

## 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) .....	9
3.3	Vaktechnische competentie-elementen (Practice) .....	16

## 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>B-niveau</b>.</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		b	b	b
b	Kernwaarden van een organisatie (corporate values)		b	b	b
c	7-S Framework© - McKinsey Consulting		b		
d	Bedrijfsmodel canvas©	Business Model Generation – Osterwalder, 2010	b		
e	SWOT		a	t	b
f	Strategie en strategische doelen		b	b	b
C12	Strategisch prestatie management				
a	Batenmanagement		b		
b	Strategisch prestatie management	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Prestatie-indicatoren</li> <li>• Balanced Scorecard©</li> </ul>	t	b	
c	Benchmarking		t	b	b
C13	Investeringsberekeningen				
a	Investeringsberekeningen	Inclusief ROI	a	t	b
b	NCW-berekening	Incl. de begrippen Kapitaalkosten (WACC), discontopercentage, Intern rendement, 'cash is king', opportunity costs, sunk costs, intern rendement (IRR)	a	t	
c	Terugverdiëntijd, 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, 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	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	t	t	b
e	Voorwaarden en kenmerken van een project		a	t	t
f	Redenen om een project uit te voeren		a	t	b
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
<b>C22</b>	<b>Programmamanagement</b>				
a	Programma en programmamanagement		t	b	
b	Wanneer kies je voor een programma		t	b	
c	Verschillen tussen projecten en programma's		b	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	Programmafases en plateauovergangen	b	b	
g	Kerndocumenten van een programma	Visiedocument en blauwdruk, programmaplan, doelendecompositie, business case	b	b	
<b>C23</b>	<b>Portfoliomanagement</b>				
a	Portfolio- en multiprojectmanagement		b	b	b
b	De portfolio-organisatie		t	b	
c	Prioritering van programma's en projecten		t	b	
d	Portfolioproces		t	b	

C24	Inrichten PPP- en PMO-organisaties				
a	Kenmerken PMO		t	b	b
b	Toegevoegde waarde PMO	Dienstenportefeuille PMO	t	b	b
c	Stappen bij invoeren PPP-organisatie	Effecten op de organisatie bij invoering	t	b	
C25	Organisatietheorie				
a	Permanente organisatie	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Lijn-, staf- en hulpdiensten</li> <li>• Functiescheiding</li> <li>• Primair proces</li> </ul>	a	t	b
b	Organisatorische configuraties	Mintzberg over management Mintzberg (5 basisconfiguraties)	b		
c	Platte versus hiërarchische organisatie	Span of control, depth of control	b	b	
d	Supply chain/Ketenmanagement	Effecten van de relatie met toeleveranciers en klantorganisaties in de keten voor de aanpak van het project of het programma.	b		
e	Raakvlakken project/programma en permanente organisatie	Op strategisch, tactisch en operationeel niveau, Matrix-, autonome en functionele projectstructuur	b	b	b
f	Systeembenadering		t	b	
g	TQM Total Quality Management		b		
h	Theory of constraints		b		
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, PM <sup>2</sup> ).	b		
C27	Procesontwikkelingsmethoden				
a	Agile	Agile manifeste 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	b	b	
b	Competentiemanagement		t	b	
c	Kennismanagement		t	b	
<b>C29</b>	<b>Financiële administratie</b>				
a	Kostenclassificatie	Vaste en variabele kosten, directe en indirecte kosten	b	b	b
b	Toerekening indirecte kosten	•	b	b	
c	Grondbeginselen financiële administratie	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Grondbeginselen financiële administratie</li> <li>• Boekhoudkundige registers</li> </ul>	b	b	
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	Waardering van projecten	Onderhanden projecten	b	b	
<b>CE</b>	<b>Perspective 3: Compliance, wet- en regelgeving</b>				
<b>C31</b>	<b>Duurzaamheid</b>				
a	Duurzame ontwikkeling	People, planet, profit Triple bottom line	a	t	b
b	MVO: Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen	Corporate social responsibility© (CSR)	b		
c	ISO-standaard 26000: 2010 MVO		b		
<b>C32</b>	<b>Wet- en regelgeving</b>				
a	Rechtsgebieden en -vormen	Privaat-, Publiekrecht Dwingend, regelend en aanvullend recht	b	b	
b	Verantwoordelijkheid van het projectmanagementteam in de rechtshandhaving		t	b	b
c	Overeenkomsten		t	b	b
d	Tekortkoming in de nakoming van een overeenkomst	Risicoaansprakelijkheid,	t	b	b
e	Onrechtmatige daad	Risicoaansprakelijkheid, causaal verband	b	b	b
f	Normen, voorschriften en standaards		b	b	b

g	Intellectueel eigendomsrecht	Auteurs-, octrooi en merkenrecht, patent, licenties	b	b	
<b>C33</b>	<b>Gezondheid, beveiliging, veiligheid en milieu</b>				
a	Arbowetgeving	Risico-inventarisatie, veiligheidsplan, zorgplicht	t	b	b
b	Millieuwetgeving	Omgevingswet, omgevingsvergunning (WABO), Milieuvergunning, MER (milieueffect-rapportage), milieudelicten	b	b	
c	Wetgeving op het gebied van databeveiliging, privacy, etc.		t	b	b
d	Beveiliging		t	b	b
<b>CE</b>	<b>Perspective 4: Invloed en belangen</b>				
<b>C41</b>	<b>Invloed en belangen</b>				
a	Macht en autoriteit		b	b	b
b	Principes van beïnvloeding – Robert B Cialdini		t	t	b
c	Bronnen van belangen		t	b	
d	Machtsbronnen	PESTLE analyse	t	b	b
<b>CE</b>	<b>Perspective 5: Cultuur en waarden</b>				
<b>C51</b>	<b>Cultuur en waarden</b>				
a	Projecten in relatie tot cultuur en waarden		t	t	b
a	Cultuurdimensies	Allemaal andersdenkenden - Hofstede	t	t	b
b	Organisatiecultuur en besluitvorming	Onderzoeken en veranderen van organisatiecultuur – Quinn	b		
c	Organisational cultuurmodel - Schein	Waarden, artefacten en veronderstellingen	b	b	

### 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>t</b>	<b>b</b>	<b>b</b>
<b>b</b>	Rationeel-Emotieve therapie® (RET)		<b>b</b>		
<b>c</b>	Johari-diagram		<b>t</b>	<b>t</b>	<b>b</b>
	<b>Persoonlijk zelfbewustzijn:</b>				
<b>d</b>	Kernkwadranten	Bezieling en kwaliteit in organisaties – Daniel D. Ofman	<b>t</b>	<b>t</b>	<b>b</b>
<b>G12</b>	<b>Persoonlijke doelbepaling en tijdmanagement</b>				
<b>a</b>	Zelfmotivatie		<b>b</b>	<b>b</b>	<b>b</b>
<b>b</b>	Stappen in doelbepaling	Goal setting - Locke and Latham	<b>t</b>	<b>b</b>	
<b>c</b>	Zeven Eigenschappen van Effectief leiderschap (Covey)		<b>t</b>	<b>b</b>	
<b>d</b>	Persoonlijk tijdsmanagement	Eisenhower-Matrix	<b>t</b>	<b>t</b>	<b>t</b>
<b>e</b>	Technieken persoonlijk tijdsmanagement		<b>t</b>	<b>b</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>	<b>b</b>
<b>b</b>	Symptomen & veroorzakers van stress		<b>b</b>	<b>b</b>	<b>b</b>
<b>c</b>	Stressmanagement voor zichzelf en anderen	Ontspanningstechnieken, reduceren fysieke, emotionele en rationele spanning	<b>b</b>	<b>b</b>	<b>b</b>
<b>d</b>	Interventietechnieken voor het reduceren van stress	Vitaliseren/oppeppen, teambuildingsactiviteiten, escaleren en de-escaleren	<b>b</b>	<b>b</b>	
<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>t</b>	<b>b</b>	<b>b</b>
<b>b</b>	Sociale rechtvaardigheid en duurzaamheidsprincipes		<b>t</b>	<b>b</b>	

<b>c</b>	Persoonlijke ethiek versus bedrijfsethiek		<b>b</b>	<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>	<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>t</b>	<b>b</b>	
<b>c</b>	VN universele verklaring van de rechten van de mens.		<b>b</b>	<b>b</b>	
<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>	<b>b</b>
<b>b</b>	Communicatieaspecten	Hoe bedoelt u? – Schultz von Thun: Inhoudelijk, relationeel, expressief, appellerend	<b>t</b>	<b>t</b>	<b>b</b>
<b>c</b>	Communicatiekanalen	Mondeling, schriftelijk, audiovisueel, digitaal (o.m. sociale media)	<b>a</b>	<b>t</b>	<b>b</b>
<b>d</b>	Miscommunicatie en ruis	Selectieve perceptie, cognitieve dissonantie, interne en externe ruis	<b>a</b>	<b>t</b>	<b>b</b>
<b>e</b>	Criteria goede communicatie	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Effectief, efficiënt, aanvaardbaar</li> <li>• Begrijpelijk (aansluiten bij doelgroep)</li> </ul>	<b>a</b>	<b>t</b>	<b>t</b>
<b>G32</b>	<b>Gespreksvaardigheden</b>				
<b>a</b>	Verbale en non-verbale communicatie		<b>t</b>	<b>t</b>	<b>t</b>
<b>b</b>	Actief luisteren	Hm, samenvatten, parafraseren en doorvragen; rapport maken, empathie	<b>t</b>	<b>t</b>	<b>t</b>
<b>c</b>	De juiste vragen stellen	Open, gesloten, suggestieve en retorische vragen	<b>t</b>	<b>t</b>	<b>t</b>
<b>d</b>	Feedback geven en ontvangen		<b>a</b>	<b>t</b>	<b>t</b>
<b>e</b>	Slechtnieuwsgesprekken		<b>t</b>		
<b>G33</b>	<b>Vergaderen</b>				
<b>a</b>	Effectief vergaderen	Succes- en faalfactoren en interventies tijdens voorbereiding, eigenlijke vergadering en opvolging	<b>a</b>	<b>t</b>	<b>b</b>

<b>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>	<b>a</b>	<b>t</b>	<b>b</b>
<b>c</b>	Vergaderrollen	Voorzitter, secretaris of notulist, deelnemer	<b>a</b>	<b>t</b>	<b>t</b>
<b>G34</b>	<b>Workshops</b>				
<b>a</b>	Kenmerken workshops		<b>t</b>	<b>t</b>	<b>b</b>
<b>b</b>	Inrichten en uitvoeren van workshops	Processtappen en workshopfasen	<b>t</b>	<b>t</b>	<b>b</b>
<b>c</b>	Rollen en verantwoordelijkheden workshops	Workshop-eigenaar, facilitator, deelnemer en secretaris/workshopondersteuner	<b>t</b>	<b>t</b>	<b>b</b>
<b>G35</b>	<b>Presenteren</b>				
<b>a</b>	Effectiviteit presentatie	Spreekschema, verbaal en non-verbaal gedrag, aansluiten bij doelgroep	<b>a</b>	<b>t</b>	<b>b</b>
<b>b</b>	Elevator pitch		<b>t</b>	<b>b</b>	
<b>c</b>	Aandachtspunten van goede visuele ondersteuning presentatie		<b>a</b>	<b>t</b>	<b>b</b>
<b>G36</b>	<b>Schriftelijk communiceren</b>				
<b>a</b>	Effectief schriftelijk communiceren	Vereisten: begrijpelijkheid; nauwkeurigheid; bondigheid; aantrekkelijkheid	<b>a</b>	<b>t</b>	<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>a</b>	<b>t</b>	<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>		
<b>b</b>	Aspecten, kenmerken en beleid t.a.v. openheid	- Openhartigheid, toegankelijkheid, meesprekende en introspectieve openheid - Invloed bedrijfscultuur, vertrouwelijkheid en beveiligingsaspecten	<b>t</b>	<b>t</b>	<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>t</b>	<b>b</b>	
<b>c</b>	Relaties in advieswerk	Onder-boven / samen-tegen	<b>t</b>	<b>b</b>	
<b>G43</b>	<b>Motivatie</b>				
		•			
<b>a</b>	Motivatie- en hygiënefactoren	How Do You Motivate Employees Herzberg	<b>t</b>	<b>b</b>	
<b>b</b>	Maslow hierarchy of needs		<b>t</b>	<b>t</b>	<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>	<b>b</b>
<b>b</b>	Leiderschap	Three Levels of Leadership - Scouller (publiek, privé en persoonlijk leiderschap)	<b>a</b>	<b>b</b>	
<b>c</b>	Situationeel leiderschap	Volgens Johnson, Hersey & Blanchard	<b>t</b>	<b>t</b>	<b>b</b>
<b>d</b>	Stijlen van leiderschap	Leadership that gets results – Goleman. Gezaghebbende stijl, relationele stijl, democratische stijl, coachstijl, pacesetting stijl en autoritaire stijl.	<b>t</b>	<b>b</b>	
<b>e</b>	Invloed en betrokkenheid	Cirkels van invloed en betrokkenheid	<b>t</b>	<b>t</b>	<b>b</b>
<b>f</b>	Assertiviteit	Assertiviteit vs. meegaandheid vs. agressiviteit	<b>t</b>	<b>t</b>	<b>b</b>
<b>g</b>	Balans rolopvattingen en rolverwachtingen		<b>t</b>	<b>b</b>	
<b>h</b>	Coaching		<b>t</b>		
<b>i</b>	Dienend leiderschap		<b>t</b>		
<b>j</b>	Vroom en Yetton beslismodel		<b>t</b>		
<b>CE</b>	<b>People 6: Teamwerk</b>				
<b>G61</b>	<b>Levenscyclus teams</b>				
<b>a</b>	Teamontwikkelingsfasen	- Model van Tuckman: Forming, storming, norming, performing en adjourning - Teambuilding	<b>t</b>	<b>b</b>	<b>b</b>
<b>b</b>	Fasen teamvorming in relatie tot situationeel leidinggeven		<b>t</b>	<b>b</b>	<b>b</b>

<b>G62</b>	<b>Succesvolle teams</b>				
<b>a</b>	Teamsamenstelling	Vak- en werkinhoudelijk, samenwerking en competentie	<b>t</b>	<b>b</b>	
<b>b</b>	Teamrollen	Teamrollen - Belbin	<b>b</b>	<b>b</b>	
<b>c</b>	Omgaan met weerstand, de noodzaak van 'lastige' mensen in het team		<b>t</b>	<b>b</b>	<b>b</b>
<b>d</b>	Oorzaken, symptomen en voorkomen van groepsblindheid		<b>b</b>		
<b>e</b>	Management van remote teams		<b>t</b>	<b>b</b>	
<b>f</b>	Ontwikkelen van een effectieve project cultuur		<b>t</b>	<b>b</b>	
<b>CE</b>	<b>People 7: Conflicten en crisis</b>				
<b>G71</b>	<b>Crisismanagement</b>				
<b>a</b>	Crisisplan, inhoud en samenstelling		<b>t</b>	<b>b</b>	
<b>b</b>	Gewenste stijl van leidinggeven en competenties bij managen crisis		<b>t</b>	<b>b</b>	
<b>G72</b>	<b>Conflictmanagement</b>				
<b>a</b>	Soorten conflicten	- Zakelijke, schaarste, machts- en sociaaleconomische conflicten - Functionele vs. disfunctionele conflicten	<b>b</b>	<b>b</b>	
<b>b</b>	Functionele vs. disfunctionele conflicten		<b>b</b>	<b>b</b>	<b>b</b>
<b>c</b>	Fasen in een conflict	Pondy: 4 stage escalation model (1 Latent, 2 Perceived, 3 Felt, 4 Manifest)	<b>t</b>	<b>t</b>	<b>b</b>
<b>d</b>	Conflictderuleringsmechanismen in verschillende conflictfasen		<b>a</b>	<b>t</b>	<b>b</b>
<b>e</b>	Stijlen conflicthantering	Thomas & Kilmann model	<b>t</b>	<b>t</b>	<b>b</b>
<b>f</b>	PM in verschillende rollen in conflicten		<b>t</b>	<b>b</b>	
<b>CE</b>	<b>People 8: Vindingrijkheid</b>				
<b>G81</b>	<b>Probleemoplossen</b>				
<b>a</b>	Oorzaakidentificatie- en analysetechnieken	Oorzaakgevolgdiagram, analytisch denken, systeembenadering	<b>t</b>	<b>b</b>	
<b>b</b>	Oplossingsidentificatie- en analysetechnieken	O.a. expertmening, scenario-analyse, waardeanalyse en SWOT-analyse	<b>t</b>	<b>b</b>	

<b>c</b>	Oplossingsbeoordelings- en evaluatietechnieken	O.a. prototyping voor beoordeling en multicriteria-analyse voor evaluatie	<b>t</b>	<b>b</b>	
<b>d</b>	Besluitvormingstechnieken	Consensus, meerderheid, unanimiteit, compromis, autoriteit, delegatie	<b>t</b>	<b>b</b>	<b>b</b>
<b>e</b>	Analytisch probleemoplossen		<b>t</b>	<b>b</b>	<b>b</b>
<b>G82</b>	<b>Creativiteit</b>				
<b>a</b>	Fasen in het creatieve proces	Start-, divergerende, convergerende en besluitvormingsfase	<b>t</b>	<b>t</b>	<b>b</b>
<b>b</b>	Divergerende creativiteitstechnieken	Oplossingsgericht formuleren, mindmapping, brainstorming, brown-papersessie en analogieën.	<b>t</b>	<b>t</b>	<b>b</b>
<b>c</b>	Aanvullende divergerende creativiteitstechnieken	Binnenstebuiten luisteren, opstappers formuleren en lateraal denken (zoals de zes denkhoeden van De Bono).	<b>b</b>		
<b>d</b>	Convergerende creativiteitstechnieken	Nominaal kiezen als voorbeeld van filteren, en moodboards/cartoons en spiegelgesprekken als voorbeelden van ontwikkelen	<b>t</b>	<b>t</b>	<b>b</b>
<b>e</b>	Aanvullende+ convergerende creativiteitstechnieken	COCD-box© en zintuiglijk verdiepen naast meer analytische technieken zoals waardeanalyse en scenario-analyse	<b>b</b>		
<b>CE</b>	<b>People 9: Onderhandelen</b>				
<b>G91</b>	<b>Onderhandelen</b>				
<b>a</b>	Onderhandelingsstrategie	Thomas & Kilman/Win-Win, Win-Lose (conform conflicthantering)	<b>t</b>	<b>t</b>	<b>b</b>
<b>b</b>	Harvard-methode (mutual gain)	Excellent onderhandelen – Fisher, Ury, Patton (4 principes, plus BAZO: Beste Alternatief Zonder Overeenkomst)	<b>t</b>	<b>t</b>	<b>b</b>
<b>c</b>	Positioneel onderhandelen	Openingsbod, streep punt, weerstandpunt, uitkomstverwachting, breekpunt	<b>t</b>	<b>t</b>	<b>b</b>
<b>d</b>	Fasen in onderhandeling	Vorbereiding, aanloop, opening, verkenning, uitvoering en afsluiting	<b>t</b>	<b>b</b>	

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

### 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>	Succes- en faalcriteria		<b>t</b>	<b>t</b>	<b>t</b>
<b>b</b>	Succes- en faalfactoren		<b>t</b>	<b>t</b>	<b>b</b>
<b>c</b>	Projectsucces en projectmanagementteam succes		<b>t</b>	<b>b</b>	<b>b</b>
<b>d</b>	Project performance management.		<b>t</b>	<b>b</b>	
<b>e</b>	Leren en inventariseren van leerpunten		<b>t</b>	<b>t</b>	<b>b</b>
<b>CE</b>	<b>Practice 2: Eisen en doelen</b>				
<b>V21</b>	<b>Verwachtingen en eisen</b>				
<b>a</b>	Doelstellingen versus doelen	Doel (wat de opdrachtgever met het resultaat wil bereiken) vs. doelstellingen (de doelen van de portfolio/programma/project manager)	<b>a</b>	<b>t</b>	<b>b</b>
<b>b</b>	Waardemanagement		<b>t</b>	<b>b</b>	
<b>c</b>	Total cost of ownership		<b>b</b>	<b>b</b>	
<b>d</b>	Verwachtingen, eisen en acceptatiecriteria	Expliciete en impliciete verwachtingen MoSCoW-techniek	<b>a</b>	<b>t</b>	<b>b</b>
<b>e</b>	Kwaliteitseisen, specificaties	Functionele en technische eisen, programma van eisen	<b>a</b>	<b>t</b>	<b>b</b>
<b>f</b>	Fit for use, fit for purpose		<b>a</b>	<b>t</b>	<b>b</b>
<b>CE</b>	<b>Practice 3: Scope</b>				
<b>V31</b>	<b>Scope en afbakening</b>				
<b>a</b>	Scope	Scopedefinitie, afbakening en raakvlakken met andere projecten of initiatieven	<b>a</b>	<b>t</b>	<b>b</b>
<b>b</b>	Scope creep	Scopemanagement	<b>a</b>	<b>t</b>	<b>b</b>
<b>V32</b>	<b>Productdecompositie</b>				
<b>a</b>	Projectdecompositie		<b>a</b>	<b>t</b>	<b>b</b>
<b>b</b>	Werkdecompositiestructuur (WBS)	Projectstructuurcodering WBS-woordenboek	<b>a</b>	<b>t</b>	<b>b</b>
<b>c</b>	Productdecompositiestructuur	Productstroomschema, PBS, Productbeschrijvingen Swimlanes.	<b>a</b>	<b>t</b>	<b>b</b>
<b>V33</b>	<b>Configuratiemanagement</b>				
<b>a</b>	Configuratiemanagement en configuratie-items	ISO 10007:2003 Configuratiemanagement©	<b>a</b>	<b>t</b>	<b>b</b>

<b>b</b>	Configuratie-item records en configuratie-managementdatabase		<b>a</b>	<b>t</b>	<b>b</b>
<b>c</b>	Configuratiemanagementplan		<b>a</b>	<b>t</b>	<b>b</b>
<b>d</b>	Configuratiebaselines		<b>a</b>	<b>t</b>	<b>b</b>
<b>CE</b>	<b>Practice 4: Tijd</b>				
<b>V41</b>	<b>Planning en fasering</b>				
<b>a</b>	Planniveaus	Project-, fase- en teamplannen	<b>t</b>	<b>t</b>	<b>b</b>
<b>b</b>	Baselines		<b>a</b>	<b>t</b>	<b>b</b>
<b>c</b>	Balkenschema (Gantt charts)		<b>t</b>	<b>t</b>	<b>t</b>
<b>d</b>	Precedence chart	Kritieke-pad, Totale speling Planningsrestrictie Einde-Start	<b>t</b>	<b>t</b>	
<b>e</b>	Andere planningsrestricties	Planningsrestricties Start-Start-, Start-eind, eind-eind ALAP/ASAP, niet eerder dan lead, lag Vrije speling	<b>t</b>	<b>b</b>	
<b>f</b>	Mijlpalen, fasen en beslispunten		<b>t</b>	<b>t</b>	<b>b</b>
<b>g</b>	Faseringsmodellen	Lineaire fasering (waterval), versiefasering, ontwikkelfasering, parallelle fasering, timeboxing, subprojectfasering	<b>t</b>	<b>t</b>	<b>b</b>
<b>h</b>	Inkorten tijdsplanning	Crashing, fast tracking	<b>t</b>	<b>t</b>	<b>b</b>
<b>CE</b>	<b>Practice 5: Organisatie en informatie</b>				
<b>V51</b>	<b>Projectorganisatie</b>				
<b>a</b>	Projectgovernance		<b>a</b>	<b>t</b>	<b>b</b>
<b>b</b>	Principe opdrachtgever/opdrachtnemer		<b>b</b>	<b>b</b>	<b>b</b>
<b>c</b>	Principe scheiding van techniek en management		<b>b</b>	<b>b</b>	<b>b</b>
<b>d</b>	Projectorganisatie, projectmanagementteam, projectmanagementstructuur		<b>a</b>	<b>t</b>	<b>b</b>
<b>e</b>	Rollen en rolbeschrijvingen		<b>a</b>	<b>t</b>	<b>b</b>
<b>f</b>	Overlegstructuren en linking-pin principe		<b>a</b>	<b>t</b>	<b>b</b>
<b>g</b>	Verantwoordelijkhedenmatrix (RAM, RASCI-model)		<b>a</b>	<b>t</b>	<b>b</b>
<b>V52</b>	<b>Informatie- en managementsystemen</b>				

<b>a</b>	Informatiemanagement en informatiemanagementstrategie		<b>a</b>	<b>t</b>	<b>b</b>
<b>b</b>	Informatie versus gegevens		<b>b</b>	<b>b</b>	<b>b</b>
<b>c</b>	Documentbeheer	Release levels, versiemangement	<b>t</b>	<b>t</b>	<b>t</b>
<b>d</b>	Informatiemanagementinfrastructuur		<b>t</b>	<b>t</b>	<b>b</b>
<b>e</b>	I/O-matrix		<b>t</b>	<b>b</b>	
<b>f</b>	Informatie(management)plan	Advies over passende informatiemanagementsystemen	<b>a</b>	<b>t</b>	<b>b</b>
<b>g</b>	Kwaliteits- en beveiligingseisen informatie- en documentmanagement	O.a. wettelijke eisen	<b>a</b>	<b>t</b>	<b>t</b>
<b>h</b>	Projectdossierstructuur	Management- en specialistendossiers	<b>t</b>	<b>t</b>	<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>	<b>b</b>
<b>b</b>	Standaard operationele procedures		<b>b</b>	<b>b</b>	
<b>c</b>	Validatie en verificatie		<b>t</b>	<b>t</b>	<b>b</b>
<b>d</b>	Kwaliteitsmanagement	Kwaliteitsplanning, -borging, -beheersing en -verbetering	<b>t</b>	<b>t</b>	<b>b</b>
<b>e</b>	Kwaliteitsmanagementstrategie en -plan		<b>a</b>	<b>t</b>	<b>b</b>
<b>f</b>	Basis-kwaliteitsinstrumenten	Histogram, visgraatdiagram, Pareto-analyse, stroomdiagram	<b>a</b>	<b>t</b>	<b>b</b>
<b>g</b>	Geavanceerde kwaliteitsinstrumenten	Run chart, control chart, verspreidingsdiagram	<b>ta</b>	<b>t</b>	
<b>V62</b>	<b>Kwaliteitsbeoordeling, audit en evaluatie</b>				
<b>a</b>	Kwaliteitsreview, audit en evaluatie		<b>t</b>	<b>t</b>	<b>b</b>
<b>b</b>	Inspectiemethoden en -technieken		<b>b</b>	<b>b</b>	
<b>c</b>	Testconcepten en -methodes		<b>b</b>	<b>b</b>	
<b>d</b>	Kwaliteitsregister, testregister		<b>t</b>	<b>t</b>	<b>b</b>
<b>CE</b>	<b>Practice 7: Financiën</b>				
<b>V71</b>	<b>Kostenraming</b>				
<b>a</b>	Kostendecompositie (CBS)	Incl. kostencomponenten, kostenposten, kostensoorten en kostendragers	<b>t</b>	<b>t</b>	<b>t</b>
<b>b</b>	Koppeling CBS met WBS en OBS	Beheerspunten/control accounts	<b>t</b>	<b>t</b>	<b>t</b>

<b>c</b>	Reserves	Contingency- en managementreserves; risicobudget, wijzigingsbudget, post onvoorzien, marge, tolerantie	<b>t</b>	<b>t</b>	<b>b</b>
<b>V72</b>	<b>Kostenmanagement</b>				
<b>a</b>	Procuratie			<b>t</b>	<b>b</b>
<b>b</b>	Afstemming financiële project- en bedrijfsadministratie		<b>a</b>	<b>t</b>	<b>b</b>
<b>c</b>	Begroten, budgetteren, bewaken		<b>a</b>	<b>t</b>	<b>t</b>
<b>d</b>	Rapportagestandaarden		<b>a</b>	<b>t</b>	<b>t</b>
<b>e</b>	Kosten- en budgetbewaking		<b>a</b>	<b>t</b>	<b>t</b>
<b>f</b>	Financiële verplichtingen		<b>t</b>	<b>t</b>	<b>b</b>
<b>V73</b>	<b>Projectfinanciering</b>				
<b>a</b>	Financiering	Interne en externe financiering; risicodragende en niet-risicodragende financieringsmogelijkheden	<b>t</b>	<b>b</b>	
<b>b</b>	Financiële beheersing en liquiditeitsplanning		<b>t</b>	<b>b</b>	<b>b</b>
<b>CE</b>	<b>Practice 8: Mensen en middelen</b>				
<b>V81</b>	<b>Capaciteitsmanagement</b>				
<b>a</b>	Capaciteitsplanning		<b>a</b>	<b>t</b>	<b>b</b>
<b>b</b>	Leveling en smoothing		<b>a</b>	<b>t</b>	<b>b</b>
<b>c</b>	Capaciteitsplan	Het capaciteitsplan is een plan voor de inzet van mensen en middelen (uitgezonderd geld).	<b>a</b>	<b>t</b>	<b>b</b>
<b>d</b>	Kritieke-ketenmethode	'Theory of constraints' – Goldrath: Studentsyndroom, Parkinsons wet en multitasking, projectbuffers en feeding buffers	<b>b</b>	<b>b</b>	
<b>CE</b>	<b>Practice 9: Inkoop</b>				
<b>V91</b>	<b>Inkoop</b>				
<b>a</b>	Maak of koop: analyse en besluitvorming	Inkopen of uitbesteden Rol bedrijfsstrategie	<b>a</b>	<b>t</b>	<b>b</b>
<b>b</b>	Inkoopstrategie en -plan		<b>t</b>	<b>b</b>	
<b>c</b>	Inkoopproces	Longlist, shortlist Selectie- en gunningcriteria Relatie project en inkoopafdeling	<b>t</b>	<b>b</b>	<b>b</b>
<b>d</b>	RFI, RFP, RFQ		<b>t</b>	<b>b</b>	
<b>e</b>	Precontractuele overeenkomsten	Intentieovereenkomsten en voorovereenkomsten	<b>t</b>	<b>b</b>	

<b>f</b>	Samenwerkingsverbanden	Consortium, comakership, VOF, back-to-back agreement	<b>b</b>		
<b>g</b>	Europese aanbesteding	Uitgangspunten, sectors, drempelbedragen, procedures, selectie- en gunningscriteria, sancties voor non-compliance	<b>b</b>	<b>b</b>	
<b>h</b>	Aanbestedingsprocedures		<b>b</b>	<b>b</b>	
<b>V92</b>	<b>Overeenkomsten</b>				
<b>a</b>	Contracttypes		<b>t</b>	<b>b</b>	
<b>b</b>	Gebruikelijke contractartikelen	Algemene voorwaarden	<b>t</b>	<b>t</b>	<b>b</b>
<b>c</b>	Inspannings- en resultaatverplichting		<b>t</b>	<b>t</b>	<b>b</b>
<b>d</b>	Financiële zekerheden	Bankgaranties, kredietbrieven, exportgaranties	<b>t</b>	<b>b</b>	
<b>e</b>	Contractmanagement	Bewaking van contractvoorwaarden	<b>t</b>	<b>b</b>	
<b>f</b>	Claimmanagement	Defensieve en offensieve claimstrategie.	<b>t</b>	<b>b</b>	
<b>CE</b>	<b>Practice 10: Plannen en beheersing</b>				
<b>V101</b>	<b>Vorbereiding</b>				
<b>a</b>	Projectmandaat, projectaanvraag en projectvoorbereidingsfase		<b>t</b>	<b>t</b>	<b>b</b>
<b>b</b>	Projectopdracht		<b>t</b>	<b>t</b>	<b>b</b>
<b>c</b>	Eerste projectbeslissing	Decision to Justify	<b>t</b>	<b>t</b>	<b>b</b>
<b>V102</b>	<b>Definitiefase</b>				
<b>a</b>	Start-up workshops en kick-off bijeenkomst	Verschillen en kenmerken	<b>t</b>	<b>t</b>	<b>b</b>
<b>b</b>	Projectmanagementplan		<b>t</b>	<b>t</b>	<b>b</b>
<b>c</b>	Inrichten projectsupport		<b>a</b>	<b>t</b>	<b>t</b>
<b>d</b>	Projectbeoordeling, tweede beslissing	Decision to Fund	<b>t</b>	<b>t</b>	<b>b</b>
<b>V103</b>	<b>Schattingsmethoden</b>				
<b>a</b>	Bruto-netto (beschikbare) capaciteit		<b>a</b>	<b>t</b>	<b>b</b>
<b>b</b>	Schattingsmethoden	Enkelvoudige of multi-expertschattingen (Delphi-methode), equal bet, velocity analyse, planning poker, historische data, analogieën, inspanningsmodellen, parametrische schattingen	<b>a</b>	<b>t</b>	<b>b</b>

		(bijv. functiepuntmethode bij softwareontwikkeling) en driepuntschattingen.			
<b>c</b>	Onzekerheidsanalyse	PERT (gemiddelde en standaardafwijking), z-tabel	<b>a</b>	<b>t</b>	
<b>V104 Beheersing en rapportage</b>					
<b>a</b>	Management 'by Objectives'	SMART doelen bepalen	<b>b</b>	<b>b</b>	<b>b</b>
<b>b</b>	Management 'by Exception'	Toleranties en escalaties	<b>t</b>	<b>t</b>	<b>b</b>
<b>c</b>	Dagelijks management		<b>t</b>	<b>t</b>	<b>b</b>
<b>d</b>	Managen van een faseovergang	Exceptieprocedure Faseovergangen faseplan	<b>t</b>	<b>t</b>	<b>b</b>
<b>e</b>	Escalatieprocedure		<b>a</b>	<b>t</b>	<b>b</b>
<b>f</b>	Projectbeheersing	Projectmanagementproduct en	<b>t</b>	<b>t</b>	<b>b</b>
<b>g</b>	Deming's beheerscirkel	Plan-Do-Check-Act	<b>t</b>	<b>t</b>	<b>t</b>
<b>h</b>	Beheers- en rapportageniveaus		<b>t</b>	<b>t</b>	<b>t</b>
<b>i</b>	Earned Value Analyse		<b>a</b>	<b>t</b>	
<b>j</b>	Trendanalyse	Slip-charts	<b>a</b>	<b>t</b>	<b>b</b>
<b>k</b>	Verskillende rapportages	Voortgangsrapportage, faseindrapport, projecteindrapport, afwijkingsrapport, leerpuntenrapport	<b>a</b>	<b>t</b>	<b>t</b>
<b>V105 Wijzigingsbeheer</b>					
<b>a</b>	Wijzigingsbeheer versus verandermanagement		<b>b</b>	<b>b</b>	<b>b</b>
<b>b</b>	Wijzigingen en projectissues	Onderscheid wijzigingsverzoeken, afwijkingen van specificaties, overige projectissues	<b>t</b>	<b>t</b>	<b>t</b>
<b>c</b>	Wijzigingsstrategie en - procedure	Issueregister		<b>t</b>	<b>t</b>
<b>d</b>	Wijzigingsautoriteit en wijzigingsbudget		<b>a</b>	<b>t</b>	<b>b</b>
<b>e</b>	Prioriteit en urgentie		<b>a</b>	<b>t</b>	<b>b</b>
<b>V106 Afsluiting</b>					
<b>a</b>	Oplevering en overdracht projectresultaat	protocol van oplevering), inclusief 'as build'-documents	<b>t</b>	<b>t</b>	<b>b</b>
<b>b</b>	Afbouwen project	Identificeren/aanbevelen vervolgcacties, incl. post-investeringsbeoordeling Opschonen, afsluiten en overdragen projectdossier	<b>t</b>	<b>t</b>	<b>b</b>

<b>c</b>	Evaluatie	Faciliteren	<b>t</b>	<b>t</b>	<b>b</b>
<b>d</b>	Afsluiting en decharge		<b>t</b>	<b>t</b>	<b>b</b>
<b>CE</b>	<b>Practice 11: Risico's en kansen</b>				
<b>V111</b>	<b>Risicomanagement: begrippen, definities en categorieën</b>				
<b>a</b>	Risicomanagementstrategie		<b>b</b>	<b>b</b>	<b>b</b>
<b>b</b>	Risicomanagement		<b>b</b>	<b>b</b>	<b>b</b>
<b>c</b>	Risico's en kansen	Onderscheid risico's/kansen en issues	<b>t</b>	<b>t</b>	<b>b</b>
<b>d</b>	Kans-/risico-eigenaar en kans-/risico-actiehouders		<b>t</b>	<b>t</b>	<b>b</b>
<b>e</b>	Waarschijnlijkheid, impact en horizon		<b>t</b>	<b>t</b>	<b>b</b>
<b>f</b>	Verschillende typen risico's en kansen	Interne en externe risico's en kansen Project- en bedrijfsrisico's en kansen	<b>t</b>	<b>t</b>	<b>b</b>
<b>f</b>	Risico- en kanscategorieën	Political, economic, social, technological, legal, environmental (Pestle)	<b>t</b>	<b>t</b>	<b>b</b>
<b>V112</b>	<b>Risicomanagementraamwerk</b>				
<b>a</b>	Risicomanagementstandaard ISO 31000©: 2018 Risicomanagement		<b>t</b>	<b>b</b>	
<b>b</b>	• De 8 risicomaatregelen	<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>	<b>t</b>	<b>t</b>	<b>t</b>
<b>c</b>	• De 4 kansmaatregelen	<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>	<b>t</b>	<b>t</b>	

<b>d</b>	Inherent, resterend en secundair risico		<b>b</b>	<b>b</b>	<b>b</b>
<b>V113</b>	<b>Risicomanagementtechnieken</b>				
<b>a</b>	Risico- en kansregister		<b>a</b>	<b>t</b>	<b>t</b>
<b>b</b>	Risico- en kansidentificatietechnieken	Risico-decompositiestructuur, visgraatdiagram/oorzaak- en gevolgdiagram, Pre-mortem analyse	<b>t</b>	<b>t</b>	
<b>c</b>	Risico- en kansbeoordelingstechnieken	Monte Carlo, scenarioplanning, gevoeligheidsanalyse, beslisboom, verwachte geldwaarde Waarschijnlijkheidsberekening en statistische technieken	<b>t</b>	<b>b</b>	
<b>d</b>	Tijd- en kostenreserves		<b>t</b>	<b>t</b>	<b>b</b>
<b>CE</b>	<b>Practice 12: Belanghebbenden</b>				
<b>V121</b>	<b>Stakeholderanalyse en stakeholdermanagement</b>				
<b>a</b>	Analyseren belanghebbenden	Identificeren belanghebbenden, onderkennen onderlinge relaties, analyseren belang en invloed, vaststellen verhouding tot project	<b>t</b>	<b>t</b>	<b>t</b>
<b>b</b>	Stakeholdermanagementstrategie	Stakeholdermanagementstrategie en communicatieplan	<b>t</b>	<b>t</b>	<b>b</b>
<b>c</b>	Betrekken van belanghebbenden	Informereren, vasthouden interesse, actief raadplegen, actief betrekken Verwachtingsmanagement	<b>a</b>	<b>t</b>	<b>b</b>
<b>CE</b>	<b>Practice 13: Verandering en transformatie</b>				
<b>V131</b>	<b>Organisatieverandering</b>				
<b>a</b>	Verandermanagement		<b>t</b>	<b>b</b>	<b>b</b>
<b>b</b>	Aanpak verandermanagement		<b>t</b>	<b>b</b>	<b>b</b>
<b>c</b>	Kotters 8-fasenmodel voor verandering		<b>t</b>	<b>b</b>	
<b>d</b>	Diffusion of innovations - Rogers		<b>b</b>		
<b>e</b>	Disciplines van de Lerende Organisatie/The fifth discipline - Senge		<b>t</b>	<b>b</b>	