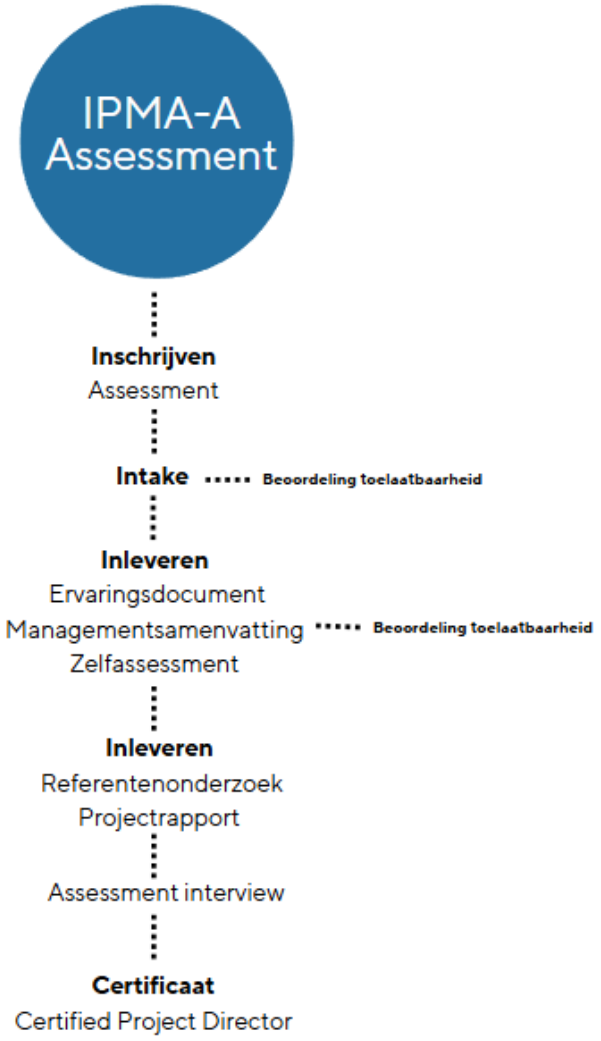
Toelichting + invulinstructie
Programmamanagement IPMA-A

Dit document geeft toelichting op en instructies voor het invullen van de diverse documenten voor het certificeringstraject Programmamanagement 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 programmamanagement-gerelateerde opleidingen 4
1.2. Werkervaring 4
1.2.1 Huidige Functie 4
1.2.2 Eerdere werkervaring 4
1.2.3 Overige programmamanagement-gerelateerde activiteiten 4
1.3. Referenten 4
1.4. Programma- en projecten lijst 5
1.4.1. Ervaringseis 5
1.4.3. Invullen programma- en projectenlijst 6
1.5. Complexiteit 7
1.5.1 Toelichting hoge scores complexiteit 16
2. Managementsamenvatting 17
2.1. Programma 1 - Samenvatting, plan en realisatie 17
2.1.1 Doel en beoogde benefits van het programma 17
2.1.2 Afwijkingen van gerealiseerde benefits t.o.v. de beoogde benefits 17
2.1.3 Verloop in de tijd 18
2.1.4 Mensuren 18
2.1.5 Budget (x € 1.000,-) 19
2.1.6 Belangrijkste formele wijzigingsvoorstellen/scopewijzigingen 19
2.1.7 Belangrijkste belanghebbenden in en rondom het programma 19
2.1.8. Organogram 19
2.1.9. Verloop programma 1 in hoofdlijnen 20
2.2. Programma's 2 en 3 20
2.2.1. Doel en oorspronkelijk beoogde benefits van het programma 20
2.2.2 Afwijkingen van de gerealiseerde benefits t.o.v. de beoogde benefits 20
2.2.3 Belangrijkste formele wijzigingsvoorstellen/scopewijzigingen 20
2.2.4 Opdrachtgever en stuurgroep 21
2.2.5. Verloop van het programma in hoofdlijnen 21
3. Zelfassessment 22
3.1. Noteer uw score 22

3.2. STAR – Praktijkvoorbeelden 23
3.3. Kern competentie indicatoren (KCI'S) 24
4. Rapport 25
4.1 Achtergrond 25
4.1.1 Aanleiding, context en hoofddoel(en) van het programma 25
4.1.2 Beoogde benefits en (voor zover afwijkend) gerealiseerde benefits 25
4.1.3 Belangrijkste relaties van het programma met andere projecten of programma's 25
4.1.4 Belangrijkste belanghebbenden rondom het programma 26
4.1.5 Uw taken en bevoegdheden binnen het programma 26
4.1.6 Door u aangestuurde disciplines 26
4.1.7 Belangrijkste overlegstructuren in en rondom het programma 26
4.1.8 Organogram Plaats het organogram van uw programma. 26
4.2 Uitdagingen 26
4.2.1 Het waarom van het programma 27
4.2.2 Uw aanpak van het programma 27
4.2.3 Uw inrichting van het programma Besteed aandacht aan: 27
4.2.4 Beheersing en risico's 27
4.2.5 Communicatie en belanghebbenden 28
4.2.6 Leiderschap en uw team 28
4.3. Terugblik 28
4.3.1 Wat deed u goed? 28
4.3.2 Wat ging u minder goed af? 28
4.3.3 Oordeel opdrachtgever en andere belanghebbenden 28
4.3.4 Uw slotoordeel over uw functioneren in dit programma 28
5. Referentenonderzoek 29

1. Ervaringsdocument

Het ervaringsdocument heeft drie doelen:

- Achtergrondinformatie over u.
- Informatie van uw referenten. Referenten kunnen informatie verschaffen over uw werkzaamheden als programmamanager.
- 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 programmamanagement-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 programmamanagement-gerelateerde activiteiten

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

1.3. Referenten

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

- Referent 1 – Opdrachtgever programma 1.
  Is de opdrachtgever van programma 1 niet beschikbaar? Geef aan waarom de opdrachtgever niet beschikbaar is. Kies vervolgens voor de opdrachtgever van programma 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 programma 1 betrokken manager.
- Referent 3 – Teamlid programma 1.
- Referent 4 – Teamlid programma 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. Programma- en projecten lijst

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

1.4.1. Ervaringseis

- U hebt In de laatste 12 jaar minimaal 60 niet-overlappende maanden ervaring als programmamanager, 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 programmamanager op IPMA A-niveau (complexiteitsscore ≥ 32) **én** minimaal 3 jaar niet-overlappende maanden ervaring als projectmanager op IPMA A-niveau (complexiteitsscore ≥ 32).
- Wij gaan er daarbij van uit dat u ongeveer de helft van uw werktijd aan programma's 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 'typisch' A-programma en een 'typisch' B-programma. Tevens van een typisch A-projectDit zijn **geen minimumeisen**. Deze getallen zijn een richtlijn en de interpretatie ervan verschilt per sector.

Richtlijn IPMA-A

Factoren van programmacomplexiteit	Indicatieve richtlijnen IPMA A	Indicatieve richtlijnen IPMA B
Periode dat u verantwoordelijk programmamanager was	≥ 24 maanden	≥ 15 maanden
Geplande doorlooptijd van het programma	≥ 24 maanden	≥ 15 maanden
Werkelijke doorlooptijd	≥ 24 maanden	≥ 15 maanden
Aantal mensen direct aangestuurd	≥ 12	≥ 8
Aantal mensen indirect aangestuurd	≥ 60	≥ 40
Aantal uren van de door u (direct en indirect) aangestuurde mensen	≥ 40.000	≥ 25.000
Aantal uren door u als programmamanager aan het programma besteed	≥ 2.400	≥ 1.000
Aantal belanghebbende partijen	≥ 16, waarvan min. 6 op directieniveau	≥ 8

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

1.4.3. Invullen programma- en projectenlijst

U dient de ervaringseis aan te tonen door het vermelden van voldoende programma's en eventueel projecten waaruit dit blijkt. In het ervaringsdocument is ruimte om 5 programma's en eventueel projecten te beschrijven. Deze hoeft u niet allemaal in te vullen. Als u bijvoorbeeld 3 programma'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.

Programma 1, 2 en 3

Programma 1, 2 en 3 uit de programmalijst zijn de zogenaamde 'referentieprogramma's'. Deze worden verder uitgewerkt in de Managementsamenvatting.

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

Programma 4 en 5

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

- Bij programma's 4 en 5 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 6 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 programma's en projecten 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 programma of project is minimaal 32, voor een IPMA-B programma 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 programma dat een 1, 2, 3 of 4 scoort. Deze kunt u gebruiken om uw eigen programma's te scoren. Daaronder vindt u een tabel met een uitleg over de complexiteitsdimensies voor projecten.

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, 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 kwaliteits-systemen van de organisatie zijn afdoende voor het programma. Er is een klein aantal projecten (< 5) binnen het programma. De onderlinge afhankelijk-heden 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 afhankelijk-heden 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	Financiering, verwerving en inkoop worden door de staande organisatie geregeld. Beschikbaarheid van	De financiering is geen zorg voor het programma. Bestaande verwerving- en inkoopstrategieën kunnen	De financiering is aanvankelijk niet duidelijk en/of moet gedeeltelijk/in tranches tijdens het programma geborgd	De financiering is aanvankelijk niet duidelijk en moet tijdens en door het programma (/in tranches) geborgd worden.

Complexiteitsdimensie	zeer lage complexiteit 1	lage complexiteit 2	hoge complexiteit 3	zeer hoge complexiteit 4
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.	geschikte teammedewerkers is geen groot probleem.	routinematig toegepast worden. Beschikbaarheid van geschikte teammedewerkers vormt een uitdaging.	worden. Financiering komt uit verschillende, niet gekoppelde bronnen. Bestaande verwerving- en inkoopstrategieën zijn toepasbaar. Beschikbaarheid van geschikte teammedewerkers vormt vaak een uitdaging.	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 strategieën en beleidsmaatregelen die het programma kunnen beïnvloeden;	Het programma wordt gerealiseerd binnen een bestaande strategie, waarbij er geen of slechts in beperkte mate sprake is van (organisatie-)politiek, informele invloed en weerstand.	Het programma bewerkstelligt enige aanpassing van de bestaande strategie, waarbij het programma last heeft van (organisatie-)politiek, informele invloed en weerstand.	Het programma betreft de uitvoering óf ontwikkeling van nieuwe/aangepaste strategie of strategieën, waarbij sprake is van veel politiek, informele invloed en weerstand.	Door het programma worden substantieel vernieuwde strategie of strategieën gedefinieerd én geïmplementeerd, die voor de betrokken organisatie(s) van (over)levensbelang zijn, waarbij er sprake is van veel politiek,

Complexiteitsdimensie	zeer lage complexiteit 1	lage complexiteit 2	hoge complexiteit 3	zeer hoge complexiteit 4
- 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.				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.

Complexiteitsdimensie	zeer lage complexiteit 1	lage complexiteit 2	hoge complexiteit 3	zeer hoge complexiteit 4
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 het	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 programma op het hoogste

Complexiteitsdimensie	zeer lage complexiteit 1	lage complexiteit 2	hoge complexiteit 3	zeer hoge complexiteit 4
verdedigen van de belangen van het programma bij anderen.			programma binnen de betrokken organisatie(s).	niveau binnen de betrokken organisatie(s). In steeds wijzigende coalities wordt het programma in leven gehouden.

Toelichting complexiteitsdimensies voor projecten

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, 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 teammedewerkers vormt vaak een uitdaging.	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.
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 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.

- 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.				
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 is er één team of zijn er enkele teams die onderling moeten	Binnen het project zijn meerdere teams die intern en onderling niet altijd op	Binnen het project zijn meerdere gedistribueerde en in taakvolwassenheid	Binnen het project zijn vele gedistribueerde en in taakvolwassenheid

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.	samenwerken. De teams zijn voor hun taak berekend.	een even taakvolwassen manier samenwerken.	verschillende teams die onderling moeten samenwerken.	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 programma's en projecten dient u bij een score van 3 of 4 op een complexiteitsdimensie een korte toelichting te geven. U vult het programmanummer of projectnummer in, het nummer van de complexiteitsdimensie, uw score en de toelichting in het vak 'motivatie score'.

In essentie is programmacomplexiteit 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 programmaresultaten verschilt, hoe complexer.
Afhankelijkheid	'Interrelatedness': hoe meer de beoogde project-, 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 programma-doelen, -resultaten, -risico's en/of de door het programma 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 programma's.

De managementsamenvatting bestaat uit 2 onderdelen:

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

De organisatie waarin u programma's leidt

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

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

2.1.1 Doel en beoogde benefits van het programma

Vermeld de doel en de boogde benefits aan het begin van uw programma afgesproken zijn. Dus volgens de programmaopdracht, het programma(management)plan of een soortgelijk document. Beschrijf de resultaten van wat u beoogde op te leveren qua producten en/of diensten. Als de lijst resultaten langer is dan vijf, benoem dan alleen de belangrijkste resultaten. Vermeld hier **geen** aanpassingen in de resultaten; de wijzigingen vermeldt u in het onderdeel: **Belangrijkste formele wijzigingsvoorstellen/scopewijzigingen**.

2.1.2 Afwijkingen van gerealiseerde benefits t.o.v. de beoogde benefits

Geef in de tabellen in hoofdlijnen aan welke van de beoogde benefits aan het eind van uw programma niet, deels of in een andere vorm zijn bereikt. Daarnaast welke aanvullende resultaten u

heeft opgeleverd. Vermeld, indien relevant, of de afwijking het gevolg is van een geaccordeerd wijzigingsverzoek. Als dat niet het geval is, laat u deze cel leeg.

2.1.3 Verloop in de tijd

- Vermeld in de al ingevulde regel "Uw programmamanagement" de periode (gepland en feitelijk) dat u leidinggevende van dit programma bent geweest.
- Vermeld in de volgende regels de geplande start- en einddatum van elke door u te onderscheiden fase in het programma. Een andere onderverdeling (bijvoorbeeld in projecten of werkpakketten) is natuurlijk ook toegestaan. Zorg ervoor dat u hierin een bruikbare keuze maakt zodat u later in het document de tabellen goed kunt invullen. Dit zorgt voor een leesbaar document.
- Vermeld per fase, werkpakket etc. ook de feitelijke start- en einddatum.

Geef, als de feitelijke data afwijken van uw oorspronkelijke plan, de oorzaak aan met een cijfer in de laatste kolom 'Reden'. Een afwijking kan natuurlijk meerdere redenen hebben, dus kunnen in deze kolom per regel meerdere cijfers staan. Vermeld in de kolom alleen het cijfer.

Codes mogelijke redenen

1. Verkeerde schatting van de doorlooptijd
2. Resources niet op tijd beschikbaar
3. Ervaringsniveau benodigde resources onvoldoende
4. Niet vooraf ingeschatte taken
5. Goedgekeurde uitbreiding van de scope
6. Niet goedgekeurde uitbreiding van de scope
7. Commerciële keuze om een "gunstiger" tijdschema af te geven
8. Trage besluitvorming
9. Opgetreden risico's/ calamiteiten
10. Andere oorzaken

Vermeld deze code alleen de eerste keer dat deze optreedt. Voorbeeld: Fase 2 loopt uit door reden 2 "Resources niet op tijd beschikbaar". Deze vertraging betekent dat fase 3 ook later begint en eindigt.

2.1.4 Mensuren

In deze tabel vermeldt u de geplande en feitelijk verbruikte uren. Indien u geen exacte cijfers hebt over specifieke groepen, bijvoorbeeld omdat deze geen uren bijhielden, vermeld dan voor de tabel het aantal uren dat deze volgens uw schatting in het programma hebben gewerkt.

In de derde kolom "Extra/minder uren door wijzigingen" vermeldt u per fase, project e.d. alléén de extra of minder uren die via wijzigingsverzoeken voor dat onderdeel goedgekeurd zijn. Deze wijzigingsverzoeken vermeldt u in het onderdeel: Belangrijkste formele wijzigingsvoorstellen/scopewijzigingen.
Deze kolom is dus niet bedoeld om het verschil aan te geven tussen gepland en feitelijk verbruikt.

Opmerking: Aangezien niet alle afwijkingen via wijzigingsverzoeken goedgekeurd hoeven te zijn, is een afwijking tussen Plan + Geaccordeerde extra/minder uren en Feitelijk verbruikt normaal.

Codes mogelijke redenen

1. Aantal mensuren geplande taken verkeerd ingeschat
4. Niet vooraf ingeschatte taken

5. Goedgekeurde uitbreiding van de scope
6. Niet goedgekeurde uitbreiding van de scope
9. Opgetreden risico's/calamiteiten
10. Andere oorzaken

Vul in de laatste drie regels de totalen in.

2.1.5 Budget (x € 1.000,-)

Vermeld het initieel toegewezen én het feitelijk verbruikte budget. Is er voor specifieke groepen, bijvoorbeeld interne medewerkers, géén budget opgenomen voor het aantal uren dat zij in het programma hebben gewerkt? Vermeld deze informatie dan voor de tabel. In de derde kolom (extra/minder budget door wijzigingen) vermeldt u per fase alléén het extra of minder budget dat via wijzigingsverzoeken is goedgekeurd voor die fase.

Codes mogelijke redenen
1. Tarieven te laag/hoog ingeschat
2. Aantal mensuren verkeerd ingeschat
3. Investering te laag ingeschat
4. Niet vooraf ingeschatte taken
5. Goedgekeurde uitbreiding van de scope
6. Niet goedgekeurde uitbreiding van de scope
7. Commerciële keuze om lagere prijs af te geven
9. Opgetreden risico's/calamiteiten
10. Andere oorzaken

Vul in de laatste regel de totalen in.

2.1.6 Belangrijkste formele wijzigingsvoorstellen/scopewijzigingen

Vermeld in de tabel de belangrijkste wijzigingsverzoeken en hun impact. Deze cijfers moeten herleidbaar zijn tot dezelfde cijfers in de wijzigingskolommen van de tabellen bij de onderdelen: mensuren en budget.

2.1.7 Belangrijkste belanghebbenden in en rondom het programma

Vul in de eerste tabel de opdrachtgever en stuurgroepleden in.

- Noteer de rol in het programma/stuurgroep (bijv. 'gebruikersvertegenwoordiger')
- Noteer de naam
- Noteer de 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 programma. U hoeft alleen de 5 á 10 meest relevante belanghebbenden te vermelden.

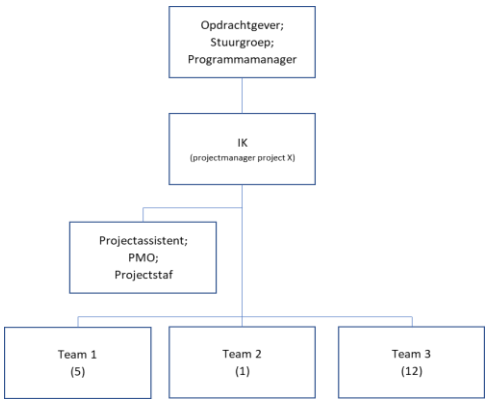
2.1.8. Organogram

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:



2.1.9. Verloop programma 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. Programma's 2 en 3

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

2.2.1. Doel en oorspronkelijk beoogde benefits van het programma

Vermeld de benefits die aan het begin van uw programma vermeld en afgesproken zijn in de programmaopdracht, het programma(management)plan of een soortgelijk document.

Beschrijf de benefits in termen van wat u beoogde op te leveren/bereiken (producten/diensten). Beschrijf NIET wat u ging doen (activiteiten). Als de lijst benefits langer is dan vijf, benoem dan alleen de belangrijkste benefits. Vermeld hier GEEN aanpassingen in de resultaten. De wijzigingen vermeldt u in het onderdeel: belangrijkste formele wijzigingsvoorstellen/scopewijzigingen

2.2.2 Afwijkingen van de gerealiseerde benefits t.o.v. de beoogde benefits

Geef in hoofdlijnen aan in de tabellen welke van de in beoogde programmabenefits aan het eind van uw programma niet, deels of in andere vorm zijn opgeleverd.

Noteer daarnaast welke aanvullende benefits u heeft opgeleverd. Vermeld of de afwijking het gevolg is van een wijzigingsverzoek zoals vermeld bij het onderdeel: Belangrijkste formele wijzigingsvoorstellen/ scopewijzigingen. Indien dit niet het geval is, laat u deze cel leeg.

2.2.3 Belangrijkste formele wijzigingsvoorstellen/scopewijzigingen

Vermeld in de tabel de belangrijkste wijzigingsverzoeken en hun impact.

2.2.4 Opdrachtgever en stuurgroep

Vul in de tabel de opdrachtgever en eventueel stuurgroepleden in:

- Noteer hun rol in het programma/stuurgroep
- Noteer hun eigen naam en hun functie in de organisatie. (Bijvoorbeeld: Hoofd afdeling XYZ)

2.2.5. Verloop van het programma in hoofdlijnen

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

3. 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 programma. Daarnaast geeft het een goed beeld van de uitdagingen waarmee u in het programma werd geconfronteerd. Hierdoor krijgt de assessor inzicht in de complexiteit van het programma.

LET OP:

- U wordt verzocht de praktijkvoorbeelden zoveel mogelijk uit programma 1 te halen. Als in programma 1 geen geschikt voorbeeld voorhanden is, kunt u ook voorbeelden uit programma 2 en/of 3 halen. Vermeld bij het praktijkvoorbeeld als deze niet uit programma 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 programma die actie van u vroeg. Situaties zijn altijd concreet en specifiek. Het zijn illustraties van uw algemene gedrag in het programma. 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: programmamanager van dit programma.
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 programma erdoor beïnvloed is. In dat geval meldt u bij de *activiteit* wat u heeft gedaan aan de gevolgen (bijv. van deze ruzie) voor het programma.

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

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

4.1 Achtergrond

Dit onderdeel geeft de assessor achtergrondinformatie over uw programma.

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

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

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

4.1.2 Beoogde benefits en (voor zover afwijkend) gerealiseerde benefits

U herhaalt kort de informatie die u ook al in de Managementsamenvatting gegeven heeft over dit programma. 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 programma.

4.1.3 Belangrijkste relaties van het programma met andere projecten of programma's

- Beschrijf de positionering van uw programma binnen bijvoorbeeld een programma en/of portfolio.
- Beschrijf de voor uw programma relevante relaties met andere programma's.

Niet alle relaties hoeven vermeld te worden. Vermeldt alleen degene die voor een goed begrip van het programma en uw aansturing daarvan relevant zijn.

4.1.4 Belangrijkste belanghebbenden rondom het programma

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

4.1.5 Uw taken en bevoegdheden binnen het programma

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

4.1.7 Belangrijkste overlegstructuren in en rondom het programma

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

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 programma)
- Wie aan het overleg deelnamen.

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

4.1.8 Organogram

Plaats het organogram van uw programma.

4.2 Uitdagingen

In dit deel beschrijft u hoe u het programma heeft geleid en hoe u de complexiteit van dit programma 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 terugblik geeft u uw mening en eigen oordeel over uw functioneren in dit programma.

4.2.1 Het waarom van het programma

De beoogde effecten
Noteer hoe uw beoogde benefits bijdroegen aan wijzigingen in het primair proces van de klant/ opdrachtgever. Welke eisen de klant/opdrachtgever (en derden, zoals gebruikers) aan het programma stelden. Daarnaast welke bijdrage aan (de voorbereiding of realisatie van) deze wijzigingen u zelf heeft geleverd.

De programmaomgeving
Geef aan hoe uw (resp. de klant-)organisatie programmamanagement heeft ingericht en gebruikt voor het bereiken van haar bedrijfsdoelen. Welke (positieve of negatieve) gevolgen deze inrichting heeft gehad voor de beheersing van het programma en het realiseren van de benefits.
Geef tevens aan de hand van (minimaal) één voorbeeld de relatie aan van uw programma 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 programma

Geef aan hoe u het programma 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 programma beïnvloedde.

4.2.3 Uw inrichting van het programma

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. Het waarom van de gekozen fasering. Uw initiële aanpak van het programma in termen van mijlpalen en beslispunten.
- Uw acties, invloed en keuzes bij het initieel vaststellen van begrotingen, de 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 programma-afsluiting heeft ingericht. Bijvoorbeeld het opstellen van het programmaeindrapport, een programmaevaluatie, de overdracht van het resultaat en eventuele restpunten aan gebruikers, en voor zover relevant de beheerorganisatie en 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 programma 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 programma. 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 programma. 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 programma. Vindt uw opdrachtgever het een succesvol programma. Is hij/zij tevreden over u in uw rol als programmamanager? Geef aan wat hij/zij succesvol vond gaan en wat niet, en waarom.

4.3.4 Uw slotoordeel over uw functioneren in dit programma

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 programmamanager. 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.