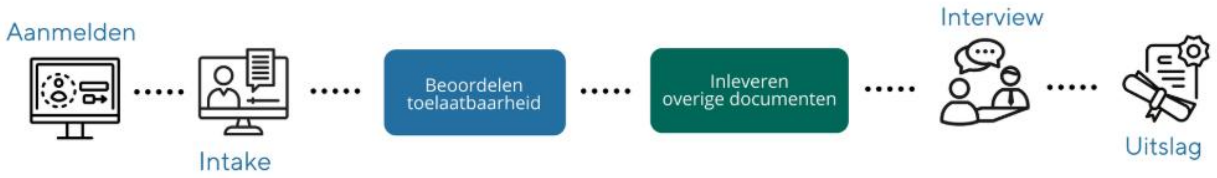
Toelichting + invulinstructie
PMO IPMA-A

Dit document geeft toelichting op en instructies voor het invullen van de diverse documenten voor het certificeringstraject PMO IPMA-B.

Let op!
Voor IPMA-A geldt dat het traject **binnen 18 afgerond** dient te zijn.

PPP-Initiatief staat in dit document voor de omgeving waar de werkervaring is opgedaan, denk aan Portfolio, Programma, Project, Centre of Excellence, Permanent PMO, e.d.



Inhoud

1. Ervaringsdocument 4
1.1. Opleidingen en cursussen 4
1.1.1. Algemene vooropleidingen 4
1.1.2. Overige PMO-management-gerelateerde opleidingen 4
1.2. Werkervaring 4
1.2.1 Huidige Functie 4
1.2.2 Eerdere werkervaring 4
1.2.3 Overige PMO-gerelateerde activiteiten 4
1.3. Referenten 4
1.4. Initiatievenlijst 5
1.4.1. Ervaringseis 5
1.4.2. Invullen initiatievenlijst 5
1.5. Complexiteit 6
1.5.1 Toelichting hoge scores complexiteit 11
2. Managementsamenvatting 12
2.1. PPP-Initiatief 1 - Samenvatting 12
2.1.1 Redenen en doelen om dit PPP-initiatief door een PMO te laten ondersteunen 12
2.1.2 Belangrijkste belanghebbenden in en rondom het PPP-initiatief 12
2.1.3 Organogram 13
2.1.4 Omschrijving van uw PMO-taken tijdens initiatief 1 op hoofdlijnen 13
2.2. PPP-initiatieven 2 en 3 13
2.2.1. Redenen en doelen om dit PPP-initiatief door een PMO te laten ondersteunen 13
2.2.2 Belangrijkste belanghebbenden in en rondom het initiatief 14
2.2.3 Omschrijving van uw PMO-taken tijdens dit initiatief in hoofdlijnen 14
3. Zelfassessment 15
3.1. Noteer uw score 15
3.2. STAR - Praktijkvoorbeelden 16
3.3. Kern competentie indicatoren (KCI'S) 17
4. Rapport 18
4.1 Achtergrond 18
4.1.1 Aanleiding, context en hoofddoel(en) van het PPP-initiatief 18
4.1.2 Rol en taak PMO 18
4.1.3 Belangrijkste relaties van het PMO binnen en buiten het PPP-initiatief 18
4.1.4 Belangrijkste belanghebbenden rondom het PPP-initiatief 18

4.1.5 Uw taken en bevoegdheden binnen het PPP-initiatief 19
4.1.6 Door u aangestuurde disciplines 19
4.1.7 Belangrijkste overlegstructuren in en rondom het PPP-initiatief 19
4.1.8 Organogram Plaats het organogram van uw PPP-initiatief 19
4.2 Uitdagingen 19
4.2.1 Het waarom van het PPP-initiatief 20
4.2.2 Uw aanpak 20
4.2.3 Uw inrichting van het PMO Besteed aandacht aan: 20
4.2.4 Beheersing en risico's 20
4.2.5 Communicatie en belanghebbenden 21
4.2.6 Leiderschap en uw team 21
4.3. Terugblik 21
4.3.1 Wat deed u goed? 21
4.3.2 Wat ging u minder goed af? 21
4.3.3 Oordeel opdrachtgever en andere belanghebbenden 21
4.3.4 Uw slotoordeel over uw functioneren in dit PPP-initiatief 21
5. Referentenonderzoek 22

1. Ervaringsdocument

Het ervaringsdocument heeft drie doelen:

- Achtergrondinformatie over u.
- Informatie van uw referenten. Referenten kunnen informatie verschaffen over uw werkzaamheden als PMO-professional.
- Kunnen vaststellen of u aan de ervaringseis voor IPMA-A voldoet. - Het niet kunnen voldoen aan de ervaringseisen betekent dat u afgewezen wordt voor het betreffende certificeringstraject.

1.1. Opleidingen en cursussen

1.1.1. Algemene vooropleidingen

Vul uw algemene vooropleidingen in. Dit gaat om uw voltijd- of deeltijdopleidingen na uw middelbare schoolperiode. Denk hierbij aan MBO, HBO, Universiteit of gelijkwaardige opleidingen.

1.1.2. Overige PMO-management-gerelateerde opleidingen.

Vul uw overige opleidingen in. Doe dit chronologisch.

1.2. Werkervaring

1.2.1 Huidige Functie

Vermeld het bedrijf waar u **nu** werkt en uw **huidige functie**.

1.2.2 Eerdere werkervaring

Noteer uw eerdere relevante werkervaring. Doet dit chronologisch.

1.2.3 Overige PMO-gerelateerde activiteiten

Heeft u nog andere PMO-gerelateerde activiteiten, dan vult u deze hier in. Denk hierbij aan het opzetten van PMO-organisaties, het geven van trainingen, het schrijven van artikelen of overige activiteiten die inzicht geven in uw PMO-kwaliteiten.

1.3. Referenten

Vul de gegevens in van uw **vier verschillende referenten** die op de hoogte zijn van uw ervaringen op het gebied van PMO. Zorg dat u **alle** velden invult

- Referent 1 – Opdrachtgever PPP-initiatief 1.
  Is de opdrachtgever van PPP-initiatief 1 niet beschikbaar? Geef aan waarom de opdrachtgever niet beschikbaar is. Kies vervolgens voor de opdrachtgever van initiatief 2 of 3.
- Referent 2 – Huidige leidinggevende
  Is uw leidinggevende niet beschikbaar is? Bijvoorbeeld omdat u zelfstandig ondernemer ben. Geeft dan de naam op van een andere bij initiatief 1 betrokken manager.
- Referent 3 – Medewerker of collega PMO-team in referentie PPP-initiatief 1
- Referent 4 – Medewerker of collega PMO uit een van uw PMO-initiatieven

Vraag uw referenten vooraf om toestemming voor hun medewerking. Het is mogelijk dat uw referenten telefonisch om nadere toelichting gevraagd wordt.

1.4. Initiatievenlijst

Aan de hand van de initiatievenlijst kunt u en kunnen wij vaststellen of uw ervaring aan de eisen voor IPMA-certificering voldoen. De complexiteit van de initiatieven is daarbij bepalend.

1.4.1. Ervaringseis

- U hebt In de laatste 12 jaar minimaal 60 niet-overlappende maanden ervaring als PMO-professional, waarvan minimaal 36 maanden op IPMA A-niveau (complexiteitsscore ≥ 32). De rest mag op IPMA B-niveau (complexiteitsscore ≥ 25).
- Wij gaan er daarbij van uit dat u ongeveer de helft van uw werktijd aan werk als PMO-professional heeft besteed. Dat is in 60 maanden +/- 4400 uur, waarvan +/- 2640 op IPMA A-niveau (complexiteitsscore ≥ 32). De rest mag op IPMA B-niveau (complexiteitsscore ≥ 25)..

Onderstaande tabel geeft een indicatie van de verwachte minimumomvang van een 'typisch' A-initiatief. Dit zijn **geen minimumeisen**. Deze getallen zijn een richtlijn en de interpretatie ervan verschilt per sector.

Richtlijn IPMA-A-Traject

Factoren van omplexiteit	Indicatieve richtlijnen IPMA-A	Indicatieve richtlijnen IPMA-B
Periode dat u werkzaam was als PMO-professional was	≥ 18 maanden	9-18 maanden
Aantal uren door u als p PMO-professional aan het initiatief besteed	≥ 1470	380 - 1470
Uren door alle PMO teamleden in dit PPP-initiatief besteed (*EXCLUSIEF eigen uren*):	≥ 6250	1100 - 6250
Aantal door u aangestuurde PMO-teamleden: (direct/indirect, voltijds/deeltijds)	≥ 5	2-5
Aantal belanghebbende partijen	≥ 8	4-7
PMO taken uitgevoerd op niveau van	Directie/RvB	Directie

1.4.2. Invullen initiatievenlijst

U dient de ervaringseis aan te tonen door het vermelden van voldoende PPP-initiatieven waaruit dit blijkt. In het ervaringsdocument is ruimte om 10 initiatieven te beschrijven. Deze hoeft u niet allemaal in te vullen. Als u 5 initiatieven nodig heeft om aan de ervaringseis te komen dan mag u de rest leeg laten.

Alle velden dienen gevuld te zijn. Als u onverhoopt geen exacte gegevens (meer) beschikbaar heeft, bijvoorbeeld over het exacte budget of het aantal uren, dient u een zo zorgvuldig mogelijke inschatting te maken. Als u niet alle door ons in het document gevraagde informatie verstrekt, kan IPMA Certificering uw certificering niet verwerken.

PPP-initiatief 1, 2 en 3

PPP-initiatieven 1, 2 en 3 uit de initiatievenlijst zijn de zogenaamde 'referentie-initiatieven'. Deze worden verder uitgewerkt in de Managementsamenvatting.

- Alléén voorbeelden uit deze initiatieven kunnen worden gebruikt in uw Zelfassessment.
- Deze initiatieven dienen ook als basis voor het Assessmentinterview.
- Initiatief 1 dient bij voorkeur afgerond te zijn. Bij Initiatief 2 en 3 adviseren wij ook dat deze zijn afgerond maar dit is geen vereiste.
- Bij Initiatief 1,2 en 3 geef je aan in welke sector het Initiatief heeft plaatsgevonden en wat voor type Initiatief het was.
- Korte beschrijving: Vermeld bij 'Korte beschrijving' alleen de aanleiding en context van het PPP-initiatief en de omgeving waarin het initiatief zich afspeelde. De aanvullende informatie geeft u in uw Managementsamenvatting.

Initiatief 4 tot en met 10

U beschrijft hier uw overige initiatieven om te kunnen bepalen of u aan de ervaringseis voldoet.

- Bij initiatieven 4 tot en met 10 noteert u bij de korte beschrijving: de aanleiding, context en (verloop van) uw bijdrage.

1.5. Complexiteit

Scoor bij elk door u opgegeven initiatieven alle complexiteitsdimensies op een schaal van 1 (zeer lage complexiteit) tot 4 (zeer hoge complexiteit). De maximale score is 10 x 4 = 40. De complexiteit van een IPMA-B initiatief is minimaal 25.

Hieronder wordt uitleg gegeven over de tien complexiteitsdimensies. Om u een indruk te geven van de complexiteitsniveaus, wordt per dimensie een indicatieve beschrijving gegeven van wat de kenmerken zijn van een initiatief dat een 1, 2, 3 of 4 scoort. Deze kunt u gebruiken om uw eigen initiatieven te scoren.

Complexiteitsdimensie:	zeer lage complexiteit 1	lage complexiteit 2	hoge complexiteit 3	zeer hoge complexiteit 4
1 – Output-gerelateerde complexiteit *Complexiteit ontstaan door:* vage, veeleisende en/of onderling tegenstrijdige doelen, baten, eisen en/of verwachtingen.	Er zijn amper vage, tegenstrijdige en/of veranderende doelen, baten en/of eisen binnen het PPP-initiatief.	Het PPP-initiatief heeft last van vage, tegenstrijdige en/of veranderende doelen, baten en/of eisen op afdelings- of divisieniveau binnen de eigen organisatie.	Het PPP-initiatief wordt in ernstige mate geraakt door vage, tegenstrijdige en/of veranderende doelen, baten en/of eisen. Deze zijn ook afkomstig van de hoogste niveaus binnen de eigen organisatie.	Het PPP-initiatief wordt in ernstige mate geraakt door vage, tegenstrijdige en/of veranderende doelen, baten en/of eisen. Deze zijn ook afkomstig vanuit de hoogste niveaus van meerdere organisaties, die belang hebben bij of invloed hebben op het initiatief.
2 - Procesgerelateerde complexiteit *Complexiteit ontstaan door:* het aantal taken, aannames en beperkingen en hun onderlinge afhankelijkheden; de processen met de betreffende kwaliteitseisen; de teams en de communicatiestructuur;	Het aantal kennisintensieve werkuren is enkele honderden. De geboden technieken en kwaliteitssystemen van de organisatie zijn afdoende voor het PPP-initiatief.	Het aantal taken / werkpakketten loopt in de tientallen, kennisintensieve werkuren > 1.000, er zijn meerdere deeltrajecten	Het aantal taken / werkpakketten loopt in de honderden, 'blue collar' werkuren > 30.000 en/of kennisintensieve werkuren > 6.000, meerdere locaties / sites met verschillende kwaliteitseisen.	Het aantal taken / werkpakketten loopt in de duizendtallen, 'blue collar' werkuren > 100.000 en/of kennisintensieve werkuren > 30.000, meerdere locaties / sites met verschillende kwaliteitseisen.
3 – Input-gerelateerde complexiteit *Complexiteit ontstaan door:* het verwerven en financieren van de nodige budgetten (eventueel uit meerdere bronnen); de diversiteit van of het gebrek aan middelen (zowel menselijke als andere); en de processen en activiteiten die nodig zijn om de financiële en resource aspecten te managen, waaronder inkoop.	Financiering, verwerving en inkoop worden door de staande organisatie geregeld. Beschikbaarheid van geschikte teammedewerkers is geen groot probleem.	De financiering is geen zorg voor het PPP-initiatief. Bestaande verwerving- en inkoopstrategieën kunnen routinematig toegepast worden. Beschikbaarheid van geschikte medewerkers vormt een uitdaging.	De financiering is aanvankelijk niet duidelijk en/of moet gedeeltelijk tijdens het PPP-initiatief geborgd worden. Bestaande verwerving- en inkoopstrategieën zijn toepasbaar. Beschikbaarheid van geschikte medewerkers vormt vaak een uitdaging.	De financiering is aanvankelijk niet duidelijk en moet tijdens en door het PPP-initiatief geborgd worden. Er wordt (minimaal gedeeltelijk) gebruik gemaakt van externe financiering. Verwerving- en inkoopstrategieën zijn uitdagend en vernieuwend.
4 - Risico-gerelateerde complexiteit *Complexiteit ontstaan door:* het risicoprofiel en de onzekerheidsniveaus	Het risicoprofiel (inclusief HSSE-aspecten) wordt actief gemanaged binnen het PPP-initiatief. De belangrijkste	Het risicoprofiel (inclusief HSSE-aspecten) wordt actief gemanaged binnen het PPP-initiatief en heeft	Het risicoprofiel (inclusief HSSE-aspecten) wordt actief gemanaged binnen het PPP-initiatief en heeft aandacht	Het risicoprofiel (inclusief HSSE-aspecten) wordt actief gemanaged binnen het PPP-initiatief en heeft directe impact

Complexiteitsdimensie:	zeer lage complexiteit 1	lage complexiteit 2	hoge complexiteit 3	zeer hoge complexiteit 4
van het PPP-initiatief en de daarvan afhankelijke initiatieven.	risico's zijn bij aanvang van het PPP-initiatief bekend.	aandacht op afdelings- of divisieniveau binnen de organisatie. De belangrijkste risico's zijn niet allemaal bij aanvang van het PPP-initiatief bekend.	op het hoogste niveau van de organisatie en/of is onderwerp van politiek c.q. media op plaatselijk niveau. De belangrijkste risico's zijn niet allemaal bij aanvang van het PPP-initiatief bekend.	op de strategie van de organisatie en/of is onderwerp van politiek c.q. media op (inter)nationaal niveau. De belangrijkste risico's zijn bij aanvang van het PPP-initiatief niet bekend en/of niet goed in te schatten.
5 – Strategie-gerelateerde complexiteit *Complexiteit ontstaan door:* - de invloed van de formele strategie van de sponsorende organisatie(s), de normen, voorschriften, informele strategieën en beleidsmaatregelen die het PPP-initiatief kunnen beïnvloeden; - het belang van het eindresultaat voor de organisatie, de mate van overeenstemming tussen de belanghebbenden; de informele invloed, belangen en weerstand rond het PPP-initiatief; en - eventuele vereisten van wettelijke of regulerende aard.	Het PPP-initiatief wordt gerealiseerd binnen een bestaande strategie, waarbij er Geen of slechts in beperkte mate sprake was van politiek, informele invloed en weerstand.	Het PPP-initiatief wordt gerealiseerd binnen een bestaande strategie, waarbij het PPP-initiatief last had van politiek, informele invloed en weerstand.	Het PPP-initiatief betreft de implementatie van nieuwe strategie, waarbij sprake is van veel politiek, Informele invloed en weerstand binnen de organisatie.	Door het PPP-initiatief wordt nieuwe strategie gedefinieerd en geïmplementeerd, waarbij er sprake is van veel politiek, informele invloed en weerstand op het hoogste niveau van meerdere organisaties.
6 – Organisatie gerelateerde complexiteit *Complexiteit ontstaan door:* het aantal en de verstrengeling van de raakvlakken tussen het PPP-initiatief met de systemen, de structuren en de rapportage- en	Het PPP-initiatief wordt in geringe mate geraakt door systemen, structuren en/of rapportage- en besluitvormingsprocessen binnen de organisatie.	Het PPP-initiatief wordt intensief geraakt door systemen, structuren en/of rapportage- en besluitvormingsprocessen binnen de organisatie.	Het PPP-initiatief introduceert nieuwe systemen, structuren en/of rapportage- en besluitvormingsprocessen binnen de organisatie.	Het PPP-initiatief introduceert nieuwe systemen, structuren en/of rapportage- en besluitvormingsprocessen binnen meerdere organisaties, waarbij onderling raakvlakken zijn.

Complexiteitsdimensie:	zeer lage complexiteit 1	lage complexiteit 2	hoge complexiteit 3	zeer hoge complexiteit 4
besluitvormingsprocessen van de organisatie(s).				
7 – Sociaal-culturele complexiteit *Complexiteit ontstaan door:* de sociaal-culturele dynamiek. Deze kan onder meer bestaan uit de raakvlakken met deelnemers, belanghebbenden of organisaties van verschillende sociaal-culturele achtergronden, of het te maken krijgen met verspreide teams.	Alle deelnemers aan het PPP-initiatief hebben dezelfde sociaal-culturele achtergrond en/of er is sprake van één locatie.	Er zijn enkele deelnemers met verschillende sociaal-culturele achtergronden en/of er is sprake van meerdere locaties.	Er zijn meerdere deelnemers met zeer verschillende sociaal-culturele achtergronden en/of er is sprake van meerdere locaties in meerdere landen of tijdszones.	Er zijn veel deelnemers met zeer verschillende sociaal-culturele achtergronden en/of er is sprake van meerdere locaties in meerdere landen en uiteenlopende tijdzones.
8 – Team-gerelateerde complexiteit *Complexiteit ontstaan door:* de eisen aan het management en leiderschap binnen het PPP-initiatief. Het gaat hier om de complexiteit die ontstaat door de wisselwerking van de team(s) en hun volwassenheid en de daarmee verband houdende mate van visie, begeleiding en ondersteuning van u als PMO-er die de team(s) nodig hebben om te leveren.	Binnen het PPP-initiatief is er één team of zijn er enkele teams die onderling moeten samenwerken. De teams zijn voor hun taak berekend.	Binnen het PPP-initiatief zijn meerdere teams die intern en onderling niet altijd op een even taakvolwassen manier samenwerken.	Binnen het PPP-initiatief zijn meerdere gedistribueerde en in taakvolwassenheid verschillende teams die onderling moeten samenwerken.	Binnen het PPP-initiatief zijn vele gedistribueerde en in taakvolwassenheid verschillende teams binnen meerdere organisaties die onderling moeten samenwerken.
9 – Systeem-gerelateerde complexiteit *Complexiteit ontstaan door:* de mate van informatie die moet worden verwerkt, de toegankelijkheid tot de systemen waarin deze informatie vastligt en de mate waarin deze systemen met elkaar zijn gekoppeld, en de beschikbaarheid van ondersteunende methoden, instrumenten en technieken.	Alle informatie komt uit 1 geïntegreerd informatie-systeem. De informatiebehoefte is eenduidig,	De informatie komt uit enkele gekoppelde informatiesystemen. De informatiebehoefte is eenduidig. Er wordt gebruik gemaakt van meerdere methoden, instrumenten en technieken.	De informatie komt uit enkele niet-gekoppelde informatiesystemen. De informatiebehoefte is complex, Er wordt gebruik gemaakt van meerdere methoden, instrumenten en technieken.	Alle informatie komt uit diverse, niet-gekoppelde informatiesystemen. De informatiebehoefte is complex en varieert per doelgroep. Er wordt gebruik gemaakt van vele methoden, instrumenten en technieken.

Complexiteitsdimensie:	zeer lage complexiteit 1	lage complexiteit 2	hoge complexiteit 3	zeer hoge complexiteit 4
10 - Autonomie-gerelateerde complexiteit *Complexiteit ontstaan door:* de mate van autonomie en verantwoordelijkheid die aan de manager van het PPP-initiatief is gegeven of door hem/haar genomen of getoond wordt. Dit manifesteert zich in de hiërarchische lagen aan welke het PMO rapporteert en de wijze waarop de rapportages plaatsvinden.	De PMO-er rapporteert aan een opdrachtgever/ stuurgroep. Er is in geringe mate sprake van participatie in besluitvorming en van de noodzaak om de belangen van het initiatief elders te verdedigen.	De PMO-er rapporteert aan een opdrachtgever/ stuurgroep en bereidt regelmatig besluitvorming voor. De PMO-er verdedigt de belangen van het initiatief binnen de organisatie.	De PMO-er rapporteert aan een sturend niveau hoog in de organisatie waarbij zijn invloed terug te vinden is in de besluitvorming. De PMO-er verdedigt de belangen van het initiatief binnen de betrokken organisatie(s).	De PMO-er rapporteert direct aan het hoogste niveau, waarbij er duidelijk sprake is van wederzijdse beïnvloeding. De PMO-er verdedigt de belangen van het initiatief op het hoogste niveau binnen de betrokken organisatie(s).

1.5.1 Toelichting hoge scores complexiteit

Voor elk van de initiatieven dient u bij een score van 3 of 4 op een complexiteitsdimensie een korte toelichting te geven. U vult het initiatiefnummer in, het nummer van de complexiteitsdimensie, uw score en de toelichting in het vak 'motivatie score'.

In essentie is de complexiteit van een initiatief het resultaat van vier aspecten:

Aspect	Uitleg
Aantallen	Hoe meer PMO-ers, teamleden, teams, uren, (deel)PPP-initiatieven, (groepen) stakeholders, (soorten) risico's etc., hoe complexer)
Variëteit	Hoe meer PMO-ers, teamleden, teams en andere belanghebbenden verschillen qua rol, belangen, perceptie, doelen, cultuur, taakvolwassenheid, locatie etc., en hoe meer de visie van elk van hen op de beoogde resultaten verschilt, hoe complexer)
Afhankelijkheid	'Interrelatedness': hoe meer de beoogde PPP-initiatief-, programma-, portfolioresultaten, -doelen, -taken, -processen etc. wederzijds strijdig én van elkaar afhankelijk zijn en/of strijdig met en/of afhankelijk van de strategie, doelen, taken, processen etc. van de organisatie(s), hoe complexer)
Onvoorspelbaarheid	Hoe vager beschreven, onduidelijk/voor meerdere interpretaties vatbaar en/of hoe meer aan verandering (bijv. van inzicht) onderhevig de doelen, resultaten, risico's en/of de door het PPP initiatief geraakte organisatieprocessen en/of afdelingen etc. zijn, hoe complexer).

Het aspect 'aantallen' wordt deels geborgd door de cijfermatige complexiteitscriteria. Wij verzoeken u daarom bij uw toelichting met name in te gaan op de andere drie aspecten. De assessoren zullen uw argumentatie bestuderen en beoordelen of zij het met uw scores eens zijn.

2. Managementsamenvatting

In de managementsamenvatting geeft u nadere informatie over uw organisatie en drie van uw initiatieven.

De managementsamenvatting bestaat uit 2 onderdelen:

- Achtergrondinformatie over de organisatie waar u PPP-initiatieven uitvoert.
- Detailinformatie over initiatief 1, 2 en 3 die u in het ervaringsdocument heeft ingevuld.

Let op!

- De managementsamenvatting is een document dat **maximaal uit 15 pagina's** mag beslaan. Dat is inclusief eventuele bijlagen. Indien uw document méér dan 15 pagina's telt, wordt het document afgekeurd.
- Alle genoemde data moeten overeenkomen met data in uw ervaringsdocument.
- De complexiteit van de projecten is reeds beschreven in het ervaringsdocument en hoeft hier verder niet te worden toegelicht.

Richtlijnen aantal pagina's:

- 1 – 2 pagina's voor vragen 1 t/m 4
- 5 – 7 pagina's voor PPP-initiatief 1
- 5 – 7 pagina's voor PPP-initiatief 2 & 3

De organisatie waarin u de PMO-taken vervult

Deze vragen hebben betrekking op de organisatie waar u initiatief 1 uitgevoerd. Als u zelf bij een andere organisatie werkt dan waar initiatief 1 heeft uitgevoerd, beschrijft u de klantorganisatie van initiatief 1. Bijvoorbeeld als u bij een leveranciersorganisatie werkt of ZZP'er bent. Beantwoord de eerste 3 vragen kort. Bij vraag 4 geeft u in een organogram van de (klant)organisatie uw positie aan.

2.1. PPP-Initiatief 1 - Samenvatting

Dit deel geeft de assessor relevante achtergrondinformatie over de rol van het PMO bij PPP-initiatief 1. Alle informatie moet betrekking hebben op de periode waarin u bij dit PPP-initiatief betrokken was.

2.1.1 Redenen en doelen om dit PPP-initiatief door een PMO te laten ondersteunen

Vermeld de redenen en doelen die de organisatie had om een PMO-functie aan het PPP-initiatief te koppelen.

2.1.2 Belangrijkste belanghebbenden in en rondom het PPP-initiatief

Vul in de eerste tabel de rollen aan wie door het PMO-formeel werd gerapporteerd en met wie u als PMO-er heeft samengewerkt c.q. aan wie u ondersteuning heeft verleend.
U vult achtereenvolgens in:

- hun rol in het PPP-initiatief (bijv. 'gebruikersvertegenwoordiger')
- hun eigen naam en
- hun functie in de organisatie (bijv. 'Hoofd afdeling XYZ').

In de tweede tabel vult u de personen, afdelingen of organisaties (bijv. leveranciers) in die een grote rol hebben gespeeld in uw PPP-initiatief.

Let op!
Het is uitdrukkelijk niet de bedoeling dat u hierbij uitputtend bent: alleen de 5 á 10 meest relevante belanghebbenden hoeven vermeld te worden.

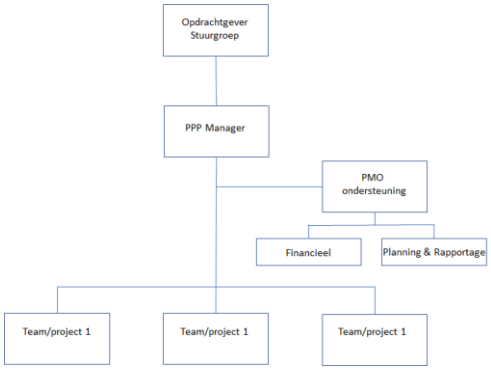
2.1.3 Organogram

Plaats hier een organogram van het PPP-initiatief met:

- de PPP-manager in het midden
- de diverse PPP-initiatiefteams eronder
- de opdrachtgever (dan wel zo nodig stuurgroep of programmamanager) erboven

Geef daarbij de positie van het PMO aan.

Voorbeeld:



2.1.4 Omschrijving van uw PMO-taken tijdens initiatief 1 op hoofdlijnen.

Beschrijf in deze paragraaf op hoofdlijnen uw belangrijkste taken, hoe u het initiatief heeft ondersteunt en hoe u, indien van toepassing, uw leidinggevende of adviserende functie binnen het PMO heeft ingevuld. Benadruk wat naar uw mening het PMO aan waarde heeft toegevoegd aan het PPP-initiatief. Indicatieve omvang: maximaal 500 woorden.

2.2. PPP-initiatieven 2 en 3

Dit deel geeft de assessor relevante achtergrondinformatie over uw referentie PPP-initiatieven 2 en 3. Alle informatie moet betrekking hebben op het PPP-initiatief waarbinnen u werkzaam was.

2.2.1. Redenen en doelen om dit PPP-initiatief door een PMO te laten ondersteunen

Vermeld de redenen en doelen die de organisatie had om een PMO-functie aan het PPP-initiatief te koppelen

2.2.2 Belangrijkste belanghebbenden in en rondom het initiatief

Vul in de eerste tabel de rollen aan wie door het PMO-formeel werd gerapporteerd en met wie u als PMO-er heeft samengewerkt c.q. aan wie u ondersteuning heeft verleend.
U vult achtereenvolgens in:

- hun rol in het PPP-initiatief (bijv. 'gebruikersvertegenwoordiger')
- hun eigen naam en
- hun functie in de organisatie (bijv. 'Hoofd afdeling XYZ').

2.2.3 Omschrijving van uw PMO-taken tijdens dit initiatief in hoofdlijnen

Beschrijf in deze paragraaf op hoofdlijnen uw belangrijkste taken, hoe u het initiatief heeft ondersteunt en hoe u, indien van toepassing, uw leidinggevende of adviserende functie binnen het PMO heeft ingevuld. Benadruk wat naar uw mening het PMO aan waarde heeft toegevoegd aan het PPP-initiatief. Indicatieve omvang: maximaal 500 woorden.

3. Zelfassessment

In het zelfassessment scoort u uzelf op de aspecten kennis, vaardigheden en bekwaamheid op elk van de 28 competentie-elementen van de ICB4. Daarnaast geeft u voor elk van de 28 competentie-elementen minimaal één voorbeeld in STAR-vorm van uw ervaring en kunde.

Doel

- In het zelfassessment scoort u uw eigen kennis, vaardigheden en bekwaamheid op een tienpuntenschaal (1 – 10). U geeft daarnaast voorbeelden van uw ervaring en kunde op alle 28 competentie-elementen. De assessoren gebruiken uw voorbeelden om zich voor te bereiden op uw assessment.

Let op!

- Het zelfassessment mag **maximaal 6.500 woorden bevatten.** Dit is inclusief de reeds ingevulde teksten. U mag deze **niet verwijderen.** Indien het document méér dan 6.500 woorden telt, wordt het document afgekeurd
- Het bezit van een vaardigheid veronderstelt het bezitten van relevante kennis. Bekwaamheid veronderstelt het bezit van relevante vaardigheden en kennis, maar voegt daaraan toe het gebruik ervan in de praktijk, op de juiste manier en op het juiste moment.

3.1. Noteer uw score

Vermeld voor elk van de 28 competenties uw score op kennis, vaardigheden en bekwaamheid.

- Kennis - Kennis is de verzameling van informatie en ervaring die een persoon bezit.
- Vaardigheden - Specifieke technische mogelijkheden waarmee een persoon een taak kan uitvoeren.
- Bekwaamheid - de effectieve toepassing van kennis en vaardigheden in een bepaalde context.

Hieronder een indicatie op welke manier u zichzelf op de aspecten kennis, vaardigheden en bekwaamheid kunt scoren. Voor de duidelijkheid: ook de scores waar geen expliciete toelichting bij staat, mogen worden gebruikt.

Score	Kennisniveau	Vaardigheidsniveau	Bekwaamheidsniveau
1	Geen	Geen	Geen
2	Zeer beperkt	U kunt op dit onderwerp slechts zeer eenvoudige taken uitvoeren)	U bent amper bekwaam in activiteiten rondom dit onderwerp
3	Beperkt	U kunt taken op dit onderwerp onder toezicht uitvoeren	U heeft wel eens bijgedragen aan activiteiten rondom dit onderwerp
4	Redelijk	U kunt taken op dit onderwerp met enige	U bent bekwaam in het uitvoeren of aansturen van activiteiten rondom dit onderwerp

		aansturing zelfstandig uitvoeren	
5			
6	Grote kennis	U kunt taken op dit onderwerp volledig zelfstandig uitvoeren	U bent volledig bekwaam in het zelfstandig uitvoeren of aansturen van activiteiten rondom dit onderwerp
7			
8	Zeer grote kennis	U wordt op dit onderwerp gevraagd voor de moeilijkste taken	U adviseert collega's en/of externe partijen over dit onderwerp
9			
10	Expert	U adviseert collega's en/of externe partijen over taken inzake dit onderwerp	U geeft hierover lezingen, schrijft artikelen

3.2. STAR – Praktijkvoorbeelden

Voor elke competentie dient u minimaal één voorbeeld te beschrijven. U doet dit in STAR-vorm. Op deze manier krijgt de assessor een goed beeld van uw acties en het effect daarvan op het verloop en het succes van het PPP-initiatief. Daarnaast geeft het een goed beeld van de uitdagingen waarmee u in het PPP-initiatief werd geconfronteerd. Hierdoor krijgt de assessor inzicht in de complexiteit van het PPP-initiatief.

LET OP:

- U wordt verzocht de praktijkvoorbeelden zoveel mogelijk uit PPP-initiatief 1 te halen. Als in initiatief 1 geen geschikt voorbeeld voorhanden is, kunt u ook voorbeelden uit de PPP-initiatieven 2 en/of 3 halen. Vermeld bij het praktijkvoorbeeld als deze niet uit PPP-initiatief 1 afkomstig is!
- U beschrijft een STAR in lopende zinnen. Niet puntsgewijs.
- Noteer de situatie en resultaten uit de STAR kort en bondig. De nadruk ligt bij het beschrijven van de activiteiten. Zorg dat door uw situatiebeschrijving de aanleiding en context van uw activiteiten duidelijk zijn.

Een STAR bestaat uit vier delen. U beschrijft:

Star	Omschrijving
Situatie	Situatie in het PPP-initiatief die actie van u vroeg. Situaties zijn altijd concreet en specifiek. Het zijn illustraties van uw algemene gedrag in het PPP-initiatief. Beschrijf hoe u in één specifieke situatie met een probleem, uitdaging, stakeholders of een teamlid omging.
Taak	Omschrijf wat uw taak was in de gegeven situatie.
Activiteit	Activiteit(en) die u heeft uitgevoerd, geïnitieerd of bevorderd. Noteer uw activiteiten in de Ik-Vorm. We willen namelijk vooral uw bijdrage weten.
Resultaat	Resultaat wat hiermee werd bereikt. De beschrijving van het resultaat moet terugslaan op de situatie.

Een STAR waar uw eigen rol verwaarloosbaar was (bijv. een ruzie in de stuurgroep waar u geen rol in heeft gespeeld) laat u weg, tenzij uw werkzaamheden erdoor beïnvloed zijn. In dat geval meldt u bij de *activiteit* wat u heeft gedaan aan de gevolgen (bijv. van deze ruzie) voor het PPP-initiatief.

Niet elke STAR hoeft een voor u of voor het PPP-initiatief succesvolle uitkomst gehad te hebben. U vermeldt dan wel wat u gedaan heeft om de mogelijk negatieve gevolgen voor het PPP-initiatief te beperken. Bij het resultaat meldt u of c.q. in hoeverre dat is gelukt.

3.3. Kern competentie indicatoren (KCI'S)

Kern competentie indicatoren (KCI's) zijn korte omschrijvingen van gedrag, op basis waarvan een assessor bepaald of u een competentie voldoende beheerst. Het verdient dus aanbeveling deze KCI's in uw achterhoofd te houden en voorbeelden te beschrijven die zoveel mogelijk KCI's afdekken. Uiteindelijk moet tenminste de helft van de KCI's per competentie als "aangetoond" worden gescoord.

Voor elk voorbeeld kruist u aan op welke (één of meerdere) KCI's het voorbeeld betrekking heeft.

4. Rapport

Het Rapport bevat 3 hoofdstukken.

1. Achtergrond van het PPP-initiatief
2. Uw uitdagingen in dit PPP-initiatief
3. Terugblik op uw functioneren in dit PPP-initiatief

Let op!

- Het rapport mag niet méér dan 25 pagina's én maximaal 10.000 woorden bevatten. De verplichte lettertypegrootte is 11-punts. U mag aanvullend maximaal 15 pagina's bijlagen toevoegen, deze zijn niet verplicht.
- Schrijf het rapport in correct Nederlands en gebruik geen afkortingen en vaktermen.
- Noem in het rapport allen betrokkenen bij hun rol in het PPP-initiatief. Dus 'opdrachtgever' en niet 'J. Jansen'.

4.1 Achtergrond

Dit onderdeel geeft de assessor achtergrondinformatie over het PPP-initiatief.

4.1 .1 Aanleiding, context en hoofddoel(en) van het PPP-initiatief

U herhaalt kort de informatie die u ook al in de Managementsamenvatting gegeven heeft over dit PPP-initiatief. U breidt deze uit met aanvullende informatie.

- Hoe beoogde rol van het PMO paste in de strategie van de klant/ opdrachtgever;
- Hoe deze zich verhield tot de strategie van andere betrokkenen;
- Welke bijdrage aan deze strategische afwegingen u eventueel zelf heeft geleverd.

4.1.2 Rol en taak PMO

U herhaalt kort de informatie die u ook al in de Managementsamenvatting gegeven heeft over dit initiatief. U breidt deze uit met aanvullende informatie.

- Wat was het takenpakket van het PMO en specifiek de door u uitgevoerde activiteiten
- Hoe waren de individuele activiteiten van het PMO verdeeld over de leden van het PMO?
- Wat waren de redenen en doelen om een PMO functie aan dit PPP-initiatief toe te kennen? Was u sturend of uitvoerend in elke activiteit?

4.1.3 Belangrijkste relaties van het PMO binnen en buiten het PPP-initiatief

Beschrijf de positionering van uw PMO binnen het PPP-initiatief en de relaties met de omgeving van het PPP-initiatief. Rapporteerde het PMO b.v. ook aan rollen buiten het PPP-initiatief? Waren er relaties met andere PMO's. Niet alle relaties hoeven vermeld te worden, alleen degene die voor een goed begrip van de positie van uw PMO en eventueel uw aansturing daarvan relevant zijn.

4.1.4 Belanghebbenden rondom het PPP-initiatief

Beschrijf de machts- en invloedstructuren rondom het PMO. Beschrijf de informele en feitelijke machtsposities. Geef aan hoe u in het PMO met deze structuren bent omgegaan.

4.1.5 Uw taken en bevoegdheden binnen het PPP-initiatief

Beschrijf kort uw eigen **taken** en voeg specifieke taken en verantwoordelijkheden toe.

Geef daarnaast uw **bevoegdheden** aan. Denk hierbij aan het selecteren van uw eigen teamleden, het inhuren van extern personeel, het bestellen en/of aankopen van materieel.

4.1.6 Door u aangestuurde disciplines

Beschrijf de door u aangestuurde disciplines. Vermeld in de eerste tabel welke verschillende (groepen) experts u binnen uw PMO hebt aangestuurd, ondersteund of geadviseerd. Beperk u tot de belangrijkste 10 á 12 disciplines.

Vermeld in de tweede tabel eventuele (groepen) experts feitelijk hebt aangestuurd, hoewel u voor hen formeel niet eindverantwoordelijk was. Bijvoorbeeld inkopers of juristen die niet bij u in het team zaten. Uitleg over hun rol en uw aansturing vermeldt u niet. Dit komt later.
Indien u geen personen buiten uw team hebt aangestuurd, laat u deze tabel leeg.

4.1.7 Belangrijkste overlegstructuren in en rondom het PPP-initiatief

Geef in de twee tabellen de belangrijkste overlegstructuren weer binnen en rondom het PMO.

Beschrijf per overleg:

- De naam (geef alleen een toelichting als de naam de functie van het overleg onvoldoende weergeeft)
- Hoe vaak het overleg plaatsvond (bijv. per week, maand of tijdens het PPP-initiatief)
- Wie aan het overleg deelnamen.

Noem de deelnemers bij hun rol in het PPP-initiatief (niet hun eigennaam). Geef tussen haakjes ("vz.") aan wie de voorzitter was.

4.1.8 Organogram

Plaats het organogram van uw PPP-initiatief.

4.2 Uitdagingen

In dit deel beschrijft u hoe u als PMO-professional heeft gefunctioneerd en hoe u met de complexiteit van dit PPP-initiatief bent omgegaan. Uw activiteiten beschrijft u in de vorm van STAR's.

Beschrijf bij elk onderdeel:

- Een algemeen verhaal hoe u met dit onderwerp bent omgegaan.
- Eén of meer STAR's

Schrijf neutraal. Zonder een oordeel over uw of andermans acties te vellen. Pas in hoofdstuk terugblik geeft u uw mening en eigen oordeel over uw functioneren in dit PPP-initiatief.

4.2.1 Het waarom van het PPP-initiatief

De beoogde effecten
Geef aan wat het PMO heeft bijgedragen aan de besturing van het PPP-initiatief. Daarnaast de daarbij behorende systemen, producten of technologie en welke bijdrage (aan de voorbereiding of realisatie van) u eventueel zelf heeft geleverd.

De PMO-omgeving
Geef aan hoe uw resp. de (klant-)organisatie het PMO heeft ingericht en gebruikt voor het bereiken van haar bedrijfsdoelen. Welke (positieve of negatieve) gevolgen deze inrichting heeft gehad voor de beheersing van het PPP-initiatief en het realiseren van de resultaten of baten van het PPP-initiatief. Geef tevens aan de hand van (minimaal) één voorbeeld de relatie aan van uw PMO tot de staande organisatie. Ging het b.v. om een permanent of tijdelijk PMO?

4.2.2 Uw aanpak
Geef aan welke eisen de PPP-manager stelde aan het PMO en welke bijdrage van het PMO werd verwacht? Hoe heeft u de eisen en doelen van de klant/opdrachtgever ingeschat en gewogen. En geef uw inschatting van de belangrijkste succescriteria en hoe dit uw inrichting van het PMO beïnvloedde.

4.2.3 Uw inrichting van het PMO

Besteed aandacht aan:

- Hoe u het de start van het PPP-initiatief heeft ondersteunt en hoe u in deze periode de PMO functie heeft ingericht; ook bij overname van een collega.
- De inrichting van communicatie- en documentatiestructuren. Het vaststellen van rollen en bevoegdheden van uw team(leden). Het adviseren van de PPP-manager t.a.v. de inrichting van het PPP-initiatief.
- Uw activiteiten bij het plannen, aanvragen, verkrijgen en inzetten van de benodigde mensen en middelen binnen het PMO, en de ondersteuning van dit soort activiteiten binnen het PPP-initiatief.
- Uw acties, invloed en keuzes bij het vaststellen van doorlooptijden en deadlines.
- Uw acties, invloed en keuzes bij het initieel vaststellen van begrotingen, de budgetten, toleranties en reserves, en uw aanpak van de budgetbewaking en -vastlegging. Het betreft hierbij zowel de begrotingen en budgetten van het PPP-initiatief als de begroting en budgetten van het PMO.

4.2.4 Beheersing en risico's

Beschrijf in het kort

- Hoe u de procedures voor beheersing en rapportage heeft ingericht en/of daarbij geadviseerd.
- Hoe u de procedures voor wijzigingen heeft ingericht en/of daarbij heeft geadviseerd.
- Hoe u de procedures rond de afsluiting van het PPP-initiatief heeft ingericht. Bijvoorbeeld het opstellen van het eindrapport, een evaluatie, de overdracht van het resultaat en eventuele restpunten aan gebruikers, en voor zover relevant de beheerorganisatie en het verkrijgen van decharge.

- Wat u betrokkenheid was bij risicomanagement en hoe heeft u uw PMO team, opdrachtgever, leden van het PPP-initiatief, gebruikers en derden daarbij betrokken?
- Geef aan hoe u omgaat met conflicten.

4.2.5 Communicatie en belanghebbenden

Geef aan wat de grootste uitdagingen en knelpunten zijn geweest ten aanzien van de communicatie en de belanghebbenden. Beschrijf hoe u hiermee bent omgegaan.

4.2.6 Leiderschap en uw team

- Beschrijf aan de hand van voorbeelden hoe u leiding heeft gegeven aan het PMO-team en hoe u om bent gegaan met problemen/uitdagingen
- Geef aan wat de grootste uitdagingen en knulpunten zijn geweest ten aanzien van het functioneren van het team. Noteer hoe u hiermee bent omgegaan.
- Geef aan wat uw voorkeurstijl van leiderschap is en een voorbeeld waarin u uw stijl van leidinggeven hebt moeten aanpassen.

4.3. Terugblik

In dit deel blik u terug op uw functioneren.

4.3.1 Wat deed u goed?

Geef uw beoordeling van een aantal aspecten (2 tot 4) waarover u zelf tevreden bent over uw functioneren in dit PPP-initiatief. Bij voorkeur zijn dit aspecten die u reeds (als STAR) heeft beschreven. U beperkt zich hier tot uw oordeel en wat u hier voor de toekomst uit heeft geleerd.

4.3.2 Wat ging u minder goed af?

Geef uw beoordeling van een aantal (2 á 4) aspecten waarover u zelf minder tevreden tot ontevreden bent over uw functioneren in dit PPP-initiatief. Bij voorkeur zijn dit aspecten die u reeds (als STAR) heeft beschreven. U beperkt zich hier tot uw oordeel en wat u hier voor de toekomst uit heeft geleerd.

4.3.3 Oordeel opdrachtgever en andere belanghebbenden

Geef de beoordeling door uw opdrachtgever en voor zover relevant van andere belanghebbenden over uw functioneren in het PPP-initiatief en binnen het PMO team. Vindt de manager van het PPP-initiatief dat hij/zij voldoende door uw PMO is ondersteund. Is hij/zij tevreden over u in uw rol als manager van het PMO? Geef aan wat hij/zij succesvol vond gaan en wat niet, en waarom.

4.3.4 Uw slotoordeel over uw functioneren in dit PPP-initiatief

Geef kort uw eigen beoordeling over uw functioneren. Geef aan wat u hebt geleerd en wat u nu anders doet.

5. Referentenonderzoek

In het referentenonderzoek wordt u door vier personen beoordeeld op uw functioneren. De referenten zijn de opdrachtgever, de leidinggevende en twee teamleden. Deze referenten krijgen van ons een e-mail. In deze e-mail wordt de referent gevraagd een korte online vragenlijst in te vullen. In deze vragenlijst wordt de referent gevraagd naar zijn/haar ervaringen met u met betrekking tot het functioneren in uw vakgebied.

De resultaten van het onderzoek worden gebruikt tijdens het assessment. Voor het assessment krijgt u tegelijkertijd met de uitnodiging de resultaten van het referentenonderzoek van de opdrachtgever en de leidinggevende. Het referentenonderzoek van de teamleden krijgt u niet te zien vanwege belangenverstrengeling

© IPMA Certificering