

# **Functiefamilie Project-/Programmamanagement, functiegroep Project-/Programmamanager**

Versie: Maart 2021

## **Functiefamilie Project-/Programmamanagement<sup>1</sup>**

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 S12-15**

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

## Kernprofiel Project-/Programmamanager S12-15

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

Resultaatgebieden	Resultaten	Gedragsindicatoren	Competenties
<b>Opdracht(gever) (ambtelijk)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aan verkenningfase is bijgedragen</li> <li>• Definities van scope en resultaten of doelen van projecten of programma's zijn mede opgesteld</li> <li>• Opdrachtgever is geadviseerd over te realiseren (verander) doelen, resultaten, haalbaarheid, beoogde effecten/baten, opzet, aanpak, benodigde capaciteit, uitvoering en risico's</li> <li>• Voorwaarden en afspraken zijn besproken met de opdrachtgever en wederzijds geaccepteerd en vastgesteld</li> <li>• 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</li> <li>• Diverse (besluitvormende) documenten zijn (SMART) opgesteld, afgestemd met en vastgesteld door opdrachtgever</li> <li>• Over inrichting van project/programma(organisatie) en Governance van het project/programma is geadviseerd; Governance is ingericht</li> <li>• 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</li> <li>• Relatie met opdrachtgever is effectief onderhouden</li> <li>• 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</li> <li>• Diverse disciplines zijn aangestuurd; overall view en integraliteit zijn bewaakt</li> <li>• In- en externe partijen zijn ingeschakeld en aangestuurd en opdrachtgeverschap in dit kader is ingevuld</li> <li>• Resultaten zijn gerealiseerd, geaccepteerd en zonodig geïmplementeerd conform afspraken en doelen opdrachtgever</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Maakt een realistische raming van geld, capaciteit en looptijd</li> <li>• Bepaalt welke capaciteit wanneer benodigd is</li> <li>• Brengt mogelijke risico's en complicaties in kaart en de consequenties daarvan en werkt alternatieven uit</li> <li>• Vraagt opdrachtgever en belanghebbenden naar hun doelen, wensen, prioriteiten en stuurt gericht op realisatie daarvan</li> <li>• Stelt het eindresultaat voorop en houdt overzicht</li> <li>• 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</li> <li>• 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</li> <li>• Draagt de visie op en bedoeling van het project/programma actief uit</li> <li>• Is zich bewust van de dynamiek, processen en verschillende belangen binnen de betrokken in- en externe organisaties en partijen en stemt aanpak hierop af</li> <li>• 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</li> <li>• Is op de hoogte wat er speelt op het politiek en bestuurlijk niveau</li> </ul>	<p>Plannen en organiseren</p> <p>Resultaatgerichtheid</p> <p>Bestuurssensitiviteit</p>

Resultaatgebieden	Resultaten	Gedragindicatoren	Competenties
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Resultaten zijn overgedragen aan opdrachtgever en/of lijn organisatie; nazorg is geleverd</li> <li>Décharge van de opdrachtgever is verkregen</li> <li>Evaluaties zijn uitgevoerd</li> </ul>		
<b>Omgeving</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Omgevingsanalyse is gemaakt en tactiek en/of strategie is/zijn afgestemd op (internationale) context en bepaald</li> <li>Een netwerk is ingericht en onderhouden dat bijdraagt aan de realisatie van de resultaten en doelen van de opdrachtgever</li> <li>In- en externe allianties zijn gevormd, voor zover relevant voor de realisatie van de resultaten/doelen/baten/effecten</li> <li>Er is effectief geacteerd binnen de relevante ketens/ samenwerkingsverbanden</li> <li>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</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>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</li> <li>Kent ontwikkelingen bij en verhoudingen, regels, posities, belangen en cultuur van de betrokken in- en externe partijen en houdt hier rekening mee</li> <li>Stemt continu af met de omgeving en stelt het eigen project/programma bij</li> <li>Volgt ontwikkelingen en anticipeert op/initieert wijzigingen, kansen en risico's</li> <li>Legt en onderhoudt contacten met voor de eigen functie en de realisatie van de project/programmaresultaten en -doelstellingen relevante personen en organisaties</li> <li>Benut op het juiste moment het netwerk om de project/programmaresultaten en -doelstellingen te bereiken</li> <li>Oefent invloed uit, zonder de relatie te verstoren</li> <li>Benadert de juiste mensen om steun en medewerking te verkrijgen</li> <li>Heeft regelmatig contact en overleg met belanghebbenden</li> <li>Brengt partijen met tegengestelde belangen bij elkaar</li> <li>Opereert herkenbaar als aanspreekpunt/boegbeeld voor het project/programma</li> </ul>	<p>Omgevingsbewustzijn</p> <p>Netwerken</p>
<b>Bedrijfsvoering</b> • <b>werkprocessen</b> • <b>personeel</b> • <b>financiën</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Project/programma en daarbij behorende processen zijn transparant, efficiënt, kostenbewust, beheerst, omgevingsgericht en conform geldende afspraken en kaders ingericht en aangestuurd</li> <li>Project/programma administratie is op orde</li> <li>Teambuilding heeft plaatsgevonden</li> <li>Medewerkers zijn gefaciliteerd bij hun professionele ontwikkeling, afgestemd op de project-/programmadoelen</li> <li>Lijnmanagement is tijdig geïnformeerd over de ontwikkeling van zijn/haar medewerker</li> <li>Project-/programma-medewerkers, bedrijfsmiddelen en informatievoorziening zijn doelmatig en doeltreffend ingezet</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Vertaalt de doelen in een passende project-/programmastructuur en bedrijfsprocessen</li> <li>Organiseert benodigde capaciteit en infrastructuur benodigd voor een optimale inrichting en uitvoering van het project/programma</li> <li>Heeft kijk op mensen en bedrijfsvoeringprocessen en is transparant ten aanzien van de afweging over de gewenste kwaliteit en haalbaarheid</li> <li>Is een zorgvuldige en transparante opdrachtgever voor de eigen medewerkers</li> <li>Past verschillende project/programmamanagementstijlen toe</li> <li>Geeft medewerkers van het project/programma waardering voor hun inzet en prestaties</li> <li>Houdt rekening met motieven van medewerkers van het project/programma en benut hun capaciteiten optimaal</li> </ul>	<p>Aansturen organisatie</p> <p>Motiveren</p>

Resultaatgebieden	Resultaten	Gedragsindicatoren	Competenties
		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bevordert samenhang en samenwerking in het team door communicatie en overleg</li> <li>• Inspireert door eigen gedrevenheid en volharding, ook bij tegenslag</li> </ul>	
<b>Vernieuwen en verbeteren</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Relevante informatie en kennis zijn ontwikkeld en overgedragen, binnen project en/of programma en organisatie</li> <li>• Verbetering van de professionaliteit van het project-/programmamanagement binnen de organisatie is gecoördineerd/ aangestuurd</li> <li>• 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</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Zoekt continu naar verbetering van producten/processen/werkwijzen; toont zich initiatiefrijk</li> <li>• Maakt zich los van vaste denkkaders en durft te experimenteren; toont zich een zelfstandig denker en bedenkt niet alledaagse oplossingen</li> <li>• Ontwikkelt en past verbeterpunten toe en deelt deze met de lijnorganisatie</li> <li>• Verwerft acceptatie voor vernieuwingsvoorstellen en gebruikt aansprekende argumenten en methoden</li> </ul>	Creativiteit

## Kwaliteitenprofiel Functiefamilie Project- / Programmamanagement

### I. Algemene opmerkingen

#### *Werkvelden / kennisgebieden*

De project-/programmamanager is voldoende op de hoogte van het onderwerp van zijn project-/programma en heeft affiniteit met het betreffende werkveld en/of vakgebied en kan zich daarin snel inwerken, maar hoeft zelf geen specialistische kennis te hebben. Voor inhoudelijke expertise maakt hij gebruik van inhoudelijke medewerkers, adviseurs en specialisten. Om die reden zijn in de functiefamilie Project-/Programmamanagement behalve het kennisgebied 'Projectmanagement' geen andere kennisgebieden te onderscheiden.

#### *Toepassing van het kwaliteitenprofiel*

Het kwaliteitenprofiel de basis voor werving en selectie, functioneringsgesprek, ontwikkelafspraken, leerlijnen, loopbaanpaden, personeels- en vlootschouw, OenF-rapporten.

Kwaliteiten zijn deels verplicht en deels een nadrukkelijke aanbeveling. Dat houdt het volgende in.

- a. Eisen die voorkomen in wet- en regelgeving zijn verplicht. Dit zijn harde instapeisen. Hieraan voldoen betekent het kunnen overleggen van diploma's en certificaten.
- b. Om de kwaliteit en professionaliteit van medewerkers te verhogen kunnen nog nader te bepalen kwaliteiten (tijdelijk) verplicht worden gesteld. Voldoen aan deze kwalificaties betekent het kunnen overleggen van diploma's en certificaten.
- c. Voor kwaliteiten die niet verplicht zijn, geldt:
  - men moet over het betreffende kwalificatieniveau beschikken; er hoeven geen diploma's of certificaten overlegd te worden; bijvoorbeeld: academisch werk- en denkniveau volstaat, men hoeft geen universitaire studie te hebben voltooid;
  - toetsing van het kwalificatieniveau vindt onder andere plaats op basis van assessments, referenties, EVC (eerder verworven competenties);
  - bij werving en selectie, functiewisseling of loopbaanstap wordt beoordeeld of iemand in staat is om binnen redelijke termijn te beschikken over de kwalificatie(s) die voor de betreffende functiegroep geldt(en);
  - voor het criterium 'succesvol' bestaat geen objectieve maatstaf, dit wordt onder andere bepaald op basis van het functioneringsgesprek(sverslag) en de 360<sup>o</sup>-feedback.
- d. Kwaliteiten die niet verplicht zijn, worden besproken (richtinggevend) in het jaarlijkse functionerings- en ontwikkel-gesprek. Hierbij staat voorop dat het oordeel over het functioneren wordt gebaseerd op bereikte resultaten en niet op de mate waarin een medewerker aan deze kwaliteiten voldoet.
- e. Kennis en vaardigheden zijn up-to-date.

## II. Kwaliteitenprofiel per functiegroep

**N.B.** De kwaliteiten van een voorafgaande functiegroep kunnen ook van toepassing zijn op de daaropvolgende functiegroepen en dienen aantoonbaar aanwezig te zijn.

Ervaring	Project-/Programmamanager S12-15
	<p><u>S12</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• enkele jaren relevante ervaring in in- en externe, ook domeinoverstijgende projecten en daarin succesvol</li> <li>• enkele jaren ervaring met aansturen van een projectorganisatie/processen en van een projectteam en daarin aantoonbaar succesvol</li> </ul> <p><u>S13-15</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• ruime en relevante ervaring in complexe projecten/programma's en daarin aantoonbaar succesvol</li> <li>• ervaring bij minimaal 2 departements-/dienstonderdelen of daarbuiten en/of in meerdere aandachtsgebieden</li> </ul>
<b>Opleiding: Rijk</b>	
Werk- en denkniveau	<u>S12-15</u> WO
Opleidingsrichting en/of vak-kennis	projectmanagement; programmamanagement
Overige kennis en vaardigheden	<p><u>S12-15</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• affiniteit met het werkveld</li> <li>• onderhandelen, managementvaardigheden, bedrijfsvoering (o.a. HRM, finance en informatievoorziening), risicomanagement, risicoanalyse</li> <li>• in internationale context: kennis van en taalvaardig in de relevante vreemde talen</li> </ul> <p><u>S13-15</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• aansturen in- en externe samengestelde projecten/programma's met divers karakter (technisch/inhoudelijk, bestuurlijk, integrale bedrijfsvoering, verandering, implementatie)</li> <li>• opereren in (inter)nationale politiek/bestuurlijke omgeving; inkoop- en contractmanagement; financieel projectmanagement</li> </ul> <p><u>S14-15</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• omgaan met en beïnvloeding van een veelheid van in- en externe actoren</li> </ul>
<b>Opleiding: departementsspecifiek</b>	
Opleidingsrichting en/of vakkennis	<i>P.M. In te vullen per departement</i>

<b>Ervaring</b>	<b>Project-/Programmamanager S12-15</b>
Overige kennis en vaardigheden	<i>P.M. In te vullen per departement</i>
<b>Competenties uit het kernprofiel</b>	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bestuurs sensitiviteit</li> <li>• Plannen en organiseren</li> <li>• Resultaatgerichtheid</li> <li>• Omgevingsbewustzijn</li> <li>• Netwerken</li> <li>• Aansturen organisatie</li> <li>• Motiveren</li> <li>• Creativiteit</li> </ul>
<b>Departementsspecifieke competenties (eventueel)</b>	
	<i>P.M. In te vullen per departement</i>

## **Functietyperingen Functiefamilie Project- / Programmamanagement**

### **Algemene toelichting**

#### *Toepassing van de functietyperingen*

- De functietypering kan gebruikt worden als handvat voor de inrichting van de organisatie.
- De functietypering vormt de grondslag voor de waardering en inschaling van de functie waarop een medewerker is geplaatst.
- De functietypering dient als ondersteuning voor leidinggevenden om medewerkers duidelijk te maken waarom de functie een bepaald schaalniveau heeft en kan zonodig ter ondersteuning van de gesprekscyclus dienen.

#### *Geraadpleegde bronnen*

- Fuwasys
- Relevante functiebeschrijvingen binnen de rijksoverheid

#### *Leeswijzer*

- De niveauverhogende elementen ten opzichte van het lager niveau zijn in **vet-blauw** aangegeven
- Een functietypering en bijbehorend schaalniveau is van toepassing indien de niveaubepalende aspecten van die functietypering in overwegende mate (70%) onderdeel uitmaken van het samenstel van werkzaamheden



# Functiefamilie Project-/Programmamanagement, functiegroep Project-/Programmamanager

## Functietyperingen Project-/Programmamanager S12-15

Verantwoordelijk voor de realisatie van projectresultaten en/of programmadoelen en voor sturing van projecten en/of programma's

	Project-/Programmamanager S12	Project-/Programmamanager S13
FUWASYS	44443 44434 43 43 (52) Schaal 12	44444 44444 44 44 (56) Schaal 13
<i>Algemene omschrijving</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• verantwoordelijk voor ontwikkeling en realisatie van projectresultaten</li> <li>• 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)</li> <li>• projecten hebben een operationeel en/of tactisch karakter</li> <li>• projecten zijn inhoudelijk sterk verweven met en projectresultaten hebben structurele (inhoudelijke) invloed op andere primaire of ondersteunende projecten, (beleids)terreinen en (organisatie) processen</li> <li>• ingespeeld op de verwachtingen van de opdrachtgever en relatie actief onderhouden</li> <li>• op operationeel en/of tactisch niveau vertegenwoordigen en netwerken</li> <li>• inhoudelijke toelichting (intern en extern) van projecten, projectresultaten en consequenties</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• verantwoordelijk voor ontwikkeling en realisatie van projectresultaten <b>en/of programmadoelstellingen</b></li> <li>• management van <b>samengestelde</b> (interdepartementale) project(en) <b>en/of (verander) programma's</b> op primaire en/of ondersteunende werkterreinen <b>met ingewikkelde verbanden door brede context en (specialistische) inhoud en diversiteit aan partijen</b> (eventueel in internationaal verband)</li> <li>• projecten/<b>programma's</b> hebben een <b>tactisch karakter</b></li> <li>• <b>projecten/ programma's worden sterk beïnvloed door verschuivingen in beleidsdoelstellingen</b></li> <li>• <b>realisatie projectresultaten/ programmadoelen zijn bepalend voor en</b> hebben structurele invloed op andere primaire of ondersteunende projecten/<b>programma's</b>, (beleids)terreinen en (organisatie)processen</li> <li>• <b>afgestemd met de opdrachtgever over de verwachtingen en de baten, effecten en doelen van het project/programma</b></li> <li>• <b>sturing van besluitvorming met diverse partijen met eigen bevoegdheden</b></li> <li>• op <b>tactisch</b> niveau vertegenwoordigen en netwerken</li> <li>• <b>draagvlak voor, uitdragen en verdedigen (intern en extern) van</b> projecten, projectresultaten en consequenties</li> </ul>

	Project-/Programmamanager S12	Project-/Programmamanager S13
	Resultaten	Resultaten
<i>Project-/programma-management</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• besturing project</li> <li>• omgeving effectief ingeschakeld en beïnvloed</li> <li>• aansturing op bedrijfsvoeringsaspecten en daarbij zorg dragen voor efficiënte inzet van mensen en middelen en informatievoorziening, toegekende budgetten en bewaking en monitoring</li> <li>• relevante medewerkers op adequate wijze ondersteund en aangestuurd en/of begeleiding van en toezicht op (werken van) derden</li> <li>• inhoudelijke, procesmatige en procedurele voorbereiding van besluitvorming in de verschillende fasen van project</li> <li>• verantwoordelijk voor opleveren van management- en sturingsinformatie en geven van advies</li> <li>• bedrijfscultuur uitgedragen door voorbeeldgedrag en zorg dragen voor een transparant, veilig en stimulerend werkklimaat</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• besturing van <b>programma</b>/project</li> <li>• omgeving effectief ingeschakeld en beïnvloed</li> <li>• aansturing op bedrijfsvoeringsaspecten en daarbij zorg dragen voor efficiënte inzet van mensen en middelen en informatievoorziening, toegekende budgetten en bewaking en monitoring</li> <li>• relevante medewerkers op adequate wijze ondersteund en aangestuurd en/of begeleiding van en toezicht op (werken van) derden</li> <li>• <b>sturing van</b> inhoudelijke, procesmatige en procedurele voorbereiding van besluitvorming <b>met inbreng vanuit verschillende, inhoudelijk diverse disciplines</b></li> <li>• verantwoordelijk voor opleveren van management- en sturingsinformatie en geven van advies</li> <li>• bedrijfscultuur uitgedragen door voorbeeldgedrag en zorg dragen voor een transparant, veilig en stimulerend werkklimaat</li> </ul>
<i>Voorbereiding, ontwikkeling, realisatie en evaluatie (programma-/project)resultaten en doelstellingen</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• accountmanagement op operationeel / tactisch niveau uitgevoerd; kansen voor nieuwe projecten bij bestaande klanten in kaart gebracht</li> <li>• advisering opdrachtgever bij opdrachtformulering en vastlegging en over inhoudelijke keuzes project/programma</li> <li>• 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</li> <li>• aangrenzende projecten, beleid en processen getoetst op consequenties voor en van de eigen projecten</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• accountmanagement <b>op tactisch niveau uitgevoerd; ook nieuwe klanten/ opdrachten; leads en kansen in kaart gebracht</b></li> <li>• advisering opdrachtgever bij <b>het initiëren van de opdracht en</b> opdrachtformulering en vastlegging daarvan; <b>advisering over en formulering van projectresultaten/ programmadoelen</b></li> <li>• analyse relevante (internationale) context, markten, informatie en ontwikkelingen <b>en inventarisatie standpunten, belangen, conflicten, tegenstellingen en meningen</b>; rekening gehouden met specifieke (lokale) omstandigheden <b>en onderzoek naar politieke, maatschappelijke en/of organisatorische en beleidsmatige haalbaarheid</b> en benoemen risico's, kritische succesfactoren</li> <li>• <b>inventarisatie en structurering (bestaande) projecten, processen, (benodigde) mensen en middelen en dergelijke, samenhangen/relaties bepalen en relateren aan project-/ programmadoelen</b></li> <li>• formulering (eind)resultaten, <b>kaderstelling, afbakening, scope, inrichting en Governance van</b></li> </ul>

Project-/Programmamanager S12	Project-/Programmamanager S13
<ul style="list-style-type: none"> <li>• formulering eisen(pakket) en (rand)voorwaarden en (eind)resultaten, kaderstelling en projectafbakening</li> <li>• formulering projectopdracht</li> <li>• diverse projectdocumenten opgesteld; planning, fasering, middelen bepaald in overleg met opdrachtgever, geadviseerd over inrichting en Governance project</li> <li>• realisatie inkoop en contractmanagement</li> <li>• (markt)partijen ingeschakeld, samenwerkingsverbanden en coalities tot stand gebracht</li> <li>• processturing en omgevingsmanagement</li> <li>• beheersing projecten, doen uitvoeren risicoanalyses en zorg dragen voor het risicomangement</li> <li>• kwaliteitsborging op te leveren resultaten</li> <li>• inhoudelijk geïntegreerd projectresultaat geleverd</li> <li>• adviseren over, voorbereiden implementatie in en overdracht aan staande organisatie</li> <li>• bijstellen en uitwerken van voorschriften en (rand)voorwaarden voor evaluatie, monitoring, uitvoering en toepassing</li> <li>• afstemming met en kennisontwikkeling en -borging bij (bij de realisatie) relevante betrokkenen</li> <li>• evaluatie van implementatie en realisatie project en van (effectiviteit) projectresultaten</li> <li>• advies voor verbetering en bijstelling (aangrenzend) beleid, processen, producten en diensten</li> <li>• beleidsbijdragen geleverd</li> </ul>	<p><b>het project/programma</b> en de randvoorwaarden <b>bepaald in overleg met opdrachtgever</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• realisatie inkoop en contractmanagement, <b>ook innovatieve contractvormen</b></li> <li>• <b>typering en beïnvloeding van omgeving (intern en extern), onderhandelen, inschakelen relevante actoren;</b> samenwerkingsverbanden en coalities tot stand gebracht</li> <li>• proces- <b>en ketensturing</b> en omgevingsmanagement, <b>ook in bestuurlijke context</b></li> <li>• beheersing projecten <b>en programma's</b>, doen uitvoeren risicoanalyses en zorg dragen voor het risicomangement <b>programma, onderliggende projecten en doelen bijgesteld naar aanleiding van wezenlijke verschuivingen die ingrijpen op projectresultaten en programmadoelstellingen</b></li> <li>• kwaliteitsborging op te leveren resultaten</li> <li>• <b>bewaking dat inhoudelijk geïntegreerd projectresultaat/programmadoel wordt bereikt</b></li> <li>• adviseren over, voorbereiden implementatie in en overdracht aan staande organisatie</li> <li>• <b>opleveren van</b> voorschriften en (rand)voorwaarden voor evaluatie, monitoring, uitvoering en toepassing</li> <li>• <b>organisatie brede</b> kennisontwikkeling en -borging <b>op het vakgebied</b></li> <li>• evaluatie van implementatie en realisatie project/<b>programma</b> en van (effectiviteit) projectresultaten/<b>programmadoelen en advies</b></li> <li>• advies voor verbetering en bijstelling (aanpalend) beleid, processen, producten en diensten</li> <li>• <b>bijdragen aan ontwikkeling en realisatie van (strategisch) beleid</b></li> </ul>
<b>Speelruimte</b>	<b>Speelruimte</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• abstractere onderwerpen door niet duidelijk omlijnende keuzefactoren en kaders</li> <li>• samenhangende richtlijnen, procedures, wet- en regelgeving en/of beleidslijnen</li> <li>• beoordeling op efficiëntie en effectiviteit van sturing en realisatie projectresultaten, kwaliteit en bruikbaarheid van projectresultaten en op afstemming daarvan op andere projecten,</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• abstractere onderwerpen door niet duidelijk omlijnende keuzefactoren en kaders</li> <li>• <b>strategische beleidslijnen en/of primaire (beleids)doelstellingen</b></li> <li>• beoordeling op efficiëntie en effectiviteit van <b>project/ programmasturing en beïnvloeding betrokken partijen en afstemming met ander werkterreinen</b></li> <li>• <b>beoordeling op kwaliteit en doeltreffendheid van programma/ projecten en de mate waarin de doelstellingen zijn gerealiseerd</b></li> </ul>

Project-/Programmamanager S12	Project-/Programmamanager S13
<p>(beleids)terreinen en (organisatie)processen</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>wijze van sturing proces en aansturing mensen worden aan het eigen inzicht over gelaten</li> <li>de realisatie van projectresultaten komt tot stand op basis van een besluitvormingsproces</li> <li>er is vrijheid om op basis van inhoudelijke analyses alternatieven te leveren voor de projectrealisatie</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>wijze van sturing proces en aansturing mensen worden aan het eigen inzicht over gelaten</li> <li>realisatie van projectresultaten/programmadoelen komt tot stand op basis van een besluitvormingsproces</li> <li>er is vrijheid om op basis van inhoudelijke analyses alternatieven te leveren voor de projectrealisatie</li> </ul>
<b>Kennis &amp; Vaardigheid</b>	<b>Kennis &amp; Vaardigheid</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>gespecialiseerde en/of brede kennis van het aandachtsgebied en daarmee samenhangende (beleids)onderwerpen</li> <li>kennis van methoden en technieken voor projectmanagement</li> <li>kennis van financieel-economische processen en inzicht in bedrijfsvoeringprocessen en begrotingscyclus</li> <li>inzicht in organisatorische, procesmatige en vakinhoudelijke samenhangen in bredere context dan de scope van de eigen projecten</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li><b>brede kennis van en affiniteit met het werkveld en daarmee samenhangende (beleids)onderwerpen en aandachtsgebieden en inzicht in aangrenzende vakgebieden</b></li> <li>kennis van <b>programma- en projectmanagementmethodieken en –technieken</b></li> <li>kennis van financieel-economische processen en inzicht in bedrijfsvoeringprocessen en begrotingscyclus</li> <li>inzicht in het <b>strategisch</b> beleid en in organisatorische, procesmatige en vakinhoudelijke samenhangen in bredere context dan de scope van de eigen projecten/<b>programma's</b></li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>vaardigheid in het leiden, voorbereiden, implementeren en uitvoeren van projecten</li> <li>vaardigheid in het signaleren en analyseren van informatie, ontwikkelingen en problemen</li> <li>vaardigheid in het inhoudelijk toelichten van projecten, projectresultaten en consequenties</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li><b>vaardigheid in het voorbereiden, ontwikkelen en managen van projecten/programma's</b></li> <li><b>vaardigheid in het bouwen en onderhouden van een netwerk, (inter)departementaal (eventueel internationaal) vertegenwoordigen en onderhandelen</b></li> <li><b>vaardigheid in het creëren van draagvlak, uitdragen en verdedigen van projecten/programma's, projectresultaten/programmadoelstellingen en consequenties</b></li> </ul>
<b>Contacten</b>	<b>Contacten</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>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</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>met opdrachtgever over <b>resultaten/doelen</b>, uitvoering, aanpak, (financiële) kaders en randvoorwaarden om af te stemmen <b>en te onderhandelen</b></li> <li>intern en extern over initiatie, voorbereiding, <b>ontwikkeling</b>, implementatie en <b>realisatie</b> van</li> </ul>

Project-/Programmamanager S12	Project-/Programmamanager S13
<ul style="list-style-type: none"> <li>intern en extern inhoudelijk afstemmen en adviseren, onderhandelen en overbruggen van belangentegenstellingen</li> </ul>	projecten/ <b>programma's, resultaten/doelstellingen en consequenties</b> om <b>draagvlak te creëren</b> , af te stemmen, te onderhandelen en belangentegenstellingen te overbruggen

	Project-/Programmamanager S14	Project-/Programmamanager S15
FUWASYS	45444 45544 44 44 (59) Schaal 14	45445 45545 44 45 (62) Schaal 15
Algemene omschrijving	<ul style="list-style-type: none"> <li>• verantwoordelijk voor ontwikkeling en realisatie van projectresultaten en/of programmadoelstellingen</li> <li>• management van samengestelde (interdepartementale/<b>politiek/ maatschappelijk gevoelige</b>) projecten en/of (verander)programma's op primaire of ondersteunende vakgebieden (eventueel in internationaal verband) met ingewikkelde verbanden door brede context en <b>aanzienlijke inhoudelijke complexiteit en een veelheid aan partijen met tegengestelde belangen, bestuurlijke en maatschappelijke gevoeligheden, grote financiële consequenties</b></li> <li>• <b>projecten/programma's hebben een strategisch karakter</b></li> <li>• sprake is van <b>sterke verwevenheid met het strategisch beleid en grote impact op doelen van de organisatie</b></li> <li>• projecten/ programma's worden sterk beïnvloed door verschuivingen in beleidsdoelstellingen</li> <li>• <b>bijdragen aan en invloed op ontwikkeling strategisch beleid en/of doelstellingen</b></li> <li>• realisatie projectresultaten/ programmadoelen zijn bepalend voor en hebben structurele (meerjarige) invloed op andere primaire of ondersteunende projecten/programma's, (beleids)terreinen en (organisatie)processen</li> <li>• <b>opdrachtgever richtinggevend beïnvloed over strategie, baten, effecten en doelen van het project/programma</b></li> <li>• sturing van besluitvormingsproces met <b>een veelheid aan partijen</b> met eigen bevoegdheden</li> <li>• op <b>tactisch en/of strategisch</b> niveau vertegenwoordigen en netwerken</li> <li>• draagvlak voor, uitdragen en verdedigen (intern en extern) van projecten/ programma, projectresultaten/ programmadoelstellingen en consequenties</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• verantwoordelijk voor ontwikkeling en realisatie van <b>strategische</b> doelstellingen</li> <li>• management van <b>strategische</b> (interdepartementale/politiek/ maatschappelijk gevoelige) projecten en/of (verander)programma's (op primaire of ondersteunende vakgebieden) met ingewikkelde verbanden door brede context <b>ook in (inter)nationaal verband en in bestuurlijk verband, en met zeer gedifferentieerde inhoud</b> en een veelheid aan partijen met tegengestelde belangen, <b>politieke</b>, bestuurlijke en maatschappelijke gevoeligheden, grote financiële consequenties</li> <li>• projecten/programma's hebben een strategisch karakter</li> <li>• sprake is van sterke verwevenheid met het strategisch beleid en grote impact op de realisatie van <b>strategische</b> doelen van de organisatie</li> <li>• projecten/ programma worden sterk beïnvloed door verschuivingen in beleidsdoelstellingen</li> <li>• bijdragen aan en invloed op ontwikkeling strategisch beleid en/of doelstellingen</li> <li>• <b>het effect van het programma c.q. het project is richtinggevend voor</b> andere (beleids)terreinen en processen</li> <li>• opdrachtgever richtinggevend beïnvloed over strategie, baten, effecten en doelen van het project/programma</li> <li>• sturing van een <b>strategisch</b> besluitvormingsproces met een veelheid aan partijen met eigen bevoegdheden <b>op bestuurlijk niveau</b></li> <li>• op <b>strategisch</b> niveau vertegenwoordigen en netwerken</li> <li>• <b>richtinggevend beïnvloeden van ambtelijke en politieke top en bestuurders</b></li> <li>• <b>inspelen op (inter)nationale politieke, maatschappelijke en/of organisatorische ontwikkelingen en vraagstukken</b></li> </ul>

	Project-/Programmamanager S14	Project-/Programmamanager S15
	<b>Resultaten</b>	<b>Resultaten</b>
<i>Project-/programma-management</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• besturing van programma/ project</li> <li>• omgeving effectief ingeschakeld en beïnvloed</li> <li>• aansturing op bedrijfsvoeringaspecten en daarbij zorg dragen voor efficiënte inzet van mensen en middelen en informatievoorziening, toegekende budgetten en bewaking en monitoring</li> <li>• relevante medewerkers op adequate wijze ondersteund en aangestuurd en/of begeleiding van en toezicht op (werken van) derden</li> <li>• sturing van inhoudelijke, procesmatige en procedurele voorbereiding van besluitvorming <b>proces</b> met inbreng vanuit verschillende, inhoudelijk diverse disciplines</li> <li>• verantwoordelijk voor opleveren van management- en sturingsinformatie</li> <li>• <b>opdrachtgever richtinggevend geadviseerd</b></li> <li>• bedrijfscultuur uitgedragen door voorbeeldgedrag en zorg dragen voor een transparant, veilig en stimulerend werkklimaat</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• besturing van programma/ project</li> <li>• omgeving effectief ingeschakeld en beïnvloed</li> <li>• aansturing op bedrijfsvoeringaspecten en daarbij zorg dragen voor efficiënte inzet van mensen en middelen en informatievoorziening, toegekende budgetten en bewaking en monitoring</li> <li>• relevante medewerkers op adequate wijze ondersteund en aangestuurd en/of begeleiding van en toezicht op (werken van) derden</li> <li>• sturing van inhoudelijke, procesmatige en procedurele voorbereiding van <b>strategisch</b> besluitvormingsproces met inbreng vanuit verschillende, inhoudelijk diverse disciplines</li> <li>• verantwoordelijk voor opleveren van management- en sturingsinformatie en geven van advies</li> <li>• opdrachtgever richtinggevend geadviseerd en <b>beïnvloed</b></li> <li>• bedrijfscultuur uitgedragen door voorbeeldgedrag en zorg dragen voor een transparant, veilig en stimulerend werkklimaat</li> </ul>
<i>Voorbereiding, ontwikkeling, realisatie en evaluatie (programma-/project)resultaten en doelstellingen</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• accountmanagement op tactisch niveau uitgevoerd; ook nieuwe klanten/ opdrachten; leads en kansen in kaart gebracht</li> <li>• advisering opdrachtgever bij het initiëren van de opdracht en opdrachtformulering en vastlegging daarvan; advisering over en formulering van <b>strategische</b> projectresultaten/ programmadoelen</li> <li>• analyse relevante (internationale) context, markten, informatie en ontwikkelingen en inventarisatie standpunten, belangen, conflicten, tegenstellingen en meningen; rekening gehouden met specifieke (lokale) omstandigheden en <b>een veelheid aan partijen waarbij sprake is van tegengestelde belangen, bestuurlijke en maatschappelijke gevoeligheden en grote financiële consequenties</b></li> <li>• onderzoek naar politieke, maatschappelijke en/of organisatorische en beleidsmatige haalbaarheid en benoemen risico's, kritische succesfactoren</li> <li>• inventarisatie en structurering (bestaande) projecten, processen, (benodigde) mensen en middelen en dergelijke, samenhangen/relaties bepalen en relateren aan <b>strategische</b> project-/ programmadoelen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• accountmanagement op <b>strategisch</b> niveau uitgevoerd; ook nieuwe klanten/opdrachten/<b>markten/ beleids- onderwerpen</b>; leads en kansen in kaart gebracht</li> <li>• <b>advisering en richtinggevend beïnvloeden van de opdrachtgever bij het initiëren van de opdracht en opdrachtformulering en vastlegging daarvan</b>;</li> <li>• advisering over en formulering van strategische projectresultaten/programmadoelen</li> <li>• 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, <b>politieke</b>, bestuurlijke en maatschappelijke gevoeligheden en grote financiële consequenties</li> <li>• onderzoek naar politieke, maatschappelijke en/of organisatorische en beleidsmatige haalbaarheid en benoemen risico's, kritische succesfactoren</li> <li>• inventarisatie en structurering (bestaande) projecten, processen, (benodigde) mensen en middelen en dergelijke, samenhangen/relaties bepalen en relateren aan strategische project-/ programmadoelen</li> </ul>

Project-/Programmamanager S14	Project-/Programmamanager S15
<ul style="list-style-type: none"> <li>• formulering (eind)resultaten, kaderstelling, afbakening, scope, inrichting en Governance van het project/programma en de randvoorwaarden bepaald in overleg met opdrachtgever</li> <li>• realisatie inkoop en contractmanagement, ook innovatieve contractvormen</li> <li>• typering en beïnvloeding van omgeving (intern en extern), onderhandelen, inschakelen relevante actoren; samenwerkingsverbanden en coalities tot stand gebracht</li> <li>• proces- en ketensturing en omgevingsmanagement, ook in bestuurlijke context</li> <li>• beheersing projecten en programma's, doen uitvoeren risicoanalyses en zorg dragen voor het risicomanagement</li> <li>• programma, onderliggende projecten en doelen bijgesteld naar aanleiding van wezenlijke verschuivingen die ingrijpen op projectresultaten en programmadoelstellingen</li> <li>• kwaliteitsborging op te leveren resultaten</li> <li>• bewaking dat inhoudelijk geïntegreerd <b>strategisch</b> projectresultaat / programmadoel wordt bereikt</li> <li>• adviseren over, voorbereiden implementatie in en overdracht aan staande organisatie</li> <li>• <b>zichtbaarheid baten/effecten van project/programma geëvalueerd</b></li> <li>• organisatie brede, <b>(inter)departementale en nationale</b> kennisontwikkeling en –borging op het vakgebied</li> <li>• advies voor verbetering en bijstelling (aanpalend) beleid, processen, producten en diensten</li> <li>• bijdragen aan <b>en structurele invloed op</b> ontwikkeling en realisatie van (strategisch) beleid</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• formulering (eind)resultaten, kaderstelling, afbakening, scope, inrichting en Governance van het project/programma en de randvoorwaarden bepaald in overleg met opdrachtgever</li> <li>• realisatie inkoop en contractmanagement, ook innovatieve contractvormen; <b>beïnvloeding van strategische inkoop en contractmanagement</b></li> <li>• typering en beïnvloeding van omgeving (intern en extern), onderhandelen, inschakelen relevante actoren; samenwerkingsverbanden en coalities tot stand gebracht</li> <li>• proces- en ketensturing en omgevingsmanagement, ook in <b>politiek</b>-bestuurlijke context</li> <li>• beheersing projecten en programma's, doen uitvoeren risicoanalyses en zorg dragen voor het risicomanagement</li> <li>• programma, onderliggende projecten en doelen bijgesteld naar aanleiding van wezenlijke verschuivingen die ingrijpen op projectresultaten en programmadoelstellingen</li> <li>• kwaliteitsborging op te leveren resultaten</li> <li>• bewaking dat inhoudelijk geïntegreerd strategisch projectresultaat / programmadoel wordt bereikt</li> <li>• <b>richting geven aan</b> implementatie en overdracht aan staande organisatie</li> <li>• zichtbaarheid baten/effecten van project/programma geëvalueerd</li> <li>• organisatie brede, (inter)departementale en nationale kennisontwikkeling en –borging op het vakgebied</li> <li>• <b>richting geven aan</b> verbetering en bijstelling (aanpalend) beleid, processen, producten en diensten</li> <li>• structurele invloed op ontwikkeling en realisatie van (strategisch) beleid <b>en bijdragen aan ontwikkeling van strategische doelstellingen</b></li> <li>• op <b>strategisch</b> niveau vertegenwoordiging en netwerken opgebouwd, onderhouden en gebruikt</li> <li>• strategische onderhandeling en innemen van standpunten in- en extern</li> <li>• <b>substantiële</b> bijdragen aan en structurele invloed op ontwikkeling en realisatie van <b>strategisch</b> beleid</li> </ul>
<b>Speelruimte</b>	<b>Speelruimte</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• strategische beleidslijnen en/of primaire (beleids)doelstellingen</li> <li>• <b>aansturing programma/ projecten en wijze waarop strategische doelstellingen zijn</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• strategische beleidslijnen en/of primaire (beleids)doelstellingen</li> <li>• aansturing programma/ projecten en wijze waarop strategische doelstellingen zijn <b>ontwikkeld en</b></li> </ul>



Project-/Programmamanager S14	Project-/Programmamanager S15
<p><b>gerealiseerd, komen tot stand op basis van een besluitvormingsproces</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• beoordeling op efficiëntie en effectiviteit van programma-/ projectmanagement, kwaliteit en bruikbaarheid van effecten van programma c.q. resultaten van projecten</li> <li>• beoordeling op doeltreffendheid van programma/ projecten en de mate waarin de doelstellingen zijn gerealiseerd</li> <li>• er is vrijheid om op basis van inhoudelijke analyses <b>richtinggevende</b> alternatieven te leveren voor de projectrealisatie</li> </ul>	<p>gerealiseerd, komen tot stand op basis van een besluitvormingsproces</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• beoordeling op efficiëntie en effectiviteit van programma-/ projectmanagement, kwaliteit en bruikbaarheid van effecten van programma c.q. resultaten van projecten</li> <li>• beoordeling op doeltreffendheid van programma/ projecten en de mate waarin de <b>strategische</b> doelstellingen zijn gerealiseerd</li> <li>• er is vrijheid om op basis van inhoudelijke analyses richtinggevende alternatieven te leveren voor de projectrealisatie</li> </ul>
<b>Kennis &amp; Vaardigheid</b>	<b>Kennis &amp; Vaardigheid</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• brede kennis van en affiniteit met het werkveld en daarmee samenhangende (beleids)onderwerpen en aandachtsgebieden en inzicht in aangrenzende vakgebieden</li> <li>• kennis van programma- en projectmanagementmethodieken en –technieken</li> <li>• kennis van financieel-economische processen en inzicht in bedrijfsvoeringprocessen en begrotingscyclus</li> <li>• 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</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• brede kennis van en affiniteit met het werkveld en daarmee samenhangende (beleids)onderwerpen en aandachtsgebieden en inzicht in aangrenzende vakgebieden</li> <li>• kennis van programma- en projectmanagementmethodieken en –technieken</li> <li>• kennis van financieel-economische processen en inzicht in bedrijfsvoeringprocessen en begrotingscyclus</li> <li>• 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</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• vaardigheid in het voorbereiden, ontwikkelen en managen van projecten/programma's</li> <li>• vaardigheid in het bouwen en onderhouden van een netwerk, (inter)departementaal (eventueel internationaal) vertegenwoordigen en onderhandelen</li> <li>• vaardigheid in het creëren van draagvlak, uitdragen en verdedigen van projecten/programma's, projectresultaten/programmadoelstellingen en consequenties</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• vaardigheid in het voorbereiden, ontwikkelen en managen van projecten/programma's</li> <li>• vaardigheid in het bouwen en onderhouden van een netwerk, (inter)departementaal (eventueel internationaal) vertegenwoordigen en onderhandelen</li> <li>• vaardigheid in het creëren van draagvlak, uitdragen en verdedigen van projecten/programma's, projectresultaten/programmadoelstellingen en consequenties</li> </ul>
<b>Contacten</b>	<b>Contacten</b>

Project-/Programmamanager S14	Project-/Programmamanager S15
<ul style="list-style-type: none"> <li>• met opdrachtgever over resultaten/doelen, uitvoering, aanpak, (financiële) kaders en randvoorwaarden om af te stemmen en te onderhandelen</li> <li>• 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</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• met opdrachtgever over resultaten/doelen, uitvoering, aanpak, (financiële) kaders en randvoorwaarden om af te stemmen en te onderhandelen</li> <li>• intern en extern <b>over strategische (programma-/project) doelstellingen</b>, 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</li> <li>• <b>richtinggevend beïnvloeden van politieke, ambtelijke top en/of maatschappelijke bestuurders</b></li> </ul>