

Functiefamilie Project- en Programmamanagement, Functiegroep Projectleider S 9 - 11

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 Projectleider, S 9 - 11

Definitie: Is verantwoordelijk voor de realisatie van projectresultaten en voor aansturing van een projectteam.

Kernprofiel Functiegroep Projectleider, S 9 - 11

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"> • Intake opdracht is uitgevoerd • Bijdrage aan scope en formulering projectopdracht en <ul style="list-style-type: none"> – resultaat is geleverd en gedeeld met de opdrachtgever; projectplan is opgesteld • SMART-projectopdrachten en <ul style="list-style-type: none"> – plannen zijn afgestemd met de opdrachtgever en wederzijdse acceptatie van de randvoorwaarden en beschikbare middelen is verkregen • Opdrachtgever is conform afspraken en naar verdere behoeften geïnformeerd en verantwoording is afgelegd • Relatie met opdrachtgever is effectief onderhouden • Proces om te komen tot projectresultaten is efficiënt en transparant verlopen • Project is uitgevoerd conform afspraken • Opdrachten zijn verstrekt naar in- en externe partijen • Projectresultaten zijn geleverd en geaccepteerd conform projectopdracht en overgedragen aan opdrachtgever en/of lijnorganisatie; décharge van de opdrachtgever is verkregen • Nazorg is zo nodig geleverd 	<p>Organisatie-sensitiviteit</p> <ul style="list-style-type: none"> • Is zich bewust van de (in)formele regels, verschillende posities en belangen die relevant zijn voor het eigen werkterrein en handelt daar naar • Weet wat er speelt in (de inhoud van) het project • Toetst eigen ideeën en keuzen bij de opdrachtgever • Onderzoekt het project op wensen en belangen van verschillende betrokkenen <p>Resultaatgerichtheid</p> <ul style="list-style-type: none"> • Stelt meetbare, haalbare en duidelijke doelen op voor het project en stemt de te leveren resultaten af met de opdrachtgever • Onderneemt tijdig acties om de van te voren met de opdrachtgever afgesproken resultaten te leveren • Richt zich op het behalen van de resultaten en signaleert tijdig indien deze niet haalbaar zijn
<p>2. Hoe betrek je de omgeving daarbij?</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Omgevingsanalyse is gemaakt en operationele aanpak is bepaald • Netwerk dat bijdraagt aan de realisatie van de projectdoelen/ organisatiedoelen is ingezet • Betrokken in- en externe partijen zijn effectief ingeschakeld <p>Er is adequaat en flexibel ingespeeld op ontwikkelingen</p>	<p>Netwerken</p> <ul style="list-style-type: none"> • Signaleert ontwikkelingen die van invloed zijn op het eigen project • Schakelt op het juiste moment de juiste mensen in voor steun en medewerking • Legt en onderhoudt (in)formele contacten met voor het project relevante partijen • Brengt relevante partijen bij elkaar • Oefent invloed uit zonder de relatie te verstoren

<p>3. Welke mensen en middelen?</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Projectleiding is uitgevoerd en processen zijn transparant, efficiënt en kostenbewust aangestuurd conform de geldende wet- en regelgeving, kaders en afspraken • Projectmedewerkers, bedrijfsmiddelen en informatievoorziening zijn conform afspraken doelmatig en doeltreffend ingezet • Projectadministratie is op orde • Projectmedewerkers zijn begeleid • Input is geleverd aan lijnmanagement over functioneren medewerkers 	<p>Motiveren</p> <ul style="list-style-type: none"> • Maakt projectmedewerkers enthousiast voor het project • Spreekt duidelijke verwachtingen uit ten aanzien van de te behalen doelen/ resultaten • Laat voorbeeldgedrag zien • Geeft tijdig feedback <p>Plannen en Organiseren</p> <ul style="list-style-type: none"> • Geeft invulling aan de randvoorwaarden om gewenste doelen/resultaten te kunnen leveren • Zorgt voor een goede samenstelling van het projectteam • Komt met een plan van aanpak om doelen te bereiken • Maakt realistische inschattingen ten aanzien van benodigde tijd, capaciteit en middelen • Komt afspraken na, stelt prioriteiten en haalt deadlines • Stemt eigen planning af met relevante partijen
<p>4. Wat draag je bij aan vernieuwen en verbeteren?</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Relevante informatie en kennis zijn overgedragen, binnen project en organisatie • Bijdragen aan vernieuwde/ verbeterde methoden, werkwijzen, werkprocessen, systemen, standaarden, kaders, producten, kennis(deling) en oplossingen zijn geleverd 	<p>Zelfontwikkeling</p> <ul style="list-style-type: none"> • Deelt kennis en ervaring met de medewerkers en verwacht dat ook van de projectmedewerkers zelf en onderling • Zorgt ervoor dat de benodigde informatie actueel en toegankelijk is voor een ieder • Bedenkt niet alledaagse oplossingen voor een vraagstuk • Integreert nieuwe kennis in bestaande kennis en past deze toe • Leert van eigen ervaringen en fouten

Funcfietyperingen Functiegroep Projectleider, S 9 - 11

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.

	Projectleider S9	Projectleider S10	Projectleider S11
FUWASYS	33333 33333 33 33 (42) Schaal 9	43343 43333 33 33 (45) Schaal 10	43443 43334 43 43 (49) Schaal 11
<i>Algemene omschrijving</i>	<ul style="list-style-type: none"> • leiding van standaardproject(en) met (overwegend) afgebakende onderwerpen en duidelijke kaders en vast omschreven opdracht op primair of ondersteunend werkteerrein • projecten zijn resultaatgericht en hebben een operationeel en routinematig karakter • projecten moeten inhoudelijk afgestemd worden met andere projecten, maar hebben nauwelijks invloed op andere terreinen en (organisatie)processen en/of -beleid • aansturing van (projectteam met) vakinhoudelijke en/of (ondersteunende) projectmedewerkers en/of begeleiding van en toezicht op (werken van) derden • op operationeel niveau onderhouden van contacten • integreren van informatie, duiden van gegevens en leggen van verbanden • inhoudelijke toelichting (intern en extern) op project(resultaten) 	<ul style="list-style-type: none"> • leiding van project(en) met verschillende (technisch/inhoudelijke) afgebakende onderwerpen en duidelijke kaders op primair of ondersteunend werkteerrein • projecten zijn resultaatgericht en hebben een operationeel (en/of tactisch) karakter • projecten moeten inhoudelijk worden afgestemd met andere projecten en hebben in de uitvoering invloed op andere terreinen en (organisatie)processen en/of -beleid • aansturing van (projectteam met) vakinhoudelijke en/of (ondersteunende) projectmedewerkers en/of begeleiding van en toezicht op (werken van) derden • op operationeel niveau onderhouden van contacten • inhoudelijke analyses gemaakt en op basis hiervan geadviseerd • inhoudelijke toelichting (intern en extern) op project(resultaten) 	<ul style="list-style-type: none"> • leiding van project(en) met verschillende (technisch/inhoudelijke) onderwerpen en met de opdrachtgever afgesproken en door de organisatie gegeven kaders op primair of ondersteunend werkteerrein • projecten zijn resultaatgericht, kunnen een doorlooptijd hebben van enkele jaren en hebben een operationeel en/of tactisch karakter • projecten zijn inhoudelijk verweven met andere projecten en organisatie- onderdelen en onderwerpen en hebben in de uitvoering structureel (inhoudelijk) invloed op andere terreinen en (organisatie)processen en/of -beleid • aansturing van (projectteam met) vakinhoudelijke en/of (ondersteunende) projectmedewerkers en/of begeleiding van en toezicht op (werken van) derden • op operationeel en/of tactisch niveau vertegenwoordigen en netwerken • inhoudelijke analyses gemaakt, deze geplaatst in bredere (eventueel internationale) context en op basis hiervan geadviseerd • inhoudelijke toelichting (intern en extern) op project(resultaten) en consequenties

	Resultaten	Resultaten	Resultaten
<i>Projectleiding</i>	<ul style="list-style-type: none"> • sturing van projectprocessen; bewaken voortgang en beheersing randvoorwaarden • relevante partijen effectief ingeschakeld • effectieve leiding en planning, efficiënte inzet van mensen en middelen en informatievoorziening, toegekende budgetten en nauwgezette (kwaliteits- en voortgangs)bewaking • (project)medewerkers of team op adequate wijze ondersteund en aangestuurd en/of begeleiding van en toezicht op (werken van) derden • adequate (interne) communicatie • inhoudelijke, procesmatige en procedurele ondersteuning van besluitvorming in de verschillende fasen van project • opleveren van management- en sturingsinformatie (aan opdrachtgever en andere betrokkenen) over projectvoortgang en –resultaten in de vorm van het leveren van geaggregeerde overzichten, informatie en advies (op basis van duiding en integratie van gegevens en leggen van verbanden) 	<ul style="list-style-type: none"> • sturing van projectprocessen; bewaken voortgang en beheersing randvoorwaarden • relevante partijen effectief ingeschakeld • effectieve leiding en planning, efficiënte inzet van mensen en middelen en informatievoorziening, toegekende budgetten en nauwgezette (kwaliteits- en voortgangs)bewaking • (project)medewerkers of team op adequate wijze ondersteund en aangestuurd en/of begeleiding van en toezicht op (werken van) derden • adequate (interne) communicatie • inhoudelijke, procesmatige en procedurele ondersteuning van besluitvorming in de verschillende fasen van project • opleveren van management- en sturingsinformatie (aan opdrachtgever en andere betrokkenen) en geven van advies op basis van inhoudelijke analyses 	<ul style="list-style-type: none"> • sturing van projectprocessen; bewaken voortgang en beheersing randvoorwaarden • beïnvloeden andere relevante processen • omgeving effectief ingeschakeld en beïnvloed • effectieve leiding en planning, efficiënte inzet van mensen en middelen en informatievoorziening, toegekende budgetten en nauwgezette (kwaliteits- en voortgangs)bewaking • (project)medewerkers of team op adequate wijze ondersteund en aangestuurd en/of begeleiding van en toezicht op (werken van) derden • adequate (interne) communicatie • inhoudelijke, procesmatige en procedurele ondersteuning van besluitvorming in de verschillende fasen van project • (zorgen voor) opleveren van management- en sturingsinformatie en geven van advies op basis van inhoudelijke analyses
<i>Bijdragen aan projectdefinitie; projectvoorbereiding en –realisatie en –evaluatie</i>	<ul style="list-style-type: none"> • overleg/intake met opdrachtgever over aanpak en beoogde resultaten • verzameling en duiding van relevante gegevens en informatie • bijdragen aan formulering eisen(pakket) en (rand)voorwaarden, aan onderzoek naar haalbaarheid projectresultaten • opstellen gestandaardiseerde projectdocumenten • inhoudelijke ondersteuning bij formuleren inkoopspecificaties voor onderhandeling met in- en externe toeleveranciers en (markt)partijen • bijdragen aan aanbestedingsprocedures 	<ul style="list-style-type: none"> • overleg/intake met opdrachtgever over aanpak en beoogde resultaten; • geadviseerd over aanpak • inhoudelijke analyse van relevante context, markten, informatie en ontwikkelingen en vertalen naar projectuitvoering • bijdragen aan formulering eisen(pakket) en (rand)voorwaarden, aan onderzoek naar haalbaarheid projectresultaten • opstellen projectdocumenten • inhoudelijke ondersteuning en advies bij onderhandeling met in- en externe toeleveranciers en (markt)partijen 	<ul style="list-style-type: none"> • overleg/intake met opdrachtgever over aanpak en beoogde resultaten; geadviseerd over aanpak • inhoudelijke analyse van relevante context, markten, informatie en ontwikkelingen en vertalen naar projectaanpak en –uitvoering en kansen voor nieuwe projecten • advies aan opdrachtgever op basis van analyse van probleemstelling en haalbaarheid projectresultaten • (bijdragen aan) formulering eisen(pakket), projectresultaten en (rand)voorwaarden, beoordelen

- afstemming met (bij de realisatie) betrokken partijen
- bezien, invullen en bijstellen benodigde kwalitatieve en kwantitatieve capaciteit, randvoorwaarden, middelen en te hanteren methoden, technieken en dergelijke voor de projectuitvoering in afstemming met de opdrachtgever
- kwaliteitsborging op te leveren resultaten
- opleveren projectresultaat
- bijdragen aan evaluatie van realisatie en implementatie project en van (effectiviteit) projectresultaten
- advies voor verbetering en bijstelling processen, producten en diensten

- bijdragen aan aanbestedingsprocedures
- afstemming met (bij de realisatie) betrokken partijen
- bezien, invullen en bijstellen benodigde kwalitatieve en kwantitatieve capaciteit, randvoorwaarden, middelen en te hanteren methoden, technieken en dergelijke voor de projectuitvoering in afstemming met de opdrachtgever
- kwaliteitsborging op te leveren resultaten
- opleveren projectresultaat
- bijdragen aan evaluatie van realisatie en implementatie project en van (effectiviteit) projectresultaten
- advies voor verbetering en bijstelling processen, producten en diensten
- **kennisdeling vanuit projectuitvoering**

- haalbaarheid **en benoemen risico's en kritische succesfactoren**
- **kaderstelling en projectafbakening afgestemd met relevante partijen**
- **formulering projectopdracht**
- opstellen projectdocumenten
- **verantwoordelijk voor de uitvoering van de aanbesteding**
- afstemming met (bij de realisatie) betrokken partijen
- bezien, invullen en bijstellen benodigde kwalitatieve en kwantitatieve capaciteit, randvoorwaarden, middelen en te hanteren methoden, technieken en dergelijke voor de projectuitvoering in afstemming met de opdrachtgever
- **vormgeven van instrumenten, bepalen kaders, richtlijnen e.d. voor de projectuitvoering**
- kwaliteitsborging op te leveren resultaten
- **integreren producten van verschillende vakgebieden/werkterreinen**
- opleveren projectresultaat
- **advies over wijze van implementatie van projectresultaat**
- bijdragen aan evaluatie van realisatie en implementatie project en van (effectiviteit) projectresultaten
- advies voor verbetering en bijstelling **andere relevante beleids- of uitvoeringsvraagstukken**, processen, producten en diensten
- kennisdeling **en -borging bij de relevante betrokkenen**

	Speelruimte/ Kaders	Speelruimte/ Kaders	Speelruimte/kaders
	<ul style="list-style-type: none"> • afgebakende (project)onderwerpen • samenhangende richtlijnen, procedures, wet- en regelgeving en/of beleidslijnen • beoordeling op efficiëntie en effectiviteit van projectleiding en op kwaliteit van projectresultaten • wijze van projectleiding, aansturing mensen en oplevering projectresultaten worden in belangrijke mate aan het eigen inzicht over gelaten 	<ul style="list-style-type: none"> • afgebakende (project)onderwerpen • samenhangende richtlijnen, procedures, wet- en regelgeving en/of beleidslijnen • beoordeling op efficiëntie en effectiviteit van projectleiding en op kwaliteit van projectresultaten • wijze van projectleiding, aansturing mensen en oplevering projectresultaten worden op basis van analyse aan het eigen inzicht over gelaten • er is vrijheid om op basis van inhoudelijke analyses alternatieven te leveren voor de projectvoorbereiding en -uitvoering 	<ul style="list-style-type: none"> • afgebakende (project)onderwerpen • samenhangende richtlijnen, procedures, wet- en regelgeving en/of beleidslijnen • beoordeling op efficiëntie en effectiviteit van projectleiding en op kwaliteit van projectresultaten en op inhoudelijke afstemming met en toepasbaarheid voor andere terreinen en (organisatie)processen en -beleid • wijze van projectleiding, aansturing mensen en oplevering projectresultaten worden aan het eigen inzicht over gelaten • er is vrijheid om op basis van inhoudelijke analyses alternatieven te leveren voor de projectvoorbereiding en -uitvoering
	Kennis & Vaardigheid	Kennis & Vaardigheid	Kennis & Vaardigheid
<i>Kennis</i>	<ul style="list-style-type: none"> • theoretische en toepassingsgerichte kennis van het vakgebied • inzicht in organisatorische, procesmatige en vakinhoudelijke samenhangen binnen het project • kennis van methoden en technieken op het gebied van projectleiding 	<ul style="list-style-type: none"> • theoretische en toepassingsgerichte kennis van het vakgebied • inzicht in organisatorische, procesmatige en vakinhoudelijke samenhangen binnen het project • kennis van methoden en technieken op het gebied van projectleiding 	<ul style="list-style-type: none"> • brede of gespecialiseerde (en/of brede) kennis van het vakgebied • inzicht in organisatorische, procesmatige en vakinhoudelijke samenhangen in bredere context dan de scope van de eigen projecten • kennis van methoden en technieken op het gebied van projectleiding
<i>Vaardigheid</i>	<ul style="list-style-type: none"> • vaardigheid in het realiseren van projecten • vaardigheid in het aansturen van een projectteam • vaardigheid in het signaleren en integreren van informatie, gegevens en leggen van verbanden • vaardigheid in het inhoudelijk toelichten van project(resultaten) 	<ul style="list-style-type: none"> • vaardigheid in het realiseren van projecten • vaardigheid in het aansturen van een projectteam • vaardigheid in het signaleren en inhoudelijk analyseren van informatie, ontwikkelingen en problemen • vaardigheid in het inhoudelijk toelichten van project(resultaten) 	<ul style="list-style-type: none"> • vaardigheid in het realiseren van projecten • vaardigheid in het aansturen van een projectteam • vaardigheid in het signaleren en inhoudelijk analyseren van informatie, ontwikkelingen en problemen • vaardigheid in het inhoudelijk toelichten van projecten, projectresultaten en consequenties

	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 signaleren 	<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, signaleren en adviseren 	<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

Kwaliteitenprofiel Functiegroep Projectleider, S 9 - 11

- 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>	Projectleider S9	Projectleider S10	Projectleider S11
<i>Functievereisten</i>			
Werk- en denk-niveau	HBO	HBO	HBO+ of WO
Opleidingsrichting en/of vakkennis	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.
Overige kennis en vaardigheden	<ul style="list-style-type: none"> • affiniteit met het werkveld • in internationale context: kennis van en taalvaardig in de relevante vreemde talen • (kennis van) inkoop- en contractprocessen en -procedures, projectbeheersing: tijd en geld 	<ul style="list-style-type: none"> • affiniteit met het werkveld • in internationale context: kennis van en taalvaardig in de relevante vreemde talen • (kennis van) inkoop- en contractprocessen en -procedures, projectbeheersing: tijd en geld 	<ul style="list-style-type: none"> • affiniteit met het werkveld • in internationale context: kennis van en taalvaardig in de relevante vreemde talen • (kennis van) procesmanagement, omgevingsmanagement
Ervaring	<ul style="list-style-type: none"> • enkele jaren ervaring in projectomgeving en projectteam(s) 	<ul style="list-style-type: none"> • enkele jaren ervaring in projectomgeving en projectteam(s) 	<ul style="list-style-type: none"> • ervaring met coördinatie van werkzaamheden en/of processen • ervaring met projectmatig werken • ervaring met projectleiding van interne projecten binnen een domein
Competenties uit het kernprofiel	<ul style="list-style-type: none"> • Organisatiesensitiviteit • Resultaatgerichtheid • Netwerken • Motiveren • Plannen en organiseren • Zelfontwikkeling 	<ul style="list-style-type: none"> • Organisatiesensitiviteit • Resultaatgerichtheid • Netwerken • Motiveren • Plannen en organiseren • Zelfontwikkeling 	<ul style="list-style-type: none"> • Organisatiesensitiviteit • Resultaatgerichtheid • Netwerken • Motiveren • Plannen en organiseren • Zelfontwikkeling