

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

Versie: januari 2020

## **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 Projectleider S9-11**

Is verantwoordelijk voor de realisatie van projectresultaten en voor aansturing van een projectteam

## Kernprofiel Projectleider S9-11

Is verantwoordelijk voor de realisatie van projectresultaten en voor aansturing van een projectteam

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

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

## **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 níet 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 geld(t)(en);
  - voor het criterium 'succesvol' bestaat geen objectieve maatstaf, dit wordt onder andere bepaald op basis van het functioneringsgesprek(sverslag) en de 360<sup>0</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	Projectleider S9-11
	<p><u>S9-10</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• enkele jaren ervaring in projectomgeving en projectteam(s)</li> </ul> <p><u>S11</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• ervaring met coördinatie van werkzaamheden en/of processen</li> <li>• ervaring met projectmatig werken</li> <li>• ervaring met projectleiding van interne projecten binnen een domein</li> </ul>
<b>Opleiding: Rijk</b>	
Werk- en denkniveau	<p><u>S9-10</u> HBO</p> <p><u>S11</u> HBO+ of WO</p>
Opleidingsrichting en/of vak-kennis	basisopleiding projectmanagement
Overige kennis en vaardigheden	<p><u>S9-11</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• affiniteit met het werkveld</li> <li>• in internationale context: kennis van en taalvaardig in de relevante vreemde talen</li> </ul> <p><u>S9-10</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• (kennis van) inkoop- en contractprocessen en -procedures, projectbeheersing: tijd en geld</li> </ul> <p><u>S11</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• (kennis van) procesmanagement, omgevingsmanagement</li> </ul>
<b>Opleiding: departementsspecifiek</b>	
Opleidingsrichting en/of vakkennis	<i>P.M. In te vullen per departement</i>
Overige kennis en vaardigheden	<i>P.M. In te vullen per departement</i>

<b>Ervaring</b>	<b>Projectleider S9-11</b>
<b>Competenties uit het kernprofiel</b>	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Organisatiesensitiviteit</li> <li>• Resultaatgerichtheid</li> <li>• Netwerken</li> <li>• Motiveren</li> <li>• Plannen en organiseren</li> <li>• Zelfontwikkeling</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 zondig 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

## Functietyperingen Projectleider S9-11

Verantwoordelijk voor de realisatie van projectresultaten en voor aansturing van een projectteam

	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"> <li>leiding van standaardproject(en) met (overwegend) afgebakende onderwerpen en duidelijke kaders en vastomschreven opdracht op primair of ondersteunend werkterrein</li> <li>projecten zijn resultaatgericht en hebben een operationeel en routinematig karakter</li> <li>projecten moeten inhoudelijk afgestemd worden met andere projecten, maar hebben nauwelijks invloed op andere terreinen en (organisatie)processen en/of -beleid</li> <li>aansturing van (projectteam met) vakinhoudelijke en/of (ondersteunende) projectmedewerkers en/of begeleiding van en toezicht op (werken van) derden</li> <li>op operationeel niveau onderhouden van contacten</li> <li>integreren van informatie, duiden van gegevens en leggen van verbanden</li> <li>inhoudelijke toelichting (intern en extern) op project(resultaten)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>leiding van <b>project(en)</b> met <b>verschillende (technisch/inhoudelijke)</b> afgebakende onderwerpen en duidelijke kaders op primair of ondersteunend werkterrein</li> <li>projecten zijn resultaatgericht en hebben een <b>operationeel (en/of tactisch)</b> karakter</li> <li>projecten moeten inhoudelijk worden afgestemd met andere projecten en hebben <b>in de uitvoering invloed</b> op andere terreinen en (organisatie)processen en/of -beleid</li> <li>aansturing van (projectteam met) vakinhoudelijke en/of (ondersteunende) projectmedewerkers en/of begeleiding van en toezicht op (werken van) derden</li> <li>op operationeel niveau onderhouden van contacten</li> <li><b>inhoudelijke analyses gemaakt en op basis hiervan geadviseerd</b></li> <li>inhoudelijke toelichting (intern en extern) op project(resultaten)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>leiding van project(en) met verschillende (technisch/inhoudelijke) onderwerpen en <b>met de opdrachtgever afgesproken en door de organisatie gegeven</b> kaders op primair of ondersteunend werkterrein</li> <li>projecten zijn resultaatgericht, <b>kunnen een doorlooptijd hebben van enkele jaren</b> en hebben een operationeel <b>en/of tactisch</b> karakter</li> <li>projecten zijn inhoudelijk <b>verweven met andere projecten en organisatie-onderdelen en onderwerpen</b> en hebben in de uitvoering <b>structureel (inhoudelijk) invloed</b> op andere terreinen en (organisatie)processen en/of -beleid</li> <li>aansturing van (projectteam met) vakinhoudelijke en/of (ondersteunende) projectmedewerkers en/of begeleiding van en toezicht op (werken van) derden</li> <li>op operationeel <b>en/of tactisch niveau vertegenwoordigen en netwerken</b></li> <li>inhoudelijke analyses gemaakt, <b>deze geplaatst in bredere (eventueel internationale) context</b> en op basis hiervan geadviseerd</li> <li>inhoudelijke toelichting (intern en extern) op project(resultaten) <b>en consequenties</b></li> </ul>
	<b>Resultaten</b>	<b>Resultaten</b>	<b>Resultaten</b>
<i>Projectleiding</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>sturing van projectprocessen; bewaken voortgang en beheersing randvoorwaarden</li> <li>relevante partijen effectief ingeschakeld</li> <li>effectieve leiding en planning, efficiënte inzet van mensen en middelen en informatievoorziening, toegekende budgetten en nauwgezette (kwaliteits- en voortgangs)bewaking</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>sturing van projectprocessen; bewaken voortgang en beheersing randvoorwaarden</li> <li>relevante partijen effectief ingeschakeld</li> <li>effectieve leiding en planning, efficiënte inzet van mensen en middelen en informatievoorziening, toegekende budgetten en nauwgezette (kwaliteits- en voortgangs)bewaking</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>sturing van projectprocessen; bewaken voortgang en beheersing randvoorwaarden</li> <li><b>beïnvloeden andere relevante processen</b></li> <li><b>omgeving</b> effectief ingeschakeld <b>en beïnvloed</b></li> <li>effectieve leiding en planning, efficiënte inzet van mensen en middelen en informatievoorziening, toegekende budgetten</li> </ul>



	Projectleider S9	Projectleider S10	Projectleider S11
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• (project)medewerkers of team op adequate wijze ondersteund en aangestuurd en/of begeleiding van en toezicht op (werken van) derden</li> <li>• adequate (interne) communicatie</li> <li>• inhoudelijke, procesmatige en procedurele ondersteuning van besluitvorming in de verschillende fasen van project</li> <li>• 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)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• (project)medewerkers of team op adequate wijze ondersteund en aangestuurd en/of begeleiding van en toezicht op (werken van) derden</li> <li>• adequate (interne) communicatie</li> <li>• inhoudelijke, procesmatige en procedurele ondersteuning van besluitvorming in de verschillende fasen van project</li> <li>• opleveren van management- en sturingsinformatie (aan opdrachtgever en andere betrokkenen) en geven van advies <b>op basis van inhoudelijke analyses</b></li> </ul>	<p>en nauwgezette (kwaliteits- en voortgangs)bewaking</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• (project)medewerkers of team op adequate wijze ondersteund en aangestuurd en/of begeleiding van en toezicht op (werken van) derden</li> <li>• adequate (interne) communicatie</li> <li>• inhoudelijke, procesmatige en procedurele ondersteuning van besluitvorming in de verschillende fasen van project</li> <li>• <b>(zorgen voor)</b> opleveren van management- en sturingsinformatie en geven van advies op basis van inhoudelijke analyses</li> </ul>

<p><i>Bijdragen aan projectdefinitie; projectvoorbereiding en –realisatie en -evaluatie</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• overleg/intake met opdrachtgever over aanpak en beoogde resultaten</li> <li>• verzameling en duiding van relevante gegevens en informatie</li> <li>• bijdragen aan formulering eisen(pakket) en (rand)voorwaarden, aan onderzoek naar haalbaarheid projectresultaten</li> <li>• opstellen gestandaardiseerde projectdocumenten</li> <li>• inhoudelijke ondersteuning bij formuleren inkoopspecificaties voor onderhandeling met in- en externe toeleveranciers en (markt)partijen</li> <li>• bijdragen aan aanbestedingsprocedures</li> <li>• afstemming met (bij de realisatie) betrokken partijen</li> <li>• 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</li> <li>• kwaliteitsborging op te leveren resultaten</li> <li>• opleveren projectresultaat</li> <li>• bijdragen aan evaluatie van realisatie en implementatie project en van (effectiviteit) projectresultaten</li> <li>• advies voor verbetering en bijstelling processen, producten en diensten</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• overleg/intake met opdrachtgever over aanpak en beoogde resultaten; <b>geadviseerd over aanpak</b></li> <li>• <b>inhoudelijke analyse van relevante context, markten, informatie en ontwikkelingen en vertalen naar projectuitvoering</b></li> <li>• bijdragen aan formulering eisen(pakket) en (rand)voorwaarden, aan onderzoek naar haalbaarheid projectresultaten</li> <li>• <b>opstellen projectdocumenten</b></li> <li>• <b>inhoudelijke ondersteuning en advies bij onderhandeling met in- en externe toeleveranciers en (markt)partijen</b></li> <li>• bijdragen aan aanbestedingsprocedures</li> <li>• afstemming met (bij de realisatie) betrokken partijen</li> <li>• 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</li> <li>• kwaliteitsborging op te leveren resultaten</li> <li>• opleveren projectresultaat</li> <li>• bijdragen aan evaluatie van realisatie en implementatie project en van (effectiviteit) projectresultaten</li> <li>• advies voor verbetering en bijstelling processen, producten en diensten</li> <li>• <b>kennisdeling vanuit projectuitvoering</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• overleg/intake met opdrachtgever over aanpak en beoogde resultaten; geadviseerd over aanpak</li> <li>• inhoudelijke analyse van relevante context, markten, informatie en ontwikkelingen en vertalen naar <b>projectaanpak</b> en –uitvoering <b>en kansen voor nieuwe projecten</b></li> <li>• <b>advies aan opdrachtgever op basis van analyse van probleemstelling en haalbaarheid projectresultaten</b></li> <li>• <b>(bijdragen aan)</b> formulering eisen(pakket), projectresultaten en (rand)voorwaarden, beoordelen haalbaarheid <b>en benoemen risico's en kritische succesfactoren</b></li> <li>• <b>kaderstelling en projectafbakening afgestemd met relevante partijen</b></li> <li>• <b>formulering projectopdracht</b></li> <li>• opstellen projectdocumenten</li> <li>• <b>verantwoordelijk voor de uitvoering van de aanbesteding</b></li> <li>• afstemming met (bij de realisatie) betrokken partijen</li> <li>• 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</li> <li>• <b>vormgeven van instrumenten, bepalen kaders, richtlijnen e.d. voor de projectuitvoering</b></li> <li>• kwaliteitsborging op te leveren resultaten</li> <li>• <b>integreren producten van verschillende vakgebieden/werkterreinen</b></li> <li>• opleveren projectresultaat</li> <li>• <b>advies over wijze van implementatie van projectresultaat</b></li> <li>• bijdragen aan evaluatie van realisatie en implementatie project en van (effectiviteit) projectresultaten</li> <li>• advies voor verbetering en bijstelling <b>andere relevante beleids- of uitvoeringsvraagstukken</b>, processen, producten en diensten</li> <li>• kennisdeling <b>en -borging bij de relevante betrokkenen</b></li> </ul>
---	---	--	--

Projectleider S9	Projectleider S10	Projectleider S11
<b>Speelruimte</b>	<b>Speelruimte</b>	<b>Speelruimte</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• afgebakende (project)onderwerpen</li> <li>• samenhangende richtlijnen, procedures, wet- en regelgeving en/of beleidslijnen</li> <li>• beoordeling op efficiëntie en effectiviteit van projectleiding en op kwaliteit van projectresultaten</li> <li>• wijze van projectleiding, aansturing mensen en oplevering projectresultaten worden in belangrijke mate aan het eigen inzicht over gelaten</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• afgebakende (project)onderwerpen</li> <li>• samenhangende richtlijnen, procedures, wet- en regelgeving en/of beleidslijnen</li> <li>• beoordeling op efficiëntie en effectiviteit van projectleiding en op kwaliteit van projectresultaten</li> <li>• wijze van projectleiding, aansturing mensen en oplevering projectresultaten worden op basis van analyse aan het eigen inzicht over gelaten</li> <li>• <b>er is vrijheid om op basis van inhoudelijke analyses alternatieven te leveren voor de projectvoorbereiding en -uitvoering</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• afgebakende (project)onderwerpen</li> <li>• samenhangende richtlijnen, procedures, wet- en regelgeving en/of beleidslijnen</li> <li>• beoordeling op efficiëntie en effectiviteit van projectleiding en op kwaliteit van projectresultaten <b>en op inhoudelijke afstemming met en toepasbaarheid voor andere terreinen en (organisatie)processen en -beleid</b></li> <li>• wijze van projectleiding, aansturing mensen en oplevering projectresultaten worden aan het eigen inzicht over gelaten</li> <li>• er is vrijheid om op basis van inhoudelijke analyses alternatieven te leveren voor de projectvoorbereiding en -uitvoering</li> </ul>
<b>Kennis &amp; Vaardigheid</b>	<b>Kennis &amp; Vaardigheid</b>	<b>Kennis &amp; Vaardigheid</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• theoretische en toepassingsgerichte kennis van het vakgebied</li> <li>• inzicht in organisatorische, procesmatige en vakinhoudelijke samenhangen binnen het project</li> <li>• kennis van methoden en technieken op het gebied van projectleiding</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• theoretische en toepassingsgerichte kennis van het vakgebied</li> <li>• inzicht in organisatorische, procesmatige en vakinhoudelijke samenhangen binnen het project</li> <li>• kennis van methoden en technieken op het gebied van projectleiding</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>brede of gespecialiseerde (en/of brede) kennis</b> van het vakgebied</li> <li>• inzicht in organisatorische, procesmatige en vakinhoudelijke samenhangen <b>in bredere context dan de scope van de eigen projecten</b></li> <li>• kennis van methoden en technieken op het gebied van projectleiding</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• vaardigheid in het realiseren van projecten</li> <li>• vaardigheid in het aansturen van een projectteam</li> <li>• vaardigheid in het signaleren en integreren van informatie, gegevens en leggen van verbanden</li> <li>• vaardigheid in het inhoudelijk toelichten van project(resultaten)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• vaardigheid in het realiseren van projecten</li> <li>• vaardigheid in het aansturen van een projectteam</li> <li>• vaardigheid in het signaleren en <b>inhoudelijk analyseren van informatie, ontwikkelingen en problemen</b></li> <li>• vaardigheid in het inhoudelijk toelichten van project(resultaten)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• vaardigheid in het realiseren van projecten</li> <li>• vaardigheid in het aansturen van een projectteam</li> <li>• vaardigheid in het signaleren en inhoudelijk analyseren van informatie, ontwikkelingen en problemen</li> <li>• vaardigheid in het inhoudelijk toelichten van projecten, <b>projectresultaten en consequenties</b></li> </ul>
<b>Contacten</b>	<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 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 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>

Projectleider S9	Projectleider S10	Projectleider S11
<ul style="list-style-type: none"> <li>intern en extern inhoudelijk afstemmen en signaleren</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>intern en extern inhoudelijk afstemmen, signaleren <b>en adviseren</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>intern en extern inhoudelijk afstemmen en adviseren, <b>onderhandelen en overbruggen van belangentegenstellingen</b></li> </ul>