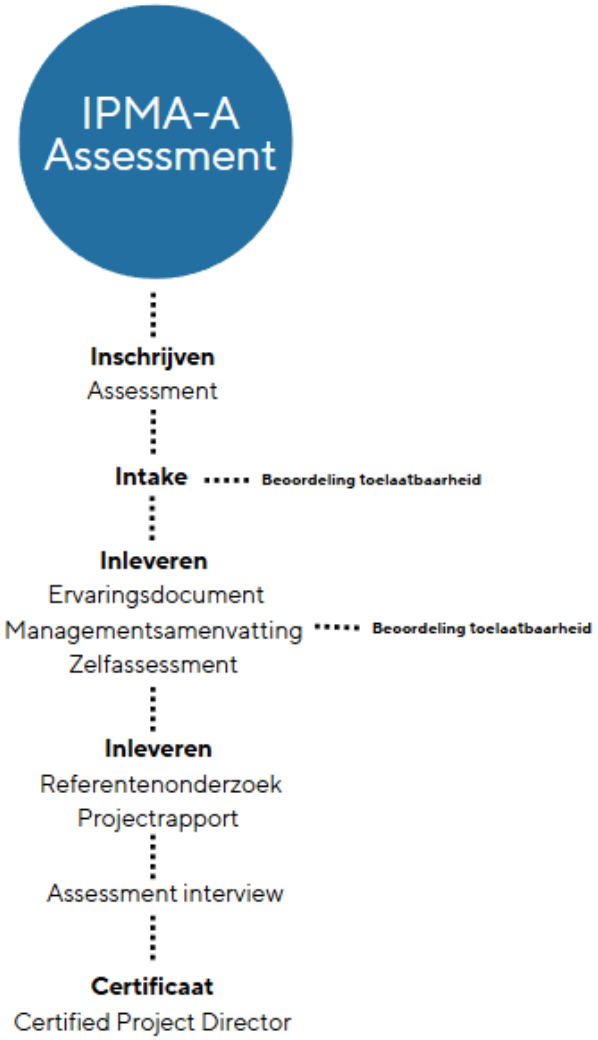
Toelichting + invulinstructie
Portfoliomanagement IPMA-A

Dit document geeft toelichting op en instructies voor het invullen van de diverse documenten voor het certificeringstraject Portfoliomanagement IPMA-A-Assessment.

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

Schema: IPMA-A



Inhoud

1. Ervaringsdocument 4
1.1. Opleidingen en cursussen 4
1.1.1. Algemene vooropleidingen 4
1.1.2. Overige portfoliomanagement-gerelateerde opleidingen. 4
1.2. Werkervaring 4
1.2.1 Huidige Functie 4
1.2.2 Eerdere werkervaring 4
1.2.3 Overige portfoliomanagement-gerelateerde activiteiten 4
1.3. Referenten 4
1.4. Portfoliolijst 5
1.4.1. Ervaringseis 5
1.4.2. Ervaring van langer dan 8 jaar geleden ..... **Fout! Bladwijzer niet gedefinieerd.**
1.4.3. Invullen portfoliolijst 6
1.5. Complexiteit 7
1.5.1 Toelichting hoge scores complexiteit 20
2. Managementsamenvatting 21
2.1. Portfolio 1 – Samenvatting, plan en realisatie 21
2.1.1 Uw officiële en feitelijke taken inzake de portfolio 21
2.1.2 De formele aansturing van, rapportage en besluitvorming over de portfolio 21
2.1.3 Omvang van de belangrijkste programma's en projecten in uw portfolio 22
2.1.4 Belangrijkste budgetaanpassingen 22
2.1.5 Uw tijdsbesteding en die van uw portfolioteam 22
2.1.6 Belangrijkste belanghebbenden in en rondom het portfolio 22
2.1.7 Organogram 22
2.1.8 Verloop portfolio 1 in hoofdlijnen 23
2.2. Portfolio's 2 en 3 23
2.2.1 Uw officiële en feitelijke taken inzake de portfolio 23
2.2.2 De formele aansturing van, rapportage en besluitvorming over de portfolio 23
2.2.3 Omvang van de belangrijkste programma's en projecten in uw portfolio 23
2.2.4 Belangrijkste budgetaanpassingen 23
2.2.5 Verloop van portfolio in hoofdlijnen 23
2. Zelfassessment 24
3.1. Noteer uw score 24

3.2. STAR – Praktijkvoorbeelden 25
3.3. Kern competentie indicatoren (KCI'S) 26
4. Rapport 27
4.1 Achtergrond 27
4.1.1 Aanleiding, context en hoofddoel(en) van het portfolio 27
4.1.2 Aard van de projecten en programma's in het portfolio 27
4.1.3 Belangrijkste relaties van het portfolio met andere portfolio's en initiatieven 27
4.1.4 Belangrijkste belanghebbenden rondom het portfolio 27
4.1.5 Uw taken en bevoegdheden binnen het portfolio 28
4.1.6 Door u aangestuurde disciplines 28
4.1.7 Belangrijkste overlegstructuren in en rondom het portfolio 28
4.1.8 Organogram Plaats het organogram van uw portfolio. 28
4.2 Uitdagingen 28
4.2.1 Het waarom van het portfolio 28
4.2.2 Uw aanpak van het portfolio 29
4.2.3 Uw inrichting van het portfolio Besteed aandacht aan: 29
4.2.4 Beheersing en risico's 29
4.2.5 Communicatie en belanghebbenden 30
4.2.6 Leiderschap en uw team 30
4.3. Terugblik 30
4.3.1 Wat deed u goed? 30
4.3.2 Wat ging u minder goed af? 30
4.3.3 Oordeel opdrachtgever en andere belanghebbenden 30
4.3.4 Uw slotoordeel over uw functioneren in dit portfolio 30
5. Referentenonderzoek 31

1. Ervaringsdocument

Het ervaringsdocument heeft drie doelen:

- Achtergrondinformatie over u.
- Informatie van uw referenten. Referenten kunnen informatie verschaffen over uw werkzaamheden als portfoliomanager.
- Kunnen vaststellen of u aan de ervaringseis 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 portfoliomanagement-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 portfoliomanagement-gerelateerde activiteiten

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

1.3. Referenten

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

- Referent 1 – Opdrachtgever portfolio 1.
  Is de opdrachtgever van portfolio 1 niet beschikbaar? Geef aan waarom de opdrachtgever niet beschikbaar is. Kies vervolgens voor de opdrachtgever van portfolio 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 portfolio 1 betrokken manager.
- Referent 3 – Teamlid portfolio 1.
- Referent 4 – Teamlid portfolio naar keuze

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

1.4. Portfolio-, programma- en projecten lijst

Aan de hand van de portfolio-, programma- en projectenlijst kunt u en kunnen wij vaststellen of uw ervaring aan de eisen voor IPMA-certificering voldoen. De complexiteit van portfolio's is daarbij bepalend.

1.4.1. Ervaringseis

- U hebt In de laatste 12 jaar minimaal 60 niet-overlappende maanden ervaring als portfoliomanager, waarvan minimaal 36 maanden op IPMA A-niveau (complexiteitsscore ≥ 32). De rest mag op IPMA B-niveau (complexiteitsscore ≥ 25).
  Of
  U hebt in de laatste 12 jaar minimaal 48 niet-overlappende maanden ervaring als portfolio-manager op IPMA A-niveau (complexiteitsscore ≥ 32) én minimaal 3 jaar niet-overlappende maanden ervaring als programma- of projectmanager op IPMA A-niveau (complexiteitsscore ≥ 32).
- Wij gaan er daarbij van uit dat u ongeveer de helft van uw werktijd aan deze activiteiten portfoliomanagement heeft besteed. Dat is in 60 maanden +/- 4400 uur en in 48 maanden +/- 3520 uur.
- Onderstaande tabel geeft een indicatie van de verwachte minimumomvang van een 'typische' A-portfolio, A-programma of A-project. Dit zijn **geen minimumeisen**. Deze getallen zijn een richtlijn en de interpretatie ervan verschilt per sector.

Richtlijn IPMA-A

Factoren van portfoliocomplexiteit	Indicatieve richtlijnen IPMA A	Indicatieve richtlijnen IPMA B
Periode dat u verantwoordelijk portfoliomanager was	≥ 24 maanden	≥ 15 maanden
Aantal parallel lopende projecten/programma's in de portfolio met		
• een complexiteitsscore op IPMA-A niveau	≥ 2	n.v.t.
• een complexiteitsscore op IPMA-B niveau	≥ 6	≥ 3
• een complexiteitsscore op IPMA-C niveau	≥ 25	≥ 10
Aantal keren dat de portfolio substantieel wijzigt (≥ 10% herallocatie)	≥ 4	≥ 2
Gebudgetteerd aantal uren van projecten/programma's	≥ 40.000	≥ 25.000
Aantal uren door u als portfoliomanager aan het portfolio besteed	≥ 2.400	≥ 1.200

Aantal belanghebbende partijen	≥ 16	≥ 8

Factoren van programmacomplexiteit	Indicatieve richtlijnen IPMA A
Periode dat u verantwoordelijk programmamanager was	≥ 24 maanden
Geplande doorlooptijd van het programma	≥ 24 maanden
Werkelijke doorlooptijd	≥ 24 maanden
Aantal mensen direct aangestuurd	≥ 12
Aantal mensen indirect aangestuurd	≥ 60
Aantal uren van de door u (direct en indirect) aangestuurde mensen	≥ 40.000
Aantal uren door u als programmamanager aan het programma besteed	≥ 2.400
Aantal belanghebbende partijen	≥ 16, waarvan min. 6 op directieniveau

Factoren van projectcomplexiteit	Indicatieve richtlijnen IPMA-A
Periode dat u verantwoordelijk projectmanager was	≥ 18 maanden
Geplande doorlooptijd van het project	≥ 18 maanden
Werkelijke doorlooptijd	≥ 18 maanden
Aantal mensen (direct en indirect) aangestuurd	≥ 30
Aantal uren van de door u (direct en indirect) aangestuurde mensen	≥ 30.000
Aantal uren door u als projectmanager aan het project besteed	≥ 2400
Aantal belanghebbende partijen	≥ 16

1.4.2. Invullen portfolio- programma en projectenlijst

U dient de ervaringseis aan te tonen door het vermelden van voldoende portfolio's (en eventueel programma's en projecten) waaruit dit blijkt. In het ervaringsdocument is ruimte om 4 portfolio's, 3 programma's en 3 projecten te beschrijven. Deze hoeft u niet allemaal in te vullen. Als u bijvoorbeeld 2 portfolio's 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.

Portfolio 1, 2 en 3

Portfolio 1, 2 en 3 uit de portfoliolijst zijn de zogenaamde 'referentieportfolio's'. Deze worden verder uitgewerkt in de Managementsamenvatting.

- Alléén voorbeelden uit deze portfolio's kunnen worden gebruikt in uw Zelfassessment en uw Rapport.
- Deze portfolio's dienen ook als basis voor het Assessmentinterview.
- Bij portfolio 1,2 en 3 geef je aan in welke sector het portfolio heeft plaatsgevonden en wat voor type portfolio het was.
- Korte beschrijving: Vermeld bij 'Korte beschrijving' alleen de aanleiding en context van het portfolio en, indien u het portfolio niet van het begin tot het eind heeft gemanaged, wanneer u op het portfolio kwam en/of in welke fase van het portfolio u het over heeft gedragen. De aanvullende informatie geeft u in uw Managementsamenvatting.

Portfolio 4

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

- Bij portfolio's 4 tot en met 10 noteert u bij de korte beschrijving: de aanleiding, context, start, fasering en verloop, problemen, uw bijdrage en, indien u het portfolio niet van begin tot eind heeft gemanaged, in welke fase u op het portfolio kwam en/of over heeft gedragen.

Programma 5 tot en met 7

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

- Bij programma's noteert u bij de korte beschrijving: de aanleiding, context, start, fasering en verloop, problemen, uw bijdrage en, indien u het programma niet van begin tot eind heeft gemanaged, in welke fase u op het programma kwam en/of over heeft gedragen.

Project 8 tot en met 10

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

- Bij de projecten noteert u bij de korte beschrijving: de aanleiding, context, start, verloop, problemen, uw bijdrage en, indien u het project niet van begin tot eind heeft gemanaged, in welke fase u op het project kwam en/of over heeft gedragen.

1.5. Complexiteit

Scoor bij elk door u opgegeven portfolio 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-A portfolio, programma of project is minimaal 32, voor een IPMA-B portfolio is minimaal 25.

PORTFOLIO'S Complexiteitsdimensie:	Complexiteitsbepalende aspecten voor portfolio's (Score: 1, 2, 3 of 4)
1 – Output-gerelateerde complexiteit *Complexiteit ontstaan door:* vage, veeleisende en/of onderling tegenstrijdige, doelen, eisen en/of verwachtingen.	Complexer naarmate de aan de portfolio opgelegde prestatie-eisen, doelen en/of verwachtingen vager/globaler geformuleerd, onderling en/of met andere portfolio's (tegen-)strijdiger en/of verschillender zijn en/of sterk aan verandering onderhevig zijn EN/OF naarmate de portfoliomanager meer initiatieven is gestart of heeft gefaciliteerd om de besluitvorming en/of rapportages over, dan wel de aansturing en/of de effectiviteit van, (programma's en projecten in) de portfolio te verbeteren.
2 – Proces-gerelateerde complexiteit *Complexiteit ontstaan door:* het aantal projecten, programma's, taken, aannames en beperkingen en hun onderlinge afhankelijkheden; de processen met de betreffende kwaliteitseisen; de communicatiestructuur; en de beschikbaarheid van ondersteunende methoden, instrumenten en technieken.	Complexer naarmate de portfolio meer verschillende soorten, meer onderling verweven en/of moeilijk met elkaar te combineren projecten, programma's, taken, processen, kwaliteitseisen, aannames en beperkingen omvat, EN/OF naarmate de portfolio meerdere en/of complexere communicatiestructuren kent en er minder gebruik kan worden gemaakt van ondersteunende methoden, instrumenten en technieken.
3 – Input-gerelateerde complexiteit *Complexiteit ontstaan door:* het bepalen of verwerven 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.	Complexer naarmate de portfolio meer moeite heeft (of moet doen) om inzicht te verkrijgen in de behoefte aan funding en/of resources (zowel menselijke als andere) EN/OF naarmate de portfolio meer moeite heeft (of moet doen) om voldoende funding/financiering en/of voldoende resources (zowel menselijke als andere) van voldoende niveau te verkrijgen, intern dan wel extern.
4 – Risico-gerelateerde complexiteit *Complexiteit ontstaan door:* het risicoprofiel en de onzekerheidsniveaus van de projecten, programma's en de portfolio zelf.	Complexer naarmate de portfolio meer te maken heeft met veranderlijke en/of niet goed te beschrijven, beheersen of te mitigeren risico's, EN/OF de portfolio last heeft van veranderlijke en/of niet goed te beschrijven, beheersen of te mitigeren risico's van of door de projecten en/of programma's binnen de portfolio.

PORTFOLIO'S Complexiteitsdimensie:	Complexiteitsbepalende aspecten voor portfolio's (Score: 1, 2, 3 of 4)
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 de portfolio kunnen beïnvloeden; - het belang van de benefits voor de organisatie, de mate van overeenstemming tussen de belanghebbenden; de informele invloed , belangen en weerstand rond de portfolio; en - eventuele vereisten van wettelijke of regulerende aard.	Complexer naarmate de strategische doelen, normen, voorschriften en beleids-maatregelen van de (betrokken) organisatie(s) vager/globaler geformuleerd, onderling (tegen)strijdiger en/of verschillender zijn en/of sterk aan verandering onderhevig zijn, EN/OF naarmate de baten en/of (formele en informele) belangen groter zijn, EN/OF naarmate de portfolio meer te maken heeft met c.q. last heeft van vereisten van wettelijke of regulerende aard.
6 – Organisatie-gerelateerde complexiteit *Complexiteit ontstaan door:* het aantal en de verstrengeling van de raakvlakken tussen de diverse projecten en programma's met elkaar en met de systemen, de structuren en de rapportage- en besluitvormingsprocessen van de organisatie(s).	Complexer naarmate het aantal raakvlakken tussen de diverse projecten en programma's en de verstrengeling van deze raakvlakken met elkaar en met de systemen, de structuren en de rapportage- en besluitvormingsprocessen van de organisatie(s) groter is EN/OF naarmate de portfoliomanager meer initiatieven is gestart of heeft gefaciliteerd om de mate van overeenstemming binnen het management/de directie over de strategie en/of prioriteitscriteria te verbeteren.
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 over verschillende locaties, landen of continenten verspreide projecten en/of programma's.	Complexer naarmate de partijen, belanghebbenden of organisaties, dan wel andere portfolio's waar raakvlakken mee zijn, meer verschillen, sociaal-cultureel, qua bedrijfscultuur en/of qua achtergronden EN/OF naarmate de portfolio te maken heeft met over verschillende locaties, landen of continenten verspreide projecten en/of programma's.

PORTFOLIO'S Complexiteitsdimensie:	Complexiteitsbepalende aspecten voor portfolio's (Score: 1, 2, 3 of 4)
8 – Team-gerelateerde complexiteit *Complexiteit ontstaan door:* de eisen aan het management en leiderschap binnen de portfolio. Het gaat hier om de complexiteit die ontstaat door de wisselwerking van de diverse projecten en programma's en de daarmee verband houdende mate van visie, begeleiding en aansturing die de diverse projecten en programma's nodig hebben om te leveren.	Complexer naarmate de wisselwerking tussen de diverse projecten en programma's groter is en de daarmee verband houdende mate van visie, begeleiding en aansturing, die de diverse projecten en programma's nodig hebben om te leveren, groter is.
9 – Innovatie-gerelateerde complexiteit *Complexiteit ontstaan door:* de mate van innovatie die is/wordt geïnitieerd of gefaciliteerd door de portfoliomanager binnen de portfolio. Dit omvat onder meer de vindingrijkheid die nodig is om het portfolio-besluitvormingsproces, de aansturing, rapportage en/of de effectiviteit van programma's of projecten zelf te innoveren en/of om te werken met onbekende resultaten, benaderingen, processen, instrumenten en/of methoden.	Complexer naarmate de portfoliomanager meer initiatieven heeft ontplooid om het portfolio-besluitvormingsproces, de aansturing, rapportage en/of de effectiviteit van programma's of projecten zelf te innoveren, EN/OF naarmate de aansturing en beheersing van de portfolio ingewikkelder wordt door innovatie binnen de organisatie, projecten of programma's, waardoor de portfolio te maken heeft met onbekende resultaten, benaderingen, processen, instrumenten en/of methoden.
10 – Autonomie-gerelateerde complexiteit *Complexiteit ontstaan door:* de mate van autonomie en verantwoordelijkheid die aan de manager van de portfolio is gegeven of door hem/haar genomen of getoond wordt. Dit manifesteert zich in de coördinatie, de communicatie, en het verdedigen van de belangen van de portfolio bij anderen.	Complexer naarmate de voor een goede aansturing van de portfolio noodzakelijke verantwoordelijkheden verder uitstijgen boven het aan de portfoliomanager verleende mandaat EN/OF naarmate de portfolio meer alleen staat bij de taak van het bevorderen, bewaken en verdedigen van de belangen van de portfolio bij anderen.

Toelichting complexiteitsdimensies voor programma's

1 – Output-gerelateerde complexiteit *Complexiteit ontstaan door:* vage, veeleisende en/of onderling tegenstrijdige doelen, eisen en/of verwachtingen.	Er zijn amper vage, tegenstrijdige en/of veranderende doelen, eisen en/of verwachtingen binnen het programma. De veranderingen die door het programma worden bewerkstelligd zijn kleinere verbeteringen/changes van of in bestaande processen, werkwijzen of klant-/markt(benadering)en.	Het programma heeft last van vage, tegenstrijdige en/of veranderende doelen, eisen en/of verwachtingen. De veranderingen die door het programma worden bewerkstelligd zijn majeure aanpassingen (transities) van of in bestaande processen, werkwijzen of klant-/markt(benadering)en.	Het programma wordt in ernstige mate geraakt door vage, tegenstrijdige en/of veranderende doelen, eisen en/of verwachtingen. De veranderingen die door het programma worden bewerkstelligd betreffen nieuwe processen, werkwijzen of klant-/markt(benadering)en.	Het programma wordt in ernstige mate geraakt door vage, tegenstrijdige en/of veranderende doelen, eisen en/of verwachtingen. De veranderingen die door het programma worden bewerkstelligd omvatten transformatie van de organisatie, o.m. processen, werkwijzen en klant-/markt(benadering)en.
2 – Proces-gerelateerde complexiteit *Complexiteit ontstaan door:* het aantal taken, aannames en beperkingen en hun onderlinge afhankelijkheden; de processen met de betreffende kwaliteitseisen; het team en communicatiestructuur; en de beschikbaarheid van ondersteunende methoden, instrumenten en technieken.	Het aantal kennisintensieve werkuren is enkele honderden. De geboden technieken en kwaliteitssystemen van de organisatie zijn afdoende voor het programma. Er is een klein aantal projecten (< 5) binnen het programma. De onderlinge afhankelijkheden van projecten, teams en processen zijn beperkt.	Het aantal kennisintensieve werkuren > 1.000, er zijn > 4 projecten in het programma, met verschillende methoden, instrumenten en technieken. Er is een middelgroot aantal projecten (5-8) binnen het programma. Er is een change component in het programma aanwezig. De onderlinge afhankelijkheden van projecten, teams en processen vergen aandacht en sturing.	Het aantal taken kennisintensieve werkuren > 6.000. Meerdere locaties/sites met diversiteit/verschillen in benodigde aanpak en inspanning/effect, kwaliteitseisen, methoden, instrumenten en technieken. Het aantal projecten in het programma is >7, er is meer dan 1 "tranche" in het programma. De change component is belangrijk.	Het aantal kennisintensieve werkuren > 30.000, meerdere locaties/sites met grote diversiteit in benodigde aanpak en inspanning/ effect, kwaliteitseisen, methoden, instrumenten en technieken. Het aantal initiatieven in het programma is > 12, er zijn meerdere tranches. De change component is succesbepalend.

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 programma. Bestaande verwerving- en inkoopstrategieën kunnen routinematig toegepast worden. Beschikbaarheid van geschikte teammedewerkers vormt een uitdaging.	De financiering is aanvankelijk niet duidelijk en/of moet gedeeltelijk/in tranches tijdens het programma geborgd worden. Financiering komt uit verschillende, niet gekoppelde bronnen. Bestaande verwerving- en inkoopstrategieën zijn toepasbaar. Beschikbaarheid van geschikte teammedewerkers vormt vaak een uitdaging.	De financiering is aanvankelijk niet duidelijk en moet tijdens en door het programma (/in tranches) geborgd worden. Financiering komt uit verschillende bronnen, mogelijk extern. Verwervings- en inkoopstrategieën zijn uitdagend en vernieuwend.
4 - Risico-gerelateerde complexiteit *Complexiteit ontstaan door:* het risicoprofiel en de onzekerheidsniveaus van het programma en de daarvan afhankelijke initiatieven.	Het risicoprofiel (inclusief HSSE aspecten) wordt actief gemanaged binnen het programma. De belangrijkste risico's zijn voorspelbaar op basis van ervaring.	Het risicoprofiel (inclusief HSSE aspecten) wordt actief gemanaged binnen het programma en heeft aandacht daarbuiten. Risicomanagement is deels belegd op projectenniveau en deels op programmaniveau. Sommige van de belangrijkste risico's vertonen samenhang en zijn niet voorspelbaar.	Het risicoprofiel (inclusief HSSE aspecten) wordt actief gemanaged binnen het programma en heeft aandacht op het hoogste niveau van de organisatie en/of is onderwerp van politiek c.q. media op plaatselijk niveau. Er zijn risico-afhankelijkheden tussen de initiatieven in het programma. De belangrijkste risico's zijn niet goed voorspelbaar en/of zijn onderling afhankelijk.	Het risicoprofiel (inclusief HSSE aspecten) wordt actief gemanaged binnen het programma en heeft directe impact op de strategie van de organisatie en/of is onderwerp van politiek c.q. media op (inter-) nationaal niveau. Er zijn grote risico-afhankelijkheden tussen de initiatieven in het programma. De belangrijkste risico's zijn niet voorspelbaar en/of zijn onderling afhankelijk.
5 – Strategie-gerelateerde complexiteit Complexiteit ontstaan door: - de invloed van de formele strategie van de sponsorende organisatie(s), de normen, voorschriften, informele	Het programma wordt gerealiseerd binnen een bestaande strategie, waarbij er geen of slechts in beperkte mate sprake is van	Het programma bewerkstelligt enige aanpassing van de bestaande strategie, waarbij het programma last heeft	Het programma betreft de uitvoering óf ontwikkeling van nieuwe/aangepaste strategie of strategieën, waarbij sprake is	Door het programma worden substantieel vernieuwde strategie of strategieën gedefinieerd én geïmplementeerd, die voor de

strategieën en beleidsmaatregelen die het programma kunnen beïnvloeden; - het belang van de benefits voor de organisatie, de mate van overeenstemming tussen de belanghebbenden; de informele invloed , belangen en weerstand rond het programma; en - eventuele vereisten van wettelijke of regulerende aard.	(organisatie-)politiek, informele invloed en weerstand.	van (organisatie-)politiek, informele invloed en weerstand.	van veel politiek, informele invloed en weerstand.	betrokken organisatie(s) van (over)levensbelang zijn, 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 programma met de systemen, de structuren en de rapportage- en besluitvormingsprocessen van de organisatie(s).	Het programma conformeert aan systemen, structuren en/of rapportage- en besluitvormingsprocessen binnen de organisatie. De organisatie wordt in geringe mate geraakt door wijzigingen vanuit het programma en de veranderbereidheid is voldoende (weinig weerstand vanuit de organisatie).	Het programma wijzigt enige systemen, structuren en/of rapportage- en besluitvormingsprocessen binnen de organisatie. De organisatie wordt geraakt door wijzigingen vanuit het programma en/of andersom en de veranderbereidheid is matig tot voldoende (weinig tot matige weerstand vanuit de organisatie).	Het programma introduceert nieuwe of significant veranderende systemen, structuren en/of rapportage- en besluitvormingsprocessen binnen de organisatie. De organisatie wordt ernstig geraakt door wijzigingen vanuit het programma en vice versa en de weerstand vanuit de organisatie is fors.	Het programma introduceert nieuwe of significant veranderende systemen, structuren en/of rapportage- en besluitvormingsprocessen eventueel binnen meerdere organisaties, waarbij onderling raakvlakken zijn. De verwevenheid van programma en organisatie is groot, de impact van het programma op de organisatie is transformatief en de weerstand vanuit de organisatie is fors.
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 en partijen betrokken bij het programma hebben dezelfde sociaal-culturele achtergrond en/of er is sprake van één locatie.	Er zijn enkele deelnemers of betrokken partijen met verschillende sociaal-culturele achtergronden en/of er is sprake van meerdere locaties.	Er zijn meerdere deelnemers of betrokken partijen met zeer verschillende sociaal-culturele achtergronden en/of er is sprake van meerdere locaties in meerdere landen of tijdzones. Er zijn verschillen te overbruggen in taal en cultuur.	Er zijn veel deelnemers of betrokken partijen met zeer verschillende sociaal-culturele achtergronden en/of er is sprake van meerdere locaties in meerdere landen en uiteenlopende tijdzones. Er zijn grote verschillen te overbruggen in taal en cultuur.

				Er is verschil in machtsafstanden.
8 – Team-gerelateerde complexiteit *Complexiteit ontstaan door:* de eisen aan het management en leiderschap binnen het programma. 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 aansturing die de team(s) nodig hebben om te leveren.	Binnen het programma zijn er enkele teams die onderling moeten samenwerken. De teams zijn voor hun taak berekend.	Binnen het programma zijn meerdere teams die onderling niet altijd op een even taakvolwassen manier samenwerken. Er is eenvoudige afstemming.	Binnen het programma zijn meerdere gedistribueerde en in taakvolwassenheid verschillende teams die onderling moeten samenwerken om succes te bereiken. Er is complexe afstemming over meerdere thema's. Taakbereidheid is een issue.???	Binnen het programma zijn vele gedistribueerde en in taakvolwassenheid verschillende teams binnen meerdere organisaties die onderling moeten samenwerken om succes te bereiken. Er is complexe afstemming over meerdere, wisselende thema's. Er is weerstand tegen de uitvoering van taken en tegen deelname aan het team.???
9 – Innovatie-gerelateerde complexiteit *Complexiteit ontstaan door:* de mate van technische innovatie binnen het programma. Dit omvat bereidheid tot leren en de bijbehorende vindingrijkheid die nodig is om te innoveren en/of om te werken met onbekende resultaten, benaderingen, processen, instrumenten en/of methoden.	Binnen het programma worden vooral bestaande technieken en methoden gebruikt.	Het programma is innovatief van aard, maar de organisatie heeft met deze technologie of werkwijze al enige ervaring opgedaan.	Het programma richt zich op of maakt gebruik van innovatie die voor de organisatie nieuw is, maar waar elders wel ervaringen mee zijn opgedaan. De innovatie heeft een verstorend karakter.	Het programma richt zich op of maakt op grote schaal gebruik van baanbrekende innovatie waarbij (op onderdelen) de effecten vooraf niet voorspelbaar zijn. De innovatie heeft een disruptief karakter.
10 - Autonomie-gerelateerde complexiteit *Complexiteit ontstaan door:* de mate van autonomie en verantwoordelijkheid die aan de manager van het programma is gegeven of door hem/haar genomen of getoond wordt. Dit manifesteert zich in de coördinatie, de communicatie, het bevorderen en	De programmamanager rapporteert aan een opdrachtgever/stuurgroep. Er is in geringe mate sprake van participatie in besluitvorming en van de noodzaak om de belangen van het programma elders te verdedigen.	De programmamanager rapporteert aan een opdrachtgever, stuurgroep en bereidt regelmatig besluitvorming voor. De programmamanager verdedigt de belangen van het programma.	De programmamanager rapporteert aan een sturend niveau hoog in de organisatie waarin diverse belangen een rol spelen. De invloed van de programmamanager is terug te vinden in de besluitvorming. De programmamanager verdedigt de belangen van het	De programmamanager rapporteert direct aan het hoogste niveau, waarbij er duidelijk sprake is van diversiteit en wisselende en/of tegenstrijdige belangen en wederzijdse beïnvloeding. De programmamanager verdedigt de belangen van het

het verdedigen van de belangen van het programma bij anderen.			programma binnen de betrokken organisatie(s).	programma op het hoogste niveau binnen de betrokken organisatie(s). In steeds wijzigende coalities wordt het programma in leven gehouden.

Toelichting complexiteitsdimensies voor projecten

1 – Output-gerelateerde complexiteit Complexiteit ontstaan door: vage, veeleisende en/of onderling tegenstrijdige doelen, eisen en/of verwachtingen.	Er zijn amper vage, tegenstrijdige en/of veranderende doelen en/of eisen binnen het project.	Het project heeft last van vage, tegenstrijdige en/of veranderende doelen en/of eisen op afdelings- of divisieniveau binnen de eigen organisatie.	Het project wordt in ernstige mate geraakt door vage, tegenstrijdige en/of veranderende doelen en/of eisen. Deze zijn ook afkomstig van de hoogste niveaus binnen de eigen organisatie.	Het project wordt in ernstige mate geraakt door vage, tegenstrijdige en/of veranderende doelen en/of eisen. Deze zijn ook afkomstig vanuit de hoogste niveaus van meerdere organisaties, die belang hebben bij of invloed hebben op het project.
2 – Proces gerelateerde complexiteit Complexiteit ontstaan door: het aantal taken, aannames en beperkingen en hun onderlinge afhankelijkheden; de processen met de betreffende kwaliteitseisen; het team en communicatiestructuur; en de beschikbaarheid van ondersteunende methoden, instrumenten en technieken.	Het aantal kennisintensieve werkuren is enkele honderden. De geboden technieken en kwaliteitssystemen van de organisatie zijn afdoende voor het project.	Het aantal taken/ werkpakketten loopt in de tientallen, kennisintensieve werkuren > 1.000, er zijn meerdere deelprojecten met verschillende methoden, instrumenten en technieken.	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, methoden, instrumenten en technieken.	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, methoden, instrumenten en technieken.
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 project. Bestaande verwerving- en inkoopstrategieën kunnen routinematig toegepast worden. Beschikbaarheid van geschikte teammedewerkers vormt een uitdaging.	De financiering is aanvankelijk niet duidelijk en/of moet gedeeltelijk tijdens het project geborgd worden. Bestaande verwerving- en inkoopstrategieën zijn toepasbaar. Beschikbaarheid van geschikte	De financiering is aanvankelijk niet duidelijk en moet tijdens en door het project geborgd worden. Er wordt (minimaal gedeeltelijk) gebruik gemaakt van externe financiering. Verwerving- en inkoopstrategieën zijn uitdagend en vernieuwend.

			teammedewerkers vormt vaak een uitdaging.	
4 – Risico-gerelateerde complexiteit Complexiteit ontstaan door: het risicoprofiel en de onzekerheidsniveaus van het project en de daarvan afhankelijke initiatieven.	Het risicoprofiel (inclusief HSSE-aspecten) wordt actief gemanaged binnen het project. De belangrijkste risico's zijn bij aanvang van het project bekend.	Het risicoprofiel (inclusief HSSE-aspecten) wordt actief gemanaged binnen het project en heeft aandacht op afdelings- of divisieniveau binnen de organisatie. De belangrijkste risico's zijn niet allemaal bij aanvang van het project bekend.	Het risicoprofiel (inclusief HSSE-aspecten) wordt actief gemanaged binnen het project en heeft aandacht 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 project bekend.	Het risicoprofiel (inclusief HSSE-aspecten) wordt actief gemanaged binnen het project en heeft directe impact 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 project bekend 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 project 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 project; - eventuele vereisten van wettelijke of regulerende aard.	Het project wordt gerealiseerd binnen een bestaande strategie, waarbij er geen of slechts in beperkte mate sprake was van politiek, informele invloed en weerstand.	Het project wordt gerealiseerd binnen een bestaande strategie, waarbij het project last had van politiek, informele invloed en weerstand.	Het project betreft de implementatie van nieuwe strategie, waarbij sprake is van veel politiek, informele invloed en weerstand binnen de organisatie.	Door het project 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 project met de systemen, de structuren en de rapportage- en besluitvormingsprocessen van de organisatie(s).	Het project wordt in geringe mate geraakt door systemen, structuren en/of rapportage- en besluitvormingsprocessen binnen de organisatie.	Het project wordt intensief geraakt door systemen, structuren en/of rapportage- en besluitvormingsprocessen binnen de organisatie.	Het project introduceert nieuwe systemen, structuren en/of rapportage- en besluitvormingsprocessen binnen de organisatie.	Het project introduceert nieuwe systemen, structuren en/of rapportage- en besluitvormingsprocessen binnen meerdere organisaties, waarbij onderling raakvlakken zijn.
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 project 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 project. 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 aansturing van u als projectmanager die de team(s) nodig hebben om te leveren.	Binnen het project is er één team of zijn er enkele teams die onderling moeten samenwerken. De teams zijn voor hun taak berekend.	Binnen het project zijn meerdere teams die intern en onderling niet altijd op een even taakvolwassen manier samenwerken.	Binnen het project zijn meerdere gedistribueerde en in taakvolwassenheid verschillende teams die onderling moeten samenwerken.	Binnen het project zijn vele gedistribueerde en in taakvolwassenheid verschillende teams binnen meerdere organisaties die onderling moeten samenwerken.

9 – Innovatie-gerelateerde complexiteit Complexiteit ontstaan door: de mate van technische innovatie binnen het project. Dit omvat bereidheid tot leren en de bijbehorende vindingrijkheid die nodig is om te innoveren en/of om te werken met onbekende resultaten, benaderingen, processen, instrumenten en/of methoden.	Binnen het project worden vooral bestaande technieken en methoden gebruikt.	Het project is innovatief van aard, maar de organisatie heeft met deze technologie of werkwijze al enige ervaring opgedaan.	Het project richt zich op of maakt gebruik van innovatie die voor de organisatie nieuw is maar waar elders wel ervaringen mee zijn opgedaan.	Het project richt zich op of maakt op grote schaal gebruik van baanbrekende innovatie waarbij (op onderdelen) de resultaten vooraf niet voorspelbaar zijn.
10 - Autonomie-gerelateerde complexiteit Complexiteit ontstaan door: de mate van autonomie en verantwoordelijkheid die aan de manager van het project is gegeven of door hem/haar genomen of getoond wordt. Dit manifesteert zich in de coördinatie, de communicatie, het bevorderen en het verdedigen van de belangen van het project bij anderen.	De projectmanager rapporteert aan een opdrachtgever/stuurgroep. Er is in geringe mate sprake van participatie in besluitvorming en van de noodzaak om de belangen van het project elders te verdedigen.	De projectmanager rapporteert aan een opdrachtgever/stuurgroep en bereidt regelmatig besluitvorming voor. De projectmanager verdedigt de belangen van het project binnen de organisatie.	De projectmanager rapporteert aan een sturend niveau hoog in de organisatie waarbij zijn invloed terug te vinden is in de besluitvorming. De projectmanager verdedigt de belangen van het project binnen de betrokken organisatie(s).	De projectmanager rapporteert direct aan het hoogste niveau, waarbij er duidelijk sprake is van wederzijdse beïnvloeding. De projectmanager verdedigt de belangen van het project op het hoogste niveau binnen de betrokken organisatie(s).

1.5.1 Toelichting hoge scores complexiteit

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

In essentie is portfoliocomplexiteit het resultaat van vier aspecten:

Aspect	Uitleg
Aantallen	Hoe meer teamleden, teams, uren, (deel)projecten, (groepen) stakeholders, (soorten) risico's etc., hoe complexer.
Variëteit	Hoe meer 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 portfolioresultaten verschilt, hoe complexer.
Afhankelijkheid	'Interrelatedness': hoe meer de beoogde project-, portfolio-, 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 portfolio-doelen, -resultaten, -risico's en/of de door het portfolio 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 portfolio's.

De managementsamenvatting bestaat uit 2 onderdelen:

- Achtergrondinformatie over de organisatie waar u portfolio's uitvoert.
- Detailinformatie over portfolio's 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 portfolio's 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 portfolio 1
- 5 – 7 pagina's voor portfolio 2 & 3

De organisatie waarin u portfolio's leidt

Deze vragen hebben betrekking op de organisatie waar u portfolio 1 heeft uitgevoerd. Als u zelf bij een andere organisatie werkt dan waar u portfolio 1 heeft uitgevoerd, beschrijft u de klantorganisatie van portfolio 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. Portfolio 1 – Samenvatting, plan en realisatie

Dit deel geeft de assessor relevante achtergrondinformatie over portfolio 1. Alle informatie moet betrekking hebben op de periode van het door u geleide (deel van het) portfolio. U geeft informatie over uw oorspronkelijke plan en de wijzigingen daarin in de loop van het portfolio.

2.1.1 Uw officiële en feitelijke taken inzake de portfolio

Vermeld hier bij voorkeur de taken die aan het begin van uw aanstelling als portfoliomanager afgesproken zijn in de opdracht, het contract of soortgelijk document.
U beschrijft de taken in termen van wat u beoogde op te leveren – producten, diensten – alsmede wat u ging doen – activiteiten –. Indien de lijst resultaten langer is dan +/- 5, benoemt u alleen de belangrijkste taken.
Vermeld hier ~~géén~~ aanpassingen in deze resultaten; de wijzigingen vermeldt u in par. 1.6

2.1.2 De formele aansturing van, rapportage en besluitvorming over de portfolio

Geef op hoofdlijnen aan hoe u op de hoogte bleef van het verloop van de portfolio. Hoe u deze feitelijk aanstuurde en hoe besluitvorming verliep – met name uw formele en feitelijke rol daarin.

2.1.3 Omvang van de belangrijkste programma's en projecten in uw portfolio

Vermeld naam en aard van de belangrijkste (al) lopende en nieuwe initiatieven in de portfolio in de periode dat u leidinggevende van de portfolio bent geweest.
Vermeld in startmaand, de geplande doorlooptijd (in maanden), het aantal toegewezen teamleden en mensuren en het oorspronkelijke budget. Totaliseer de laatste drie kolommen.

2.1.4 Belangrijkste budgetaanpassingen

Vermeld de belangrijkste budgetaanpassingen van een project, programma of de gehele portfolio waar u een rol in hebt gespeeld. Vermeld ook het bedrag x € 1.000,–. Totaliseer de middelste kolom.

2.1.5 Uw tijdsbesteding en die van uw portfolioteam

Hier vermeld u waar u in de periode dat u portfoliomanager was, uw uren en die van uw team aan heeft besteed. Geef uw belangrijkste activiteiten en hun urenbeslag. Totaliseer de middelste kolom.

2.1.6 Belangrijkste belanghebbenden in en rondom het portfolio

Vul in de eerste tabel de opdrachtgever en eventueel portfolio stuurgroepleden in. U vult achtereenvolgens in: hun rol in de stuurgroep, 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 portfolio.

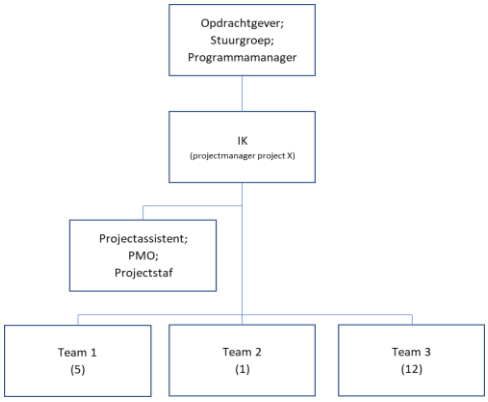
Let op!
Het is uitdrukkelijk niet de bedoeling dat u hierbij uitputtend bent: alleen de 5 á 10 meest relevante belanghebbenden hoeven vermeld te worden.

2.1.7 Organogram

Plaats hier een organogram:

- Met uzelf in het midden
- De diverse (project)teams er onder (de door u aangestuurde medewerkers/teams). Geef elk team een herkenbare naam (bijv. "ontwerpteam") en geef tevens tussen haakjes aan hoeveel (voltijds of deeltijds-) teamleden dit team gemiddeld telde.
- De opdrachtgever (en andere relevante partijen zoals bijvoorbeeld een stuurgroep) er boven.

Voorbeeld:



2.1.8 Verloop portfolio 1 in hoofdlijnen

U beschrijft in dit deel, zo veel mogelijk in chronologische volgorde en op hoofdlijnen, uw belangrijkste activiteiten. Doe dit in maximaal 500 woorden. Maak gebruik van tussenkopjes zodat de tekst leesbaar blijft.

2.2. Portfolio's 2 en 3

Dit deel geeft de assessor relevante achtergrondinformatie over uw referentieportfolio's 2 en 3. Alle informatie moet betrekking hebben op het door u geleide portfolio gedurende de periode dat u hier leiding aan gaf.

2.2.1 Uw officiële en feitelijke taken inzake de portfolio

Vermeld hier bij voorkeur de taken die aan het begin van uw aanstelling als portfoliomanager afgesproken zijn in de opdracht, het contract of soortgelijk document.
U beschrijft de taken in termen van wat u beoogde op te leveren – producten/diensten – alsmede wat u ging doen – activiteiten –. Indien de lijst resultaten langer is dan plusminus 5, benoemt u alleen de belangrijkste taken. Vermeld hier géén aanpassingen in deze resultaten; de wijzigingen vermeldt u in par. 1.6.

2.2.2 De formele aansturing van, rapportage en besluitvorming over de portfolio

Geef op hoofdlijnen aan hoe u op de hoogte bleef van het verloop van de portfolio, hoe deze feitelijk aanstuurde en hoe besluitvorming verliep. Met name uw formele en feitelijke rol daarin.

2.2.3 Omvang van de belangrijkste programma's en projecten in uw portfolio

Vermeld naam en aard van de belangrijkste (al) lopende en nieuwe initiatieven in de portfolio in de periode dat u leidinggevende van de portfolio bent geweest.
Vermeld in startmaand, de geplande doorlooptijd (in maanden), het aantal toegewezen teamleden en mensuren, en het oorspronkelijke budget. Totaliseer de laatste drie kolommen.

2.2.4 Belangrijkste budgetaanpassingen

Vermeld de belangrijkste budgetaanpassingen van een project, programma of gehele portfolio waar u een rol in hebt gespeeld. Vermeld ook het bedrag x € 1.000,–. Totaliseer de middelste kolom.

2.2.5 Verloop van portfolio in hoofdlijnen

U beschrijft in deze paragraaf zo veel mogelijk chronologisch en op hoofdlijnen uw belangrijkste activiteiten.

2. Zelfassessment

In het zelfassessment scoort u uzelf op de aspecten kennis, vaardigheden en bekwaamheid op elk van de 29 competentie-elementen van de ICB4. Daarnaast geeft u voor elk van de 29 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 29 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 m
- oment.

3.1. Noteer uw score

Vermeld voor elk van de 29 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 aansturing zelfstandig uitvoeren	U bent bekwaam in het uitvoeren of aansturen van activiteiten rondom dit onderwerp
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 portfolio. Daarnaast geeft het een goed beeld van de uitdagingen waarmee u in het portfolio werd geconfronteerd. Hierdoor krijgt de assessor inzicht in de complexiteit van het portfolio.

LET OP:

- U wordt verzocht de praktijkvoorbeelden zoveel mogelijk uit portfolio 1 te halen. Als in portfolio 1 geen geschikt voorbeeld voorhanden is, kunt u ook voorbeelden uit portfolio 2 en/of 3 halen. Vermeld bij het praktijkvoorbeeld als deze niet uit portfolio 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 portfolio die actie van u vroeg. Situaties zijn altijd concreet en specifiek. Het zijn illustraties van uw algemene gedrag in het portfolio. Beschrijf hoe u in één specifieke situatie met een probleem, uitdaging, stakeholders of een teamlid omging.
Taak	Hoeft u niet te omschrijven, deze is bekend. Namelijk: portfoliomanager van dit portfolio.
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 portfolio erdoor beïnvloed is. In dat geval meldt u bij de *activiteit* wat u heeft gedaan aan de gevolgen (bijv. van deze ruzie) voor het portfolio.

Niet elke STAR hoeft een voor u of voor het portfolio succesvolle uitkomst gehad te hebben. U vermeldt dan wel wat u gedaan heeft om de mogelijk negatieve gevolgen voor het portfolio 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 portfolio
2. Uw uitdagingen in dit portfolio
3. Terugblik op uw functioneren in dit portfolio

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 portfolio. Dus 'opdrachtgever' en niet 'J. Jansen'.

4.1 Achtergrond

Dit onderdeel geeft de assessor achtergrondinformatie over uw portfolio.

4.1.1 Aanleiding, context en hoofddoel(en) van het portfolio

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

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

4.1.2 Aard van de projecten en programma's in het portfolio

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

- Hoe bent u omgegaan met de scope;
- Hoe u deze heeft vastgesteld en laten accorderen;
- Hoe u deze gebruikt heeft bij het structureren van uw portfolio.

4.1.3 Belangrijkste relaties van het portfolio met andere portfolio's en initiatieven

Beschrijf de voor uw portfolio relevante relaties met andere portfolio's. Niet alle relaties hoeven vermeld te worden. Vermeldt alleen degene die voor een goed begrip van het portfolio en uw aansturing daarvan relevant zijn.

4.1.4 Belangrijkste belanghebbenden rondom het portfolio

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

4.1.5 Uw taken en bevoegdheden binnen het portfolio

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 portfolio hebt aangestuurd. 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 portfolioteam zaten. Uitleg over hun rol en uw aansturing vermeldt u niet. Dit komt later.
Indien u geen personen buiten uw portfolioteams hebt aangestuurd, laat u deze tabel leeg.

4.1.7 Belangrijkste overlegstructuren in en rondom het portfolio

Geef in de twee tabellen de belangrijkste overlegstructuren weer binnen en rondom uw portfolio.

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 portfolio)
- Wie aan het overleg deelnamen.

Noem de deelnemers bij hun portfoliorol (niet hun eigennaam). Geef tussen haakjes ("vz.") aan wie de voorzitter was.

4.1.8 Organogram

Plaats het organogram van uw portfolio.

4.2 Uitdagingen

In dit deel beschrijft u hoe u het portfolio heeft geleid en hoe u de complexiteit van dit portfolio heeft beheerst. 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 3: Terugblik geeft u uw mening en eigen oordeel over uw functioneren in dit portfolio.

4.2.1 Het waarom van het portfolio

De beoogde effecten
Noteer hoe portfolio bijdroeg aan wijzigingen in het primair proces van de klant/ opdrachtgever.
Welke eisen de klant/opdrachtgever (en derden, zoals gebruikers) aan het portfolio stelden.

Daarnaast welke bijdrage aan (de voorbereiding of realisatie van) deze wijzigingen u zelf heeft geleverd.

De portfolio omgeving
Geef aan hoe uw (resp. de klant-)organisatie portfoliomanagement heeft ingericht en gebruikt voor het bereiken van haar bedrijfsdoelen. Welke (positieve of negatieve) gevolgen deze inrichting heeft gehad voor de beheersing van het portfolio en het realiseren van de benefits.
Geef tevens aan de hand van (minimaal) één voorbeeld de relatie aan van uw portfolio tot de staande organisatie en in hoeverre u daar last of profijt van heeft gehad. Geef tevens aan welke activiteiten u in deze ontplooid heeft.

4.2.2 Uw aanpak van het portfolio

Geef aan hoe u het portfolio bent gestart; ook bij overname van een collega. Welke partijen u in deze fase erbij hebt betrokken. Hoe heeft u de eisen en doelen van de klant/opdrachtgever ingeschat en gewogen. Geef uw inschatting van de belangrijkste succescriteria en hoe dit uw inrichting van het portfolio beïnvloedde.

4.2.3 Uw inrichting van het portfolio

Besteed aandacht aan:

- De inrichting van communicatie- en documentatiestructuren. Het vaststellen van rollen en bevoegdheden van uw team(leden). Uw bijdrage bij het vaststellen van de stuurgroep en de vertegenwoordiging van gebruikers en leverancier(s).
- Uw activiteiten bij het plannen, aanvragen, verkrijgen en inzetten van de benodigde mensen en middelen.
- Uw acties, invloed en keuzes bij het vaststellen van doorlooptijden en deadlines en van de portfoliobesluitvormingscyclus. Het waarom van de gekozen fasering. Uw initiële aanpak van het portfolio in termen van mijlpalen en beslispunten.
- Uw acties, invloed en keuzes bij het initieel vaststellen van begrotingen, budgetten, toleranties en reserves, en uw aanpak van de budgetbewaking en -vastlegging.

4.2.4 Beheersing en risico's

Beschrijf in het kort

- Hoe u de procedures voor beheersing en rapportage heeft ingericht.
- Hoe u de procedures voor wijzigingen heeft ingericht. Geef zo mogelijk één of meer voorbeelden van opgetreden problemen, en hoe u daar mee bent omgegaan.
- Hoe u de procedures rond de afsluiting van een portfolioperiode heeft ingericht. Bijvoorbeeld het opstellen van het periode-eindrapport, een portfolio-evaluatie en voor zover relevant het verkrijgen van decharge.
- Uw aanpak van risicomanagement en hoe heeft u uw team(s), opdrachtgever, gebruikers en derden daarbij betrokken? Denk daarbij aan inventarisatie, mitigatie, vastlegging, bewaking. Geef minimaal één voorbeeld van een risico en minimaal één kans die u zag en hoe daarmee bent omgegaan.
- 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. Noteer 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 portfolio 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 portfolio. 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 portfolio. 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 portfolio. Vindt uw opdrachtgever het een succesvol portfolio. Is hij/zij tevreden over u in uw rol als portfoliomanager? Geef aan wat hij/zij succesvol vond gaan en wat niet, en waarom.

4.3.4 Uw slotoordeel over uw functioneren in dit portfolio

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

5. Referentenonderzoek

In het ervaringsdocument hebt u vier referenten opgegeven. Nodig deze vier referenten uit voor het referentenonderzoek. U doet dit via uw portal.

Deze referenten krijgen hierna automatisch een e-mail van ons. 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 en hun oordeel over uw functioneren als portfoliomanager. Het invullen duurt ongeveer 10 à 15 minuten. Ook kunnen één of twee referenten telefonisch benaderd worden door uw assessor. Het telefoongesprek neemt meestal zo'n 10-15 minuten in beslag.