

# Eindtermen ICB4 PMO



*Denk aan het milieu voordat u dit document print*

## Versiebeheer

Versie	Datum	Geldig vanaf / tot
Versie 1.0	03-11-2022	15-11-2022 / --

## Configuratiebeheer

Datum	Versie	Sectie	Aanpassing
03-11-2022	1.0	Alle	Eerste finale versie.
8-11-22	1.0	Alle	Finale versie met blanco B en C kolommen

## Inhoudsopgave

1	Legenda .....	3
2	Taxonomie.....	3
3	Eindtermen .....	4
3.1	Contextuele competentie-elementen (Perspective) .....	4
3.2	Gedragmatige competentie-elementen (People) .....	9
3.3	Vaktechnische competentie-elementen (Practice) .....	15

## 1 Legenda

<b>CE</b>	Competentie-element volgens ICB4: achtereenvolgens Groep (Perspective, People of Practice), Volgnummer van de competentie en Competentiernaam
<b>Nr.</b>	Nummercode van het onderwerp c.q. lettercode van de eindterm
<b>Onderwerp</b>	Eindtermgroepering. Binnen elk competentie-element zijn de eindtermen gegroepeerd in één tot maximaal negen ‘onderwerpen’.
<b>Onderwerp- en eindtermcodering</b>	<p>Elke eindterm heeft ter referentie een code. Deze is als volgt opgebouwd: hoofdletter-getal-cijfer-kleine letter</p> <p>De hoofdletter vertegenwoordigt de competentiegroep, als volgt:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• C : Contextuele competenties (Perspective)</li> <li>• G : Gedragmatige competenties (People)</li> <li>• V : Vaktechnische competenties (Practice)</li> </ul> <p>De letter wordt gevolgd door een getal (een of twee cijfers) dat het volgnummer van de competentie binnen de competentiegroep aangeeft.</p> <p>Daarna volgt een cijfer dat het volgnummer van het onderwerp binnen de competentie aangeeft, bijvoorbeeld:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• C11 : Perspective 1, onderwerp 1</li> <li>• C29 : Perspective 2, onderwerp 9</li> <li>• V131 : Practice 13, onderwerp 1</li> </ul> <p>Binnen elk onderwerp heeft elke eindterm een lettercode, bijvoorbeeld:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• G32b : People 3, onderwerp 2, eindterm b (“Actief luisteren”).</li> </ul>
<b>Toelichting</b>	Toelichting eindterm of verwijzing naar relevante literatuur
<b>B, C, D, P</b>	IPMA-niveau (resp. IPMA-B, IPMA-C, IPMA-D en IPMA PMO)
<b>b, t, a</b>	(Maximale) niveau waarop de eindterm kan worden uitgevraagd: <b>b</b> – begrip, <b>t</b> – toepassen of <b>a</b> – analyseren.

## 2 Taxonomie

<b>b = Begrip</b>		<b>t = Toepassen</b>		<b>a = Analyseren</b>	
<b>Werkwoorden</b>	<b>Zelfstandige naamwoorden</b>	<b>Werkwoorden</b>	<b>Zelfstandige naamwoorden</b>	<b>Werkwoorden</b>	<b>Zelfstandige naamwoorden</b>
Herkennen	Termen	Toepassen	Situaties	Analyseren	Analyses
Benoemen	Feiten	Opstellen	Toepassingen	Afleiden	Modellen
Vergelijken	Processen	Implementeren	Principes	Beoordelen	Problemen
Beschrijven	Relaties	Berekenen	Criteria	Ontwerpen	Conclusies
Definiëren	Standaarden	Definiëren	Regels	Prioriteren	Voorspellingen
Verklaren	Regels	Kiezen	Methoden	Relateren	Commentaar
Reproduceren	Criteria	Oplossen	Conclusies	Concluderen	Concepten
Toelichten	Methoden	Afleiden		Afwegen	

## 3 Eindtermen ICB 4 PMO

### 3.1 Contextuele competentie-elementen (Perspective)

Nr.	Onderwerpen	Toelichting	B	C	D
<b>CE</b>	<b>Perspective 1: Strategie</b>				
<b>C11</b>	<b>Missie, visie en strategie</b>				
<b>a</b>	Missie en visie van organisaties				<b>b</b>
<b>b</b>	Kernwaarden van een organisatie (corporate values) <i>Strategiebepaling:</i>				<b>b</b>
<b>c</b>	• 7-S Framework© - McKinsey Consulting				
<b>d</b>	• Bedrijfsmodel canvas©	Business Model Generation – Osterwalder, 2010			
<b>e</b>	• SWOT				<b>b</b>
<b>C12</b>	<b>Strategisch prestatie management</b>				
<b>a</b>	Batenmanagement				
<b>b</b>	Strategisch prestatie management	- Prestatie-indicatoren - Balanced Scorecard©			
<b>c</b>	EFQM-managementmodel©				
<b>d</b>	Benchmarking				<b>b</b>
<b>C13</b>	<b>Investeringsberekeningen</b>				
<b>a</b>	NCW-berekening	Incl. de termen WACC/Kapitaalkosten, discontopercentage, Intern rendement, 'cash is king', opportunity costs, sunk costs (als concepten, geen berekeningen)			
<b>b</b>	Terugverdientijd, Break Even Point				
<b>C14</b>	<b>Zakelijke of organisatorische rechtvaardiging</b>				
<b>a</b>	Business case document (indeling en kenmerken)	Meetbare en onmeetbare baten			<b>b</b>
<b>b</b>	Nulscenario, deltameting				<b>b</b>
<b>c</b>	Business case opdrachtgever en leverancier				<b>b</b>
<b>d</b>	Relatie zakelijke rechtvaardiging en projectlevenscyclus				<b>b</b>
<b>e</b>	Relatie met haalbaarheidsstudie en batenreview / post-investeringsbeoordeling				<b>b</b>
<b>CE</b>	<b>Perspective 2: Besturing, structuren en processen</b>				
<b>C21</b>	<b>Projectmanagement</b>				
<b>a</b>	Werkvormen: Improviseren, routinematig en planmatig				<b>b</b>

Nr.	Onderwerpen	Toelichting	B	C	D
<b>b</b>	Voorwaarden en kenmerken van een project				<b>t</b>
<b>c</b>	Redenen om een project uit te voeren				<b>b</b>
<b>d</b>	Projecten binnen de levenscyclus van een product				<b>b</b>
<b>e</b>	Faseren, beheersen en beslissen	Beheersaspecten (bijv. tijd, geld, scope, kwaliteit, risico's, baten)			<b>b</b>
<b>f</b>	Project Excellence Baseline© (PEB)				
<b>C22</b>	<b>Programmamanagement</b>				
<b>a</b>	Wanneer kies je voor een programma				
<b>b</b>	Verschillen tussen projecten en programma's				<b>b</b>
<b>c</b>	Programmaorganisatie: rollen en de bijbehorende taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden	Programmaopdrachtgever, sponsor, sponsorgroep, programmamanager, verandermanagers, programmabureau, programmastuurgroep, programmaborging			<b>b</b>
<b>d</b>	Multi-organisatieprogramma's	Bijv. publiek-private samenwerking			
<b>e</b>	Programmalevenscyclus	Programmafases en plateauovergangen			
<b>f</b>	Kerndocumenten van een programma	Visiedocument en blauwdruk, programmaplan, doelendecompositie, business case			
<b>C23</b>	<b>Portfoliomanagement</b>				
<b>a</b>	Portfolio- en multiprojectmanagement				<b>b</b>
<b>b</b>	De portfolio-organisatie				<b>b</b>
<b>c</b>	Prioritering van programma's en projecten	Multicriteria-analyse, Bellendiagram (bubble chart)			
<b>d</b>	Portfolioproces				
<b>C24</b>	<b>Inrichten PPP- en PMO-organisaties</b>				
<b>a</b>	Stappen bij invoeren PPP-organisatie	Effecten op de organisatie bij invoering			
	<i>Permanente PMO:</i>				
<b>b</b>	• Inrichten permanente PMO				
<b>c</b>	• Kenmerken permanente PMO				<b>b</b>
<b>d</b>	• Toegevoegde waarde permanente PMO				<b>b</b>
<b>e</b>	Organisational Competence Baseline© (OCB)	Volwassenheidsniveau 's organisaties m.b.t. projectmanagement			
<b>C25</b>	<b>Organisatietheorie</b>				
<b>a</b>	Staande organisatie	- Lijn-, staf- en hulpdiensten - Functiescheiding - Primair proces			<b>b</b>
<b>b</b>	Organisatiestructuren	Mintzberg over management - Mintzberg			
<b>c</b>	Platte versus hiërarchische organisatie	Span of control, depth of control			
<b>d</b>	Supply chain/Ketenmanagement				
<b>e</b>	Raakvlakken project/programma en bedrijfsvoering	- Run the business/change the business - Matrix-, autonome en coördinatie-structuur			<b>b</b>

Nr.	Onderwerpen	Toelichting	B	C	D
f	Systeembenadering				
g	TQM Total Quality Management				
<b>C26 Project-, programma- en portfoliomanagementstandaarden en -methoden</b>					
a	ISO-standaard 21500:2012, Guidance on Project Management©				
b	Projectmanagementstandaarden	- PMBok Guide©, PRINCE2©, PMW, PMC (zoals beschreven in "Wegwijzer voor methoden bij projectmanagement") - Aanpassen van methoden voor specifieke organisaties/situaties			
<b>C27 Procesontwikkelingsmethoden</b>					
a	Agile	Agile manifeste en agile principes			b
b	Scrum	Rollen, gebeurtenissen, artefacten, begrippen			b
c	Lean Six Sigma	DMAIC en DMDAV			
d	Kanban				b
<b>C28 Personeelsmanagement</b>					
a	Rol project-, lijn- en HR-manager in HRM van projectdeelnemers	In verwerving, aansturing en beëindiging/ verantwoordelijkheden, afhankelijkheden en samenhang tussen project- en staande organisatie			b
b	Competentiemanagement	Incl. single, double en triple loop leren			
<b>C29 Financiële administratie</b>					
a	Kostenindelingen	Vaste en variabele kosten, directe en indirecte kosten			b
b	Toerekening indirecte kosten	- Opslag, over- en onder-absorptie - Kostenplaatsmethode			
c	Grondbeginselen financiële administratie	- Grootboekrekening, journaalposten, dagboeken			
d	Jaarrekening	- Balans, Winst- en Verliesrekening (EBIT en EBITDA), kasstroomoverzicht, IFRS			
e	Investeringen en afschrijvingen	Operationele uitgaven (OPEX) en Kapitaaluitgaven (CAPEX)			
f	Kasstroom m.b.t. investeringen				
g	Waardering van projecten	Onderhanden projecten			
<b>CE Perspective 3: Compliance, wet- en regelgeving</b>					
<b>C31 Duurzaamheid</b>					
<i>Duurzaamheidsprincipes:</i>					
a	• People, planet, profit				b
b	• De 10 principes van de UN Global Compact				
c	MVO: Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen	ISO-standaard 26000: Corporate social responsibility© (CSR)			b

Nr.	Onderwerpen	Toelichting	B	C	D
<b>C32</b>	<b>Wet- en regelgeving</b>				
<b>a</b>	Bronnen van het recht	Verschil tussen recht, wetten, gewoonterecht, jurisprudentie			
<b>b</b>	Rechtsgebieden en -vormen	- Privaat-, Publiekrecht - Dwingend, regelend en aanvullend recht			
<b>c</b>	Verantwoordelijkheid van de projectmanager in de rechtshandhaving				<b>b</b>
<b>d</b>	Overeenkomsten				<b>b</b>
<b>e</b>	Tekortkoming in de nakoming van een overeenkomst				<b>b</b>
<b>f</b>	Onrechtmatige daad	Risicoaansprakelijkheid, causaal verband			<b>b</b>
<b>g</b>	Normen, voorschriften en standaards				<b>b</b>
<b>h</b>	Octrooi en merkenrecht	Intellectueel eigendom, auteursrecht, patent, licenties			
<b>C33</b>	<b>Gezondheid, beveiliging, veiligheid en milieu</b>				
<b>a</b>	ARBO-wetgeving	Risico-inventarisatie, veiligheidsplan, zorgplicht			<b>b</b>
<b>b</b>	WABO-wetgeving	Activiteitenbesluit en Activiteitenregeling, Omgevingsvergunning (WABO), Milieuvergunning, MER (milieueffect-rapportage), milieudelicten			
<b>c</b>	Wetgeving op het gebied van databeveiliging, privacy, etc.				<b>b</b>
<b>CE</b>	<b>Perspective 4: Invloed en belangen</b>				
<b>C41</b>	<b>Invloed en belangen</b>				
<b>a</b>	Formele en informele macht en invloed	Invloed – Robert B Cialdini (Wederkerigheid, Commitment en consistentie, Sociaal bewijs, Sympathie, Autoriteit, Schaarste)			<b>b</b>
<b>b</b>	Bronnen van belangen				
<b>c</b>	Belangenconflicten				
<b>d</b>	Machtsbronnen	- PESTLE analyse - Seven bases of power – Hersey, Blanchard en Johnson			<b>b</b>
<b>CE</b>	<b>Perspective 5: Cultuur en waarden</b>				
<b>C51</b>	<b>Cultuur en waarden</b>				
<b>a</b>	Dimensies van nationale culturen <i>Bedrijfscultuur:</i>	Allemaal andersdenkenden - Hofstede			<b>b</b>
<b>b</b>	• Organisatiecultuur en besluitvorming	Onderzoeken en veranderen van organisatiecultuur – Quinn			

Nr.	Onderwerpen	Toelichting	B	C	D
c	• Organisational culture model - Schein	Waarden, artefacten en veronderstellingen			



## 3.2 Gedragmatige competentie-elementen (People)

Nr.	Onderwerpen	Toelichting	B	C	D
<b>CE</b>	<b>People 1: Zelfreflectie en zelfmanagement</b>				
<b>G11</b>	<b>Zelfreflectie en -analyse</b>				
<b>a</b>	Emotionele intelligentie - Goleman	Zelfbewustzijn, zelfmanagement, sociale vaardigheid, empathie, motivatie			<b>b</b>
	<i>Zelfreflectie- en -analysetechnieken:</i>				
<b>b</b>	• Rationeel-Emotieve therapie© (RET)				
<b>c</b>	• Johari-diagram				<b>t</b>
	<i>Persoonlijk zelfbewustzijn:</i>				
<b>d</b>	• Big5				
<b>e</b>	• Kernkwadranten	Bezieling en kwaliteit in organisaties – Daniel D. Ofman			<b>b</b>
<b>G12</b>	<b>Persoonlijke doelbepaling en tijdmanagement</b>				
<b>a</b>	Zelfmotivatie				<b>b</b>
<b>b</b>	Stappen in doelbepaling	Goal setting - Locke and Latham			
<b>c</b>	Zeven Eigenschappen van Effectief leiderschap (Covey)				<b>b</b>
<b>d</b>	Persoonlijk tijdsmanagement	Eisenhower-Matrix			<b>t</b>
<b>G13</b>	<b>Stressmanagement</b>				
<b>a</b>	Spanning versus stress / burn-out	Balans tussen belasting en belastbaarheid			<b>b</b>
<b>b</b>	Symptomen & veroorzakers van stress				<b>b</b>
<b>c</b>	Stressmanagement voor zichzelf en anderen	Ontspanningstechnieken, reduceren fysieke, emotionele en rationele spanning			
<b>d</b>	Interventietechnieken voor het reduceren van stress	Vitaliseren/oppeppen, teambuildings-activiteiten, escaleren en de-escaleren			
<b>CE</b>	<b>People 2: Persoonlijke integriteit en betrouwbaarheid</b>				
<b>G21</b>	<b>Ethiek</b>				
<b>a</b>	Soorten ethiek	Deugdenethiek, plichtsethiek, gevolgenethiek, zorgethiek			<b>b</b>
<b>b</b>	Persoonlijke ethiek versus bedrijfsethiek				
<b>c</b>	Professionele standaarden en normen	IPMA Ethische Code©			<b>b</b>
<b>G22</b>	<b>Betrouwbaarheid</b>				
<b>a</b>	Aspecten van betrouwbaarheid	Consistentie/Transparantie/Consequent handelen/Voorspelbaarheid			<b>b</b>
<b>b</b>	Opbouwen betrouwbaarheid in een netwerk van betrokken partijen	Sterke en zwakke banden (The strength of weak ties – Granovetter)			<b>b</b>

Nr.	Onderwerpen	Toelichting	B	C	D
<b>CE</b>	<b>People 3: Persoonlijke communicatie</b>				
<b>G31</b>	<b>Communicatie</b>				
<b>a</b>	Communicatiemodel	Zender, kanaal, ontvanger, boodschap, feedback, ruis			<b>b</b>
<b>b</b>	Communicatieniveaus	Hoe bedoelt u? – Schultz von Thun: Inhoudelijk, relationeel, expressief, appellerend			<b>b</b>
<b>c</b>	Communicatiekanalen	Mondeling, schriftelijk, audiovisueel, digitaal (o.m. sociale media)			<b>b</b>
<b>d</b>	Miscommunicatie en ruis	Selectieve perceptie, cognitieve dissonantie, interne en externe ruis			<b>b</b>
<b>e</b>	Criteria goede communicatie	- Effectief, efficiënt, aanvaardbaar - Begrijpelijk (aansluiten bij doelgroep)			<b>t</b>
<b>G32</b>	<b>Gespreksvaardigheden</b>				
<b>a</b>	Verbale en non-verbale communicatie				<b>t</b>
<b>b</b>	Actief luisteren	Hm, samenvatten, parafraseren en doorvragen; <del>rapport maken, empathie</del>			<b>t</b>
<b>c</b>	De juiste vragen stellen	Open, gesloten, suggestieve en retorische vragen			<b>t</b>
<b>d</b>	Feedback geven en ontvangen				<b>b</b>
<b>e</b>	Slechtnieuwsgesprekken				
<b>G33</b>	<b>Vergaderen</b>				
<b>a</b>	Effectief vergaderen	Succes- en faalfactoren en interventies tijdens voorbereiding, eigenlijke vergadering en opvolging			<b>b</b>
<b>b</b>	Agenda en agendapunten	- Indeling en volgorde agendapunten - Beeldvormende, commentariërende, besluitvormende en planningsfase			<b>b</b>
<b>c</b>	Vergaderrollen	Voorzitter, secretaris of notulist, deelnemer			<b>t</b>
<b>G34</b>	<b>Workshops</b>				
<b>a</b>	Kenmerken workshops				<b>b</b>
<b>b</b>	Inrichten en uitvoeren van workshops	Processtappen en workshopfasen			<b>t</b>
<b>c</b>	Rollen en verantwoordelijkheden workshops	Workshop-eigenaar, facilitator, deelnemer en secretaris/workshopondersteuner			<b>b</b>
<b>G35</b>	<b>Presenteren</b>				
<b>a</b>	Effectiviteit presentatie	Spreekschema, verbaal en non-verbaal gedrag, aansluiten bij doelgroep			<b>b</b>
<b>b</b>	Elevator pitch				
<b>c</b>	Aandachtspunten van goede visuele ondersteuning presentatie				<b>b</b>

Nr.	Onderwerpen	Toelichting	B	C	D
<b>G36</b>	<b>Schriftelijk communiceren</b>				
<b>a</b>	Effectief schriftelijk communiceren	Vereisten: begrijpelijkheid; nauwkeurigheid; bondigheid; aantrekkelijkheid			<b>t</b>
<b>b</b>	Ontwerp en structuur documenten	Elke communicatie omvat het thema van de tekst, de te bespreken <i>vragen</i> en de <i>antwoorden</i> op die vragen			<b>b</b>
<b>CE</b>	<b>People 4: Relaties en betrokkenheid</b>				
<b>G41</b>	<b>Openheid</b>				
<b>a</b>	Creëren van een open projectcultuur	Action science – Argyris (model 1/model 2)			
<b>b</b>	Aspecten, kenmerken en beleid t.a.v. openheid	- Openhartigheid, toegankelijkheid, meesprekende en introspectieve openheid - Invloed bedrijfscultuur, vertrouwelijkheid en beveiligingsaspecten			<b>b</b>
<b>G42</b>	<b>Adviseren</b>				
<b>a</b>	Rol van PM als adviseur	Process Consultation Revisited – Schein (3 modellen, 5 principes)			
<b>b</b>	Opbouwen van argumenten	The uses of argument - Toulmin			<b>b</b>
<b>c</b>	Relaties in advieswerk	Onder-boven / samen-tegen			<b>b</b>
<b>G43</b>	<b>Motivatie</b>				
<b>a</b>	Motivatietheorie	- 4 extrinsieke en intrinsieke motivatoren - Zelfdeterminatie (3 basisbehoeften) (Beide conform Deci/Ryan)			
<b>b</b>	Motivatie- en hygiënefactoren	How Do You Motivate Employees – Herzberg			<b>b</b>
<b>CE</b>	<b>People 5: Leiderschap</b>				
<b>G51</b>	<b>Leiderschap</b>				
<b>a</b>	Verschillen en overeenkomsten tussen leiderschap en management				<b>b</b>
<b>b</b>	Leiderschap	Three Levels of Leadership - Scouller (publiek, privé en persoonlijk leiderschap)			
	<i>Leiderschapstijlen:</i>				
<b>c</b>	• Situationeel leiderschap	Volgens Hersey & Blanchard			<b>b</b>
<b>d</b>	• Stijlen van leiderschap	Leadership that gets results - Goleman			

Nr.	Onderwerpen	Toelichting	B	C	D
e	Invloed en betrokkenheid	Cirkels van invloed en betrokkenheid			b
f	Assertiviteit	Assertiviteit vs. meegaandheid vs. agressiviteit			b
g	Balans rolopvattingen en rolverwachtingen				
<b>CE People 6: Teamwerk</b>					
<b>G61 Levenscyclus teams</b>					
a	Teamontwikkelingsfasen	- Model van Tuckman: Forming, storming, norming, performing en adjourning - Teambuilding			b
b	Fasen teamvorming in relatie tot situationeel leidinggeven				b
<b>G62 Succesvolle teams</b>					
a	Teamsamenstelling	Vak- en werkinhoudelijk, samenwerking en competentie			
b	Teamrollen	Teamrollen - Belbin			
c	Omgaan met weerstand, de noodzaak van 'lastige' mensen in het team				b
d	Oorzaken, symptomen en voorkomen van groepsblindheid				
e	Management van virtuele teams				b
<b>CE People 7: Conflicten en crisis</b>					
<b>G71 Crisismanagement</b>					
a	Crisisplan, inhoud en samenstelling				
b	Gewenste stijl van leidinggeven en competenties bij managen crisis				
<b>G72 Conflictmanagement</b>					
a	Soorten conflicten	- Zakelijke, schaarste, machts- en sociaal-economische conflicten - Functionele vs. disfunctionele conflicten			b
b	Fasen in een conflict	Pondy: 4 stage escalation model (1 Latent, 2 Perceived, 3 Felt, 4 Manifest)			b
c	Conflictderegeringsmechanismen in verschillende conflictfasen				b
d	Stijlen conflicthantering	Thomas & Kilmann model			b
e	PM in verschillende rollen in conflicten				
<b>CE People 8: Vindingrijkheid</b>					

Nr.	Onderwerpen	Toelichting	B	C	D
<b>G81 Probleemoplossen</b>					
a	Stappen in probleemoplossen	Shoji Shiba & David Walden, Four Practical Revolutions In Management, Systems for Creating Unique Organizational Capability: - 9- en 7-staps probleemoplossingsaanpak (WV model) - pro-actieve, reactieve en correctieve faseringen			
b	Oorzaakidentificatietechnieken	Oorzaakgevolgdiagram, analytisch denken, systeembenadering			<b>b</b>
c	Oplossingsidentificatietechnieken	Brainstorming, expertmening, lateraal denken			<b>b</b>
d	Oplossingsbeoordelingstechnieken	Prototyping, waardeanalyse, scenarioplanning			
e	Besluitvormingstechnieken	Consensus, meerderheid, unanimititeit, compromis, autoriteit, delegatie			<b>b</b>
<b>G82 Creativiteit</b>					
a	Fasen in het creatieve proces	Start-, divergerende, convergerende en besluitvormingsfase			<b>b</b>
b	Divergerende creativiteitstechnieken	Oplossingsgericht formuleren, mindmapping, brainstorming, brown-papersessie en analogieën.			<b>b</b>
c	Geavanceerde divergerende creativiteitstechnieken	Binnenstebuiten luisteren, opstappers formuleren en lateraal denken (zoals de zes denkhoeden van De Bono).			
d	Convergerende creativiteitstechnieken	Nominaal kiezen (kiezen), moodboards en spiegelgesprekken (ontwikkelen) en multi criteria-analyse (selecteren),			<b>b</b>
e	Geavanceerde convergerende creativiteitstechnieken	COCD-box© (kiezen), zintuiglijk verdiepen (ontwikkelen) en waardeanalyse (selecteren).			
<b>CE People 9: Onderhandelen</b>					
<b>G91 Onderhandelen</b>					
a	Onderhandelingsstrategie	Thomas & Kilman/Win-Win, Win-Lose (conform conflicthantering)			<b>b</b>
b	Harvard-methode (mutual gain)	Excellent onderhandelen – Fisher, Ury, Patton (4 principes, plus BAZO: Beste Alternatief Zonder Overeenkomst)			<b>b</b>
c	Positioneel onderhandelen	Openingsbod, streefpunt, weerstandpunt, uitkomstverwachting, breekpunt			<b>b</b>
d	Fasen in onderhandeling	Vorbereiding, aanloop, opening, verkenning, uitvoering en afsluiting			

Nr.	Onderwerpen	Toelichting	B	C	D
e	Aspecten van onderhandelen	Belangen, machtsbalans, klimaat, inhoud en speelruimte (achterban)			
<b>CE People 10: Resultaatorientatie</b>					
<b>G101 Resultaatgerichtheid</b>					
a	Efficiëntie, effectiviteit en productiviteit				b
b	Resultaatgericht projectmanagement	Breaking the Code of Project Management - A. Laufer (5 principes)			
c	Ondernemerschap	Entrepreneurship - Hisrich, Peters, Shepherd			
	<i>Efficiëntie:</i>				
d	• Principes en voorwaarden continue verbetering	Kaizen: The Key To Japan's Competitive Success – Masaaki Imai			b
e	• Technieken voor efficiëntie	Kaizen: 5S verbeteraanpak en 5xW en 1xH			b
f	• Geavanceerde technieken voor efficiëntie	Kaizen: aandachtsgebieden, de 4xM controlelijst en de 7 statistische hulpmiddelen			
g	Politieke en sociale sensitiviteit				

### 3.3 Vaktechnische competentie-elementen (Practice)

Nr.	Onderwerpen	Toelichting	B	C	D
<b>CE</b>	<b>Practice 1: Aanpak</b>				
<b>V11</b>	<b>Aanpak</b>				
<b>a</b>	Projectsucces en de succes- en faalcriteria	Tijd/Geld/Scope/ Kwaliteit/Waarde			<b>t</b>
<b>b</b>	Succes- en faalfactoren	Chaos Rapport / Standish Group 2022 Zorg voor een goede analyse			<b>b</b>
<b>c</b>	Projectmanagementteam succes				<b>b</b>
<b>d</b>	Inventariseren van leerpunten	Ervaringen en lessen uit eerdere projecten en het huidige project zijn zeer nuttig voor het vaststellen en periodiek herijken van de juiste projectaanpak voor een project.			<b>t</b>
<b>e</b>	Adviseren in de juiste aanpak	Reinventing Project Management – Shenhar, Dvir, Heising (2012) and Voss (2012). Basiskennis MoP, MSP en SAFe			<b>b</b>
<b>CE</b>	<b>Practice 2: Doelen en waarde</b>				
<b>V21</b>	<b>Verwachtingen, eisen en baten</b>				
<b>a</b>	Doelstellingen versus doelen	Doel (wat de opdrachtgever met het resultaat wil bereiken) vs. doelstellingen (de doelen van de portfolio/programma/projectmanager)			<b>t</b>
<b>b</b>	Waardemanagement				
<b>c</b>	Kostenbewust ontwerpen	Total cost of ownership Balans tussen ontwikkelkosten en exploitatiekosten			
<b>d</b>	Verwachtingen, eisen en acceptatiecriteria	Expliciete en impliciete verwachtingen MoSCoW-techniek Functionele en technische eisen			<b>t</b>
<b>e</b>	Programma van eisen, specificaties				<b>b</b>
<b>f</b>	Fit for use, fit for purpose				<b>b</b>
<b>CE</b>	<b>Practice 3: Scope</b>				
<b>V31</b>	<b>Scope en afbakening</b>				
<b>a</b>	Scopedefinitie				<b>t</b>
<b>b</b>	Scope creep				<b>t</b>
<b>V32</b>	<b>Productdecompositie</b>				
<b>a</b>	Werkdecompositiestructuur (WBS/PBS)	Structuurcodering WBS-woordenboek			<b>t</b>
<b>b</b>	Productstroomschema	PBS, Swim lanes			<b>t</b>
<b>c</b>	Werkdecompositiestructuur (WBS/PBS) (uitgebreid)	Beheerspunt, planningspakket en werkpakket			<b>t</b>

Nr.	Onderwerpen	Toelichting	B	C	D
<b>V33</b>	<b>Configuratiemanagement</b>				
<b>a</b>	Configuratiemanagement en configuratie-items	ISO 10007:2003 Configuratiemanagement©			<b>t</b>
<b>b</b>	Configuratie-item records en configuratiemanagementdatabase				<b>t</b>
<b>c</b>	Configuratiemanagementplan				<b>b</b>
<b>d</b>	(Configuratie-)baselines				<b>t</b>
<b>CE</b>	<b>Practice 4: Tijd</b>				
<b>V41</b>	<b>Planning en fasering</b>				
<b>a</b>	Grafische technieken	Gantt charts, roadmaps, Kanbans, Precedence charts, flow charts en activiteitenlijsten.			<b>t</b>
<b>b</b>	Precedence chart	Kritieke-pad methode Totale speling Planningsrestrictie Finish-Start			<b>t</b>
<b>c</b>	Andere planningsrestricties	Planningsrestricties Start-Start-, Start-Finish, Finish-Finish ALAP/ASAP lead, lag Vrije speling			
<b>d</b>	Mijlpalen, portfolio-cycli, tranches, fasen en beslispunten				<b>b</b>
<b>e</b>	Faseringsmodellen	Lineaire fasering (waterval), versiefasering, ontwikkelfasering, parallelle fasering, timeboxing, subprojectfasering			<b>b</b>
<b>f</b>	Inkorten tijdsplanning	Crashing, fast tracking			<b>t</b>
<b>CE</b>	<b>Practice 5: Organisatie en informatie</b>				
<b>V51</b>	<b>Projectorganisatie</b>				
<b>a</b>	Principe opdrachtgever/opdrachtnemer				<b>b</b>
<b>b</b>	Principe scheiding van techniek en management				<b>b</b>
<b>c</b>	Projectorganisatie, projectmanagementteam, projectmanagementstructuur				<b>t</b>
<b>d</b>	Rollen en rolbeschrijvingen				<b>t</b>
<b>e</b>	Overlegstructuren				<b>t</b>
<b>f</b>	Verantwoordelijkhedenmatrix (RASCI-model)				<b>t</b>
<b>V52</b>	<b>Informatie- en managementsystemen</b>				
<b>a</b>	Informatie versus gegevens				<b>b</b>



Nr.	Onderwerpen	Toelichting	B	C	D
<b>b</b>	Documentbeheer	Release levels, versiemangement			<b>t</b>
<b>c</b>	I/O-matrix				<b>t</b>
<b>d</b>	Informatie(management)plan	Advies over passende informatiemangementssystemen			<b>t</b>
<b>e</b>	Kwaliteits- en beveiligingseisen informatie- en documentmanagement	Wettelijke eisen			<b>t</b>
<b>f</b>	Dossierstructuur	Management- en specialistendossiers			<b>t</b>
<b>CE</b>	<b>Practice 6: Kwaliteit</b>				
<b>V61</b>	<b>Kwaliteit</b>				
<b>a</b>	Proces- en productkwaliteit				<b>b</b>
<b>b</b>	Validatie en verificatie				<b>t</b>
<b>c</b>	Kwaliteitsmanagementsysteem	Advies over passende systemen, methoden en technieken			<b>b</b>
<b>d</b>	7 basis-kwaliteitsinstrumenten	Run chart, histogram, visgraatdiagram, Pareto-analyse, control chart, verspreidingsdiagram, stroomdiagram			<b>t</b>
<b>e</b>	Kwaliteitskosten (volgens Juran)	Conformance & non-conformance cost			
<b>V62</b>	<b>Kwaliteitsbeoordeling, audit en evaluatie</b>				
<b>a</b>	Review, audit en evaluatie	audit (proceskwaliteit) en evaluatie (na oplevering)			<b>b</b>
<b>b</b>	Inspectiemethoden en -technieken	Passende technieken adviseren			
<b>c</b>	Testen	Kennis van reguliere testmethoden en -technieken			<b>b</b>
<b>d</b>	Kwaliteitslogboek, testregister				<b>t</b>
<b>CE</b>	<b>Practice 7: Financiën</b>				
<b>V71</b>	<b>Kostenraming</b>				
<b>a</b>	Kostendecompositie (CBS)	Incl. kostencomponenten, kostenposten en kostensoorten			<b>t</b>
<b>b</b>	Koppeling CBS met WBS en OBS	Beheerspunten/control accounts			<b>t</b>
<b>c</b>	Responsibility Assignment Matrix (RAM)				
<b>d</b>	Reserves	Contingency- en managementreserves; risicobudget, wijzigingsbudget, post onvoorzien, marge, tolerantie			<b>b</b>
<b>V72</b>	<b>Kostenmanagement</b>				
<b>a</b>	Administratie en procuratie				<b>t</b>
<b>b</b>	Afstemming met bedrijfsadministratie				<b>t</b>
<b>c</b>	Budgetten bewaken				<b>t</b>
<b>d</b>	Rapportagestandaarden				<b>t</b>
<b>e</b>	Kostenbewaking				<b>t</b>

Nr.	Onderwerpen	Toelichting	B	C	D
f	Financiële verplichtingen	Verplichtingenadministratie			b
<b>V73 Projectfinanciering</b>					
a	Financiering	Interne en externe financiering; risicodragende en niet-risicodragende financieringsmogelijkheden			
b	Financiële beheersing en liquiditeitsplanning				
<b>CE Practice 8: Mensen en middelen</b>					
<b>V81 Capaciteitsmanagement</b>					
a	Resourceplanning, -allocatie en -management				t
b	Leveling en smoothing	'Resource leveling' is het aanpassen van de begin- en einddata van een project om rekening te houden met de beperkte middelen (effect op het kritieke pad). 'Resource smoothing' is het zodanig aanpassen van de activiteiten dat het werk volgens de bestaande tijdlijnen kan worden voltooid (geen effect op kritieke pad).			t
c	Capaciteitsplan	Het capaciteitsplan is een plan voor de inzet van mensen en middelen (uitgezonderd geld).			t
d	Kritieke-ketenmethode	'Theory of constraints' – Goldrath: Studentsyndroom, Parkinsons wet en multitasking, projectbuffers en feeding buffers			
<b>CE Practice 9: Inkoop</b>					
<b>V91 Inkoop</b>					
a	Maak of koop: analyse en besluitvorming	Inkopen of uitbesteden Rol bedrijfsstrategie			b
b	Inkoopstrategie en contracteringsplan				
c	Inkoopproces	Longlist, shortlist Selectie- en gunningcriteria Relatie project en inkoopafdeling			b
d	RFI, RFP, RFQ				b
e	Intentieovereenkomsten en voorovereenkomsten				b
f	Samenwerkingsverbanden	Consortium, comakership, VOF, back-to-back agreement			
g	Europese aanbesteding	European Public Procurement Guidelines: uitgangspunten, sectors, drempelbedragen, procedures, selectie- en gunningscriteria, sancties voor non-compliance			

Nr.	Onderwerpen	Toelichting	B	C	D
<b>V92</b>	<b>Overeenkomsten</b>				
<b>a</b>	Contracttypes				<b>b</b>
<b>b</b>	Gebruikelijke contractartikelen	Algemene voorwaarden			<b>b</b>
<b>c</b>	Inspannings- en resultaatverplichting				<b>b</b>
<b>d</b>	Bankgaranties en letters of credit				
<b>e</b>	Contractmanagement	Bewaking van contractvoorwaarden			<b>b</b>
<b>f</b>	Claimmanagement	Processen, methodes en middelen			
<b>CE</b>	<b>Practice 10: Plannen en beheersing</b>				
<b>V101</b>	<b>Vorbereiding</b>				
<b>a</b>	Projectmandaat en projectaanvraag	Proces ondersteuning			<b>t</b>
<b>b</b>	Projectopdracht (concept-projectmanagementplan)				<b>b</b>
<b>c</b>	Projectbeslissing	Uitvoeren final review			<b>b</b>
<b>V102</b>	<b>Definitiefase</b>				
<b>a</b>	Start-up workshop en kick-off meeting	Faciliteren			<b>t</b>
<b>b</b>	Projectmanagementplan				<b>t</b>
<b>c</b>	Inrichten projectsupport				<b>t</b>
<b>d</b>	Projectbeoordeling, -beslissing	Uitvoeren final review			<b>t</b>
<b>V103</b>	<b>Schattingsmethoden</b>				
<b>a</b>	Bruto-netto (beschikbare) capaciteit				<b>t</b>
<b>b</b>	Schattingsmethoden	Enkelvoudige of multi-expertschattingen (Delphi-methode), equal bet, velocity analyse, planning poker, historische data, analogieën, inspanningsmodellen, parametrische schattingen (bijv. functiepunanalyse bij softwareontwikkeling) en driepuntschattingen (bijv. PERT).			<b>b</b>
<b>c</b>	Onzekerheidsanalyse	PERT (gemiddelde en standaardafwijking), z-tabel Monte Carlo analyse			
<b>V104</b>	<b>Beheersing en rapportage</b>				
<b>a</b>	Management 'by Objectives'	SMART doelen bepalen			<b>b</b>
<b>b</b>	Management 'by Exception'	Toleranties en escalaties			<b>b</b>
<b>c</b>	Beheersen van een fase c.q. het project	Exceptieprocedure			<b>b</b>
<b>d</b>	Deming's beheerscirkel (Plan-Do-Check-Act)				<b>t</b>
<b>e</b>	Beheers- en rapportageniveaus				<b>t</b>
	<i>Beheers- en rapportage-instrumenten:</i>				

Nr.	Onderwerpen	Toelichting	B	C	D
f	• Earned Value Analyse	Planned value (PV/BCWS), earned value (EV/BCWP), actual cost (AC/ACWP), cost variance (CV), cost performance index (CPI), schedule variance (SV), schedule performance index (SPI), budget at completion (BAC), estimated cost at completion (EAC), estimated cost to complete (ETC), Percentage complete			
g	• Slip-charts	Burndown charts			t
h	Verschillende rapportages	Voortgangsrapportage, eindrapport, afwijkingsrapport, leerpuntenrapport			t
<b>V105 Wijzigingsbeheer</b>					
a	Wijzigingen en projectissues				t
b	Wijzigingsprocedure en issueregister				t
c	Wijzigingsautoriteit en wijzigingsbudget	Adviseren t.a.v. de inrichting van een overkoepelende change advisory board			b
d	Prioriteit en urgentie				b
e	Relatie wijzigingsbeheer en configuratie-management	ISO 10007©			b
<b>V106 Afsluiting</b>					
a	Overdracht eindresultaat	protocol van oplevering), inclusief 'as build'-documents			t
b	Evaluatie	Faciliteren			t
c	Afbouwen	Identificeren/aanbevelen vervolgacties, incl. post-investeringsbeoordeling Opschonen, afsluiten en overdragen projectdossier			t
d	Afsluiting en decharge				t
<b>CE Practice 11: Risico's en kansen</b>					
<b>V111 Risicomanagement: begrippen, definities en categorieën</b>					
a	Onderscheid risico's/kansen en issues				b
b	Onderscheid risico's/kansen en onzekerheid in ramingen				b
c	Risicoblootstelling, -bereidheid, -aversie en -tolerantie				b
d	Kans-/risico-eigenaar en kans-/risico-actiehouder				b
e	Waarschijnlijkheid, impact en horizon				b
f	Risico- en kanscategorieën	Interne en externe risico's en kansen Project- en zakelijke risico's en kansen			b
<b>V112 Risicomanagementraamwerk</b>					

Nr.	Onderwerpen	Toelichting	B	C	D
a	Risicomanagementprocessen	Risicomanagementstandaard ISO 31000©			b
	<i>Risico- en kansmaatregelen:</i>				
b	• De 8 risicomatregelen (in ICB4 par. 4.5.11.4)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• vermijden</li> <li>• accepteren/verhoging van het risico om een kans gebruik te maken</li> <li>• verwijderen van de risicobron</li> <li>• verminderen van de waarschijnlijkheid</li> <li>• verminderen van de gevolgen/impact</li> <li>• delen van het risico met een andere partij</li> <li>• accepteren van het risico</li> <li>• contingency plan</li> </ul>			t
c	•De 4 kansmaatregelen (in ICB4 par. 4.5.11.4)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• pakken van de kans</li> <li>• delen van de kans met een derde partij</li> <li>• vergroten van waarschijnlijkheid en/of impact</li> <li>• negeren</li> </ul>			
d	Inherent, resterend en secundair risico				b
<b>V113 Risicomanagementtechnieken</b>					
a	Risico- en kansregister				t
b	Risico- en kansidentificatietechnieken	Risico-decompositiestructuur, visgraatdiagram/oorzaak- en gevolgdiagram, Pre-mortem analyse			b
c	Risico- en kansbeoordelingstechnieken	Monte Carlo, scenarioplanning, gevoeligheidsanalyse, beslisboom, verwachte geldwaarde Waarschijnlijkheidsberekening en statistische technieken			b
<b>CE Practice 12: Belanghebbenden</b>					
<b>V121 Stakeholderanalyse en stakeholdermanagement</b>					
a	Analyseren belanghebbenden	Identificeren belanghebbenden, onderkennen onderlinge relaties, analyseren belang en invloed, vaststellen verhouding tot project			t
b	Stakeholdermanagementstrategie en communicatieplan				b
c	Betrekken van belanghebbenden	Informereren, vasthouden interesse, actief raadplegen, actief betrekken			t
<b>CE Practice 13: Verandering en transformatie</b>					
<b>V131 Organisatieverandering</b>					
	<i>Veranderingsmanagementtheorieën:</i>				
a	• Kotters 8-fasenmodel voor verandering				
b	• Diffusion of innovations - Rogers				

Nr.	Onderwerpen	Toelichting	B	C	D
c	Leerstijlen voor individuen, groepen en organisaties	Disciplines van de Lerende Organisatie/The fifth discipline - Senge			b
d	Omgaan met weerstanden	Survival Anxiety Learning Anxiety – Schein Change paradigms - De Caluwe / Vermaak			b