

# Eindtermen ICB4



*Denk aan het milieu voordat u dit document print*

## Versiebeheer

Versie	Datum	Geldig vanaf / tot
Versie 1.4	01-09-2021	01-09-2021 / --

## Configuratiebeheer

Datum	Versie	Sectie	Aanpassing
01-06-2016	1.0	Alle	<ul style="list-style-type: none"><li>Eerste finale versie.</li></ul>
08-06-2016	1.01	Alle	<ul style="list-style-type: none"><li>Enige correcties aangebracht.</li></ul>
12-06-2016	1.02	Alle	<ul style="list-style-type: none"><li>Lay-out aangepast en verdere correcties</li></ul>
26-06-2016	1.1	Alle	<ul style="list-style-type: none"><li>Toevoegen PMO-eindtermen en laatste wijzigingen (o.m. vertalen Engelstalige eindtermen in het Nederlands, herformuleringen etc.) n.a.v. opstellen examengidsteksten.</li></ul>
11-08-2016	1.2	C32, C51, G51c, V21, V51, V92, V102, V111,	<ul style="list-style-type: none"><li>Nummering onderwerpen en spel- en woordfouten gecorrigeerd</li></ul>
01-12-2017	1.3	Alle	<ul style="list-style-type: none"><li>Aanpassen PMO-eisen (en enige voor B, C, D)</li><li>Tekstuele wijzigingen</li></ul>
27-02-2018	1.3	voorblad	<ul style="list-style-type: none"><li>Onjuiste linkverwijzing verwijderd</li></ul>
01-09-2021	1.4	C28b, C29a, V71a	<ul style="list-style-type: none"><li>Aanpassen drie eindtermen</li></ul>

## Inhoudsopgave

1	Legenda .....	3
2	Taxonomie.....	3
3	Eindtermen .....	4
3.1	Contextuele competentie-elementen (Perspective) .....	4
3.2	Gedragmatige competentie-elementen (People) .....	8
3.3	Vaktechnische competentie-elementen (Practice) .....	13

## 1 Legenda

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

## 2 Taxonomie

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

## 3 Eindtermen

### 3.1 Contextuele competentie-elementen (Perspective)

Nr.	Onderwerpen	Toelichting	B	C	D	P
<b>CE</b>	<b>Perspective 1: Strategie</b>					
<b>C11</b>	<b>Missie, visie en strategie</b>					
<b>a</b>	Missie en visie van organisaties		<b>b</b>	<b>b</b>	<b>b</b>	<b>b</b>
<b>b</b>	Kernwaarden van een organisatie (corporate values) <i>Strategiebepaling:</i>		<b>b</b>	<b>b</b>	<b>b</b>	<b>b</b>
<b>c</b>	• 7-S Framework© - McKinsey Consulting		<b>b</b>			
<b>d</b>	• Bedrijfsmodel canvas©	Business Model Generation – Osterwalder, 2010	<b>a</b>	<b>b</b>		
<b>e</b>	• SWOT		<b>a</b>	<b>t</b>	<b>b</b>	<b>b</b>
<b>C12</b>	<b>Strategisch prestatie management</b>					
<b>a</b>	Batenmanagement		<b>b</b>			
<b>b</b>	Strategisch prestatie management	- Prestatie-indicatoren - Balanced Scorecard©	<b>t</b>	<b>b</b>		
<b>c</b>	EFQM-managementmodel©		<b>t</b>	<b>b</b>		
<b>d</b>	Benchmarking		<b>a</b>	<b>t</b>	<b>b</b>	<b>b</b>
<b>C13</b>	<b>Investeringsberekeningen</b>					
<b>a</b>	NCW-berekening	Incl. de termen WACC/Kapitaalkosten, discontopercentage, Intern rendement, 'cash is king', opportunity costs, sunk costs (als concepten, geen berekeningen)	<b>a</b>	<b>a</b>		
<b>b</b>	Terugverdientijd, Break Even Point		<b>a</b>	<b>t</b>		
<b>C14</b>	<b>Zakelijke of organisatorische rechtvaardiging</b>					
<b>a</b>	Business case document (indeling en kenmerken)	Meetbare en onmeetbare baten	<b>a</b>	<b>t</b>	<b>b</b>	<b>b</b>
<b>b</b>	Nulscenario, deltameting		<b>a</b>	<b>t</b>	<b>b</b>	<b>b</b>
<b>c</b>	Business case opdrachtgever en leverancier		<b>a</b>	<b>t</b>	<b>b</b>	<b>b</b>
<b>d</b>	Relatie zakelijke rechtvaardiging en projectlevenscyclus		<b>a</b>	<b>t</b>	<b>b</b>	<b>b</b>
<b>e</b>	Relatie met haalbaarheidsstudie en batenreview / post-investeringsbeoordeling		<b>a</b>	<b>t</b>	<b>b</b>	<b>b</b>
<b>CE</b>	<b>Perspective 2: Besturing, structuren en processen</b>					
<b>C21</b>	<b>Projectmanagement</b>					
<b>a</b>	Werkvormen: Improviseren, routinematig en planmatig		<b>a</b>	<b>a</b>	<b>b</b>	<b>b</b>
<b>b</b>	Voorwaarden en kenmerken van een project		<b>a</b>	<b>a</b>	<b>t</b>	<b>t</b>

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

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

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

### 3.2 Gedragmatige competentie-elementen (People)

Nr.	Onderwerpen	Toelichting	B	C	D	P
<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	t	b	b	
	<i>Zelfreflectie- en -analysetechnieken:</i>					
<b>b</b>	• Rationeel-Emotieve therapie© (RET)		t	b		
<b>c</b>	• Johari-diagram		t	t	b	b
	<i>Persoonlijk zelfbewustzijn:</i>					
<b>d</b>	• Big5		t	t	b	
<b>e</b>	• Kernkwadranten	Bezieling en kwaliteit in organisaties – Daniel D. Ofman	a	a	t	b
<b>G12</b>	<b>Persoonlijke doelbepaling en tijdmanagement</b>					
<b>a</b>	Zelfmotivatie		b	b	b	b
<b>b</b>	Stappen in doelbepaling	Goal setting - Locke and Latham	t	b		
<b>c</b>	Zeven Eigenschappen van Effectief leiderschap (Covey)		b	b	b	b
<b>d</b>	Persoonlijk tijdsmanagement	Eisenhower-Matrix	t	t	t	t
<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>	Symptomen & veroorzakers van stress		b	b	b	b
<b>c</b>	Stressmanagement voor zichzelf en anderen	Ontspanningstechnieken, reduceren fysieke, emotionele en rationele spanning	b	b	b	b
<b>d</b>	Interventietechnieken voor het reduceren van stress	Vitaliseren/oppeppen, teambuildings-activiteiten, escaleren en de-escaleren	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	t	b	b	b
<b>b</b>	Persoonlijke ethiek versus bedrijfsethiek		b	b		
<b>c</b>	Professionele standaarden en normen	IPMA Ethische Code©	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>	Opbouwen betrouwbaarheid in een netwerk van betrokken partijen	Sterke en zwakke banden (The strength of weak ties – Granovetter)	a	t	b	b



Nr.	Onderwerpen	Toelichting	B	C	D	P
<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>
<b>b</b>	Communicatieniveaus	Hoe bedoelt u? – Schultz von Thun: Inhoudelijk, relationeel, expressief, appellerend	<b>a</b>	<b>t</b>	<b>b</b>	<b>b</b>
<b>c</b>	Communicatiekanalen	Mondeling, schriftelijk, audiovisueel, digitaal (o.m. sociale media)	<b>b</b>	<b>b</b>	<b>b</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>b</b>
<b>e</b>	Criteria goede communicatie	- Effectief, efficiënt, aanvaardbaar - Begrijpelijk (aansluiten bij doelgroep)	<b>a</b>	<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>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>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>t</b>
<b>d</b>	Feedback geven en ontvangen		<b>b</b>	<b>b</b>	<b>b</b>	<b>b</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>t</b>	<b>t</b>	<b>b</b>	<b>b</b>
<b>b</b>	Agenda en agendapunten	- Indeling en volgorde agendapunten - Beeldvormende, commentariërende, besluitvormende en planningsfase	<b>t</b>	<b>t</b>	<b>b</b>	<b>b</b>
<b>c</b>	Vergaderrollen	Voorzitter, secretaris of notulist, deelnemer	<b>t</b>	<b>t</b>	<b>b</b>	<b>t</b>
<b>G34</b>	<b>Workshops</b>					
<b>a</b>	Kenmerken workshops		<b>b</b>	<b>b</b>	<b>b</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>t</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>b</b>
<b>G35</b>	<b>Presenteren</b>					
<b>a</b>	Effectiviteit presentatie	Spreekschema, verbaal en non-verbaal gedrag, aansluiten bij doelgroep	<b>t</b>	<b>t</b>	<b>t</b>	
<b>b</b>	Elevator pitch		<b>t</b>	<b>t</b>		
<b>c</b>	Aandachtspunten van goede visuele ondersteuning presentatie		<b>t</b>	<b>t</b>	<b>t</b>	<b>b</b>

Nr.	Onderwerpen	Toelichting	B	C	D	P
<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>b</b>	<b>b</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>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>t</b>			
<b>b</b>	Aspecten, kenmerken en beleid t.a.v. openheid	- Openhartigheid, toegankelijkheid, meesprekende en introspectieve openheid - Invloed bedrijfscultuur, vertrouwelijkheid en beveiligingsaspecten	<b>a</b>	<b>t</b>	<b>b</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>a</b>	<b>t</b>		
<b>b</b>	Opbouwen van argumenten	The uses of argument - Toulmin	<b>t</b>	<b>t</b>	<b>b</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>	Motivatietheorie	- 4 extrinsieke en intrinsieke motivatoren - Zelfdeterminatie (3 basisbehoeften) (Beide conform Deci/Ryan)	<b>t</b>	<b>t</b>	<b>b</b>	<b>b</b>
<b>b</b>	Motivatie- en hygiënefactoren	How Do You Motivate Employees – Herzberg	<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>
<b>b</b>	Leiderschap	Three Levels of Leadership - Scouller (publiek, privé en persoonlijk leiderschap)	<b>a</b>	<b>b</b>		
	<i>Leiderschapsstijlen:</i>					
<b>c</b>	• Situationeel leiderschap	Volgens Hersey & Blanchard	<b>t</b>	<b>t</b>	<b>t</b>	<b>b</b>
<b>d</b>	• Stijlen van leiderschap	Leadership that gets results - Goleman	<b>t</b>	<b>t</b>		
<b>e</b>	Invloed en betrokkenheid	Cirkels van invloed en betrokkenheid	<b>t</b>	<b>t</b>	<b>b</b>	<b>b</b>
<b>f</b>	Assertiviteit	Assertiviteit vs. meegaandheid vs. agressiviteit	<b>t</b>	<b>t</b>	<b>b</b>	<b>b</b>
<b>g</b>	Balans rolopvattingen en rolverwachtingen		<b>t</b>	<b>b</b>		

Nr.	Onderwerpen	Toelichting	B	C	D	P
<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	t	t	t	b
<b>b</b>	Fasen teamvorming in relatie tot situationeel leidinggeven		t	t	t	b
<b>G62</b>	<b>Succesvolle teams</b>					
<b>a</b>	Teamsamenstelling	Vak- en werkinhoudelijk, samenwerking en competentie	t	t		
<b>b</b>	Teamrollen	Teamrollen - Belbin	t	b		
<b>c</b>	Omgaan met weerstand, de noodzaak van 'lastige' mensen in het team		t	t	b	
<b>d</b>	Oorzaken, symptomen en voorkomen van groepsblindheid		t	b		
<b>e</b>	Management van virtuele teams		t	b		
<b>CE</b>	<b>People 7: Conflicten en crisis</b>					
<b>G71</b>	<b>Crisismanagement</b>					
<b>a</b>	Crisisplan, inhoud en samenstelling		t			
<b>b</b>	Gewenste stijl van leidinggeven en competenties bij managen crisis		t	b		
<b>G72</b>	<b>Conflictmanagement</b>					
<b>a</b>	Soorten conflicten	- Zakelijke, schaarste, machts- en sociaal-economische conflicten - Functionele vs. disfunctionele conflicten	b	b	b	b
<b>b</b>	Fasen in een conflict	Pondy: 4 stage escalation model (1 Latent, 2 Perceived, 3 Felt, 4 Manifest)	b	b	b	b
<b>c</b>	Conflictderuleringsmechanismen in verschillende conflictfasen		b	b	b	b
<b>d</b>	Stijlen conflicthantering	Thomas & Kilmann model	t	t	b	b
<b>e</b>	PM in verschillende rollen in conflicten		t	t		
<b>CE</b>	<b>People 8: Vindingrijkheid</b>					
<b>G81</b>	<b>Probleemoplossen</b>					
<b>a</b>	Stappen in probleemoplossen	Shoji Shiba & David Walden, Four Practical Revolutions In Management, Systems for Creating Unique Organizational Capability: - 9- en 7-staps probleemoplossingsaanpak (WV model) - pro-actieve, reactieve en correctieve faseringen	t	t	b	b

Nr.	Onderwerpen	Toelichting	B	C	D	P
<b>b</b>	Oorzaakidentificatietechnieken	Oorzaakgevolgdiagram, analytisch denken, systeembenadering	t	b		
<b>c</b>	Oplossingsidentificatietechnieken	Brainstorming, expertmening, lateraal denken	t	b		
<b>d</b>	Oplossingsbeoordelingstechnieken	Prototyping, waardeanalyse, scenarioplanning	t	b		
<b>e</b>	Besluitvormingstechnieken	Consensus, meerderheid, unanimiteit, compromis, autoriteit, delegatie	t	t	t	b
<b>G82 Creativiteit</b>						
<b>a</b>	Fasen in het creatieve proces	Start-, divergerende, convergerende en besluitvormingsfase	t	t	b	b
<b>b</b>	Divergerende creativiteitstechnieken	Brainstorming, brown-papersessie, lateraal denken (o.a. Denkhoeden van De Bono)	t	b		b
<b>c</b>	Convergerende creativiteitstechnieken	COCD-box©, Multi-criteria-analyse, mood boards, spiegelgesprekken	t	b		b
<b>CE People 9: Onderhandelen</b>						
<b>G91 Onderhandelen</b>						
<b>a</b>	Onderhandelingsstrategie	Thomas & Kilman/Win-Win, Win-Lose (conform conflicthantering)	t	t	b	b
<b>b</b>	Harvard-methode (mutual gain)	Excellent onderhandelen – Fisher, Ury, Patton (4 principes, plus BAZO: Beste Alternatief Zonder Overeenkomst)	t	t	b	b
<b>c</b>	Positioneel onderhandelen	Openingsbod, streefpunt, weerstandpunt, uitkomstverwachting, breekpunt	t	t	b	b
<b>d</b>	Fasen in onderhandeling	Vorbereiding, aanloop, opening, verkenning, uitvoering en afsluiting	t	t		
<b>e</b>	Aspecten van onderhandelen	Belangen, machtsbalans, klimaat, inhoud en speelruimte (achterban)	t	b		
<b>CE People 10: Resultaatorientatie</b>						
<b>G101 Resultaatgerichtheid</b>						
<b>a</b>	Efficiëntie, effectiviteit en productiviteit		b	b	b	b
<b>b</b>	Resultaatgericht projectmanagement	Breaking the Code of Project Management - A. Laufer (5 principes)	t	b		
<b>c</b>	Entrepreneurship	Entrepreneurship - Hisrich, Peters, Shepherd	t			
	<i>Efficiëntie:</i>					
<b>d</b>	• Principes en voorwaarden continue verbetering	Kaizen: The Key To Japan's Competitive Success – Masaaki Imai	t	t	b	b
<b>e</b>	• Technieken voor efficiëntie	Kaizen: The Key To Japan's Competitive Success – Masaaki Imai	t	b		
<b>f</b>	Politieke en sociale sensitiviteit		t	b		

### 3.3 Vaktechnische competentie-elementen (Practice)

Nr.	Onderwerpen	Toelichting	B	C	D	P
<b>CE</b>	<b>Practice 1: Projectaanpak</b>					
<b>V11</b>	<b>Projectaanpak</b>					
<b>a</b>	Succes en Faalcriteria	Bijv. de duivelsdriehoek/triple constraint (Tijd/Geld/ Kwaliteit) en het ijzeren vierkant (Tijd/Geld/Scope/ Kwaliteit)	t	t	t	t
<b>b</b>	Succes- en faalfactoren	- Chaos Rapport / Standish Group 2015 - Zorg voor een goede analyse	t	t	b	b
<b>c</b>	Projectsucces en projectmanagementsucces		t	t	b	b
<b>d</b>	Leren (en periodiek herijken) o.b.v. leerpunten (lessons learned)		b	b	b	b
<b>e</b>	Kiezen van de juiste projectaanpak	Reinventing Project Management – Shenhar, Dvir	t	t	b	b
<b>CE</b>	<b>Practice 2: Eisen en doelen</b>					
<b>V21</b>	<b>Verwachtingen en eisen</b>					
<b>a</b>	Projectdoelstellingen versus projectdoelen	Doel van het project (wat de opdrachtgever met het projectresultaat wil bereiken) vs. doelstellingen van het project (de doelen van de projectmanager)	t	t	t	t
<b>b</b>	Waardemanagement		t	b		
<b>c</b>	Kostenbewust ontwerpen	Total cost of ownership	b	b		
<b>d</b>	Verwachtingen, eisen en acceptatiecriteria	- Expliciete en impliciete verwachtingen - MoSCoW-techniek - Functionele en technische eisen	t	t	t	t
<b>e</b>	Programma van eisen, specificaties		b	b	b	b
<b>f</b>	Fit for use, fit for purpose		b	b	b	b
<b>CE</b>	<b>Practice 3: Scope</b>					
<b>V31</b>	<b>Scope en afbakening</b>					
<b>a</b>	Scopedefinitie	Inclusief afbakening en interfaces met andere projecten of initiatieven	t	t	t	t
<b>b</b>	Scope creep		t	t	t	t
<b>V32</b>	<b>Productdecompositie</b>					
<b>a</b>	Werkdecompositiestructuur (WBS/PBS)	- Projectstructuurcodering - WBS-woordenboek / productbeschrijvingen	a	t	t	t
<b>b</b>	Productstroomschema (Prince2©)	Swim lanes	a	t	t	t
<b>c</b>	Werkdecompositiestructuur (WBS/PBS) (uitgebreid)	- Planningspakket en werkpakket	t	b		t

Nr.	Onderwerpen	Toelichting	B	C	D	P
<b>V33</b>	<b>Configuratiemanagement</b>					
<b>a</b>	Configuratiemanagement en configuratie-items	ISO 10007:2003 Configuratiemanagement©	t	t	t	t
<b>b</b>	Configuratie-item records en configuratiemanagementdatabase		t	t	t	t
<b>c</b>	Configuratiemanagementplan		t	t	t	t
<b>d</b>	(Configuratie-)baselines		t	t	t	t
<b>CE</b>	<b>Practice 4: Tijd</b>					
<b>V41</b>	<b>Planning en fasering</b>					
<b>a</b>	Balkenschema (Gantt Chart)		t	t	t	t
<b>b</b>	Precedence chart	- Kritieke-pad methode - Totale speling - Planningsrestrictie Finish-Start	t	t	t	t
<b>c</b>	Andere planningsrestricties	- Start-start-, start-eind-, eind-eindrelaties - ALAP/ASAP, niet eerder dan etc.; lead, lag - Vrije speling	a	b		
<b>d</b>	Mijlpalen, fasen en beslispunten		t	t	b	t
<b>e</b>	Faseringsmodellen	Lineaire fasering (waterval), versiefasering, ontwikkelfasering, parallelle fasering, timeboxing, subprojectfasering	t	t	b	t
<b>f</b>	Inkorten tijdsplanning	Crashing, fast tracking	t	t	b	t
<b>CE</b>	<b>Practice 5: Organisatie en informatie</b>					
<b>V51</b>	<b>Projectorganisatie</b>					
<b>a</b>	Principe opdrachtgever/opdrachtnemer		b	b	b	b
<b>b</b>	Principe scheiding van techniek en management		b	b	b	b
<b>c</b>	Projectorganisatie, projectmanagementteam, projectmanagementstructuur	Projectorganogram	t	t	b	b
<b>d</b>	Rollen en rolbeschrijvingen		t	t	t	t
<b>e</b>	Overlegstructuren en linking-pin principe		t	t	t	t
<b>f</b>	Verantwoordelijkhedenmatrix (RACI-model)		t	t	t	t
<b>V52</b>	<b>Informatie- en managementsystemen</b>					
<b>a</b>	Informatie versus gegevens		b	b	b	b
<b>b</b>	Documentbeheer	Release levels, versiemangement	t	t	b	t
<b>c</b>	I/O-matrix		t	t	b	t
<b>d</b>	Informatie(management)plan		t	t	b	t
<b>e</b>	Kwaliteits- en beveiligingseisen informatie- en documentmanagement	Wettelijke eisen	b	b	b	t
<b>f</b>	Dossierstructuur	Management- en specialistendossiers	t	t	b	t

Nr.	Onderwerpen	Toelichting	B	C	D	P
<b>CE 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>
<b>b</b>	Validatie en verificatie		<b>t</b>	<b>t</b>	<b>b</b>	<b>b</b>
<b>c</b>	Kwaliteitsmanagementsysteem	Kwaliteitsplanning, -borging, -beheersing en -verbetering	<b>t</b>	<b>t</b>	<b>b</b>	<b>b</b>
<b>d</b>	7 basis-kwaliteitsinstrumenten	Run chart, histogram, visgraatdiagram, Pareto-analyse, control chart, verspreidingsdiagram, stroomdiagram	<b>a</b>	<b>t</b>		
<b>e</b>	Kwaliteitskosten (volgens Juran)	Conformance & non-conformance cost	<b>t</b>	<b>t</b>	<b>b</b>	<b>b</b>
<b>V62</b>	<b>Kwaliteitsbeoordeling, audit en evaluatie</b>					
<b>a</b>	Kwaliteitsbeoordeling, audit en evaluatie	Vershil tussen review (productkwaliteit), audit (proceskwaliteit) en evaluatie (na oplevering)	<b>t</b>	<b>t</b>	<b>b</b>	<b>b</b>
<b>b</b>	Inspectiemethoden en -technieken		<b>t</b>	<b>b</b>		
<b>c</b>	Testen en testgebaseerd ontwerpen		<b>t</b>	<b>b</b>		
<b>d</b>	Kwaliteitslogboek, testregister		<b>t</b>	<b>t</b>	<b>b</b>	<b>t</b>
<b>CE Practice 7: Financiën</b>						
<b>V71</b>	<b>Kostenraming</b>					
<b>a</b>	Kostendecompositie	Incl. kostencomponenten, kostensoorten, kostenposten en kostendragers	<b>t</b>	<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>t</b>
<b>c</b>	Responsibility Assignment Matrix (RAM)		<b>t</b>	<b>t</b>		
<b>d</b>	Reserves	Contingency- en managementreserves; risicobudget, wijzigingsbudget, post onvoorzien, marge, tolerantie	<b>t</b>	<b>b</b>	<b>b</b>	<b>b</b>
<b>V72</b>	<b>Kostenmanagement</b>					
<b>a</b>	Projectadministratie en procuratie	Rapportagestandaarden	<b>t</b>	<b>b</b>	<b>b</b>	<b>b</b>
<b>b</b>	Afstemming financiële project- en bedrijfsadministratie		<b>t</b>	<b>b</b>	<b>b</b>	<b>b</b>
<b>c</b>	Begroten, budgetteren, bewaken		<b>t</b>	<b>t</b>	<b>t</b>	<b>t</b>
<b>d</b>	Rapportagestandaarden		<b>t</b>	<b>t</b>	<b>t</b>	<b>t</b>
<b>V73</b>	<b>Projectfinanciering</b>					
<b>a</b>	Projectfinanciering	Interne en externe financiering; risicodragende en niet-risicodragende financieringsmogelijkheden	<b>b</b>			
<b>b</b>	Financiële beheersing en liquiditeitsplanning		<b>t</b>	<b>b</b>		<b>b</b>

Nr.	Onderwerpen	Toelichting	B	C	D	P
<b>CE Practice 8: Mensen en middelen</b>						
<b>V81 Capaciteitsmanagement</b>						
a	Resourceplanning, -allocatie en -management		t	t	t	t
b	Leveling (spreiden, opdelen, verschuiven)		t	t	t	t
c	Capaciteitsplan		t	t	b	t
d	Kritieke-ketenmethode	'Theory of constraints' – Goldrath: Studentsyndroom, Parkinsons wet en multitasking, projectbuffers en feeding buffers	t	t		
<b>CE Practice 9: Inkoop</b>						
<b>V91 Inkoop</b>						
a	Maak of koop: analyse en besluitvorming	- Inkopen of uitbesteden - Rol bedrijfsstrategie	t	t	b	b
b	Inkoopstrategie en contracteringsplan		t	b		
c	Inkoopproces	- Longlist, shortlist - Selectie- en gunningcriteria - Relatie project en inkoopafdeling	t	b	b	b
d	RFI, RFP, RFQ		t	b		
e	Intentieovereenkomsten en voorovereenkomsten		t	b		
f	Samenwerkingsverbanden	Consortium, comakership, VOF, back-to-back agreement	b			
g	Europese aanbesteding	European Public Procurement Guidelines: uitgangspunten, sectors, drempelbedragen, procedures, selectie- en gunningscriteria, sancties voor non-compliance	b			
<b>V92 Overeenkomsten</b>						
a	Contracttypes		t	b		
b	Gebruikelijke contractartikelen	Algemene voorwaarden	t	t	b	b
c	Inspannings- en resultaatverplichting		t	t	b	b
d	Bankgaranties en letters of credit		t	b		
e	Contractmanagement		t	b		
f	Claimmanagement	Processen, methodes en middelen	t	b		
<b>CE Practice 10: Plannen en beheersing</b>						
<b>V101 Projectvoorbereiding</b>						
a	Projectmandaat en projectaanvraag		t	t	t	t
b	Projectopdracht (concept-projectmanagementplan)		t	t	t	t
c	Projectbeslissing	Decision to Justify	t	t	t	t



Nr.	Onderwerpen	Toelichting	B	C	D	P
<b>V102 Projectdefinitiefase</b>						
a	Start-up workshop en kick-off meeting	Verschillen en kenmerken	t	t	t	t
b	Projectmanagementplan	(/PID/Plan van Aanpak/Projectcontract)	t	t	t	t
c	Inrichten projectsupport/tijdelijke PMO		t	t		t
d	Projectbeoordeling, -beslissing	(Decision to Fund)	t	t	t	t
<b>V103 Schattingsmethoden</b>						
a	Bruto-netto (beschikbare) capaciteit		t	t	t	t
b	Schattingsmethoden	Enkelvoudige of multi-expert schattingen (Delphi methode), equal bet, velocity analyse, historische data, analogieën, inspanningsmodellen, parametrische schattingen (functiepuntmethode), driepuntsschatting	a	t	b	b
c	Onzekerheidsanalyse	PERT (gemiddelde en standaardafwijking), z-tabel	a	t		
<b>V104 Beheersing en rapportage</b>						
a	Management 'by Objectives'	SMART doelen bepalen	a	t	b	b
b	Management 'by Exception'	Toleranties en escalaties	a	t	b	b
c	Beheersen van de fase c.q. het project	- Exceptieprocedure - Faseovergang en faseplan	t	t	t	b
d	Deming's beheerscirkel (Plan-Do-Check-Act)		t	t	t	t
e	Beheers- en rapportageniveaus		t	t	t	t
	<i>Beheers- en rapportage-instrumenten:</i>					
f	• Earned Value Analyse	Planned value (PV), earned value (EV), actual cost (AC), 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)	a	a		
g	• Slip-charts		a	a	t	t
h	Verschillende rapportages in het project	Voortgangsrapportage, fase-eindrapport, afwijkingsrapport, projecteindrapport, leerpuntenrapport	t	t	b	t
<b>V105 Wijzigingsbeheer</b>						
a	Wijzigingen en projectissues		t	t	t	t
b	Wijzigingsprocedure en issueboek		t	t	t	t
c	Wijzigingsautoriteit en wijzigingsbudget		t	t	b	b
d	Prioriteit en urgentie		t	t	t	t
e	Relatie wijzigingsbeheer en configuratie-management		t	t	t	t

Nr.	Onderwerpen	Toelichting	B	C	D	P
<b>V106</b>	<b>Afsluiting</b>					
<b>a</b>	Overdracht eindresultaat	- Verklaring van acceptatie (gebruikers- en beheeracceptatie) - Oplevering (overdracht, protocol van oplevering), inclusief 'as build'-documents - Inbedrijfname	t	t	b	t
<b>b</b>	Evaluatie	Projectverantwoording (projecteind-rapport) en evalueren van het project (leerpuntenrapport)	t	t	b	t
<b>c</b>	Afbouwen project	- Identificeren/aanbevelen vervolgacties, incl. post-investeringsbeoordeling - Afbouwen project en projectteam, vrijgave - Opschonen, afsluiten en overdragen projectdossier	t	t	b	t
<b>d</b>	Afsluiting en decharge		t	t	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>	Onderscheid risico's/kansen en issues		b	b	b	b
<b>b</b>	Onderscheid risico's/kansen en onzekerheid in ramingen		b	b	b	b
<b>c</b>	Risicoblootstelling, -bereidheid, -aversie en -tolerantie		b	b	b	b
<b>d</b>	Kans-/risico-eigenaar en kans-/risico-actiehouders		t	t	b	b
<b>e</b>	Waarschijnlijkheid, impact en horizon		t	t	b	b
<b>f</b>	Risico- en kanscategorieën	- Interne en externe risico's en kansen - Project- en zakelijke risico's en kansen	t	t	b	b
<b>V112</b>	<b>Risicomanagementtraamwerk</b>					
<b>a</b>	Risicomanagementprocessen	Risicomanagementstandaard ISO 31000©	a	a	t	t
	<i>Risico- en kansmaatregelen:</i>					
<b>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	t
<b>c</b>	• De 4 kansmaatregelen (in ICB4 par. 4.5.11.4)	• pakken van de kans • delen van de kans met een derde partij	t	t		

Nr.	Onderwerpen	Toelichting	B	C	D	P
		<ul style="list-style-type: none"> <li>• vergroten van waarschijnlijkheid en/of impact</li> <li>• negeren</li> </ul>				
<b>d</b>	Inherent, resterend en secundair risico		<b>b</b>	<b>b</b>	<b>b</b>	<b>b</b>
<b>V113</b>	<b>Risicomangementtechnieken</b>					
<b>a</b>	Risico- en kansregister		<b>t</b>	<b>t</b>	<b>b</b>	<b>t</b>
<b>b</b>	Risico- en kansidentificatietechnieken	Risico-decompositiestructuur, visgraatdiagram/oorzaak- en gevolgdigram, Pre-mortem analyse	<b>t</b>	<b>t</b>		
<b>c</b>	Risico- en kansbeoordelingstechnieken	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Monte Carlo, scenarioplanning, gevoeligheidsanalyse, beslisboom, verwachte geldwaarde</li> <li>- Waarschijnlijkheidsberekening en statistische technieken</li> </ul>	<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>t</b>
<b>b</b>	Stakeholdermanagementstrategie en communicatieplan		<b>t</b>	<b>t</b>	<b>b</b>	<b>t</b>
<b>c</b>	Betrekken van belanghebbenden	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Informeren, vasthouden interesse, actief raadplegen, actief betrekken</li> <li>- Verwachtingsmanagement</li> </ul>	<b>a</b>	<b>a</b>	<b>b</b>	<b>t</b>
<b>CE</b>	<b>Practice 13: Verandering en transformatie</b>					
<b>V131</b>	<b>Organisatieverandering</b>					
	<i>Veranderingsmanagementtheorieën:</i>					
<b>a</b>	• Kotters 8-fasenmodel voor verandering		<b>a</b>	<b>b</b>	<b>b</b>	
<b>b</b>	• Diffusion of innovations - Rogers		<b>a</b>	<b>b</b>		
<b>c</b>	Leerstijlen voor individuen, groepen en organisaties	Disciplines van de Lerende Organisatie/The fifth discipline - Senge	<b>t</b>	<b>b</b>		
<b>d</b>	Omgaan met weerstanden	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Survival Anxiety Learning Anxiety - Schein</li> <li>- Change paradigms - De Caluwe / Vermaak</li> </ul>	<b>t</b>			