
Eindtermen ICB4



Versiebeheer

Versie	Datum	Geldig vanaf
Versie 2.0	30-04-2025	01-09-2025

Inhoudsopgave

1. Legenda.....	3
2. Taxonomie.....	4
3. Eindtermen	4
3.1 Contextuele competentie-elementen (Perspective)	4
3.2 Gedragmatige competentie-elementen (People)	8
3.3 Vaktechnische competentie-elementen (Practice)	12

1. Legenda

CE	Competentie-element volgens ICB4: achtereenvolgens Groep (Perspective, People of Practice), Volgnummer van de competentie en Competentienaam
Nr.	Nummercode van het onderwerp c.q. lettercode van de eindterm
Onderwerp	Eindtermgroepering. Binnen elk competentie-element zijn de eindtermen gegroepeerd in één tot maximaal negen 'onderwerpen'.
Onderwerp- en eindtermcodering	Elke eindterm heeft ter referentie een code. Deze is als volgt opgebouwd: hoofdletter-ge-tal-cijfer-kleine letter De hoofdletter vertegenwoordigt de competentiegroep, als volgt: • C : Contextuele competenties (Perspective) • G : Gedragmatige competenties (People) • V : Vaktechnische competenties (Practice) De letter wordt gevolgd door een getal (een of twee cijfers) dat het volgnummer van de competentie binnen de competentiegroep aangeeft. Daarna volgt een cijfer dat het volgnummer van het onderwerp binnen de competentie aangeeft, bijvoorbeeld: • C11 : Perspective 1, onderwerp 1 • C29 : Perspective 2, onderwerp 9 • V131 : Practice 13, onderwerp 1 Binnen elk onderwerp heeft elke eindterm een lettercode, bijvoorbeeld: • G32b : People 3, onderwerp 2, eindterm b ("Actief luisteren").
Toelichting	Toelichting eindterm of verwijzing naar relevante literatuur
B, C, D	IPMA-niveau (resp. IPMA-B, IPMA-C, IPMA-D)
b, t, a	(Maximale) niveau waarop de eindterm kan worden uitgevraagd: b – begrip, t – toepassen of a – analyseren. Als basis wordt uitgegaan voor respectievelijk begrip op D-niveau, toepassen op C-niveau en analyseren op B-niveau.

2. Taxonomie

b = Begrip		t = Toepassen		a = Analyseren	
Werkwoorden	Zelfstandige naamwoorden	Werkwoorden	Zelfstandige naamwoorden	Werkwoorden	Zelfstandige naamwoorden
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
Reproducen	Criteria	Oplossen	Conclusies	Concluderen	Concepten
Toelichten	Methoden	Afleiden		Afwegen	

3. Eindtermen

3.1. Contextuele competentie-elementen (Perspective)

Nr.	Onderwerpen	Toelichting	B	C	D
CE	Perspective 1: Strategie				
C11	Missie, visie en strategie				
a	Missie en visie van organisaties		b	b	b
b	Kernwaarden van een organisatie		b	b	b
c	7-S Framework© - McKinsey Consulting		b		
d	Business Model Canvas©	Business Model Generation – Osterwalder, 2010	b	b	
e	SWOT-analyse		a	t	b
f	Strategie en strategische doelen		b	b	b
C12	Strategisch prestatie management				
a	Batenmanagement		b		
b	Strategisch prestatie management	- Prestatie-indicatoren - Balanced Scorecard©	t	b	
c	Benchmarking		a	t	b
C13	Investeringsberekeningen				
a	Investeringsberekeningen	Inclusief ROI	a	t	b
b	NCW-berekening	Incl. de begrippen Kapitaalkosten (WACC), discontopercentage, opportunity costs, sunk costs, Intern rendement, (IRR)	a	t	
c	Terugverdientijd, break-even point		a	t	
C14	Zakelijke of organisatorische rechtvaardiging				
a	Business case document (indeling en kenmerken)	Financiële en niet-financiële baten.	a	t	b
b	Nulscenario, basisscenario, deltameting		a	t	b
c	Business case opdrachtgever en opdrachtnemer.		a	t	b
d	Relatie zakelijke rechtvaardiging en projectlevenscyclus		a	t	b

e	Relatie met haalbaarheidsstudie en batenreviews en post-investeringsbeoordeling		a	t	b
CE	Perspective 2: Besturing, structuren en processen				
C21	Projectmanagement				
a	Wat is een project		a	t	b
b	Wat is projectmanagement		a	t	b
c	Positie projecten	Positie van projecten in organisatie	a	t	b
d	Werkvormen	Improviseren, routinematig en planmatig	a	a	b
e	Voorwaarden en kenmerken van een project		a	a	t
f	Redenen om een project uit te voeren		a	a	t
g	Projecten binnen de levenscyclus van een product		b	b	b
h	Faseren, beheersen en beslissen	Beheersaspecten Triple constraint en ijzeren vierkant.	a	t	b
i	Projecten op verschillende niveau's		a	t	b
C22	Programmamanagement				
a	Programma en programmamanagement		t	b	
b	Wanneer kies je voor een programma		t	b	
c	Verschillen tussen projecten en programma's		t	b	
d	Programmaorganisatie: rollen en de bijbehorende taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden	Programmaopdrachtgever, sponsor, sponsorgroep, programmamanager, verandermanagers, programmabureau, programmastuurgroep, programmaborging	t	b	
e	Multi-organisatieprogramma's	Bijv. publiek-private samenwerking	b		
f	Programmalevenscyclus	Programmafasen en plateauovergangen	b		
g	Kerndocumenten van een programma	Visiedocument, blauwdruk, doelenboom, programmaplan, business case	b		
C23	Portfoliomanagement				
a	Portfolio- en multiprojectmanagement	Management door projecten	b	b	b
b	De portfolio-organisatie		t	b	
c	Prioritering van projecten en programma's	Ontwikkelen van een portfoliojaarplan	t	b	
d	Portfolioproces		t	b	
C24	Inrichten PPP- en PMO-organisaties				
a	Kenmerken PMO		t	b	
b	Toegevoegde waarde PMO	Dienstenportefeuille PMO	t	b	
c	Stappen bij invoeren PPP-organisatie	Effecten op de organisatie bij invoering	t		
C25	Organisatietheorie				
a	Permanente organisatie	- Lijn-, staf- en hulpdiensten - Functiescheiding - Primair proces	a	t	b
b	Organisatorische configuraties	Mintzberg over management – Mintzberg (5 basisconfiguratie)	t	b	
c	Platte versus hiërarchische organisatie	Span of control, depth of control	a	t	b
d	Supply chain/ketenmanagement	Effecten van de relatie met toeleveranciers en klantorganisaties	t	b	

		in de keten voor de aanpak van het project of het programma.			
e	Raakvlakken project en permanente organisatie	Op strategisch, tactisch en operationeel niveau, - Matrix-, autonome en functionele projectstructuur	a	t	b
f	Systeembenadering		a	t	
g	TQM Total Quality Management		b		
h	Theory of constraints		t		
C26	Project-, programma- en portfoliomanagementstandaarden en -methoden				
a	ISO-standaard 21500:2021, Guidance on Project Management©		b		
b	Projectmanagementstandaarden	Essentie van en verschillen tussen internationale standaarden (PMBOK guide, PRINCE2, PM²).	b		
C27	Procesontwikkelingsmethoden				
a	Agile	Agile manifesto en agile principes en waarden	a	t	b
b	Scrum	Rollen, gebeurtenissen, artefacten, begrippen	t	t	b
c	Lean Six Sigma	DMAIC en DMADV	b	b	
d	Kanban		t	t	b
C28	Personeelsmanagement				
a	Rol project-, lijn- en HR-manager in HRM van projectmedewerkers	In verwerving, aansturing en beëindiging/ verantwoordelijkheden, afhankelijkheden en samenhang tussen project- en staande organisatie	b	b	
b	Competentiemanagement		t	b	
c	Kennismanagement		t	b	
C29	Financiële administratie				
a	Kostenclassificatie	Vaste en variabele kosten, directe en indirecte kosten	b	b	b
b	Toerekening indirecte kosten		b	b	
c	Grondbeginselen financiële administratie	- Grondbeginselen financiële administratie - Boekhoudkundige registers	b	b	
d	Jaarrekening	- Balans, Winst- en Verliesrekening (EBIT en EBITDA), kasstroomoverzicht, IFRS	t	b	
e	Investerings en afschrijvingen	Operationele uitgaven (OPEX) en Kapitaaluitgaven (CAPEX)	b	b	
f	Waardering van projecten	Onderhanden projecten	t	b	
CE	Perspective 3: Compliance, wet- en regelgeving				
C31	Duurzaamheid				
a	Duurzame ontwikkeling	People, planet, profit Triple bottom line	a	t	b
b	MVO: Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen	Corporate social responsibility© (CSR)	t	b	b
c	ISO-standaard 26000: 2010 MVO		b		
C32	Wet- en regelgeving				
a	Rechtsgebieden en -vormen	- Privaat-, Publiekrecht, Dwingend, regeland en aanvullend recht	b	b	

b	Verantwoordelijkheid van de projectmanager in de rechtshandhaving		t	b	b
c	Overeenkomsten		a	t	b
d	Tekortkoming in de nakoming van een overeenkomst	Risicoaansprakelijkheid	a	t	b
e	Onrechtmatige daad	Risicoaansprakelijkheid, causaal verband	b	b	b
f	Normen, voorschriften en standaarden		t	t	b
g	Intellectueel eigendomsrecht	Auteurs- octrooi en merkenrecht, patent, licenties	b	b	
h	Toezichthoudende instanties		b	b	
C33	Gezondheid, beveiliging, veiligheid en milieu	Gezondheid, beveiliging, veiligheid en milieu			
a	ARBO-wetgeving	Risico-inventarisatie, veiligheidsplan, zorgplicht	t	b	b
b	Millieuwetgeving	Omgevingswet, Omgevingsvergunning, Milieuvergunning, MER (milieueffect- rapportage), milieudelicten.	b	b	
c	Wetgeving op het gebied van databeveiliging, privacy, etc.		t	b	b
d	Beveiliging		t	b	b
CE	Perspective 4: Invloed en belangen				
C41	Invloed en belangen				
a	Macht en autoriteit		b	b	b
b	Principes van beïnvloeding – Robert B Cialdini		t	t	b
c	Bronnen van belangen		a	b	
d	Machtsbronnen	PESTLE analyse	a	t	b
CE	Perspective 5: Cultuur en waarden				
C51	Cultuur en waarden				
a	Projecten in relatie tot cultuur en waarden		t	t	b
b	Cultuurdimensies	Allemaal andersdenkenden – Hofstede	a	t	b
c	Organisatiecultuur en besluitvorming	Onderzoeken en veranderen van organisatiecultuur – Quinn	b		
d	Organisatiecultuurmodel – Schein	Waarden, artefacten en veronderstellingen	b	b	b

3.2 Gedragmatige competentie-elementen (People)

Nr.	Onderwerpen	Toelichting	B	C	D
CE	People 1: Zelfreflectie en zelfmanagement				
G11	Zelfreflectie en -analyse				
a	Emotionele intelligentie - Goleman	Zelfbewustzijn, zelfmanagement, sociale vaardigheid, empathie, motivatie	t	b	b
b	Rationeel-Emotieve therapie® (RET)		b	b	
c	Johari-diagram		t	t	b
d	Kernkwadranten	Bezieling en kwaliteit in organisaties - Daniel D. Ofman	a	t	b
G12	Persoonlijke doelbepaling en tijdmanagement	Persoonlijke doelbepaling en tijdmanagement			
a	Zelfmotivatie		b	b	b
b	Stappen in doelbepaling	Goal setting - Locke and Latham	t	b	
c	Zeven Eigenschappen van Effectief leiderschap (Covey)		t	b	
d	Persoonlijk tijdsmanagement	Eisenhowermatrix	t	t	t
e	Technieken persoonlijk tijdsmanagement		t	b	
G13	Stressmanagement				
a	Spanning versus stress / burn-out	Balans tussen belasting en belastbaarheid	b	b	b
b	Symptomen & veroorzakers van stress		b	b	b
c	Stressmanagement voor zichzelf en anderen	Ontspanningstechnieken, reduceren fysieke, emotionele en rationele spanning	b	b	b
d	Interventietechnieken voor het reduceren van stress	Vitaliseren/oppeppen, teambuildingsactiviteiten, escaleren en de-escaleren	b	b	
CE	People 2: Persoonlijke integriteit en betrouwbaarheid				
G21	Ethiek				
a	Soorten ethiek	Deugdenethiek, plichtsethiek, gevolgenethiek, zorgethiek	t	b	b
b	Sociale rechtvaardigheid en duurzaamheidsprincipes		t	b	
c	Persoonlijke ethiek versus bedrijfsethiek		b	b	
G22	Betrouwbaarheid				
a	Aspecten van betrouwbaarheid	Consistentie/Transparantie/Consequent handelen/Voorspelbaarheid	b	b	b
b	Opbouwen betrouwbaarheid in een netwerk van betrokken partijen	Sterke en zwakke banden (The strength of weak ties - Granovetter)	t	b	
c	VN universele verklaring van de rechten van de mens.		b	b	
CE	People 3: Persoonlijke communicatie	People 3: Persoonlijke communicatie			
G31	Communicatie				
a	Communicatiemodel	Zender, kanaal, ontvanger, boodschap, feedback, ruis	b	b	b
b	Communicatieaspecten	Hoe bedoelt u? - Schultz von Thun: Inhoudelijk, relationeel, expressief, appellerend	a	t	b

c	Communicatiekanalen	Mondeling, schriftelijk, audiovisueel, digitaal (o.m. sociale media)	b	b	b
d	Miscommunicatie en ruis	Selectieve perceptie, cognitieve dissonantie, interne en externe ruis	a	t	b
e	Criteria goede communicatie	- Effectief, efficiënt, aanvaardbaar - Begrijpelijk (aansluiten bij doelgroep)	a	a	t
G32	Gespreksvaardigheden				
a	Verbale en non-verbale communicatie		t	t	t
b	Actief luisteren	Hm, samenvatten, parafraseren en doorvragen; rapport maken, empathie	t	t	t
c	De juiste vragen stellen	Open, gesloten, suggestieve en retorische vragen	t	t	t
d	Feedback geven en ontvangen		a	t	t
e	Slechtnieuwsgesprekken		t		
G33	Vergaderen				
a	Effectief vergaderen	Succes- en faalfactoren en interventies tijdens voorbereiding, eigenlijke vergadering en opvolging	a	t	b
b	Agenda en agendapunten	- Indeling en volgorde agendapunten - Beeldvormende, commentariërende, besluitvormende en planningsfase	a	t	b
c	Vergaderrollen	Voorzitter, secretaris of notulist, deelnemer	a	t	b
G34	Workshops				
a	Kenmerken workshops		b	b	b
b	Inrichten en uitvoeren van workshops	Processtappen en workshopfasen	a	t	b
c	Rollen en verantwoordelijkheden workshops	Workshop-eigenaar, facilitator, deelnemer en secretaris/workshopondersteuner	a	t	b
G35	Presenteren				
a	Effectiviteit presentatie	Spreekschema, verbaal en non-verbaal gedrag, aansluiten bij doelgroep	a	t	b
b	Elevator pitch		t	t	
c	Aandachtspunten van goede visuele ondersteuning presentatie		a	t	b
G36	Schriftelijk communiceren				
a	Effectief schriftelijk communiceren	Vereisten: begrijpelijkheid; nauwkeurigheid; bondigheid; aantrekkelijkheid	a	t	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	a	t	b
CE	People 4: Relaties en betrokkenheid				
G41	Openheid				
a	Creëren van een open projectcultuur	Action science – Argyris (model 1/model 2).	b		
b	Aspecten, kenmerken en beleid t.a.v. openheid	- Openhartigheid, toegankelijkheid, meesprekende en introspectieve	a	t	b

		openheid – Invloed bedrijfscultuur, vertrouwelijkheid en beveiligingsaspecten			
G42	Adviseren				
a	Rol van PM als adviseur	Process Consultation Revisited – Schein (3 modellen, 10 principes)	a	t	
b	Relaties in advieswerk	Onder-boven / samen-tegen	t	b	
G43	Motivatie				
a	Motivatief- en hygiënefactoren	How Do You Motivate Employees – Herzberg	t	b	
b	Maslow hierarchy of needs		t	t	b
CE	People 5: Leiderschap				
G51	Leiderschap				
a	Verschillen en overeenkomsten tussen leiderschap en management		b	b	b
b	Leiderschap	Three Levels of Leadership – Scouller (publiek, privé en persoonlijk leiderschap)	a	b	
c	Situationeel leiderschap	Volgens Johnson, Hersey & Blanchard	t	t	b
d	Stijlen van leiderschap	Leadership that gets results – Goleman. Gezaghebbende stijl, relationele stijl, democratische stijl, coachstijl, pacesetting stijl en autoritaire stijl.	t	t	
e	Invloed en betrokkenheid	Cirkels van invloed en betrokkenheid	t	t	b
f	Assertiviteit	Assertiviteit vs. meegaandheid vs. agressiviteit	t	t	b
g	Balans rol opvattingen en rolverwachtingen		t	b	
h	Coaching		t		
i	Dienend leiderschap		t		
j	Vroom en Yetton beslismodel		t		
CE	People 6: Teamwerk				
G61	Levenscyclus teams				
a	Teamontwikkelingsfasen	- Model van Tuckman: Forming, storming, norming, performing en adjourning - Teambuilding	t	t	t
b	Fasen teamvorming in relatie tot situationeel leidinggeven		t	t	b
G62	Succesvolle teams				
a	Teamsamenstelling	Vak- en werkinhoudelijk, samenwerking en competentie	t	t	
b	Teamrollen	Teamrollen – Belbin	t	b	
c	Omgaan met weerstand, de noodzaak van 'lastige' mensen in het team		t	t	b
d	Oorzaken, symptomen en voorkomen van groepsblindheid		t	b	
e	Management van remote teams		t	b	
f	Ontwikkelen van een effectieve project cultuur		t	b	
CE	People 7: Conflicten en crisis				
G71	Crisismanagement				
a	Crisisplan	Inhoud en samenstelling	t		
b	Crisis en crisismanagement	Gewenste stijl van leidinggeven en competenties bij managen crisis	t	b	

G72	Conflictmanagement				
a	Soorten conflicten	Zakelijke, schaarste, machts- en sociaaleconomische conflicten	b	b	
b	Functionele vs. disfunctionele conflicten		b	b	b
c	Fasen in een conflict	Pondy: 4 stage escalation model (1 Latent, 2 Perceived, 3 Felt, 4 Manifest)	t	t	b
d	Conflictderegeringsmechanismen in verschillende conflictfasen		a	t	b
e	Stijlen conflicthantering	Thomas & Kilmann model	t	t	b
f	PM in verschillende rollen in conflicten		t	t	
CE	People 8: Vindingrijkheid				
G81	Probleemoplossen				
a	Oorzaakidentificatie- en analysetechnieken	Oorzaakgevolgdiagrammen, analyse technieken, systeembenadering	t	b	
b	Oplossingsidentificatie- en analysetechnieken	O.a. expertmening, scenario-analyse, waardeanalyse en SWOT-analyse	t	b	
c	Oplossingsbeoordelings- en evaluatietechnieken	O.a. prototyping voor beoordeling en multicriteria-analyse voor evaluatie	t	b	
d	Besluitvormingstechnieken	Consensus, meerderheid, unanimiteit, compromis, autoriteit, delegatie	t	t	b
e	Analytisch probleemoplossen		t	t	b
G82	Creativiteit				
a	Fasen in het creatieve proces	Start-, divergerende, convergerende en besluitvormingsfase	t	t	b
b	Divergerende creativiteitstechnieken	Oplossingsgericht formuleren, mindmapping, brainstorming, analogieën, brownpapersessie	t	t	b
c	Aanvullende divergerende creativiteitstechnieken	Binnenstebuiten luisteren, opstappers formuleren, lateraal denken en de Denkhoeden van De Bono)	b		
d	Convergerende creativiteitstechnieken	Nominaal kiezen als voorbeeld van filteren, en moodboards/cartoons en spiegelgesprekken als voorbeelden van ontwikkelen	t	t	b
e	Aanvullende convergerende creativiteitstechnieken	COCD-box© en zintuiglijk verdiepen naast meer analytische technieken zoals waardeanalyse en scenario-analyse	b		
f	Gestructureerde besluitvormingsprocedures		b		
CE	People 9: Onderhandelen				
G91	Onderhandelen				
a	Onderhandelingsstrategie	Thomas & Kilman/Win-Win, Win-Lose (conform conflicthantering)	t	t	b
b	Harvard-methode	Excellent onderhandelen – Fisher, Ury, Patton (4 principes, plus BAZO: Beste Alternatief Zonder Overeenkomst)	t	t	b
c	Positioneel onderhandelen	Openingsbod, streefpunt, weerstandpunt, uitkomstverwachting, breekpunt	t	t	b
d	Fasen in onderhandeling	Vorbereiding, aanloop, opening, verkenning, uitvoering en afsluiting	t	t	

e	Aspecten van onderhandelen	Belangen, machtsbalans, klimaat, inhoud en speelruimte (achterban)	t	b	
CE	People 10: Resultaatoriëntatie				
G101	Resultaatgerichtheid				
a	Efficiëntie, effectiviteit en productiviteit		b	b	b
b	Ondernemerschap	Entrepreneurship - Hisrich, Peters, Shepherd	b		
c	Principes en voorwaarden continue verbetering	Kaizen: The Key To Japan's Competitive Success – Masaaki Imai	b	b	
d	Technieken voor efficiëntie	Kaizen: 5S verbeteraanpak, 5xW en 1xH, Kaizen: 4xM controlelijst	b	b	
e	Politieke en sociale sensitiviteit		t	b	

3.3 Vaktechnische competentie-elementen (Practice)

Nr.	Onderwerpen	Toelichting	B	C	D
CE	Practice 1: Projectaanpak				
V11	Projectaanpak				
a	Succes en Faalcriteria		t	t	t
b	Succes- en faalfactoren		t	t	b
c	Projectsucces en projectmanagementsucces		t	t	b
d	Project performance management.		t	b	
e	Leren (en periodiek herijken) o.b.v. leerpunten (Geleerde lessen)		t	t	b
CE	Practice 2: Eisen en doelen				
V21	Verwachtingen en eisen				
a	Projectdoelstellingen versus projectdoelen	Doel van het project (wat de opdrachtgever met het projectresultaat wil bereiken) vs. doelstellingen van het project (de taakstelling voor het projectteam)	a	t	b
b	Waardemanagement		t	b	
c	Total cost of ownership		b	b	
d	Verwachtingen, eisen en acceptatiecriteria	Expliciete en impliciete verwachtingen, MoSCoW-techniek	a	t	b
e	Specificaties en kwaliteitseisen	Functionele en technische eisen, programma van eisen	a	t	b
f	Fit for use, fit for purpose		a	t	b
CE	Practice 3: Scope				
V31	Scope en afbakening				
a	Scope	Scopedefinitie, afbakening en raakvlakken	a	t	b

		met andere projecten of initiatieven			
b	Scope creep	Scopemanagement	a	t	b
V32	Productdecompositie				
a	Project decompositie		a	t	b
b	Werkdecompositiestructuur (WBS	- Projectstructuurcodering - WBS-woordenboek	a	t	b
c	Productdecompositiestructuur	Productstroomschema, PBS, Productbeschrijvingen Swimlanes.	a	t	b
V33	Configuratiemanagement				
a	Configuratiemanagement en configuratie-items	ISO 10007:2017 Configuratiemanagement ©	t	b	
b	Configuratie-item records en configuratiemanagementdatabase		t	b	
c	Configuratiemanagementstrategie en -plan		t	b	
d	Configuratiebaselines		t	b	
CE	Practice 4: Tijd				
V41	Planning en fasering				
a	Planniveaus	Project-, fase- en teamplannen	t	t	b
b	Baselines		a	t	b
c	Balkenschema (Gantt Chart)		t	t	t
d	Precedence chart	Totale speling, kritieke pad, Planningsrestrictie Einde- Start	t	t	
e	Andere planningsrestricties	Start-start-, start-eind-, eind-eindrelaties - ALAP/ASAP, niet eerder dan etc.; lead, lag Vrije speling	a	b	
f	Mijlpalen, fasen en beslispunten		t	t	b
g	Faseringsmodellen	Lineaire fasering (waterval), parallel of deelprojectfasering, ontwikkelphasering, parallele fasering, timeboxing, subprojectfasering	t	t	b
h	Inkorten tijdsplanning	Crashing, fast tracking	t	t	b
CE	Practice 5: Organisatie en informatie				
V51	Projectorganisatie				
a	Projectgovernance		a	t	b
b	Principe opdrachtgever/opdrachtnemer	Drie projectbelangen: klant, gebruiker, leverancier	b	b	b
c	Principe scheiding van techniek en management		b	b	b
d	Projectorganisatie, projectmanagementteam, projectmanagementstructuur	Projectorganogram	a	t	b
e	Rollen en rolbeschrijvingen		a	t	b

f	Overlegstructuur en linking-pin principe		a	t	b
g	Verantwoordelijkhedenmatrix (RASCI-model, RAM)		a	t	b
V52	Informatiemanagement				
a	Informatiemanagement en informatiemanagementstrategie		a	t	b
b	Informatie versus gegevens		b	b	b
c	Documentbeheer	Release levels, versiemangement	t	t	b
d	Informatiemanagementinfrastructuur		t	t	b
e	I/O-matrix		t	b	
f	Informatie(management)plan		t	t	b
g	Kwaliteits- en beveiligingseisen informatie- en documentmanagement	O.a. wettelijke eisen	b	b	b
h	Projectdossierstructuur	Management- en specialistendossiers	t	t	b
CE	Practice 6: Kwaliteit				
V61	Kwaliteit				
a	Proces- en productkwaliteit		b	b	b
b	Standaard operationele procedures		b	b	
c	Verificatie en validatie		t	t	b
d	Kwaliteitsmanagement	Kwaliteitsplanning, -borging, -beheersing en -verbetering	t	t	b
e	Kwaliteitsmanagementstrategie en -plan		a	t	b
f	Basis-kwaliteitsinstrumenten	histogram, visgraatdiagram, Pareto-analyse stroomdiagram	a	t	b
g	Geavanceerde kwaliteitsinstrumenten	Run chart, control chart, verspreidingsdiagram,	a	t	
V62	Kwaliteitsbeoordeling, audit en evaluatie				
a	Kwaliteitsreview, audit en evaluatie		t	t	b
b	Inspectiemethoden en -technieken		t	b	
c	Testconcepten en -methodes		t	b	
d	Kwaliteitsregister, testregister		t	t	b
CE	Practice 7: Financiën				
V71	Kostenraming				
a	Kostendecompositie	Incl. kostencomponenten, kostensoorten, kostenposten en kostendragers	t	t	t
b	Koppeling CBS met WBS en OBS	Beheerspunten/control accounts	t	t	t
c	Reserves	Contingency- en managementreserves; risicobudget, wijzigingsbudget, post	t	b	b

		onvoorzien, marge, tolerantie			
V72	Kostenmanagement				
a	Procuratie		t	b	b
b	Afstemming financiële project- en bedrijfsadministratie		t	b	b
c	Begroten, budgetteren, bewaken		t	t	t
d	Rapportagestandaarden		t	t	t
e	Kosten- en budgetbewaking		a	t	t
V73	Projectfinanciering				
a	Projectfinanciering	Interne en externe financiering; risicodragende en niet-risicodragende financieringsmogelijkheden	b		
b	Financiële beheersing en liquiditeitsplanning		t	b	
CE	Practice 8: Mensen en middelen				
V81	Capaciteitsmanagement				
a	Capaciteitsmanagement		t	t	b
b	Leveling en smoothing		t	t	b
c	Capaciteitsplan		t	t	b
d	Kritieke-ketenmethode	'Theory of constraints' – Goldrath: Studentsyndroom, Parkinsons wet en multitasking, projectbuffers en aanloop buffers	t	b	
CE	Practice 9: Inkoop				
V91	Inkoop				
a	Maak of koop: analyse en besluitvorming	- Inkopen of uitbesteden - Rol bedrijfsstrategie	t	t	b
b	Inkoopstrategie en-plan		t	b	
c	Inkoopproces	- Longlist, shortlist - Selectie- en gunningcriteria - Relatie project en inkoopafdeling	t	b	b
d	RFI, RFS, RFP, RFQ		t	b	
e	Precontractuele overeenkomsten	Intentie- en voorovereenkomst en vroegtijdige uitvoeringsovereenkomsten	t	b	
f	Samenwerkingsverbanden	Consortium, comakership, VOF, back-to-back agreement	b		
g	Europese aanbesteding	Uitgangspunten, sectoren, drempelbedragen, procedures, selectie- en gunningscriteria.	a	t	b
h	Aanbestedingsprocedures		t	b	

V92	Overeenkomsten				
a	Contracttypes		t	b	
b	Gebruikelijke contractartikelen	Algemene voorwaarden	t	t	b
c	Inspannings- en resultaatverplichting		t	t	b
d	Financiële zekerheden	Bankgaranties, kredietbrieven, exportgaranties	t	b	
e	Contractmanagement		t	b	
f	Claimmanagement	Defensieve en offensieve claimstrategie.	t	b	
CE	Practice 10: Plannen en beheersing				
V101	Projectvoorbereidingsfase				
a	Projectmandaat, projectaanvraag en projectvoorbereidingsfase		t	t	b
b	Projectopdracht		t	t	b
c	Eerste projectbeslissing	Decision to Justify	t	t	b
V102	Projectdefinitiefase				
a	Start-up workshops en kick-off bijeenkomst	Verschillen en kenmerken	a	t	b
b	Projectmanagementplan	Projectdefinitiefase	a	t	b
c	Inrichten projectsupport		t	t	
d	Projectbeoordeling, tweede projectbeslissing	(Decision to Fund)	a	t	b
V103	Schattingsmethoden				
a	Bruto-netto (beschikbare) capaciteit	Inzet van mensen	a	t	b
b	Schattingsmethoden- en technieken	Enkelvoudige of multi-expert schattingen (Delphi methode), equal bet, velocity analyse, historische data, analogieën, inspanningsmodellen, parametrische schattingen (functiepuntmethode), driepuntsschatting	a	t	b
c	Onzekerheidsanalyse	PERT (gemiddelde en standaardafwijking), z-tabel	a	t	
V104	Beheersing en rapportage				
a	Management 'by Objectives'	SMART doelen bepalen	a	t	b
b	Management 'by Exception'	Toleranties en escalaties	a	t	b
c	Dagelijks management		a	t	b
d	Managen van een fase overgang	- Exceptieprocedure - Faseovergang en faseplan	t	t	t
e	Escalatieprocedure		a	t	b
f	Projectbeheersing	Projectmanagementproducten	t	t	b
g	Deming's beheerscirkel	Plan-Do-Check-Act	t	t	t
h	Beheers- en rapportageniveaus		t	t	t
i	Earned Value Analyse		a	t	

j	Trendanalyse	Slip-charts	a	a	t
k	Verschillende rapportages in het project	Voortgangsrapportage, fase-eindrapport, afwijkinsrapport, projecteindrapport, leerpuntenrapport	a	t	b
V105	Wijzigingsbeheer				
a	Wijzigingsbeheer versus verandermanagement		b	b	b
b	Wijzigingen en projectissues	Onderscheid wijzigingsverzoeken, afwijkingen van specificaties, overige projectissues	t	t	t
c	Wijzigingsstrategie en -procedure	Issueregister	t	t	t
d	Wijzigingsautoriteit en wijzigingsbudget		t	t	b
e	Prioriteit en urgentie		t	t	t
V106	Afsluiting				
a	Opleveren en overdracht projectresultaat	- Verklaring van acceptatie (gebruikers- en beheeracceptatie) - Oplevering (overdracht, protocol van oplevering), inclusief 'as build'- documenten - Inbedrijfname	t	t	b
b	Afbouwen project	- Identificeren/aanbevelen vervolgacties, incl. post- investeringsbeoordeling - Afbouwen project en projectteam, vrijgave - Opschonen, afsluiten en overdragen projectdossier	t	t	b
c	Evaluatie	Projectverantwoording (projecteindrapport) en evalueren van het project (leerpuntenrapport)	t	t	b
d	Afsluiting en decharge		t	t	b
CE	Practice 11: Risico's en kansen				
V111	Risicomanagement: begrippen, definities en categorieën				
a	Risicomanagementstrategie		a	t	b
b	Risicomanagement		t	t	t
c	Risico's en kansen	Onderscheid risico's/kansen en issues	b	t	b
d	Risicobegrippen	o.a. risicoblootstelling, - bereidheid, -aversie en - tolerantie	b	b	b
e	Kans-/risico-eigenaar en kans-/risico-actiehouders		t	t	b
g	Waarschijnlijkheid, impact en horizon		t	t	b
h	Verschillende typen risico's en kansen	Interne en externe risico's en kansen Project- en bedrijfs risico's en kansen	t	b	

i	Risico- en kanscategorieën	Political, economic, technological, legal en environmental (PESTLE)	t	t	b
V112	Risicomanagementraamwerk				
a	ISO 31000©;2018 Risicomanagement		t	b	
b	De 8 risicomaatregelen (in ICB4 par. 4.5.11.4)	• vermijden • accepteren/verhoging van het risico om een kans gebruik te maken • verwijderen van de risicobron • verminderen van de waarschijnlijkheid • verminderen van de gevolgen/impact • delen van het risico met een andere partij • accepteren van het risico • contingency plan	t	t	t
c	De 4 kansmaatregelen (in ICB4 par. 4.5.11.4)	• pakken van de kans • delen van de kans met een derde partij • vergroten van waarschijnlijkheid en/of impact • negeren	t	t	
d	Inherent, resterend en secundair risico		b	b	b
V113	Risicomanagementtechnieken				
a	Risico- en kansregister	Inclusief risico-matrix	t	t	b
b	Risico- en kansidentificatietechnieken	Risico-decompositiestructuur, visgraatdiagram/oorzaak- en gevolgdiagram, Pre-mortem analyse	t	t	
c	Risico- en kansbeoordelingstechnieken	o.a. Monte Carlo, scenarioplanning, gevoeligheidsanalyse, beslisboom, verwachte geldwaarde, waarschijnlijkheidsberekening en statistische technieken	t	b	
d	Tijd en kosten reserves		a	t	b
CE	Practice 12: Belanghebbenden				
V121	Stakeholderanalyse en stakeholdermanagement				
a	Analyseren belanghebbenden	Identificeren belanghebbenden, onderkennen onderlinge relaties, analyseren belang en invloed, vaststellen verhouding tot project	a	t	t
b	Stakeholdermanagement	Stakeholdermanagements strategie en communicatieplan	t	t	b

c	Betrekken van belanghebbenden	- Informeren, vasthouden interesse, actief raadplegen, actief betrekken - Verwachtingsmanagemen t	a	t	b
CE Practice 13: Verandering en transformatie					
V131	Organisatieverandering				
a	Verandermanagement		t	b	b
b	Aanpak verandermanagement		t	b	b
c	• Kotters 8-fasenmodel voor verandering		t	b	
d	• Diffusion of innovations - Rogers		t	b	
e	Disciplines van de Lerende Organisatie/The fifth discipline - Senge		t	b	