

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

Versie: 19 december 2016

## **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-/Programmadirecteur S16-17**

Is verantwoordelijk voor de realisatie van de toebedeelde projecten-/programmaportfolio<sup>2</sup> en stuurt project-/programmaorganisatie aan

---

1. <sup>1</sup> Een project kent een heldere opdracht en van te voren gedefinieerd resultaat; bij een programma betreft het de realisatie van een algemeen doel in lijn met een (strategische) visie en is sprake van een globaal aangegeven richting om iets te bewerkstelligen; een programma kan ook bestaan uit: 'een aantal projecten in onderlinge samenhang '.

<sup>2</sup> Onder portfolio wordt verstaan: een verzameling van samenhangende projecten en programma's die op een bepaald moment gebruikmaken van dezelfde resources. Binnen deze portfolio is sprake van strategische afwegingen en beslissingen.

## Kernprofiel Project- /Programmadirecteur S16-17

Is verantwoordelijk voor de realisatie van de toebedeelde projecten-/programmaportfolio en stuurt project-/programmaorganisatie aan

Resultaatgebieden	Resultaten	Gedragindicatoren	Competenties
<b>Opdracht(gever) (ambtelijk)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Verkenning en definities van scope en resultaten of doelen en effecten/baten van projecten of programma's/portfolio zijn mede bepaald en commitment is verkregen; opdrachtgever is geadviseerd over de richting, haalbaarheid en te realiseren (verander) doelen, resultaten, baten/effecten, opzet, aanpak, benodigde capaciteit, uitvoering en risico's</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>• Visie en strategie over de richting, bijstelling en uitvoering van de opdracht, passend binnen de (inter)nationale politiek-bestuurlijke uitgangspunten, strategie van het departement(en) en/of maatschappelijke standpunten zijn bepaald</li> <li>• Over de inrichting van het project/programma/ de organisatie en Governance is richtinggevend geadviseerd; Governance is ingericht</li> <li>• Bij de realisatie van het project en/of het programma is de opdrachtgever geadviseerd over (lange termijn) richting, strategie, effecten/baten, keuzes en wijzigingen in aanpak en werkwijze en is besluitvorming gevraagd</li> <li>• Diverse disciplines zijn aangestuurd; overall lange termijn view, inhoudelijke diepgang en integraliteit in afstemming met ((inter)nationale politiek-bestuurlijke) omgeving zijn bewaakt</li> <li>• In- en externe partijen zijn ingeschakeld en aangestuurd en opdrachtgeverschap in dit kader is ingevuld</li> <li>• Resultaten/effecten/baten zijn gerealiseerd en geaccepteerd conform afspraken met en gericht op de doelen van de opdrachtgever</li> <li>• Een effectief samenspel met de lijnorganisatie en omgeving is gerealiseerd</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Onderkent tijdig de politieke afbreuksituaties voor de bewinds- personen; initieert en anticipeert door middel van voorstellen en interventies</li> <li>• Is transparant naar de opdrachtgever en de omgeving, stimuleert transparantie vanuit de omgeving en toont zich bewust van de politiek-bestuurlijke gevoeligheid</li> <li>• Weet de opdrachtgever voor zijn koers te winnen</li> <li>• Stemt de stijl van communiceren af op opdrachtgever en de bewindspersonen</li> <li>• Is alert, benut kansen dan wel creëert deze in het belang van de organisatie</li> <li>• Ontwikkelt (lange termijn) visie op het project/programma in afstemming met visie van de opdrachtgever en vertaalt dit in strategie en realiseerbare doelen en in een passende Governance, structuur en bedrijfsprocessen</li> <li>• Onderkent (zich ontwikkelende maatschappelijke) betekenis van het project/programma en bewaakt dit in de realisatie van het project/programma</li> <li>• Houdt vast aan de gekozen visie en strategie</li> <li>• Plaatst handelingen, acties en besluiten in het lange termijn perspectief</li> <li>• Draagt de visie helder en beeldend uit</li> </ul>	<p>Bestuurssensitiviteit</p> <p>Visie</p>

Resultaatgebieden	Resultaten	Gedragsindicatoren	Competenties
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Project/programma/portfolio op juiste wijze overgedragen aan de lijnorganisatie</li> </ul>		
<b>Omgeving</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Omgevingsanalyse is gemaakt en strategie is afgestemd op (internationale) context en bepaald</li> <li>• Er is effectief op strategisch niveau geacteerd binnen de relevante ketens/samenwerkingsverbanden</li> <li>• In- en externe allianties zijn gevormd, voor zover relevant voor de realisatie van de resultaten/doelen/baten/effecten</li> <li>• Belanghebbenden zijn optimaal betrokken bij het project en/of programmaportfolio, resulterend in draagvlak voor uitvoering van het project/programmaportfolio en de resultaten/doelen/baten/effecten; resultaten/doelen/baten/effecten zijn geaccepteerd rekening houdend met de maatschappelijke maatstaven</li> <li>• Een netwerk is ingericht en onderhouden dat bijdraagt aan de realisatie van de resultaten en doelen van de opdrachtgever en de te realiseren portfolio</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kent de omgeving, herkent de relevante signalen, geeft daar betekenis aan en neemt op het juiste moment actie</li> <li>• Vertaalt (inter)nationale politieke, maatschappelijke ontwikkelingen en/of ontwikkelingen binnen het eigen krachtenveld naar wat dat betekent voor (de realisatie van) het projecten-/programmaportfolio</li> <li>• Verbindt pro actief met en binnen de in- en externe omgeving</li> <li>• Stuurt de verwachtingen van derden over het projecten-/programmaportfolio en zorgt voor een juiste beeldvorming</li> <li>• Legt en onderhoudt contacten met relevante personen en organisaties; Richt het netwerk effectief in en te benutten, ook op langere termijn</li> <li>• Benut concreet op het juiste moment het netwerk om eigen project-/programmadoelstellingen te bereiken</li> <li>• Zoekt de samenwerking en brengt samenwerkingsverbanden tot stand met relevante organisatieonderdelen/externe partijen</li> <li>• Oefent gezaghebbend invloed uit, zonder de relatie te verstoren</li> <li>• Opereert herkenbaar als gezichtsbepalend boegbeeld voor het project/programma</li> </ul>	<p>Omgevingsbewustzijn</p> <p>Netwerken</p>
<b>Bedrijfsvoering</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>werkprocessen</b></li> <li>• <b>personeel</b></li> <li>• <b>financiën</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Integraal project-/programmamanagement is vormgegeven conform de geldende afspraken</li> <li>• Project/programma en daarbij behorende processen zijn transparant, efficiënt, kostenbewust, beheerst, omgevingsgericht en passend binnen geldende afspraken en mandaat ingericht en aangestuurd</li> <li>• Optimaal functionerende project/programma organisatie is gerealiseerd</li> <li>• Randvoorwaarden zijn ingevuld voor de persoonlijke ontwikkeling van de medewerkers, afgestemd op de project-/programmadoelen</li> <li>• Lijnmanagement is tijdig en juist geïnformeerd over de ontwikkeling van zijn/haar medewerker</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Weet wat nodig is aan mensen, middelen en infrastructuur</li> <li>• Toont inzicht in de positie en het strategisch belang van het projecten-/programmaportfolio in de realisatie van strategische doelstellingen en stuurt daar gericht op</li> <li>• Staat voor de eigen organisatie/mensen op momenten dat het er op aankomt.</li> <li>• Benut de kwaliteiten van project-/programmamedewerkers optimaal</li> </ul>	<p>Aansturen organisatie</p>

Resultaatgebieden	Resultaten	Gedragsindicatoren	Competenties
<b>Vernieuwen en verbeteren</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Relevante kennis en informatie en innovaties zijn geïnitieerd, ontwikkeld en overgedragen binnen het project/programmaportfolio en de lijnorganisatie</li> <li>• Het project-/programmamanagement en de randvoorwaarden daarvoor zijn binnen de organisatie verbeterd</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/programmaportfolio en de organisatie en de omgeving</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Toont zich vernieuwend en/of origineel in denken en handelen en denkt aantoonbaar buiten de geijkte denkkaders</li> <li>• Maakt zich los van vaste denkkaders en durft te experimenteren; toont zich een conceptueel en lange termijn denker</li> <li>• Ziet kansen, ontwikkelt vernieuwende samenwerkingsvormen en geeft deze vorm</li> <li>• Brengt het vak Project-/Programmamanagement verder in de organisatie</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 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 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>0</sup>-feedback.
- d. Kwaliteiten die niet verplicht zijn, worden besproken (richtinggevend) in het jaarlijkse functionerings- en ontwikkelgesprek. 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.

<b>Ervaring</b>	<b>Project- / Programmadirecteur S16-17</b>
	<u>S16-17</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>• ruime ervaring in (aansturing van) (zeer) complexe projecten/programmaportfolio's met een politiek/bestuurlijk/maatschappelijk gevoelig karakter (o.a. besluitvorming, politiek-bestuurlijke gevoeligheid, relatie met staande organisatie, internationale component)</li> <li>• aantoonbaar meerdere project/programmamanagementrollen succesvol vervuld</li> <li>• ruime ervaring met management van organisaties en processen</li> </ul>
<b>Opleiding: Rijk</b>	
Werk- en denkniveau	<u>S16-17</u> WO
Opleidingsrichting en/of vak-kennis	programmamanagement
Overige kennis en vaardigheden	<u>S16-17</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>• diepgaand inzicht in (inter)nationale politiek-bestuurlijke verhoudingen en maatschappelijke context en tegenstellingen</li> <li>• vaardig in het gezaghebbend beïnvloeden van (inter)nationale politiek-bestuurlijke en maatschappelijke partijen/stakeholders</li> <li>• in internationale context: diepgaande kennis van en uitstekende taalvaardigheid in de relevante vreemde talen</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>Competenties uit het kernprofiel</b>	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bestuurssensitiviteit</li> <li>• Visie</li> <li>• Omgevingsbewustzijn</li> <li>• Netwerken</li> <li>• Aansturen organisatie</li> </ul>

<b>Ervaring</b>	<b>Project- / Programmadirecteur S16-17</b>
	<ul style="list-style-type: none"><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.
- In het geval een medewerker bezwaar heeft tegen de inhoud en/of schaalniveau van de eigen functie, kan de medewerker in bezwaar gaan. In een bezwarenprocedure zal een medewerker helder en expliciet moeten maken op basis van de feitelijk opgedragen werkzaamheden waar deze bij de functie in essentie inhoudelijk en qua zwaarte afwijken van de toegekende functietypering. Op basis daarvan kan een waardering (en inschaling) van de feitelijke situatie worden gemaakt en wordt inzichtelijk of en waar deze afwijkt van waardering en inschaling van de toegekende functietypering. Het beschrijven van de feitelijk opgedragen werkzaamheden en de daarop gebaseerde waardering vormen de grondslag voor de bezwarenprocedure.

#### *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 Project-/Programmadirecteur S16-17

Verantwoordelijk voor de realisatie van projecten- / programmaportfolio en stuurt project- / programmaorganisatie aan

	Project-/Programmadirecteur S16	Project-/Programmadirecteur S17
FUWASYS	55445 45545 54 45 (64) Schaal 16	55455 45555 54 55 (67) Schaal 17
<i>Algemene omschrijving</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• verantwoordelijk voor ontwikkeling en realisatie van strategische project/programma doelstellingen/portfolio</li> <li>• management van samengestelde strategische projecten-/ programmaportfolio (op primaire of ondersteunende vakgebieden)</li> <li>• portfolio gericht op langjarige, zeer complexe, strategische organisatie brede (interdepartementale) primaire dan wel organisatorische vraagstukken in het (inter)nationale politiek-bestuurlijke en sociaal-maatschappelijke veld met grote impact op de strategische doelen van de organisatie en met grote financiële consequenties</li> <li>• het effect van programma's c.q. resultaten van projecten zijn sturend en richtinggevend voor andere (beleids)terreinen en (organisatie)processen en binnen in- en externe ketens</li> <li>• richtinggevend beïnvloeden van ambtelijke en politieke top en bestuurders</li> <li>• inspelen op (inter)nationale politieke, maatschappelijke en/of organisatorische ontwikkelingen en vraagstukken</li> <li>• uitdragen en verdedigen van (Nederlandse) beleidsuitgangspunten en –standpunten in nationaal en internationaal verband met beperkte discretionaire bevoegdheden</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• verantwoordelijk voor ontwikkeling en realisatie van <b>langjarige visie en strategische doelstellingen</b>;</li> <li>• verantwoordelijk voor ontwikkeling en realisatie van strategische project-/ programmadoelstellingen/portfolio</li> <li>• management van samengestelde strategische projecten-/ programmaportfolio (op primaire of ondersteunende vakgebieden)</li> <li>• portfolio gericht op langjarige, zeer complexe organisatie brede (interdepartementale) primaire dan wel organisatorische vraagstukken in het (inter)nationale politiek-bestuurlijke en sociaal-maatschappelijke veld <b>met bepalende impact</b> op de strategische doelen van de organisatie <b>en/of voor het werkveld/aandachtsterrein als geheel, ook in financiële zin</b></li> <li>• het effect van programma's c.q. resultaten van projecten zijn <b>sterk bepalend</b> en richtinggevend voor andere (beleids)terreinen en (organisatie)processen <b>en in- en externe ketens</b></li> <li>• richtinggevend beïnvloeden ambtelijke en politieke top en bestuurders, <b>waarbij diepgaande belangentegenstellingen en fundamentele verschillen op beleidsmatig vlak aan de orde zijn</b></li> <li>• inspelen op (inter)nationale politieke, maatschappelijke en/of <b>diep ingrijpende</b> organisatorische ontwikkelingen en <b>fundamentele</b> vraagstukken</li> <li>• uitdragen en verdedigen van (Nederlandse) beleidsuitgangspunten in nationaal en internationaal verband met <b>discretionaire bevoegdheden en autonoom innemen van bindende (Nederlandse) (beleids) standpunten</b></li> </ul>

	<b>Project-/Programmadirecteur S16</b>	<b>Project-/Programmadirecteur S17</b>
	<b>Resultaten</b>	<b>Resultaten</b>
<i>Integraal project-/programma-management</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• besturing van programma's/ projecten(portfolio) en aansturing op hoofdlijnen van een zelfstandige programma-/ projectorganisatie, gericht op de samenhang van projecten, processen en activiteiten</li> <li>• opdrachtgever en omgeving richtinggevend beïnvloed</li> <li>• integrale aansturing op bedrijfsvoeringsaspecten en informatievoorziening</li> <li>• relevante medewerkers op adequate wijze ondersteund en aangestuurd en/of begeleiding van en toezicht op (werken van) derden</li> <li>• richting geven aan en sturing van strategische besluitvorming(sprocessen)</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's/ projecten(portfolio) en aansturing op hoofdlijnen van een zelfstandige programma-/ projectorganisatie, gericht op de samenhang van projecten, processen en activiteiten</li> <li>• <b>vanuit een brede en integrale politiek-bestuurlijke en maatschappelijke visie</b></li> <li>• opdrachtgever en omgeving richtinggevend <b>en gezaghebbend</b> beïnvloed</li> <li>• integrale aansturing op bedrijfsvoeringsaspecten en informatievoorziening</li> <li>• relevante medewerkers op adequate wijze ondersteund en aangestuurd en/of begeleiding van en toezicht op (werken van) derden</li> <li>• richting geven aan en sturing van strategische besluitvorming(sprocessen)</li> <li>• bedrijfscultuur uitgedragen door voorbeeldgedrag en zorg dragen voor een transparant, veilig en stimulerend werkklimaat</li> </ul>
<i>Vorbereiding, ontwikkeling, realisatie en evaluatie strategische (programma-/ project)resultaten en doelstellingen</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• strategisch account- en relatiemanager</li> <li>• advisering en richtinggevend beïnvloeden van de opdrachtgever; richtinggevend 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 het (inter)nationale politiek-bestuurlijke en maatschappelijke veld en met de impact op strategische doelen en 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 en portfolio</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• strategisch account- en relatiemanager</li> <li>• advisering en richtinggevend beïnvloeden van de opdrachtgever; richtinggevend advisering over en formulering <b>strategische doelen voor de portfolio</b></li> <li>• analyse relevante (internationale) context, markten, informatie en ontwikkelingen en inventarisatie standpunten, belangen, conflicten, tegenstellingen en meningen; rekening gehouden met specifieke (lokale) omstandigheden</li> <li>• onderzoek naar politieke, maatschappelijke en/of organisatorische en beleidsmatige haalbaarheid en benoemen risico's, kritische succesfactoren <b>en bepalen strategie van de portfolio</b></li> <li>• inventarisatie en structurering (bestaande) projecten, processen, (benodigde) mensen en middelen en dergelijke, samenhangen/relaties bepalen en relateren aan strategische project-/ programmadoelen en portfolio</li> <li>• formulering (eind)resultaten, kaderstelling, afbakening, scope, inrichting en Governance</li> </ul>

Project-/Programmadirecteur S16	Project-/Programmadirecteur S17
<ul style="list-style-type: none"> <li>• formulering (eind)resultaten, kaderstelling, afbakening, scope, inrichting en Governance van de project/programmaportfolio en de randvoorwaarden bepaald in overleg met opdrachtgever</li> <li>• realisatie inkoop en contractmanagement, ook innovatieve contractvormen; beïnvloeding van strategische inkoop en contractmanagement</li> <li>• typering en richtinggevende beïnvloeding van omgeving (intern en extern), ook gericht op alliantievorming, onderhandelen, inschakelen relevante actoren; samenwerkingsverbanden en coalities tot stand gebracht</li> <li>• proces- en ketensturing en omgevingsmanagement, in politiek-bestuurlijke context</li> <li>• beheersing portfolio, doen uitvoeren risicoanalyses en zorg dragen voor het risicomangement</li> <li>• portfolio, daarin opgenomen programma's en onderliggende projecten en doelen, bijgesteld naar aanleiding van fundamentele ontwikkelingen en verschuivingen die ingrijpen op de beoogde effecten en baten van de portfolio</li> <li>• kwaliteitsborging op te leveren resultaten</li> <li>• bewaking dat inhoudelijk geïntegreerd strategisch projectresultaat / programmadoel wordt bereikt</li> <li>• richting geven aan implementatie en overdracht aan staande organisatie</li> <li>• zichtbaarheid baten/effecten van management en realisatie van de portfolio geëvalueerd</li> <li>• organisatie brede, (inter)departementale en nationale kennisontwikkeling en –borging op het vakgebied</li> <li>• richting geven aan verbetering en bijstelling (aanpalend) beleid, processen, producten en diensten</li> <li>• invloed op ontwikkeling van strategisch organisatiebeleid en bijdragen aan realisatie van strategische organisatiedoelstellingen</li> <li>• strategische onderhandeling en innemen van standpunten in- en extern</li> <li>• op strategisch niveau vertegenwoordiging en netwerken opgebouwd, onderhouden en gebruikt</li> </ul>	<p>van de project/programmaportfolio en de randvoorwaarden bepaald in overleg met opdrachtgever</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• realisatie inkoop en contractmanagement, ook innovatieve contractvormen; <b>richtinggevende</b> beïnvloeding van strategische inkoop en contractmanagement</li> <li>• typering en richtinggevende <b>en gezaghebbende</b> beïnvloeding van omgeving (intern en extern), ook gericht op alliantievorming, onderhandelen, inschakelen relevante actoren <b>en ketens</b>; samenwerkingsverbanden en coalities tot stand gebracht</li> <li>• proces- en ketensturing en omgevingsmanagement, ook in politiek-bestuurlijke context <b>op het hoogste niveau</b></li> <li>• beheersing portfolio, doen uitvoeren risicoanalyses en zorg dragen voor het risicomangement</li> <li>• portfolio, daarin opgenomen programma's en onderliggende projecten en doelen, bijgesteld naar aanleiding van fundamentele ontwikkelingen en verschuivingen die ingrijpen op de beoogde effecten en baten van de portfolio</li> <li>• kwaliteitsborging op te leveren resultaten</li> <li>• bewaking dat inhoudelijk geïntegreerd strategisch projectresultaat / programmadoel <b>en effecten/baten van de portfolio als totaal</b> worden bereikt</li> <li>• richting geven aan implementatie en overdracht aan staande organisatie</li> <li>• zichtbaarheid baten/effecten van management en realisatie van de portfolio geëvalueerd</li> <li>• organisatie brede, (inter)departementale en nationale kennisontwikkeling en –borging op het vakgebied</li> <li>• richting geven aan verbetering en bijstelling (aanpalend) beleid, processen, producten en diensten</li> <li>• <b>structurele bijdragen aan en fundamentele invloed op de strategische visie en (realisatie van) beleid van de departementale organisatie</b></li> <li>• op strategisch <b>top</b>niveau vertegenwoordiging en netwerken opgebouwd, onderhouden en</li> </ul>

	<b>Project-/Programmadirecteur S16</b>	<b>Project-/Programmadirecteur S17</b>
		gebruikt <ul style="list-style-type: none"> <li>• strategisch onderhandeling en <b>(gezaghebbend en/of met mandaat)</b> innemen van <b>bindende</b> standpunten in- en extern</li> </ul>
	<b>Speelruimte / Kaders</b>	<b>Speelruimte / Kaders</b>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• strategische beleidslijnen en/of primaire (beleids)doelstellingen vormen het kader</li> <li>• integrale aansturing programma-/projectenportfolio en wijze waarop strategische doelstellingen zijn ontwikkeld en gerealiseerd, komen tot stand op basis van een besluitvormingsproces</li> <li>• beoordeling op efficiëntie en effectiviteit van integraal management van de portfolio en van effectiviteit van programma's c.q. bruikbaarheid resultaten van projecten</li> <li>• beoordeling op doeltreffendheid van vormgeving programma's/ projecten en de mate waarin de strategische doelstellingen zijn gerealiseerd</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>fundamentele richtinggevende concepten door het politiek en/of ambtelijk topniveau geformuleerd vormen het kader</b></li> <li>• integrale aansturing programma-/projectenportfolio en wijze waarop strategische doelstellingen zijn ontwikkeld en gerealiseerd, komen tot stand op basis van een besluitvormingsproces</li> <li>• beoordeling op efficiëntie en effectiviteit van integraal management van de portfolio en van effectiviteit van programma's c.q. bruikbaarheid resultaten van projecten</li> <li>• <b>beoordeling op bruikbare bijdragen aan en fundamentele invloed op visie en strategie van de departementale organisatie</b></li> <li>• beoordeling op doeltreffendheid van programma's/ projecten en de mate waarin de strategische doelstellingen zijn gerealiseerd</li> </ul>
	<b>Kennis en Vaardigheid</b>	<b>Kennis en Vaardigheid</b>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• kennis van (integrale) programma- en projectmanagementmethodieken en – technieken en management van portfolio</li> <li>• kennis van financieel-economische processen en inzicht in bedrijfsvoeringprocessen</li> <li>• diepgaand inzicht in (inter)nationale politiek-bestuurlijke, financieel-economische, sociaal-maatschappelijke en/of organisatorische aangelegenheden, verhoudingen en ontwikkelingen</li> <li>• brede kennis van eigen en aanpalende vakgebieden (binnen en buiten de overheidssector)</li> <li>• inzicht in het strategisch beleid, doelstellingen, beleids- en beheervelden en -producten van de organisatie en/of binnen de</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• kennis van (integrale) programma- en projectmanagementmethodieken en – technieken en management van portfolio</li> <li>• kennis van financieel-economische processen en inzicht in bedrijfsvoeringprocessen</li> <li>• diepgaand inzicht in (inter)nationale politiek-bestuurlijke, financieel-economische, sociaal-maatschappelijke en/of organisatorische aangelegenheden, verhoudingen en ontwikkelingen</li> <li>• brede kennis van eigen en aanpalende vakgebieden (binnen en buiten de overheidssector)</li> <li>• inzicht in het strategisch beleid, doelstellingen, beleids- en beheervelden en -producten van de organisatie en/of binnen de</li> </ul>

Project-/Programmadirecteur S16	Project-/Programmadirecteur S17
overheidssector	overheidssector
<ul style="list-style-type: none"> <li>• vaardigheid in het integraal managen van programma-/ projectenportfolio</li> <li>• vaardigheid in het ontwikkelen, uitdragen, verdedigen en realiseren van strategische doelstellingen</li> <li>• vaardigheid in het bouwen en onderhouden van een netwerk, vertegenwoordigen van en onderhandelen namens de organisatie in het (inter)nationale politiek-bestuurlijke en sociaal-maatschappelijke veld</li> <li>• vaardigheid in het uitdragen en verdedigen van (Nederlandse) beleidsuitgangspunten en –standpunten in nationaal en internationaal verband</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• vaardigheid in het integraal managen van programma-/ projectenportfolio</li> <li>• vaardigheid in het ontwikkelen, uitdragen, verdedigen en realiseren van strategische doelstellingen</li> <li>• vaardigheid in het bouwen en onderhouden van een netwerk, vertegenwoordigen van en onderhandelen namens de organisatie in het (inter)nationale politiek-bestuurlijke en sociaal-maatschappelijke veld</li> <li>• vaardigheid in het uitdragen en verdedigen van (Nederlandse) beleidsuitgangspunten en –standpunten in nationaal en internationaal verband</li> </ul>
<b>Contacten</b>	<b>Contacten</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• de contacten kenmerken zich door het verwerven van draagvlak voor de ontwikkeling en realisatie van strategische (programma-/ project) doelstellingen en door het met beperkte discretionaire bevoegdheden uitdragen en verdedigen van (Nederlandse) beleidsuitgangspunten en innemen van standpunten</li> <li>• intern en extern over strategische (programma-/ project) doelstellingen, de realisatie van de portfolio om belangentegenstellingen te overbruggen, te onderhandelen, contracten af te sluiten en samenwerkingsverbanden te realiseren</li> <li>• richtinggevend beïnvloeden van politieke, ambtelijke top en/of maatschappelijke bestuurders</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• de contacten kenmerken zich door <b>in- en externe fundamentele verschillen op beleidsmatig vlak, door politiek, maatschappelijk of organisatorisch diepgaande belangentegenstellingen en door het met discretionaire bevoegdheden autonoom innemen van bindende (Nederlandse) (beleids)standpunten</b></li> <li>• intern en extern over strategische (programma-/ project) doelstellingen, de realisatie van de portfolio om <b>fundamentele</b> belangentegenstellingen te overbruggen, te onderhandelen, contracten af te sluiten en samenwerkingsverbanden te realiseren</li> <li>• richtinggevend beïnvloeden van politieke, ambtelijke top en/of maatschappelijke bestuurders</li> </ul>