

## Eindtermen IPMA-PMO

In dit document staan de eindtermen. Van elke eindterm is het beheersingsniveau aangegeven voor de examens PMO-D, PMO-C en PMO-B. Ook staat per eindterm aangegeven of je de eindterm moet begrijpen, toepassen of beheersen.

### Inhoudsopgave

1	Legenda .....	2
2	Taxonomie .....	3
3	Eindtermen .....	4
3.1	Contextuele competentie-elementen (Perspective) .....	4
3.2	Gedragmatige competentie-elementen (People) .....	<a href="#">108</a>
3.3	Vaktechnische competentie-elementen (Practice) .....	<a href="#">1614</a>

## 1. Legenda

CE	Competentie-element volgens ICB4: achtereenvolgens Groep (Perspective, People of Practice), Volgnummer van de competentie en Competentiernaam
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	<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>
Toelichting	Toelichting eindterm of verwijzing naar relevante literatuur
B, C, D	IPMA-niveau (resp. PMO IPMA-B, PMO IPMA-C, PMO IPMA-D)
b, t, a	<p>(Maximale) niveau waarop de eindterm kan worden uitgevraagd: b – begrip, t – toepassen of a – analyseren.</p> <p>Als basis wordt uitgegaan voor respectievelijk begrip op D-niveau, toepassen op C-niveau en analyseren op B-niveau.</p>

## 2. Taxonomie

b = Begrip		t = Toepassen		a = Analyseren	
Werkwoord	Zelfstandig naamwoord	Werkwoorden	Zelfstandig naamwoord	Werkwoord	Zelfstandig naamwoord
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
CE	Perspective 1: Strategie				
C11	Missie, visie en strategie				
a	Missie en visie van organisaties		<u>ba</u>	<u>bt</u>	b
b	Kernwaarden van een organisatie (corporate values)		<u>ba</u>	<u>bt</u>	b
-	<b>Strategiebepaling:</b>	-			
c	7-S Framework© - McKinsey Consulting		b		
d	Bedrijfsmodel canvas©	Business Model Generation – Osterwalder, 2010	<u>bt</u>		
e	SWOT		a	t	b
f	<u>Strategie en strategische doelen</u>		<u>b</u>	<u>b</u>	<u>b</u>
C12	Strategisch prestatie management				
a	Batenmanagement		<u>bt</u>	<u>b</u>	
b	Strategisch prestatie management	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Prestatie-indicatoren</li> <li>• Balanced Scorecard©</li> </ul>	t	b	
e	<u>EFQM-managementmodel©</u>		<u>b</u>		
<u>cd</u>	Benchmarking		t	b	b
C13	Investeringsberekeningen				
<u>a</u>	<u>Investeringsberekeningen</u>	<u>Inclusief ROI</u>	<u>a</u>	<u>t</u>	<u>b</u>
<u>ba</u>	NCW-berekening	Incl. de <u>begrippentermen WACC/Kapitaalkosten (WACC)</u> , discontopercentage, Intern rendement, 'cash is king', opportunity costs, sunk costs, <u>intern rendement (IRR) (als concepten, geen berekeningen)</u>	a	t	
<u>cb</u>	Terugverdientijd, Break Even Point		a	t	
C14	Zakelijke of organisatorische rechtvaardiging				
a	Business case document (indeling en kenmerken)	<u>Financiële en niet-financiële Meetbare en onmeetbare baten</u>	a	t	b
b	Nulscenario, deltameting		b	b	b
c	Business case opdrachtgever en leverancier		b	b	b
d	Relatie zakelijke rechtvaardiging en projectlevenscyclus		t	t	b

e	Relatie met haalbaarheidsstudie en batenreview / post-investeringsbeoordeling		t	t	b
CE	Perspective 2: Besturing, structuren en processen				
C21	Projectmanagement				
a	<u>Wat is een project</u>		a	t	b
b	<u>Wat is projectmanagement</u>		a	t	b
c	<u>Positie projecten</u>	<u>Positie van projecten in organisatie</u>	a	t	b
da	Werkvormen	Improviseren, routinematig en planmatig	t	t	b
eb	Voorwaarden en kenmerken van een project		a	t	t
fe	Redenen om een project uit te voeren		a	t	b
gd	Projecten binnen de levenscyclus van een product		b	b	b
he	Faseren, beheersen en beslissen	Beheersaspecten ( <del>bijv. tijd, geld, scope, kwaliteit, risico's, baten</del> ): <u>Triple constraint en ijzeren vierkant.</u>	at	tb	b
if	Projecten op verschillende <u>niveaus Excellence Baseline® (PEB)</u>		a	t	b
C22	Programmamanagement				
a	Programma en programmamanagement		t	b	
b	Wanneer kies je voor een programma		t	b	
cb	Verschillen tussen projecten en programma's		b	b	tb
de	Programmaorganisatie: rollen en de bijbehorende taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden	Programmaopdrachtgever, sponsor, sponsorgroep, programmamanager, verandermanagers, programmabureau, programmastuurgroep, programmaborging	t	b	tb
ed	Multi-organisatieprogramma's	Bijv. publiek-private samenwerking	b	tb	
fe	Programmalevenscyclus	Programmafases en plateauovergangen	b	b	
gf	Kerndocumenten van een programma	Visiedocument en blauwdruk, programmaplan,	b	b	

		doelendecompositie, business case			
C23	Portfoliomanagement				
a	Portfolio- en multiprojectmanagement		bt	bt	b
b	De portfolio-organisatie		t	b	b
c	Prioritering van programma's en projecten	Multicriteria-analyse, Bellendiagram (bubble chart)	ta	tb	
d	Portfolioproses		t	b	
C24	Inrichten PPP- en PMO-organisaties				
a	Kenmerken <del>permanente</del> PMO		t	b	b
b	Toegevoegde waarde <del>permanente</del> PMO	Dienstenportefeuille PMO	t	b	b
c	Stappen bij invoeren PPP-organisatie	Effecten op de organisatie bij invoering	ta	b	
-	<del>Permanente PMO:</del>	-			
b	<del>Inrichten permanente PMO</del>	-	t	b	
d	<del>Toegevoegde waarde permanente PMO</del>		t	b	b
e	<del>Organisational Competence Baseline® (OCB)</del>	<del>Votwassenheidsniveau's organisaties m.b.t. projectmanagement</del>	t		
C25	Organisatietheorie				
a	<del>Permanente Staande</del> organisatie	<ul style="list-style-type: none"> <li>Lijn-, staf- en hulpdiensten</li> <li>Functiescheiding</li> <li>Primair proces</li> </ul>	ab	tb	b
b	Organisatorische <del>configuratie</del> structuren	Mintzberg over management Mintzberg (5 <del>basis</del> configuraties)	b		
c	Platte versus hiërarchische organisatie	Span of control, depth of control	b	b	
d	Supply chain/Ketenmanagement	<del>Effecten van de relatie met toeleveranciers en klantorganisaties in de keten voor de aanpak van het project of het programma.</del>	b		
e	Raakvlakken project/programma en <del>bedrijfsvoering</del> permanente organisatie	<del>Op strategisch, tactisch en operationeel niveau, Matrix-, autonome en functionele projectstructuurRun the business/change the business</del>	b	b	b

f	Systeembenadering		t	b	
g	TQM Total Quality Management		b		
h	<u>Theory of constraints</u>	-	b		
C26	Project-, programma- en portfoliomanagementstandaarden en -methoden				
a	ISO-standaard 21500:2021 <del>12</del> , Guidance on Project Management®		b		
b	Projectmanagementstandaarden	<u>Essentie van en verschillen tussen internationale standaarden (PMBOK guide, PRINCE2, PM<sup>2</sup>).PMBok Guide®, PRINCE2®, PMW, PMC (zoals beschreven in "Wegwijzer voor methoden bij projectmanagement") Aanpassen van methoden voor specifieke organisaties/situaties</u>	<u>b</u> <del>F</del>	<del>b</del>	
C27	Procesontwikkelingsmethoden				
a	Agile	Agile manifesto en agile principes	t	t	b
b	Scrum	Rollen, gebeurtenissen, artefacten, begrippen	t	t	b
c	Lean Six Sigma	DMAIC en DMDAV	b	b	
d	Kanban		t	b	b
C28	Personeelsmanagement				
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	<u>bt</u>	b	<del>b</del>
b	Competentiemanagement	<del>Incl. single, double en tripte toep teren</del>	t	b	
c	<u>Kennismanagement</u>		<u>t</u>	<u>b</u>	
C29	Financiële administratie				
a	Kosten <u>classificatieindelingen</u>	Vaste en variabele kosten, directe en indirecte kosten	b	b	b
b	Toerekening indirecte kosten	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <del>Opslag, over- en onder-absorptie</del></li> <li>• <u>Kostenplaatsmethode</u></li> </ul>	b	<u>b</u>	
c	Grondbeginselen financiële administratie	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <u>Grondbeginselen financiële administratie</u></li> <li>• <u>Boekhoudkundige registersGrootboekrekeni</u></li> </ul>	b	b	

		ng, journaalposten, dagboeken			
d	Jaarrekening	Balans, Winst- en Verliesrekening (EBIT en EBITDA), kasstroomoverzicht, IFRS	b	b	
e	Investerings en afschrijvingen	Operationele uitgaven (OPEX) en Kapitaaluitgaven (CAPEX)	b	b	
f	Kasstroom m.b.t. investeringen	-	b	b	
f	Waardering van projecten	Onderhanden projecten	b	b	
CE	Perspective 3: Compliance, wet- en regelgeving				
C31	Duurzaamheid				
-	<b>Duurzaamheidsprincipes:</b>				
a	Duurzame ontwikkeling People, planet, profit	People, planet, profit Triple bottom line	a	t	b
b	De 10 principes van de UN Global Compact	-	t	b	
b	MVO: Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen	Corporate social responsibility® (CSR) ISO-standaard 26000: 2010 MVO	ba	t	b
c	ISO-standaard 26000: 2010 MVO		b		
C32	Wet- en regelgeving				
a	Bronnen van het recht	Verschil tussen recht, wetten, gewoonterecht, jurisprudentie	b	b	
ab	Rechtsgebieden en -vormen	Privaat-, Publiekrecht Dwingend, regelend en aanvullend recht	b	b	
b	Verantwoordelijkheid van het projectmanagementteam de projectmanager in de rechtshandhaving		tb	b	b
cd	Overeenkomsten		t	b	b
de	Tekortkoming in de nakoming van een overeenkomst	Risicoaansprakelijkheid,	t	b	b
ef	Onrechtmatige daad	Risicoaansprakelijkheid, causaal verband	bt	b	b
fg	Normen, voorschriften en standards		b	b	b
gh	Intellectueel eigendomsrecht Octrooi en merkenrecht	Intellectueel eigendom, Auteurs-, octrooi en merkenrecht, patent, licenties	b	b	
C33	Gezondheid, beveiliging, veiligheid en milieu				

a	Arbowetgeving	Risico-inventarisatie, veiligheidsplan, zorgplicht	t	b	b
b	<del>Millieuwetgeving</del> <del>WABO-wetgeving</del>	<del>Activiteitenbesluit en Activiteitenregeling, Omgevingswet, o</del> Omgevingsvergunning (WABO), Milieuvergunning, MER (milieueffect-rapportage), milieudelicten	b	b	
c	Wetgeving op het gebied van databeveiliging, privacy, etc.		t	<del>b</del> t	b
d	<del>Beveiliging</del>		<del>t</del>	<del>b</del>	<del>b</del>
CE	Perspective 4: Invloed en belangen				
C41	Invloed en belangen				
a	<del>Macht en autoriteit</del>		<del>b</del>	<del>b</del>	<del>b</del>
b	<del>Formele en informele macht en invloed</del> <del>Principes van beïnvloeding – Robert B Cialdini</del>	<del>Invloed – Robert B Cialdini (Wederkerigheid, Commitment en consistentie, Sociaal bewijs, Sympathie, Autoriteit, Schaarste)</del>	t	t	b
c	Bronnen van belangen		t	b	
d	Machtsbronnen	PESTLE analyse <del>Seven bases of power – Hersey, Blanchard en Johnson</del>	t	b	b
e	<del>Belangenconflicten</del>	-	<del>t</del>	<del>b</del>	
CE	Perspective 5: Cultuur en waarden				
C51	Cultuur en waarden				
a	<del>Projecten in relatie tot cultuur en waarden</del>		<del>t</del>	<del>t</del>	<del>b</del>
a	<del>Dimensies van nationale culturen</del> <del>Cultuurdimensies</del>	Allemaal andersdenkenden - Hofstede	t	t	b
-	<del>Bedrijfscultuur:</del>	-			
b	Organisatiecultuur en besluitvorming	Onderzoeken en veranderen van organisatiecultuur – Quinn	b	<del>b</del>	
c	Organisational cultuurmodel - Schein	Waarden, artefacten en veronderstellingen	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	<del>bt</del>	b
-	<del>Zelfreflectie en analysetechnieken:</del>	-			
b	Rationeel-Emotieve therapie© (RET)		b		
c	Johari-diagram		t	t	<del>bt</del>
	Persoonlijk zelfbewustzijn:				
d	Kernkwadranten	Bezieling en kwaliteit in organisaties - Daniel D. Ofman	t	t	b
e	<del>Bewust van persoonskenmerken</del>	<del>Spiral dynamics</del>	<del>t</del>	<del>b</del>	
G12	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	<del>b</del>
d	Persoonlijk tijdmanagement	Eisenhower-Matrix	<del>ta</del>	t	t
e	<del>Technieken persoonlijk tijdmanagement</del>		<del>t</del>	<del>b</del>	
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	<del>b</del>	<del>b</del>
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	<del>ta</del>	b	b
b	<del>Sociale rechtvaardigheid en duurzaamheidsprincipes</del>		<del>t</del>	<del>b</del>	
<del>cb</del>	Persoonlijke ethiek versus bedrijfsethiek		b	b	
e	<del>Professionele standaarden en normen</del>	<del>IPMA Ethische Code©</del>	<del>b</del>	<del>b</del>	<del>b</del>
G22	Betrouwbaarheid				
a	Aspecten van betrouwbaarheid	Consistentie/Transparantie/Consistent handelen/Voorspelbaarheid	b	b	b
b	Opbouwen betrouwbaarheid in een netwerk van betrokken partijen	Sterke en zwakke banden (The strength of weak ties - Granovetter)	<del>ta</del>	b	<del>b</del>

c	<a href="#">VN universele verklaring van de rechten van de mens.</a>	-	b	b	
CE	People 3: Persoonlijke communicatie				
G31	Communicatie				
a	Communicatiemodel	Zender, kanaal, ontvanger, boodschap, feedback, ruis	b	b	b
b	Communicatie <a href="#">aspectenniveaus</a>	Hoe bedoelt u? – Schultz von Thun: Inhoudelijk, relationeel, expressief, appellerend	t	t	b
c	Communicatiekanalen	Mondeling, schriftelijk, audiovisueel, digitaal (o.m. sociale media)	a	t	b
d	Miscommunicatie en ruis	Selectieve perceptie, cognitieve dissonantie, interne en externe ruis	a	t	b
e	Criteria goede communicatie	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Effectief, efficiënt, aanvaardbaar</li> <li>• Begrijpelijk (aansluiten bij doelgroep)</li> </ul>	a	t	t
G32	Gespreksvaardigheden				
a	Verbale en non-verbale communicatie				
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		at	t	tb
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	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Indeling en volgorde agendapunten</li> <li>• Beeldvormende, commentariërende, besluitvormende en planningsfase</li> </ul>	at	t	b
c	Vergaderrollen	Voorzitter, secretaris of notulist, deelnemer	at	t	t
G34	Workshops				
a	Kenmerken workshops		t F	t	b
b	Inrichten en uitvoeren van workshops	Processtappen en workshopfasen	ta	t	bt
c	Rollen en verantwoordelijkheden workshops	Workshop-eigenaar, facilitator, deelnemer en secretaris/workshopondersteuner	t	tb	b
G35	Presenteren				
a	Effectiviteit presentatie	Spreekschema, verbaal en non-verbaal gedrag, aansluiten bij doelgroep	a	t	b
b	Elevator pitch		tb	b	

c	Aandachtspunten van goede visuele ondersteuning presentatie		a	t	b
G36	Schriftelijk communiceren				
a	Effectief schriftelijk communiceren	Vereisten: begrijpelijkheid; nauwkeurigheid; bondigheid; aantrekkelijkheid	<del>a</del> t	t	t
b	Ontwerp en structuur documenten	Elke communicatie omvat het thema van de tekst, de te bespreken vragen en de antwoorden op die vragen	<del>a</del> t	t	b
CE	People 4: Relaties en betrokkenheid				
G41	Openheid				
a	Creëren van een open projectcultuur	Action science – Argyris (model 1/model 2)	<del>b</del> t	<del>b</del>	
b	Aspecten, kenmerken en beleid t.a.v. openheid	- Openhartigheid, toegankelijkheid, meesprekende en introspectieve openheid - Invloed bedrijfscultuur, vertrouwelijkheid en beveiligingsaspecten	t	t	b
G42	Adviseren				
a	Rol van PM als adviseur	Process Consultation Revisited – Schein (3 modellen, 5 principes)	t	b	
<del>b</del>	<del>Opbouwen van argumenten</del>	<del>The uses of argument – Toulmin</del>	<del>t</del>	<del>t</del>	<del>b</del>
c	Relaties in advieswerk	Onder-boven / samen-tegen	<del>t</del> a	<del>b</del> t	<del>b</del>
G43	Motivatie				
a	<del>Motivatietheorie</del>	<ul style="list-style-type: none"> <li><del>• 4 extrinsieke en intrinsieke motivatoren</del></li> <li><del>• Zelfdeterminatie (3 basisbehoeften)</del></li> <li><del>• (Beide conform Deci/Ryan)</del></li> </ul>	<del>b</del>	<del>b</del>	
<del>a</del> b	Motivatie- en hygiënefactoren	How Do You Motivate Employees Herzberg	t	b	<del>b</del>
<del>b</del>	<del>Maslow hierarchy of needs</del>		<del>t</del>	<del>t</del>	<del>b</del>
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	
-	<del>Leiderschapsstijlen:</del>	-			
c	Situationeel leiderschap	Volgens <u>Johnson</u> , Hersey & Blanchard	<del>t</del> a	t	b
d	Stijlen van leiderschap	Leadership that gets results – Goleman, <u>Gezaghebbende stijl, relationele stijl, democratische stijl, coachstijl, pacesetting stijl en autoritaire stijl.</u>	t	b	
e	Invloed en betrokkenheid	Cirkels van invloed en betrokkenheid	t	<del>t</del> b	b

f	Assertiviteit	Assertiviteit vs. meegaandheid vs. agressiviteit	t	t	b
g	Balans rolopvattingen en rolverwachtingen		t	b	
h	<a href="#">Coaching</a>		t		
i	<a href="#">Dienend leiderschap</a>		t		
j	<a href="#">Vroom en Yetton beslismodel</a>		t		
CE	People 6: Teamwerk				
G61	Levenscyclus teams				
a	Teamontwikkelingsfasen	- Model van Tuckman: Forming, storming, norming, performing en adjourning - Teambuilding	ta	b	b
b	Fasen teamvorming in relatie tot situationeel leidinggeven		ta	b	b
G62	Succesvolle teams				
a	Teamsamenstelling	Vak- en werkinhoudelijk, samenwerking en competentie	t	b	
b	Teamrollen	Teamrollen - Belbin	b	b	
c	Omgaan met weerstand, de noodzaak van 'lastige' mensen in het team		t	b	b
d	Oorzaken, symptomen en voorkomen van groepsblindheid		b		
e	Management van <a href="#">remotevirtuele</a> teams		ta	bt	b
f	<a href="#">Ontwikkelen van een effectieve project cultuur</a>		t	b	
CE	People 7: Conflicten en crisis				
G71	Crisismanagement				
a	Crisisplan, inhoud en samenstelling		t	b	
b	Gewenste stijl van leidinggeven en competenties bij managen crisis		t	b	
G72	Conflictmanagement				
a	Soorten conflicten	- Zakelijke, schaarste, machts- en sociaaleconomische conflicten - Functionele vs. disfunctionele conflicten	b	b	b
b	<a href="#">Functionele vs. disfunctionele conflicten</a>		b	b	b
cb	Fasen in een conflict	Pondy: 4 stage escalation model (1 Latent, 2 Perceived, 3 Felt, 4 Manifest)	tb	tb	b
de	Conflictderegeringsmechanismen in verschillende conflictfasen		at	tb	b
ed	Stijlen conflicthantering	Thomas & Kilmann model	ta	t	b
fe	PM in verschillende rollen in conflicten		t	b	
CE	People 8: Vindingrijkheid				
G81	Probleemoplossen				
a	<a href="#">Stappen in probleemoplossen</a>	<a href="#">Shoji Shiba &amp; David Walden, Four Practical Revolutions In Management, Systems for Creating Unique Organizational Capability:</a>	b	b	

		<del>9 en 7</del> stappen probleemoplossingsaanpak (WV model) <del>pro-actieve, reactieve en correctieve faseringen</del>			
<del>ab</del>	<del>Oorzaakidentificatie- en analysetechnieken Oorzaakidentificatietechnieken</del>	Oorzaakgevolgdiagram, analytisch denken, systeembenadering	t	b	<del>b</del>
<del>be</del>	<del>Oplossingsidentificatie- en analysetechnieken Oplossingsidentificatietechnieken</del>	<del>Q.a. expertmening, scenario- analyse, waardeanalyse en SWOT- analyse</del> Brainstorming, expertmening, lateraal denken	t	b	<del>b</del>
<del>cd</del>	<del>Oplossingsbeoordelings- en evaluatietechnieken Oplossingsbeoordelingstechnieken</del>	<del>Q.a. prototyping voor beoordeling en multicriteria-analyse voor evaluatie</del> Prototyping, waardeanalyse, scenario-planning	t	b	
<del>de</del>	Besluitvormingstechnieken	Consensus, meerderheid, unanimiteit, compromis, autoriteit, delegatie	t	b	b
<del>e</del>	<del>Analytisch probleemoplossen</del>		<del>t</del>	<del>b</del>	<del>b</del>
G82	Creativiteit				
a	Fasen in het creatieve proces	Start-, divergerende, convergerende en besluitvormingsfase	t	t	b
b	Divergerende creativiteitstechnieken	Oplossingsgericht formuleren, mindmapping, brainstorming, brown-papersessie en analogieën.	t	t	b
c	<del>Aanvullende</del> <del>Geavanceerde</del> divergerende creativiteitstechnieken	Binnenstebuiten luisteren, opstappers formuleren en lateraal denken (zoals de zes denkhoeden van De Bono).	<del>bt</del>	<del>b</del>	
d	Convergerende creativiteitstechnieken	<del>Nominaal kiezen als voorbeeld van filteren, en moodboards/cartoons en spiegelgesprekken als voorbeelden van ontwikkelen</del> Nominaal kiezen (kiezen), moodboards en spiegelgesprekken (ontwikkelen) en multi-criteria-analyse (selecteren);	t	t	b
e	<del>Aanvullende</del> <del>Geavanceerde</del> convergerende creativiteitstechnieken	<del>COCD-box@ en zintuiglijk verdiepen naast meer analytische technieken zoals waardeanalyse en scenario-analyse</del> COCD-box@ (kiezen), zintuiglijk verdiepen (ontwikkelen) en waardeanalyse (selecteren).	<del>bt</del>	<del>t</del>	
CE	People 9: Onderhandelen				
G91	Onderhandelen				
a	Onderhandelingsstrategie	Thomas & Kilman/Win-Win, Win- Lose (conform conflicthantering)	<del>ta</del>	t	b
b	Harvard-methode (mutual gain)	Excellent onderhandelen – Fisher, Ury, Patton (4 principes, plus BAZO: Beste Alternatief Zonder Overeenkomst)	<del>ta</del>	t	b

c	Positioneel onderhandelen	Openingsbod, streefpunt, weerstandpunt, uitkomstverwachting, breekpunt	<del>ta</del>	t	b
d	Fasen in onderhandeling	Voorbereiding, aanloop, opening, verkenning, uitvoering en afsluiting	t	b	
e	Aspecten van onderhandelen	Belangen, machtsbalans, klimaat, inhoud en speelruimte (achterban)	t	b	
CE	People 10: Resultaatoriëntatie				
G101	Resultaatgerichtheid				
a	Efficiëntie, effectiviteit en productiviteit		<del>tb</del>	b	b
<del>b</del>	<del>Resultaatgericht projectmanagement</del>	<del>Breaking the Code of Project Management – A. Laufer (5 principes)</del>	<del>t</del>	<del>b</del>	
<del>be</del>	<del>Ondernemerschap</del>	<del>Entrepreneurship – Hisrich, Peters, Shepherd</del>	<del>bt</del>	<del>b</del>	
-	<del>Efficiëntie:</del>	-			
<del>cd</del>	<del>Principes en voorwaarden continue verbetering</del>	<del>Kaizen: The Key To Japan's Competitive Success – Masaaki Imai</del>	<del>ta</del>	t	b
<del>de</del>	<del>Technieken voor efficiëntie</del>	<del>Kaizen: 5S verbeteraanpak en 5xW en 1xH, 4xM controlelijst</del>	t	b	b
f	<del>Geavanceerde technieken voor efficiëntie</del>	<del>Kaizen: aandachtsgebieden, de 4xM controlelijst en de 7 statistische hulpmiddelen</del>	<del>t</del>	<del>b</del>	
<del>eg</del>	<del>Politieke en sociale sensitiviteit</del>		t	b	

### 3.3 Vaktechnische competentie-elementen (Practice)

Nr.	Onderwerpen	Toelichting	B	C	D
CE	Practice 1: Aanpak				
V11	Aanpak				
a	<del>Projectsucces en de</del> Succes- en faalcriteria	<del>Tijd/Geld/Scope/ Kwaliteit/Waarde</del>	t	t	t
b	Succes- en faalfactoren	<del>Chaos Rapport / Standish Group 2022</del> <del>Zorg voor een goede analyse</del>	t	t	b
c	<del>Projectsucces en</del> Projectmanagementteam succes		t	b	b
d	<del>Project performance management.</del>		t	b	
<del>e</del>	<del>Leren en</del> Inventariseren van leerpunten	<del>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.</del>	t	t	<del>bt</del>
e	<del>Adviseren in de juiste aanpak</del>	<del>Reinventing Project Management – Shenhar, Dvir, Heising (2012) and Voss (2012). Basiskennis MoP, MSP en SAFe</del>	t	<del>b</del>	<del>b</del>
CE	Practice 2: <del>Doelen en waarde</del> <del>Eisen en doelen</del>				
V21	Verwachtingen <del>en</del> eisen <del>en baten</del>				
a	Doelstellingen versus doelen	Doel (wat de opdrachtgever met het resultaat wil bereiken) vs. doelstellingen (de doelen van de portfolio/programma/projectmanager)	<del>at</del>	t	<del>bt</del>
b	Waardemanagement		t	b	
c	<del>Total cost of ownership</del> <del>Kostenbewust ontwerpen</del>	<del>Total cost of ownership</del> <del>Balans tussen ontwikkelkosten en exploitatiekosten</del>	<del>bt</del>	b	
d	Verwachtingen, eisen en acceptatiecriteria	Expliciete en impliciete verwachtingen MoSCoW-techniek <del>Functionele en technische eisen</del>	<del>at</del>	t	<del>bt</del>
e	<del>Programma van</del> <del>Kwaliteits</del> -eisen, specificaties	<del>Functionele en technische eisen, programma van eisen</del>	<del>at</del>	t	b
f	Fit for use, fit for purpose		<del>ab</del>	<del>tb</del>	b
CE	Practice 3: Scope				
V31	Scope en afbakening				
a	Scopedefinitie	<del>Scopedefinitie, afbakening en raakvlakken met andere projecten of initiatieven</del>	<del>at</del>	t	<del>bt</del>
b	Scope creep	<del>Scopemanagement</del>	<del>at</del>	t	<del>bt</del>
V32	Productdecompositie				
a	<del>Projectdecompositie</del>		a	i	b
<del>ba</del>	Werkdecompositiestructuur (WBS/ <del>PBS</del> )	<del>Projects</del> Structuurcodering WBS-woordenboek	<del>at</del>	t	<del>bt</del>

<del>b</del>	Productstroomschema	PBS, Swimlanes	<del>t</del>	<del>t</del>	<del>t</del>
c	Productwerkdecompositiestructuur (WBS/PBS) (uitgebreid)	Productstroomschema, PBS, Productbeschrijvingen, Swimlanes, Beheerspunt, planningspakket en werkpakket	<del>a</del> <del>t</del>	t	<del>b</del> <del>t</del>
V33	Configuratiemanagement				
a	Configuratiemanagement en configuratie-items	ISO 10007:2003 Configuratiemanagement©	<del>a</del> <del>t</del>	t	<del>b</del> <del>t</del>
b	Configuratie-item records en configuratie-managementdatabase		<del>a</del> <del>t</del>	t	<del>b</del> <del>t</del>
c	Configuratiemanagementplan		a	t	b
d	<del>(Configuratie-)</del> baselines		<del>a</del> <del>t</del>	t	<del>b</del> <del>t</del>
CE	Practice 4: Tijd				
V41	Planning en fasering				
a	Planniveaus	Project-, fase- en teamplannen	i	i	b
b	Baselines		a	i	b
<del>ca</del>	<del>Grafische technieken</del> Balkenschema (Gantt charts)	<del>Gantt charts, roadmaps, Kanbans, Precedence charts, flow charts en activiteitenlijsten.</del>	<del>ia</del>	t	t
<del>db</del>	Precedence chart	Kritieke-pad, methode Totale speling Planningsrestrictie <del>Einde</del> Finish-Start	<del>ia</del>	t	<del>t</del>
<del>ee</del>	Andere planningsrestricties	Planningsrestricties Start-Start-, Start- <del>eind</del> Finish, <del>eind-eind</del> Finish- <del>Finish</del> ALAP/ASAP, <del>niet eerder dan</del> lead, lag Vrije speling	<del>ib</del>	b	
<del>fd</del>	Mijlpalen, <del>portfolio-cycli, tranches,</del> fasen en besispunten		<del>ia</del>	t	b
<del>Eg</del>	Faseringsmodellen	Lineaire fasering (waterval), versie-fasering, ontwikkelfasering, parallelle fasering, timeboxing, subprojectfasering	<del>ia</del>	t	b
<del>hf</del>	Inkorten tijdsplanning	Crashing, fast tracking	t	t	<del>b</del> <del>t</del>
CE	Practice 5: Organisatie en informatie				
V51	Projectorganisatie				
a	Projectgovernance		a	i	b
<del>ba</del>	Principe opdrachtgever/opdrachtnemer		b	b	b
<del>cb</del>	Principe scheiding van techniek en management		b	b	b
<del>de</del>	Projectorganisatie, projectmanagementteam, projectmanagementstructuur		a	t	<del>b</del> <del>t</del>
<del>ed</del>	Rollen en rolbeschrijvingen		a	t	<del>b</del> <del>t</del>
<del>fe</del>	Overlegstructuren <del>en linking-pin principe</del>		<del>a</del> <del>t</del>	t	<del>b</del> <del>t</del>
<del>fg</del>	Verantwoordelijkhedenmatrix ( <del>RAM,</del> RASCI-model)		<del>a</del> <del>t</del>	t	<del>b</del> <del>t</del>
V52	Informatie- en managementsystemen				
a	Informatiemanagement en informatiemanagementstrategie		a	i	b

<del>ba</del>	Informatie versus gegevens		b	b	b
<del>cb</del>	Documentbeheer	Release levels, versiemangement	t	t	t
<del>d</del>	<del>Informatiemanagementinfrastructuur</del>		<del>i</del>	<del>i</del>	<del>b</del>
<del>ee</del>	I/O-matrix		t	<del>bt</del>	<del>t</del>
<del>fd</del>	Informatie(management)plan	Advies over passende informatiemanagementsystemen	a	t	<del>bt</del>
<del>ge</del>	Kwaliteits- en beveiligingseisen informatie- en documentmanagement	<del>Qa_w</del> Wettelijke eisen	a	t	t
<del>hf</del>	<del>Projectd</del> Dossierstructuur	Management- en specialistendossiers	t	t	t
CE	Practice 6: Kwaliteit				
V61	Kwaliteit				
a	Proces- en productkwaliteit		b	b	b
<del>b</del>	<del>Standaard operationele procedures</del>		<del>b</del>	<del>b</del>	
<del>cb</del>	Validatie en verificatie		t	t	<del>bt</del>
<del>de</del>	Kwaliteitsmanagementsysteem	<del>Kwaliteitsplanning, -borging, -beheersing en -verbetering</del> Advies over passende systemen, methoden en technieken	t	t	b
<del>e</del>	<del>Kwaliteitsmanagementstrategie en -plan</del>		<del>a</del>	<del>i</del>	<del>b</del>
<del>fd</del>	<del>7-B</del> asis-kwaliteitsinstrumenten	<del>Run chart, H</del> istogram, visgraatdiagram, Pareto-analyse, <del>control chart, verspreidingsdiagram, stroomdiagram</del>	<del>at</del>	t	<del>bt</del>
<del>g</del>	<del>Geavanceerde kwaliteitsinstrumenten</del>	<del>Run chart, control chart, verspreidingsdiagram</del>	<del>ta</del>	t	
<del>e</del>	<del>Kwaliteitskosten (volgens Juran)</del>	<del>Conformance &amp; non-conformance cost</del>	<del>b</del>	<del>b</del>	
V62	Kwaliteitsbeoordeling, audit en evaluatie				
a	<del>Kwaliteitsr</del> Review, audit en evaluatie	<del>audit (proceskwaliteit) en evaluatie (na oplevering)</del>	t	t	b
b	Inspectiemethoden en -technieken	<del>P</del> assende technieken adviseren	b	b	
c	<del>Testconcepten en -methodes</del> Testen	<del>Kennis van reguliere testmethoden en -technieken</del>	b	b	<del>b</del>
d	Kwaliteits <del>register</del> logboek, testregister		<del>ta</del>	t	<del>bt</del>
CE	Practice 7: Financiën				
V71	Kostenraming				
a	Kostendecompositie (CBS)	Incl. kostencomponenten, kostenposten, <del>en</del> kostensoorten <del>en kostendragers</del>	<del>ta</del>	t	t
b	Koppeling CBS met WBS en OBS	Beheerspunten/control accounts	t	t	t
<del>e</del>	<del>Responsibility Assignment Matrix (RAM)</del>		<del>t</del>	<del>b</del>	
<del>cd</del>	Reserves	Contingency- en managementreserves; risicobudget, wijzigingsbudget, post onvoorzien, marge, tolerantie	<del>ta</del>	t	b
V72	Kostenmanagement				
a	<del>Administratie en P</del> rocuratie		<del>a</del>	t	<del>bt</del>

b	<del>Afstemming financiële project- en bedrijfsadministratie</del> Afstemming met bedrijfsadministratie		a	t	<del>b</del> t
c	<del>Begroten, b</del> Budgetteren, bewaken		a	t	t
d	Rapportagestandaarden		a	t	t
e	Kosten- <del>en budget</del> bewaking		a	t	t
f	Financiële verplichtingen		t	t	b
V73	Projectfinanciering				
a	Financiering	Interne en externe financiering; risicodragende en niet-risicodragende financieringsmogelijkheden	t	b	
b	Financiële beheersing en liquiditeitsplanning		t	b	b
CE	Practice 8: Mensen en middelen				
V81	Capaciteitsmanagement				
a	<del>Resourceplanning, allocatie en -management</del> Capaciteitsplanning		a	t	<del>b</del> 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).	a	t	<del>b</del> t
c	Capaciteitsplan	Het capaciteitsplan is een plan voor de inzet van mensen en middelen (uitgezonderd geld).	a	t	<del>b</del> t
d	Kritieke-ketenmethode	'Theory of constraints' – Goldrath: Studentsyndroom, Parkinsons wet en multitasking, projectbuffers en feeding buffers	b	b	
CE	Practice 9: Inkoop				
V91	Inkoop				
a	Maak of koop: analyse en besluitvorming	Inkopen of uitbesteden Rol bedrijfsstrategie	a	t	b
b	Inkoopstrategie en <del>contracterings</del> -plan		t	b	
c	Inkoopproces	Longlist, shortlist Selectie- en gunningcriteria Relatie project en inkoopafdeling	<del>1a</del>	<del>b</del> t	b
d	RFI, RFP, RFQ		t	<del>b</del> B	<del>b</del>
e	<del>Precontractuele overeenkomsten</del> Intentieovereenkomsten <del>n-en voorovereenkomsten</del>	<del>Intentieovereenkomsten en voorovereenkomsten</del>	t	<del>b</del> t	<del>b</del>
f	Samenwerkingsverbanden	Consortium, comakership, VOF, back-to-back agreement	b	<del>b</del>	
g	Europese aanbesteding	<del>European Public Procurement Guidelines: u</del> Uitgangspunten,	b	b	

		sectors, drempelbedragen, procedures, selectie- en gunnings-criteria, sancties voor non-compliance			
<b>h</b>	<u>Aanbestedingsprocedures</u>		<b>b</b>	<b>b</b>	
V92	Overeenkomsten				
a	Contracttypes		<del>tb</del>	b	<del>b</del>
b	Gebruikelijke contractartikelen	Algemene voorwaarden	t	t	b
c	Inspannings- en resultaatverplichting		<del>tb</del>	<del>tb</del>	b
d	<u>Financiële zekerheden</u> <u>Bankgaranties en letters of credit</u>	<u>Bankgaranties, kredietbrieven, exportgaranties-</u>	<del>tb</del>	b	
e	Contractmanagement	Bewaking van contractvoorwaarden	t	<del>bt</del>	<del>b</del>
f	Claimmanagement	<u>Defensieve en offensieve claimstrategie, Processen, methodes en middelen</u>	<del>tb</del>	b	
CE	Practice 10: Plannen en beheersing				
V101	Vorbereiding				
a	Projectmandaat, <u>-en</u> projectaanvraag, <u>en</u> <u>projectvoorbereidingsfase</u>	<u>Procesondersteuning</u>	t	t	<del>bt</del>
b	Projectopdracht ( <u>concept-projectmanagementplan</u> )		t	t	b
c	<u>Eerste projectbeslissing</u> , <u>Projectbeslissing</u>	<u>Decision to Justify</u> , <u>Uitvoeren final review</u>	t	t	b
V102	Definitiefase				
a	Start-up workshops en kick-off <u>bijeenkomstmeeting</u>	<u>Faciliteren</u> , <u>Verschillen en kenmerken</u>	t	t	<del>bt</del>
b	Projectmanagementplan		t	t	<del>bt</del>
c	Inrichten projectsupport		a	t	t
d	Projectbeoordeling, <u>tweede</u> -beslissing	<u>Decision to Fund</u> , <u>Uitvoeren final review</u>	t	t	<del>bt</del>
V103	Schattingsmethoden				
a	Bruto-netto (beschikbare) capaciteit		a	t	<del>bt</del>
b	Schattingsmethoden	Enkelvoudige of multi-expertschattingen (Delphi-methode), equal bet, velocity analyse, planning poker, historische data, analogieën, inspanningsmodellen, parametrische schattingen (bijv. functiepunten <u>methodeanalyse</u> bij softwareontwikkeling) en driepuntschattingen ( <u>bijv. PERT</u> ).	a	t	b
c	Onzekerheidsanalyse	PERT (gemiddelde en standaardafwijking), z-tabel <u>Monte Carlo analyse</u>	a	t	
V104	Beheersing en rapportage				
a	Management 'by Objectives'	SMART doelen bepalen	b	b	b
b	Management 'by Exception'	Toleranties en escalaties	t	t	b
<b>c</b>	<u>Dagelijks management</u>		<del>t</del>	<del>t</del>	<del>b</del>

<del>de</del>	Beheersen van een fase e.g. het project Managen van een faseovergang	Exceptieprocedure Faseovergangen faseplan	t	t	b
e	Escalatieprocedure		a	t	b
f	Projectbeheersing	Projectmanagementproducten	t	t	b
<del>gd</del>	Deming's beheerscirkel <del>-(Plan-Do-Check-Act)</del>	Plan-Do-Check-Act	t	t	t
he	Beheers- en rapportageniveaus		t	t	t
-	<del>Beheers- en rapportage-instrumenten:</del>	-			
if	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	a	t	
<del>ig</del>	<del>Slip-charts</del> Trendanalyse	Burndown charts Slip-charts	at	t	tb
<del>kh</del>	Verschillende rapportages	Voortgangsrapportage, faseindrapport, projecteindrapport, afwijkingsrapport, leerpuntenrapport	a	t	t
V105	Wijzigingsbeheer				
a	Wijzigingsbeheer versus veranderingmanagement		b	b	b
ba	Wijzigingen en projectissues Wijzigingen en projectissues	Onderscheid wijzigingsverzoeken, afwijkingen van specificaties, overige projectissues -	t	t	t
cb	Wijzigingsstrategie en -procedure en issuereregister	Issuereregister	a	t	t
de	Wijzigingsautoriteit en wijzigingsbudget	Adviseren t.a.v. de inrichting van een overkoepelende change advisory board	a	t	b
<del>ed</del>	Prioriteit en urgentie		a	t	b
e	Relatie wijzigingsbeheer en configuratie-management	ISO 10007	t	t	b
V106	Afsluiting				
a	Oplevering en o <del>o</del> verdracht projecteindresultaat	protocol van oplevering), inclusief 'as build'-documents	t	t	bt
<del>b</del>	<del>Evaluatie</del>	<del>Faciliteren</del>	t	t	t
be	Afbouwen project	Identificeren/aanbevelen vervolgacties, incl. post-investeringsbeoordeling Opschonen, afsluiten en overdragen projectdossier	t	t	bt
cb	Evaluatie	Faciliteren	t	t	bt
d	Afsluiting en decharge		t	t	bt
CE	Practice 11: Risico's en kansen				
V111	Risicomanagement: begrippen, definities en categorieën				
a	Risicomanagementstrategie		b	b	b

b	Risicomanagement		b	b	b
ca	<del>Onderscheid risico's/kansen en issues</del> Risico's en kansen	<u>Onderscheid risico's/kansen en issues-</u>	<del>t</del>	<del>t</del>	b
b	<del>Onderscheid risico's/kansen en onzekerheid in ramingen</del>	-	<del>t</del>	<del>t</del>	<del>t</del>
e	<del>Risicoblootstelling, bereidheid, aversie en tolerantie</del>	-	<del>t</del>	<del>t</del>	<del>t</del>
d	Kans-/risico-eigenaar en kans-/risico-actiehouder		<del>t</del>	<del>t</del>	b
e	Waarschijnlijkheid, impact en horizon		<del>t</del>	<del>t</del>	b
f	<u>Verschillende typen risico's en kansen</u>	<u>Interne en externe risico's en kansen</u> <u>Project- en bedrijfsrisico's en kansen</u>	t	t	b
f	Risico- en kanscategorieën	<del>Interne en externe risico's en kansen</del> <del>Project- en zakelijke risico's en kansen</del> <u>Political, economic, social, technological, legal, environmental (Pestle)</u>	t	t	b
V112	Risicomanagementraamwerk				
a	<u>Risicomanagementstandaard ISO 31000©: 2018 Risicomanagement processen</u>	<del>Risicomanagementstandaard ISO 31000©</del>	<del>ta</del>	<del>bt</del>	<del>t</del>
-	<del>Risico- en kansmaatregelen:</del>	-			
b	• De 8 risicomaatregelen ( <del>in ICB4 par. 4.5.11.4</del> )	<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	t	t
c	• De 4 kansmaatregelen ( <del>in ICB4 par. 4.5.11.4</del> )	<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>	<del>bt</del>	<del>bt</del>	
d	Inherent, resterend en secundair risico		<del>bt</del>	<del>bt</del>	b
V113	Risicomanagementtechnieken				
a	Risico- en kansregister		a	t	t
b	Risico- en kansidentificatietechnieken	Risico-decompositiestructuur, visgraatdiagram/oorzaak- en gevolgdiagram, Pre-mortem analyse	<del>ta</del>	t	<del>t</del>
c	Risico- en kansbeoordelingstechnieken	Monte Carlo, scenarioplanning, gevoeligheidsanalyse, beslisboom, verwachte geldwaarde	t	<del>bt</del>	<del>t</del>

		Waarschijnlijkheidsberekening en statistische technieken			
<del>d</del>	<del>Tijd- en kostenreserves</del>		<del>i</del>	<del>i</del>	<del>b</del>
CE	Practice 12: Belanghebbenden				
V121	Stakeholderanalyse en stakeholdermanagement				
a	Analyseren belanghebbenden	Identificeren belanghebbenden, onderkennen onderlinge relaties, analyseren belang en invloed, vaststellen verhouding tot project	t	t	t
b	Stakeholdermanagementstrategie <del>en communicatieplan</del>	<del>Stakeholdermanagementstrategie en communicatieplan</del>	t	t	b
c	Betrekken van belanghebbenden	Informereren, vasthouden interesse, actief raadplegen, actief betrekken	a	t	<del>bt</del>
CE	Practice 13: Verandering en transformatie				
V131	Organisatieverandering				
-	<del>Veranderingsmanagementtheorieën:</del>	-			
a	<del>Verandermanagement</del>		<del>i</del>	<del>b</del>	<del>b</del>
b	<del>Aanpak verandermanagement</del>		<del>i</del>	<del>b</del>	<del>b</del>
<del>ca</del>	Kotters 8-fasenmodel voor verandering		<del>tb</del>	b	
<del>db</del>	Diffusion of innovations - Rogers		b		
<del>ee</del>	<del>Disciplines van de Lerende Organisatie/The fifth discipline - Senge</del> <del>Leerstijlen voor individuen, groepen en organisaties</del>	<del>Disciplines van de Lerende Organisatie/The fifth discipline - Senge</del>	<del>tb</del>	<del>bb</del>	<del>b</del>
<del>d</del>	<del>Omgaan met weerstanden</del>	<del>Survival Anxiety Learning Anxiety - Schein</del> <del>Change paradigms - De Caluwe / Vermaak</del>	<del>t</del>	<del>t</del>	<del>b</del>