

Functiefamilie Project- en Programmamanagement, Functiegroep Project- Programmamanager S 12 - 15

Versie: Maart 2023

Het Functiegebouw Rijk kent vier initiële doelen:

- ✓ Beter inzicht tussen de departementen met betrekking tot vergelijkbare functies;
- ✓ Beter inzicht in de aantallen fte's binnen de diverse functiefamilies/-groepen;
- ✓ Hulpmiddel bij het inrichten van organisaties;
- ✓ Bevorderen loopbaanontwikkeling en mobiliteit (tussen departementen).



Klik op de afbeelding voor een toelichtende animatie

Functiefamilie Project- en Programmamanagement (3 functiegroepen)

- Projectleider (S 9 - 11)
- **Project-/Programmamanager (S 12 - 15)**
- Project-/Programmadirecteur (S 16 - 17)

Functiefamilie Project- en Programmamanagement

Definitie: Het als opdrachtnemer verantwoordelijk zijn voor de levering van project-/programmaresultaten, binnen een tijdelijk werkverband, gericht op realisatie van de doelen van de opdrachtgever, conform (vooraf) gemaakte afspraken en met gebruikmaking van beschikbaar gestelde middelen.

Functiegroep Project-/Programmamanager, S 12 - 15

Definitie: Is verantwoordelijk voor de realisatie van projectresultaten en/of programmadoelen en voor sturing van projecten en/of programma's.

Kernprofiel Functiegroep Project-/Programmamanager, S 12 - 15

Leeswijzer:

- Het doel van het kernprofiel is het in beeld brengen van de resultaten van werkzaamheden, en het gedrag en competenties die daarvoor nodig zijn.
- Het kernprofiel is een hulpmiddel bij de inrichting van organisaties. De te bepalen resultaten, het benodigde gedrag en de competenties zijn bruikbaar als kader voor de beschrijving van organisatieonderdelen en functiebeelden.
- Toelichting op de begrippen:
 - te behalen resultaten: hierin staat beschreven wat organisaties en functies moeten bereiken, hoe de omgeving daarbij te betrekken, welke mensen en middelen daarvoor nodig zijn en wat en hoe kan worden bijgedragen aan vernieuwen en verbeteren van de organisatie en werkprocessen.
 - benodigd gedrag: dit zijn de gedragsvoorbeelden bij de genoemde competenties, specifiek geformuleerd voor deze functiegroep.
 - competenties: het functiegebouw Rijk maakt gebruik van de competentietaal Rijk, dat wil zeggen, dat de namen van de competenties zijn overgenomen. De gedragsvoorbeelden in het kernprofiel zijn specifiek voor deze functiegroep en wijken soms af van de competentietaal Rijk.

N.B.: De competentietaal Rijk is een woordenboek met de competenties die de Rijksoverheid gebruikt. Het bevat 41 competenties. Iedere competentie is voorzien van een beschrijving van het concrete en waarneembare gedrag dat bij deze competentie hoort.

Aandachtsgebieden	Te behalen resultaten	Benodigd gedrag
<p>1. Wat te bereiken?</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Aan verkenningfase is bijgedragen • Definities van scope en resultaten of doelen van projecten of programma's zijn mede opgesteld • Opdrachtgever is geadviseerd over te realiseren (verander) doelen, resultaten, haalbaarheid, beoogde effecten/baten, opzet, aanpak, benodigde capaciteit, uitvoering en risico's • Voorwaarden en afspraken zijn besproken met de opdrachtgever en wederzijds geaccepteerd en vastgesteld • Er is een helder en bevestigd beeld over de verwachtingen van de opdrachtgever en permanente toetsing van dit beeld binnen de dynamiek van de (internationale) project-/programmaomgeving • Diverse (besluitvormende) documenten zijn (SMART) opgesteld, afgestemd met en vastgesteld door opdrachtgever • Over inrichting van project/programma(organisatie) en Governance van het project/programma is geadviseerd; Governance is ingericht • Project-/ programmaresultaten/ effecten/baten en de te volgen aanpak zijn permanent afgestemd met de totale strategie van de portfolio, het/de departement(en) en/of relevante in- en externe partijen en dynamiek van de (internationale) omgeving • Relatie met opdrachtgever is effectief onderhouden • Bij de realisatie van het project en/of het programma is de opdrachtgever geadviseerd over richting, keuzes en wijzigingen in aanpak en werkwijze en is besluitvorming gevraagd • Diverse disciplines zijn aangestuurd; overall view en integraliteit zijn bewaakt • In- en externe partijen zijn ingeschakeld en aangestuurd en opdrachtgeverschap in dit kader is ingevuld • Resultaten zijn gerealiseerd, geaccepteerd en zo nodig geïmplementeerd conform afspraken en doelen opdrachtgever 	<p>Plannen en organiseren</p> <ul style="list-style-type: none"> • Maakt een realistische raming van geld, capaciteit en looptijd • Bepaalt welke capaciteit wanneer benodigd is • Brengt mogelijke risico's en complicaties in kaart en de consequenties daarvan en werkt alternatieven uit <p>Resultaatgerichtheid</p> <ul style="list-style-type: none"> • Vraagt opdrachtgever en belanghebbenden naar hun doelen, wensen, prioriteiten en stuurt gericht op realisatie daarvan • Stelt het eindresultaat voorop en houdt overzicht • Is alert op risico's, knelpunten, belemmeringen die de voortgang en het resultaat van het project/programma kunnen verstoren en neemt maatregelen en reageert met daadkracht <p>Bestuurssensitiviteit</p> <ul style="list-style-type: none"> • Onderkent tijdig de (inter)nationale politieke/maatschappelijke afbreukrisico's voor de opdrachtgever en/of ambtelijke/politieke top en anticipeert met de juiste interventies en laat hierin stevigheid zien • Draagt de visie op en bedoeling van het project/programma actief uit • Is zich bewust van de dynamiek, processen en verschillende belangen binnen de betrokken in- en externe organisaties en partijen en stemt aanpak hierop af • Is transparant naar de opdrachtgever en overige partijen toe, stimuleert transparantie vanuit de omgeving en toont zich bij het eigen handelen bewust van de (inter)nationale politiek-bestuurlijke/maatschappelijke gevoeligheid van onderwerpen en spreekt uit wat hij/zij van de opdrachtgever en omgeving verwacht • Is op de hoogte wat er speelt op het politiek en bestuurlijk niveau

Aandachtsgebieden	Te behalen resultaten	Benodigd gedrag
	<ul style="list-style-type: none"> Resultaten zijn overgedragen aan opdrachtgever en/of lijn organisatie; nazorg is geleverd Décharge van de opdrachtgever is verkregen Evaluaties zijn uitgevoerd 	
<p>2. Hoe betrek je de omgeving daarbij?</p>	<ul style="list-style-type: none"> Omgevingsanalyse is gemaakt en tactiek en/of strategie is/zijn afgestemd op (internationale) context en bepaald Een netwerk is ingericht en onderhouden dat bijdraagt aan de realisatie van de resultaten en doelen van de opdrachtgever In- en externe allianties zijn gevormd, voor zover relevant voor de realisatie van de resultaten/doelen/baten/effecten Er is effectief geacteerd binnen de relevante ketens/samenwerkingsverbanden <p>Belanghebbenden zijn optimaal betrokken bij het project en/of programma resulterend in draagvlak voor uitvoering van het project/programma en eventueel de resultaten/ doelen en effecten/baten</p>	<p>Omgevingsbewustzijn</p> <ul style="list-style-type: none"> Kent de (internationale) politieke/maatschappelijke ontwikkelingen en trends, geeft daar betekenis aan in termen van risico's en kansen op middellange en lange termijn en vertaalt deze naar het eigen project/programma Kent ontwikkelingen bij en verhoudingen, regels, posities, belangen en cultuur van de betrokken in- en externe partijen en houdt hier rekening mee Stemt continu af met de omgeving en stelt het eigen project/programma bij Volgt ontwikkelingen en anticipeert op/initieert wijzigingen, kansen en risico's <p>Netwerken</p> <ul style="list-style-type: none"> Legt en onderhoudt contacten met voor de eigen functie en de realisatie van de project/programmaresultaten en -doelstellingen relevante personen en organisaties Benut op het juiste moment het netwerk om de project/programmaresultaten en -doelstellingen te bereiken Oefent invloed uit, zonder de relatie te verstoren Benadert de juiste mensen om steun en medewerking te verkrijgen Heeft regelmatig contact en overleg met belanghebbenden Brengt partijen met tegengestelde belangen bij elkaar Opereert herkenbaar als aanspreekpunt/boegbeeld voor het project/programma
<p>3. Welke mensen en middelen?</p>	<ul style="list-style-type: none"> Project/programma en daarbij behorende processen zijn transparant, efficiënt, kostenbewust, beheerst, omgevingsgericht en conform geldende afspraken en kaders ingericht en aangestuurd Project/programma administratie is op orde Teambuilding heeft plaatsgevonden 	<p>Aansturen organisatie</p> <ul style="list-style-type: none"> Vertaalt de doelen in een passende project-/programmastructuur en bedrijfsprocessen Organiseert benodigde capaciteit en infrastructuur benodigd voor een optimale inrichting en uitvoering van het project/programma

Aandachtsgebieden	Te behalen resultaten	Benodigd gedrag
	<ul style="list-style-type: none"> • Medewerkers zijn gefaciliteerd bij hun professionele ontwikkeling, afgestemd op de project-/programmadoelen • Lijnmanagement is tijdig geïnformeerd over de ontwikkeling van zijn/haar medewerker • Project-/programmamedewerkers, bedrijfsmiddelen en informatievoorziening zijn doelmatig en doeltreffend ingezet 	<ul style="list-style-type: none"> • Heeft kijk op mensen en bedrijfsvoeringprocessen en is transparant ten aanzien van de afweging over de gewenste kwaliteit en haalbaarheid • Is een zorgvuldige en transparante opdrachtgever voor de eigen medewerkers • Past verschillende project/programmamanagementstijlen toe <p>Motiveren</p> <ul style="list-style-type: none"> • Geeft medewerkers van het project/programma waardering voor hun inzet en prestaties • Houdt rekening met motieven van medewerkers van het project/programma en benut hun capaciteiten optimaal • Bevordert samenhang en samenwerking in het team door communicatie en overleg • Inspireert door eigen gedrevenheid en volharding, ook bij tegenslag
<p>4. Wat draag je bij aan vernieuwen en verbeteren?</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Relevante informatie en kennis zijn ontwikkeld en overgedragen, binnen project en/of programma en organisatie • Verbetering van de professionaliteit van het project-/programmamanagement binnen de organisatie is gecoördineerd/ aangestuurd • Vernieuwde/verbeterde methoden, werkwijzen, werkprocessen, systemen, standaarden, kaders, producten, kennis(deling en -ontwikkeling) en oplossingen zijn geïnitieerd en gerealiseerd ten behoeve van het project en/of programma en de organisatie 	<p>Creativiteit</p> <ul style="list-style-type: none"> • Zoekt continu naar verbetering van producten/processen/werkwijzen; toont zich initiatiefrijk • Maakt zich los van vaste denkkaders en durft te experimenteren; toont zich een zelfstandig denker en bedenkt niet alledaagse oplossingen • Ontwikkelt en past verbeterpunten toe en deelt deze met de lijnorganisatie • Verwerft acceptatie voor vernieuwingsvoorstellen en gebruikt aansprekende argumenten en methoden

Funcfietyperingen Functiegroep Project-/Programmamanager, S 12 - 15

Leeswijzer:

- Het doel van de functietyperingen is inzicht geven in de onderscheidende werkzaamheden binnen deze functiegroep.
- De functietypering is een hulpmiddel bij de indeling van samenstellen van werkzaamheden in het Functiegebouw Rijk
- De niveauverschillen zijn in **vet-blauw** aangegeven.
- Toelichting op de begrippen:
 - FUWASYS: de basis voor de schaalbepaling van de functietypering
 - Algemene omschrijving: hier staan de belangrijkste niveauverschillen uit de Resultaten, Speelruimte/kaders, Kennis en Vaardigheid en Contacten
 - Resultaten: hier staan de afgeronde werkzaamheden in oplopende zwaarte(n) beschreven.
 - Speelruimte/kaders: hier staat vermeld waarover verantwoording wordt afgelegd, welke de kaders zijn waar medewerkers zich aan hebben te houden en wat de beslissingsvrijheid is binnen de functie.
 - Kennis en vaardigheid: hier staan de kennis- en vaardigheidseisen vermeld in FUWASYS-termen.
 - Contacten: hier worden het doel en de aard van de contacten omschreven.

	Project- /Programmamanager S12	Project-/Programmamanager S13	Project-/Programmamanager S14	Project-/Programmamanager S15
<i>FUWASYS</i>	44443 44434 43 43 (52) Schaal 12	44444 44444 44 44 (56) Schaal 13	45444 45544 44 44 (59) Schaal 14	45445 45545 44 45 (62) Schaal 15
<i>Algemene omschrijving</i>	<ul style="list-style-type: none"> • verantwoordelijk voor ontwikkeling en realisatie van projectresultaten • management van (interdepartementale) project(en) met een samengestelde (combinatie van technisch/inhoudelijke problematiek met omgeving) of specialistische problematiek (verdiept inhoudelijk) op primaire en/of ondersteunende werkterreinen met duidelijk aan te geven verbanden (eventueel in internationaal verband) • projecten hebben een operationeel en/of tactisch karakter • projecten zijn inhoudelijk sterk verweven met en projectresultaten hebben structurele (inhoudelijke) invloed op andere primaire of ondersteunende projecten, (beleids-)terreinen en (organisatie) processen • ingespeeld op de verwachtingen van de opdrachtgever en relatie actief onderhouden 	<ul style="list-style-type: none"> • verantwoordelijk voor ontwikkeling en realisatie van projectresultaten en/of programmadoelstellingen • management van samengestelde (interdepartementale) project(en) en/of (verander) programma's op primaire en/of ondersteunende werkterreinen met ingewikkelde verbanden door brede context en (specialistische) inhoud en diversiteit aan partijen (eventueel in internationaal verband) • projecten/programma's hebben een tactisch karakter • projecten/ programma's worden sterk beïnvloed door verschuivingen in beleidsdoelstellingen • realisatie projectresultaten/ programmadoelen zijn bepalend voor en hebben structurele invloed op andere primaire of ondersteunende projecten/programma's, (beleids-)terreinen en (organisatie)processen • afgestemd met de opdrachtgever over de verwachtingen en de baten, effecten en doelen van het project/programma 	<ul style="list-style-type: none"> • verantwoordelijk voor ontwikkeling en realisatie van projectresultaten en/of programmadoelstellingen • management van samengestelde (interdepartementale/politiek/ maatschappelijk gevoelige) projecten en/of (verander)programma's op primaire of ondersteunende vakgebieden (eventueel in internationaal verband) met ingewikkelde verbanden door brede context en aanzienlijke inhoudelijke complexiteit en een veelheid aan partijen met tegengestelde belangen, bestuurlijke en maatschappelijke gevoeligheden, grote financiële consequenties • projecten/programma's hebben een strategisch karakter • sprake is van sterke verwevenheid met het strategisch beleid en grote impact op doelen van de organisatie • projecten/ programma's worden sterk beïnvloed door 	<ul style="list-style-type: none"> • verantwoordelijk voor ontwikkeling en realisatie van strategische doelstellingen • management van strategische (interdepartementale/politiek/ maatschappelijk gevoelige) projecten en/of (verander)programma's (op primaire of ondersteunende vakgebieden) met ingewikkelde verbanden door brede context ook in (inter)nationaal verband en in bestuurlijk verband, en met zeer gedifferentieerde inhoud en een veelheid aan partijen met tegengestelde belangen, politieke, bestuurlijke en maatschappelijke gevoeligheden, grote financiële consequenties • projecten/programma's hebben een strategisch karakter • sprake is van sterke verwevenheid met het strategisch beleid en grote impact op de realisatie van strategische doelen van de organisatie • projecten/ programma worden sterk beïnvloed door verschuivingen in beleidsdoelstellingen

	Project- /Programmamanager S12	Project-/Programmamanager S13	Project-/Programmamanager S14	Project-/Programmamanager S15
	<ul style="list-style-type: none"> op operationeel en/of tactisch niveau vertegenwoordigen en netwerken inhoudelijke toelichting (intern en extern) van projecten, projectresultaten en consequenties 	<ul style="list-style-type: none"> sturing van besluitvorming met diverse partijen met eigen bevoegdheden op tactisch niveau vertegenwoordigen en netwerken draagvlak voor, uitdragen en verdedigen (intern en extern) van projecten, projectresultaten en consequenties 	<p>verschuivingen in beleidsdoelstellingen</p> <ul style="list-style-type: none"> bijdragen aan en invloed op ontwikkeling strategisch beleid en/of doelstellingen realisatie projectresultaten/ programmadoelen zijn bepalend voor en hebben structurele (meerjarige) invloed op andere primaire of ondersteunende projecten/programma's, (beleids-)terreinen en (organisatie)processen opdrachtgever richtinggevend beïnvloed over strategie, baten, effecten en doelen van het project/programma sturing van besluitvormingsproces met een veelheid aan partijen met eigen bevoegdheden op tactisch en/of strategisch niveau vertegenwoordigen en netwerken draagvlak voor, uitdragen en verdedigen (intern en extern) van projecten/ programma, projectresultaten/ programmadoelstellingen en consequenties 	<ul style="list-style-type: none"> bijdragen aan en invloed op ontwikkeling strategisch beleid en/of doelstellingen het effect van het programma c.q. het project is richtinggevend voor andere (beleids-)terreinen en processen opdrachtgever richtinggevend beïnvloed over strategie, baten, effecten en doelen van het project/programma sturing van een strategisch besluitvormingsproces met een veelheid aan partijen met eigen bevoegdheden op bestuurlijk niveau op strategisch niveau vertegenwoordigen en netwerken richtinggevend beïnvloeden van ambtelijke en politieke top en bestuurders inspelen op (inter)nationale politieke, maatschappelijke en/of organisatorische ontwikkelingen en vraagstukken

	Resultaten	Resultaten	Resultaten	Resultaten
<i>Project- /programma- management</i>	<ul style="list-style-type: none"> • besturing project • omgeving effectief ingeschakeld en beïnvloed • aansturing op bedrijfsvoeringsaspecten en daarbij zorg dragen voor efficiënte inzet van mensen en middelen en informatievoorziening, toegekende budgetten en bewaking en monitoring • relevante medewerkers op adequate wijze ondersteund en aangestuurd en/of begeleiding van en toezicht op (werken van) derden • inhoudelijke, procesmatige en procedurele voorbereiding van besluitvorming in de verschillende fasen van project • verantwoordelijk voor opleveren van management- en sturingsinformatie en geven van advies • bedrijfscultuur uitgedragen door voorbeeldgedrag en zorg dragen voor een transparant, veilig en stimulerend werkklimaat 	<ul style="list-style-type: none"> • besturing van programma/project • omgeving effectief ingeschakeld en beïnvloed • aansturing op bedrijfsvoeringsaspecten en daarbij zorg dragen voor efficiënte inzet van mensen en middelen en informatievoorziening, toegekende budgetten en bewaking en monitoring • relevante medewerkers op adequate wijze ondersteund en aangestuurd en/of begeleiding van en toezicht op (werken van) derden • sturing van inhoudelijke, procesmatige en procedurele voorbereiding van besluitvorming met inbreng vanuit verschillende, inhoudelijk diverse disciplines • verantwoordelijk voor opleveren van management- en sturingsinformatie en geven van advies • bedrijfscultuur uitgedragen door voorbeeldgedrag en zorg dragen voor een transparant, veilig en stimulerend werkklimaat 	<ul style="list-style-type: none"> • besturing van programma/ project • omgeving effectief ingeschakeld en beïnvloed • aansturing op bedrijfsvoeringsaspecten en daarbij zorg dragen voor efficiënte inzet van mensen en middelen en informatievoorziening, toegekende budgetten en bewaking en monitoring • relevante medewerkers op adequate wijze ondersteund en aangestuurd en/of begeleiding van en toezicht op (werken van) derden • sturing van inhoudelijke, procesmatige en procedurele voorbereiding van besluitvormingsproces met inbreng vanuit verschillende, inhoudelijk diverse disciplines • verantwoordelijk voor opleveren van management- en sturingsinformatie • opdrachtgever richtinggevend geadviseerd • bedrijfscultuur uitgedragen door voorbeeldgedrag en zorg dragen voor een transparant, veilig en stimulerend werkklimaat 	<ul style="list-style-type: none"> • besturing van programma/ project • omgeving effectief ingeschakeld en beïnvloed • aansturing op bedrijfsvoeringsaspecten en daarbij zorg dragen voor efficiënte inzet van mensen en middelen en informatievoorziening, toegekende budgetten en bewaking en monitoring • relevante medewerkers op adequate wijze ondersteund en aangestuurd en/of begeleiding van en toezicht op (werken van) derden • sturing van inhoudelijke, procesmatige en procedurele voorbereiding van strategisch besluitvormingsproces met inbreng vanuit verschillende, inhoudelijk diverse disciplines • verantwoordelijk voor opleveren van management- en sturingsinformatie en geven van advies • opdrachtgever richtinggevend geadviseerd en beïnvloed • bedrijfscultuur uitgedragen door voorbeeldgedrag en zorg dragen voor een transparant, veilig en stimulerend werkklimaat
<i>Voorbereiding, ontwikkeling, realisatie en evaluatie (programma-/ project)resultaten en doelstellingen</i>	<ul style="list-style-type: none"> • accountmanagement op operationeel / tactisch niveau uitgevoerd; kansen voor nieuwe projecten bij bestaande klanten in kaart gebracht • advisering opdrachtgever bij opdrachtformulering en vastlegging en over 	<ul style="list-style-type: none"> • accountmanagement op tactisch niveau uitgevoerd; ook nieuwe klanten/ opdrachten; leads en kansen in kaart gebracht • advisering opdrachtgever bij het initiëren van de opdracht en opdrachtformulering en vastlegging daarvan; advisering over en formulering van 	<ul style="list-style-type: none"> • accountmanagement op tactisch niveau uitgevoerd; ook nieuwe klanten/ opdrachten; leads en kansen in kaart gebracht • advisering opdrachtgever bij het initiëren van de opdracht en opdrachtformulering en vastlegging daarvan; advisering over en formulering van 	<ul style="list-style-type: none"> • accountmanagement op strategisch niveau uitgevoerd; ook nieuwe klanten/opdrachten/markten/ beleids-onderwerpen; leads en kansen in kaart gebracht • advisering en richtinggevend beïnvloeden van de opdrachtgever bij het

	<p>inhoudelijke keuzes project/programma</p> <ul style="list-style-type: none"> • analyse relevante (internationale) context, markten, informatie en ontwikkelingen, vertalen naar projectaanpak en –uitvoering; rekening gehouden met specifieke (lokale) omstandigheden; onderzoek naar probleem- en doelstellingen en beoordelen politieke, maatschappelijke en/of organisatorische haalbaarheid cq. vraagstukken en benoemen risico's, kritische succesfactoren • aangrenzende projecten, beleid en processen getoetst op consequenties voor en van de eigen projecten • formulering eisen(pakket) en (rand)voorwaarden en (eind)resultaten, kaderstelling en projectafbakening • formulering projectopdracht • diverse projectdocumenten opgesteld; planning, fasering, middelen bepaald in overleg met opdrachtgever, geadviseerd over inrichting en Governance project • realisatie inkoop en contractmanagement • (markt)partijen ingeschakeld, samenwerkingsverbanden en coalities tot stand gebracht • processturing en omgevingsmanagement • beheersing projecten, doen uitvoeren risicoanalyses en zorg dragen voor het risicomangement 	<p>projectresultaten/ programmadoelen</p> <ul style="list-style-type: none"> • analyse relevante (internationale) context, markten, informatie en ontwikkelingen en inventarisatie standpunten, belangen, conflicten, tegenstellingen en meningen; rekening gehouden met specifieke (lokale) omstandigheden en onderzoek naar politieke, maatschappelijke en/of organisatorische en beleidsmatige haalbaarheid en benoemen risico's, kritische succesfactoren • inventarisatie en structurering (bestaande) projecten, processen, (benodigde) mensen en middelen en dergelijke, samenhangen/relaties bepalen en relateren aan project-/ programmadoelen • formulering (eind)resultaten, kaderstelling, afbakening, scope, inrichting en Governance van het project/programma en de randvoorwaarden bepaald in overleg met opdrachtgever • realisatie inkoop en contractmanagement, ook innovatieve contractvormen • typering en beïnvloeding van omgeving (intern en extern), onderhandelen, inschakelen relevante actoren; samenwerkingsverbanden en coalities tot stand gebracht • proces- en ketensturing en omgevingsmanagement, ook in bestuurlijke context • beheersing projecten en programma's, doen uitvoeren 	<p>strategische projectresultaten/ programmadoelen</p> <ul style="list-style-type: none"> • analyse relevante (internationale) context, markten, informatie en ontwikkelingen en inventarisatie standpunten, belangen, conflicten, tegenstellingen en meningen; rekening gehouden met specifieke (lokale) omstandigheden en een veelheid aan partijen waarbij sprake is van tegengestelde belangen, bestuurlijke en maatschappelijke gevoeligheden en grote financiële consequenties • onderzoek naar politieke, maatschappelijke en/of organisatorische en beleidsmatige haalbaarheid en benoemen risico's, kritische succesfactoren • inventarisatie en structurering (bestaande) projecten, processen, (benodigde) mensen en middelen en dergelijke, samenhangen/relaties bepalen en relateren aan strategische project-/ programmadoelen • formulering (eind)resultaten, kaderstelling, afbakening, scope, inrichting en Governance van het project/programma en de randvoorwaarden bepaald in overleg met opdrachtgever • realisatie inkoop en contractmanagement, ook innovatieve contractvormen • typering en beïnvloeding van omgeving (intern en extern), onderhandelen, inschakelen relevante actoren; samenwerkingsverbanden en coalities tot stand gebracht 	<p>initiëren van de opdracht en opdrachtformulering en vastlegging daarvan; advies over en formulering van strategische projectresultaten/programmadoel en</p> <ul style="list-style-type: none"> • analyse relevante (internationale) context, markten, informatie en ontwikkelingen en inventarisatie standpunten, belangen, conflicten, tegenstellingen en meningen; rekening gehouden met specifieke (lokale) omstandigheden en een veelheid aan partijen waarbij sprake is van tegengestelde belangen, politieke, bestuurlijke en maatschappelijke gevoeligheden en grote financiële consequenties • onderzoek naar politieke, maatschappelijke en/of organisatorische en beleidsmatige haalbaarheid en benoemen risico's, kritische succesfactoren • inventarisatie en structurering (bestaande) projecten, processen, (benodigde) mensen en middelen en dergelijke, samenhangen/relaties bepalen en relateren aan strategische project-/ programmadoelen • formulering (eind)resultaten, kaderstelling, afbakening, scope, inrichting en Governance van het project/programma en de randvoorwaarden bepaald in overleg met opdrachtgever • realisatie inkoop en contractmanagement, ook innovatieve contractvormen; beïnvloeding van strategische inkoop en contractmanagement
--	--	--	--	---

	<ul style="list-style-type: none"> • kwaliteitsborging op te leveren resultaten • inhoudelijk geïntegreerd projectresultaat geleverd • adviseren over, voorbereiden implementatie in en overdracht aan staande organisatie • bijstellen en uitwerken van voorschriften en (rand)voorwaarden voor evaluatie, monitoring, uitvoering en toepassing • afstemming met en kennisontwikkeling en -borging bij (bij de realisatie) relevante betrokkenen • evaluatie van implementatie en realisatie project en van (effectiviteit) projectresultaten • advies voor verbetering en bijstelling (aangrenzend) beleid, processen, producten en diensten • beleidsbijdragen geleverd 	<p>risicoanalyses en zorg dragen voor het risicomangement</p> <p>programma, onderliggende projecten en doelen bijgesteld naar aanleiding van wezenlijke verschuivingen die ingrijpen op programmadoelstellingen</p> <ul style="list-style-type: none"> • kwaliteitsborging op te leveren resultaten • bewaking dat inhoudelijk geïntegreerd projectresultaat/programmadoel wordt bereikt • adviseren over, voorbereiden implementatie in en overdracht aan staande organisatie • opleveren van voorschriften en (rand)voorwaarden voor evaluatie, monitoring, uitvoering en toepassing • organisatie brede kennisontwikkeling en –borging op het vakgebied • evaluatie van implementatie en realisatie project/programma en van (effectiviteit) projectresultaten/programmadoelen en advies • advies voor verbetering en bijstelling (aanpalend) beleid, processen, producten en diensten • bijdragen aan ontwikkeling en realisatie van (strategisch) beleid 	<ul style="list-style-type: none"> • proces- en ketensturing en omgevingsmanagement, ook in bestuurlijke context • beheersing projecten en programma's, doen uitvoeren risicoanalyses en zorg dragen voor het risicomangement • programma, onderliggende projecten en doelen bijgesteld naar aanleiding van wezenlijke verschuivingen die ingrijpen op projectresultaten en programmadoelstellingen • kwaliteitsborging op te leveren resultaten • bewaking dat inhoudelijk geïntegreerd strategisch projectresultaat / programmadoel wordt bereikt • adviseren over, voorbereiden implementatie in en overdracht aan staande organisatie • zichtbaarheid baten/effeten van project/programma geëvalueerd • organisatie brede, (inter)departementale en nationale kennisontwikkeling en –borging op het vakgebied • advies voor verbetering en bijstelling (aanpalend) beleid, processen, producten en diensten • bijdragen aan en structurele invloed op ontwikkeling en realisatie van (strategisch) beleid 	<ul style="list-style-type: none"> • typering en beïnvloeding van omgeving (intern en extern), onderhandelen, inschakelen relevante actoren; samenwerkingsverbanden en coalities tot stand gebracht • proces- en ketensturing en omgevingsmanagement, ook in politiek-bestuurlijke context • beheersing projecten en programma's, doen uitvoeren risicoanalyses en zorg dragen voor het risicomangement • programma, onderliggende projecten en doelen bijgesteld naar aanleiding van wezenlijke verschuivingen die ingrijpen op projectresultaten en programmadoelstellingen • kwaliteitsborging op te leveren resultaten • bewaking dat inhoudelijk geïntegreerd strategisch projectresultaat / programmadoel wordt bereikt • richting geven aan implementatie en overdracht aan staande organisatie • zichtbaarheid baten/effeten van project/programma geëvalueerd • organisatie brede, (inter)departementale en nationale kennisontwikkeling en –borging op het vakgebied • richting geven aan verbetering en bijstelling (aanpalend) beleid, processen, producten en diensten • structurele invloed op ontwikkeling en realisatie van (strategisch) beleid en bijdragen aan ontwikkeling van strategische doelstellingen • op strategisch niveau vertegenwoordiging en
--	--	---	---	---

				<p>netwerken opgebouwd, onderhouden en gebruikt</p> <ul style="list-style-type: none"> • strategische onderhandeling en innemen van standpunten in- en extern • substantiële bijdragen aan en structurele invloed op ontwikkeling en realisatie van strategisch beleid
	Speelruimte/ Kaders	Speelruimte/ Kaders	Speelruimte/ Kaders	Speelruimte/ Kaders
	<ul style="list-style-type: none"> • abstractere onderwerpen door niet duidelijk omliggende keuzefactoren en kaders • samenhangende richtlijnen, procedures, wet- en regelgeving en/of beleidslijnen • beoordeling op efficiëntie en effectiviteit van sturing en realisatie projectresultaten, kwaliteit en bruikbaarheid van projectresultaten en op afstemming daarvan op andere projecten, (beleids-)terreinen en (organisatie)processen • wijze van sturing proces en aansturing mensen worden aan het eigen inzicht over gelaten • de realisatie van projectresultaten komt tot stand op basis van een besluitvormingsproces • er is vrijheid om op basis van inhoudelijke analyses alternatieven te leveren voor de projectrealisatie 	<ul style="list-style-type: none"> • abstractere onderwerpen door niet duidelijk omliggende keuzefactoren en kaders • strategische beleidslijnen en/of primaire (beleids-)doelstellingen • beoordeling op efficiëntie en effectiviteit van project/ programmasturing en beïnvloeding betrokken partijen en afstemming met ander werkerreinen • beoordeling op kwaliteit en doeltreffendheid van programma/ projecten en de mate waarin de doelstellingen zijn gerealiseerd • wijze van sturing proces en aansturing mensen worden aan het eigen inzicht over gelaten • realisatie van projectresultaten/programmadoelen komt tot stand op basis van een besluitvormingsproces • er is vrijheid om op basis van inhoudelijke analyses alternatieven te leveren voor de projectrealisatie 	<ul style="list-style-type: none"> • strategische beleidslijnen en/of primaire (beleids-)doelstellingen • aansturing programma/ projecten en wijze waarop strategische doelstellingen zijn gerealiseerd, komen tot stand op basis van een besluitvormingsproces • beoordeling op efficiëntie en effectiviteit van programma-/ projectmanagement, kwaliteit en bruikbaarheid van effecten van programma c.q. resultaten van projecten • beoordeling op doeltreffendheid van programma/ projecten en de mate waarin de doelstellingen zijn gerealiseerd • er is vrijheid om op basis van inhoudelijke analyses richtinggevende alternatieven te leveren voor de projectrealisatie 	<ul style="list-style-type: none"> • strategische beleidslijnen en/of primaire (beleids-)doelstellingen • aansturing programma/ projecten en wijze waarop strategische doelstellingen zijn ontwikkeld en gerealiseerd, komen tot stand op basis van een besluitvormingsproces • beoordeling op efficiëntie en effectiviteit van programma-/ projectmanagement, kwaliteit en bruikbaarheid van effecten van programma c.q. resultaten van projecten • beoordeling op doeltreffendheid van programma/ projecten en de mate waarin de strategische doelstellingen zijn gerealiseerd • er is vrijheid om op basis van inhoudelijke analyses richtinggevende alternatieven te leveren voor de projectrealisatie

	Kennis & Vaardigheid	Kennis & Vaardigheid		
<i>Kennis</i>	<ul style="list-style-type: none"> • gespecialiseerde en/of brede kennis van het aandachtsgebied en daarmee samenhangende (beleids-)onderwerpen • kennis van methoden en technieken voor projectmanagement • kennis van financieel-economische processen en inzicht in bedrijfsvoeringprocessen en begrotingscyclus • inzicht in organisatorische, procesmatige en vakinhoudelijke samenhangen in bredere context dan de scope van de eigen projecten 	<ul style="list-style-type: none"> • brede kennis van en affiniteit met het werkveld en daarmee samenhangende (beleids-)onderwerpen en aandachtsgedebieden en inzicht in aangrenzende vakgebieden • kennis van programma- en projectmanagementmethodiek en en –technieken • kennis van financieel-economische processen en inzicht in bedrijfsvoeringprocessen en begrotingscyclus • inzicht in het strategisch beleid en in organisatorische, procesmatige en vakinhoudelijke samenhangen in bredere context dan de scope van de eigen projecten/programma's 	<ul style="list-style-type: none"> • brede kennis van en affiniteit met het werkveld en daarmee samenhangende (beleids-)onderwerpen en aandachtsgedebieden en inzicht in aangrenzende vakgebieden • kennis van programma- en projectmanagementmethodieken en –technieken • kennis van financieel-economische processen en inzicht in bedrijfsvoeringprocessen en begrotingscyclus • inzicht in het strategisch beleid en in maatschappelijke, organisatorische, procesmatige en vakinhoudelijke samenhangen in bredere context dan de scope van de eigen projecten/programma's 	<ul style="list-style-type: none"> • brede kennis van en affiniteit met het werkveld en daarmee samenhangende (beleids-)onderwerpen en aandachtsgedebieden en inzicht in aangrenzende vakgebieden • kennis van programma- en projectmanagementmethodieken en –technieken • kennis van financieel-economische processen en inzicht in bedrijfsvoeringprocessen en begrotingscyclus • inzicht in het strategisch beleid en in organisatorische, maatschappelijke, procesmatige en vakinhoudelijke samenhangen in bredere context dan de scope van de eigen projecten/programma's
<i>Vaardigheid</i>	<ul style="list-style-type: none"> • vaardigheid in het leiden, voorbereiden, implementeren en uitvoeren van projecten • vaardigheid in het signaleren en analyseren van informatie, ontwikkelingen en problemen • vaardigheid in het inhoudelijk toelichten van projecten, projectresultaten en consequenties 	<ul style="list-style-type: none"> • vaardigheid in het voorbereiden, ontwikkelen en managen van projecten/programma's • vaardigheid in het bouwen en onderhouden van een netwerk, (inter)departementaal (eventueel internationaal) vertegenwoordigen en onderhandelen • vaardigheid in het creëren van draagvlak, uitdragen en verdedigen van projecten/programma's, projectresultaten/programma-doelstellingen en consequenties 	<ul style="list-style-type: none"> • vaardigheid in het voorbereiden, ontwikkelen en managen van projecten/programma's • vaardigheid in het bouwen en onderhouden van een netwerk, (inter)departementaal (eventueel internationaal) vertegenwoordigen en onderhandelen • vaardigheid in het creëren van draagvlak, uitdragen en verdedigen van projecten/programma's, projectresultaten/programma-doelstellingen en consequenties 	<ul style="list-style-type: none"> • vaardigheid in het voorbereiden, ontwikkelen en managen van projecten/programma's • vaardigheid in het bouwen en onderhouden van een netwerk, (inter)departementaal (eventueel internationaal) vertegenwoordigen en onderhandelen • vaardigheid in het creëren van draagvlak, uitdragen en verdedigen van projecten/programma's, projectresultaten/programma-doelstellingen en consequenties

	Contacten	Contacten	Contacten	Contacten
	<ul style="list-style-type: none"> • met opdrachtgever over project(resultaten), (financiële) kaders en randvoorwaarden om afspraken te maken en in de projectuitvoering af te stemmen, terug te koppelen en de relatie te onderhouden • intern en extern inhoudelijk afstemmen en adviseren, onderhandelen en overbruggen van belangentegenstellingen 	<ul style="list-style-type: none"> • met opdrachtgever over resultaten/doelen, uitvoering, aanpak, (financiële) kaders en randvoorwaarden om af te stemmen en te onderhandelen • intern en extern over initiatie, voorbereiding, ontwikkeling, implementatie en realisatie van projecten/programma's, resultaten/doelstellingen en consequenties om draagvlak te creëren, af te stemmen, te onderhandelen en belangentegenstellingen te overbruggen 	<ul style="list-style-type: none"> • met opdrachtgever over resultaten/doelen, uitvoering, aanpak, (financiële) kaders en randvoorwaarden om af te stemmen en te onderhandelen • intern en extern over initiatie, voorbereiding, ontwikkeling, implementatie en realisatie van projecten/programma's, resultaten/doelstellingen en consequenties om draagvlak te creëren, af te stemmen, te onderhandelen en belangentegenstellingen te overbruggen 	<ul style="list-style-type: none"> • met opdrachtgever over resultaten/doelen, uitvoering, aanpak, (financiële) kaders en randvoorwaarden om af te stemmen en te onderhandelen • intern en extern over strategische (programma-/project) doelstellingen, initiatie, voorbereiding, ontwikkeling, implementatie en realisatie van projecten/programma's, resultaten/doelstellingen en consequenties om draagvlak te creëren, af te stemmen, te onderhandelen en belangentegenstellingen te overbruggen • richtinggevend beïnvloeden van politieke, ambtelijke top en/of maatschappelijke bestuurders

Kwaliteitenprofiel Functiegroep Project-/Programmamanager, S 12 - 15

- Leeswijzer:
- Het doel van het kwaliteitenprofiel is het beschrijven van de functievereisten die horen bij de functiegroep.
- Het kwaliteitenprofiel is een hulpmiddel bij de bepaling van de benodigde kennis, ervaring en competenties van organisatieonderdelen en functies.
- Het kwaliteitenprofiel kan niet worden gebruikt voor het indelen in een functieschaal. Gebruik daarvoor de functietypering.
- Voorbeelden van functievereisten zijn:
 - werk- en denkniveau
 - opleidingsrichting en/of vakkennis
 - overige kennis en vaardigheden
 - ervaring
- De functievereisten van een functiegroep kunnen ook voor andere functiegroepen van toepassing zijn.
- Voor meer informatie klik op de website www.leerrijk.nl

Kwaliteitenprofiel per schaalniveau

<i>Functiegroep</i>	Project-/Programmamanager S12	Project-/Programmamanager S13	Project-/Programmamanager S14	Project-/Programmamanager S15
<i>Functievereisten</i>				
Werk- en denk-niveau	WO	WO	WO	WO
Opleidingsrichting en/of vakkennis	<ul style="list-style-type: none"> • projectmanagement; • programmamanagement 	<ul style="list-style-type: none"> • projectmanagement; • programmamanagement 	<ul style="list-style-type: none"> • projectmanagement; • programmamanagement 	<ul style="list-style-type: none"> • projectmanagement; • programmamanagement
Overige kennis en vaardigheden	<ul style="list-style-type: none"> • affiniteit met het werkveld • onderhandelen, managementvaardigheden, bedrijfsvoering (o.a. HRM, finance en informatievoorziening), risicomanagement, risicoanalyse • in internationale context: kennis van en taalvaardig in de relevante vreemde talen • 	<ul style="list-style-type: none"> • affiniteit met het werkveld • onderhandelen, managementvaardigheden, bedrijfsvoering (o.a. HRM, finance en informatievoorziening), risicomanagement, risicoanalyse • in internationale context: kennis van en taalvaardig in de relevante vreemde talen • 	<ul style="list-style-type: none"> • affiniteit met het werkveld • onderhandelen, managementvaardigheden, bedrijfsvoering (o.a. HRM, finance en informatievoorziening), risicomanagement, risicoanalyse • in internationale context: kennis van en taalvaardig in de relevante vreemde talen • 	<ul style="list-style-type: none"> • affiniteit met het werkveld • onderhandelen, managementvaardigheden, bedrijfsvoering (o.a. HRM, finance en informatievoorziening), risicomanagement, risicoanalyse • in internationale context: kennis van en taalvaardig in de relevante vreemde talen •
Ervaring	<ul style="list-style-type: none"> • enkele jaren relevante ervaring in in- en externe, ook domein-overstijgende projecten en daarin succesvol • enkele jaren ervaring met aansturen van een projectorganisatie/processen en van een projectteam en daarin aantoonbaar succesvol 	<ul style="list-style-type: none"> • ruime en relevante ervaring in complexe projecten/programma's en daarin aantoonbaar succesvol • ervaring bij minimaal 2 departements-/dienstonderdelen of daarbuiten en/of in meerdere aandachtsgebieden • aansturen in- en externe samengestelde projecten/programma's met divers karakter (technisch/inhoudelijk, 	<ul style="list-style-type: none"> • ruime en relevante ervaring in complexe projecten/programma's en daarin aantoonbaar succesvol • ervaring bij minimaal 2 departements-/dienstonderdelen of daarbuiten en/of in meerdere aandachtsgebieden • aansturen in- en externe samengestelde projecten/programma's met divers karakter (technisch/inhoudelijk, 	<ul style="list-style-type: none"> • ruime en relevante ervaring in complexe projecten/programma's en daarin aantoonbaar succesvol • ervaring bij minimaal 2 departements-/dienstonderdelen of daarbuiten en/of in meerdere aandachtsgebieden • aansturen in- en externe samengestelde projecten/programma's met divers karakter (technisch/inhoudelijk,

<i>Functiegroep</i>	Project-/Programmamanager S12	Project-/Programmamanager S13	Project-/Programmamanager S14	Project-/Programmamanager S15
<i>Functievereisten</i>				
		<p>bestuurlijk, integrale bedrijfsvoering, verandering, implementatie)</p> <ul style="list-style-type: none"> • opereren in (inter)nationale politiek/bestuurlijke omgeving; inkoop- en contractmanagement; financieel projectmanagement 	<p>bestuurlijk, integrale bedrijfsvoering, verandering, implementatie)</p> <ul style="list-style-type: none"> • opereren in (inter)nationale politiek/bestuurlijke omgeving; inkoop- en contractmanagement; financieel projectmanagement • omgaan met en beïnvloeding van een veelheid van in- en externe actoren 	<p>bestuurlijk, integrale bedrijfsvoering, verandering, implementatie)</p> <ul style="list-style-type: none"> • opereren in (inter)nationale politiek/bestuurlijke omgeving; inkoop- en contractmanagement; financieel projectmanagement • omgaan met en beïnvloeding van een veelheid van in- en externe actoren
Competenties uit het kernprofiel	<ul style="list-style-type: none"> • Bestuurs sensitiviteit • Plannen en organiseren • Resultaatgerichtheid • Omgevingsbewustzijn • Netwerken • Aansturen organisatie • Motiveren • Creativiteit 	<ul style="list-style-type: none"> • Bestuurs sensitiviteit • Plannen en organiseren • Resultaatgerichtheid • Omgevingsbewustzijn • Netwerken • Aansturen organisatie • Motiveren • Creativiteit 	<ul style="list-style-type: none"> • Bestuurs sensitiviteit • Plannen en organiseren • Resultaatgerichtheid • Omgevingsbewustzijn • Netwerken • Aansturen organisatie • Motiveren • Creativiteit 	<ul style="list-style-type: none"> • Bestuurs sensitiviteit • Plannen en organiseren • Resultaatgerichtheid • Omgevingsbewustzijn • Netwerken • Aansturen organisatie • Motiveren • Creativiteit