

# Toelichting hercertificering Projectmanagement IPMA-A, -B en -C (ICB4)



*Denk aan het milieu voordat u dit document print*

## Welke toelichting te gebruiken?

Deze toelichting gebruikt u bij het **Hercertificeringsdocument projectmanagement IPMA-A, -B en -C (ICB4) versie 3.2**. Deze documenten gebruikt u als u zich wilt hercertificeren en alléén project(management)ervaring wilt opvoeren.

Als u óók of alleen programma- of portfoliomanagement ervaring wilt opvoeren, gebruikt u het **Hercertificeringsdocument programma-, portfolio-, projectmanagement IPMA-A en -B (ICB4)** met de bijbehorende toelichting.

## Versiebeheer

Versie	Datum	Geldig vanaf / tot
Versie 3.2	15-09-2020	15-09-2020 / --

## Inhoudsopgave

<b>1. Termijnen</b>	<b>3</b>
<b>2. Eisen</b>	<b>3</b>
<i>IPMA-A en -B</i>	3
<i>IPMA C</i>	3
<b>3. Overzicht van de hercertificeringsfasen</b>	<b>4</b>
<b>4. Hercertificeringsdocument projectmanagement IPMA A, B en C</b>	<b>5</b>
<b>Doelen</b>	<b>5</b>
<b>Structuur en opzet</b>	<b>5</b>
<b>Personalia</b>	<b>5</b>
<b>1. Werkervaring</b>	<b>5</b>
<b>2. Referenten</b>	<b>5</b>
<b>3. Zelfassessment</b>	<b>6</b>
<i>Toelichting kennisscores</i>	6
<i>Toelichting vaardigheidsscores</i>	7
<i>Toelichting bekwaamheidsscores</i>	8
<b>4. Projectenlijst</b>	<b>9</b>
<i>Wat is een A-, B- of C-project?</i>	9
<b>5. Complexiteit van uw projecten</b>	<b>9</b>
<i>Projectcomplexiteitsvignetten</i>	10
<i>Toelichting hoge scores complexiteit</i>	14
<b>6. Ervaring in andere rollen</b>	<b>14</b>
<i>Toelichting hoge scores complexiteit</i>	15
<b>7. Continuous Professional Development (CPD)</b>	<b>15</b>
<i>7a. CPD-activiteiten</i>	15
<i>7b. Lidmaatschap IPMA-NL of IPMA-zusterorganisatie</i>	16
<i>7c. Een korte schets van wat bovenstaande u heeft gebracht</i>	16
<b>8. Eventuele aanvullende toelichtingen of opmerkingen</b>	<b>16</b>

## 1. Termijnen

Elk IPMA-certificaat is vijf jaar geldig en kan steeds voor een termijn van vijf jaar vernieuwd worden. Aanmelden voor hercertificering kan vanaf 6 maanden vóór de einddatum van uw huidige certificaat tot maximaal 6 maanden na de einddatum.

### Let op!

Het is de verantwoordelijkheid van de kandidaat om de aanmelding voor hercertificering tijdig te doen. Dit is mogelijk tot uiterlijk 6 maanden na de einddatum van het huidige certificaat. Na het verstrijken van deze periode is hercertificering niet meer mogelijk.

## 2. Eisen

### IPMA-A en -B

De eisen voor hercertificering Projectmanagement IPMA-A en -B zijn:

- Minimaal 30 maanden ervaring in het leiden van projecten sinds de datum van de laatste (her)certificering.
  - Minimaal 50% van deze maanden – 15 maanden of meer – ervaring op het te hercertificeren niveau
  - De overige ervaring mag op maximaal één niveau lager.
- Minimaal 175 uur – oftewel 35 uur per jaar – overige projectmanagement gerelateerde ervaring (OPG) na de datum van de laatste (her)certificering.
- De complexiteitsscore voor IPMA-A projecten dient  $\geq 32$  te zijn.
- De complexiteitsscore voor IPMA-B projecten dient  $\geq 25$  te zijn
  - De complexiteitsscore voor IPMA-C projecten dient  $\geq 16$  te zijn.

Wij gaan er daarbij van uit dat u in die 30 maanden - of meer - ongeveer de helft van uw werktijd aan projecten heeft besteed, d.i. plm. 2200 uur of meer.

U toont dit aan door:

- het opnemen van voldoende projecten
- óf met een verzoek om aanvullend andere ervaring op te mogen geven – onderdeel 6, ervaring in andere rollen
- óf door bij onderdeel 8 – eventuele aanvullende toelichtingen of opmerkingen – aan te geven waarom u dit niet kunt aantonen.

### Let op!

Het is niet toegestaan om te hercertificeren op een ander niveau. Met IPMA-B kunt u bijvoorbeeld niet hercertificeren op IPMA-C.

Het is met IPMA A- of -B-niveau wel toegestaan te hercertificeren in een ander domein. Dus een IPMA B projectmanager mag ervoor kiezen - mits aan de eisen voldaan wordt - om bijvoorbeeld te hercertificeren als IPMA B-programmamanager.

Zie voor de eisen Programma- en Portfoliomanagement de **Toelichting Hercertificering programma-, portfolio-(project-)management IPMA A en B (ICB4)**.

### IPMA C

De eisen bij hercertificering C (projectmanagement) zijn:

- Minimaal 30 maanden ervaring in het leiden van (deel)projecten op C-niveau of hoger sinds de datum van de laatste (her)certificering
- Minimaal 175 uur – oftewel 35 uur per jaar – overige projectmanagement gerelateerde ervaring (OPG) sinds de datum van de laatste (her)certificering.

Wij gaan er daarbij van uit dat u in die 30 maanden of meer minimaal éénderde van uw werktijd aan projecten heeft besteed, d.i. plm. 1500 uur of meer.

U toont dit aan door:

- het opnemen van voldoende projecten
- óf met een verzoek om aanvullend andere ervaring op te mogen geven – onderdeel 6, ervaring in andere rollen
- óf door bij onderdeel 8 – eventuele aanvullende toelichtingen of opmerkingen – aan te geven waarom u dit niet kunt aantonen.

#### **Let op!**

Bij de berekening van het aantal ervaringsmaanden wordt het aantal niet-overlappende maanden geteld.

#### Voorbeeld

indien u in één jaar parallel twee (of meer) projecten van elk 12 maanden heeft geleid, wordt dit gerekend als (één maal, niet twee maal!) 12 maanden ervaring, want u heeft in elk van de maanden van dat jaar ervaring gehad in het leiden van projecten.

### 3. Overzicht van de hercertificeringsfasen

Hieronder staat een overzicht van de achtereenvolgende fasen in het hercertificeringsproces :

<b>Fase 0</b>	Aanmelding via webformulier plus betaling
<b>Fase 1</b>	Hercertificeringsdocument projectmanagement IPMA-A, -B en -C
<b>Fase 2</b>	Opvragen feedback referenten
	Oordeel over hercertificering
<b>Fase 3 (optioneel)</b>	Assessmentinterview
	Eindoordeel over hercertificering

De procedure neemt normaliter tussen de 4 en 6 weken in beslag. Meestal betreft het een ‘papieren’ proces. U meldt zich aan en stuurt uw document in via de kandidatenportal. Uw ervaring wordt gescoord en vervolgens wordt het document naar een assessor gezonden.

De assessor beoordeelt het document, de feedback van de referenten, mogelijke klachten over de kandidaat alsmede de ervaringsscores en belt één of meer referenten. De assessor kan bij deze beoordeling om verheldering en/of aanvullende informatie vragen. Daarna formuleert de assessor een advies aan het Hoofd van IPMA Certificering: wel/niet hercertificering. Het hoofd IPMA Certificering neemt het uiteindelijke besluit.

#### **Optionele fase: Assessmentinterview**

In geval van twijfel wordt een tweede assessor om advies gevraagd. Beide assessoren kunnen besluiten om een extra fase 3 toe te voegen. Deze bestaat uit een kort interview met de kandidaat om de benodigde aanvullende informatie te verkrijgen.

Dit interview duurt maximaal 1 uur. Hiervan kunnen 10 minuten worden ingeruimd voor een presentatie door de kandidaat. Indien besloten wordt tot een interview, zijn daar aanvullende kosten aan verbonden. Deze staan vermeld op de website van IPMA Certificering.

Indien het oordeel in fase 2 of 3 luidt dat de kandidaat aan de eisen voldoet, ontvangt hij of zij een nieuw certificaat. Dit certificaat is weer 5 jaar geldig.

Als de kandidaat naar het oordeel van IPMA Certificering niet aan de eisen voldoet, wordt dit - met redenen omkleed - aan de kandidaat meegedeeld. Deze kan desgewenst en volgens de gebruikelijke regels bezwaar maken tegen dit besluit.

## 4. Hercertificeringsdocument projectmanagement IPMA A, B en C

### Doelen

Het Hercertificeringsdocument heeft drie doelen:

- Achtergrondinformatie over u. Relevant daarvoor is het gehele document, maar met name Personalialia, **1. Werkervaring** en **3. Zelfassessment**.
- Informatie betreffende referenten die informatie kunnen verschaffen over uw werkzaamheden als projectmanager. Relevant daarvoor is **2. Referenten**.
- Kunnen vaststellen of u aan de hercertificering ervaringseisen voldoet voor het betreffende niveau. Relevant daarvoor zijn met name **4. Projectenlijst**, **5. Projectcomplexiteit**, eventueel **6. Ervaring** in andere rollen en **7. OPG-ervaring**. Het niet voldoen aan de minimale ervaringseisen heeft tot gevolg dat u afgewezen wordt voor hercertificering.

### Structuur en opzet

Het Hercertificeringsdocument is een beveiligd document. De tekstvakken in dit document bieden normaliter voldoende ruimte voor het vermelden van de gevraagde informatie. Als u aanvullende – voor uw hercertificering relevante - informatie kwijt wilt, kunt u dit bij onderdeel **8. Eventuele aanvullende toelichtingen** doen.

### Personalialia

#### Personalialia

Graag alle velden invullen cq. aanvinken.

### 1. Werkervaring

#### Huidige functie(s)

Vermeld hier alleen de functie of functies die u momenteel vervult, en het bedrijf (of de bedrijven) waar u momenteel in dienst bent.

#### Eerdere werkervaring

Sinds uw laatste (her)certificering.

### 2. Referenten

Graag alle velden invullen.

Vermeld de gegevens van uw opdrachtgever – bij voorkeur van het eerst beschreven project - en uw huidige leidinggevende.

Liefst ook altijd het mobiele en het rechtstreekse vaste telefoonnummer van de referenten invullen zodat wij hen makkelijk telefonisch kunnen benaderen.

Als de referent niet-Nederlands is, graag vermelden of hij of zij Nederlands dan wel Engels verstaat en spreekt. Deze referenten worden via een korte online vragenlijst én telefonisch om hun ervaringen met, en hun oordeel over, uw functioneren als projectmanager gevraagd. Het telefoongesprek neemt gemiddeld 5 á 10 minuten in beslag.

U wordt verzocht de referenten vooraf om toestemming te vragen en hen over de procedure te informeren.

Als de opdrachtgever van het eerst beschreven project niet beschikbaar is, graag aangeven waarom niet. In dat geval graag in het laatste veld aangeven van welk project de referent opdrachtgever is.

Indien geen leidinggevende beschikbaar is, bijv. omdat u zelfstandig ondernemer bent, geef hier dan de naam op van een andere opdrachtgever of een bij een van uw projecten betrokken manager. U dient twee verschillende personen op te geven als referent.

### Let op!

Zonder tijdig ingevulde vragenlijsten kan de beoordeling niet plaatsvinden.

Indien één of meer van uw referenten niet voldoen aan onze criteria\*, kunnen wij verzoeken om andere referenten. Indien ook deze niet aan onze eisen voldoen, stopt het hercertificeringsproces.

- Bijvoorbeeld omdat ze niet de gevraagde rol vervullen, geen of onvoldoende antwoord geven op onze schriftelijke vragen, niet telefonisch door ons kunnen worden bereikt en/of onvoldoende waardevolle informatie kunnen verstrekken over uw professionele gedrag.

Via de [portal](#) kunt u de referenten uitnodigen voor feedback en hun inzendingen volgen.

## 3. Zelfassessment

Bij dit onderdeel scoort u uzelf op de aspecten kennis, vaardigheden en bekwaamheid op elk van de 28 competentie-elementen. Uitgebreidere beschrijvingen van deze competenties vindt u in de [examengids](#) én de Individual Competence Baseline 4 ([ICB4](#)).

Hieronder volgt een uitleg van wat IPMA onder elke term verstaat:

- Kennis is de verzameling van informatie en ervaring die een persoon bezit. Het begrijpen van het concept van een Gantt-diagram is een voorbeeld van kennis.
- Vaardigheden zijn specifieke technische mogelijkheden waarmee een persoon een taak kan uitvoeren. Het kunnen tekenen van een Gantt-diagram is een voorbeeld van een vaardigheid.
- Bekwaamheid is de effectieve toepassing van kennis en vaardigheden in een bepaalde context. In staat zijn om een projectplanning te ontwerpen en met succes te beheren is een voorbeeld van een bekwaamheid.

Deze drie termen zijn 'gestapeld'. Bezit van een vaardigheid veronderstelt het bezitten van relevante kennis. Bekwaamheid veronderstelt het bezit van relevante vaardigheden en kennis, maar voegt daaraan het gebruik ervan in de praktijk toe; op de juiste manier en op het juiste moment.

Hieronder volgt een indicatie hoe uw competenties qua kennis, vaardigheden en bekwaamheid te scoren.

### Toelichting kenniscores

Vermeld voor elk van de 28 competenties uw score op **kennis**. Uw score op het zelfassessment voor elke competentie is onafhankelijk van uw projectervaring.

Kennisniveau (t.a.v. termen, technieken en theorieën over deze competentie)	Leidt tot score:
zeer beperkte kennis	0
	1
beperkte kennis	2
	3
redelijke kennis	4
	5
grote kennis	6
	7
zeer grote kennis	8
	9
wordt gezien als expert	10

## Toelichting vaardigheidsscores

Vermeld voor elk van de 28 competenties uw score op uw **vaardigheden**. Uw score op het zelfassessment voor elk competentie is afhankelijk van in welk soort projecten u deze vaardigheden heeft opgedaan en heeft getoond.

In projecten van beperkte complexiteit (IPMA-C)	In complexe projecten (IPMA-B)	In zeer complexe projecten (IPMA-A)	Leidt tot score:
geen vaardigheden	geen vaardigheden	geen vaardigheden	0
zeer beperkte vaardigheden (u kunt op dit onderwerp slechts zeer eenvoudige taken uitvoeren)	(n.v.t.)	(n.v.t.)	1
beperkte vaardigheden (u kunt taken op dit onderwerp onder toezicht uitvoeren)	(n.v.t.)	(n.v.t.)	2
redelijke vaardigheden (u kunt taken op dit onderwerp met enige aansturing zelfstandig uitvoeren)	zeer beperkte vaardigheden (u kunt op dit onderwerp slechts zeer eenvoudige taken uitvoeren)	(n.v.t.)	3
grote vaardigheden (u kunt taken op dit onderwerp volledig zelfstandig uitvoeren)	beperkte vaardigheden (u kunt taken op dit onderwerp onder toezicht uitvoeren)	(n.v.t.)	4
zeer grote vaardigheden (u wordt op dit onderwerp gevraagd voor de moeilijkste taken)	redelijke vaardigheden (u kunt taken op dit onderwerp met enige aansturing zelfstandig uitvoeren)	zeer beperkte vaardigheden (u kunt op dit onderwerp slechts zeer eenvoudige taken uitvoeren)	5
u wordt gezien als expert (u adviseert collega's en/of externe partijen over taken inzake dit onderwerp)	grote vaardigheden (u kunt taken op dit onderwerp volledig zelfstandig uitvoeren)	beperkte vaardigheden (u kunt taken op dit onderwerp onder toezicht uitvoeren)	6
(n.v.t.)	zeer grote vaardigheden (u wordt op dit onderwerp gevraagd voor de moeilijkste taken)	redelijke vaardigheden (u kunt taken op dit onderwerp met enige aansturing zelfstandig uitvoeren)	7
(n.v.t.)	u wordt gezien als expert (u adviseert collega's en/of externe partijen over taken inzake dit onderwerp)	grote vaardigheden (u kunt taken op dit onderwerp volledig zelfstandig uitvoeren)	8
(n.v.t.)	(n.v.t.)	zeer grote vaardigheden (u wordt op dit onderwerp gevraagd voor de moeilijkste taken)	9
(n.v.t.)	(n.v.t.)	u wordt gezien als expert (u adviseert collega's en/of externe partijen over taken inzake dit onderwerp)	10

## Toelichting bekwaamheidsscores

Vermeld voor elk van de 28 competenties uw bekwaamheidsscore (hoe bekwaam u in deze competentie bent). Uw score op het zelfassessment voor elk competentie is afhankelijk van het soort projecten waarin u deze bekwaamheid heeft opgedaan en heeft getoond.

In projecten van beperkte complexiteit (IPMA-C)	In complexe projecten (IPMA-B)	In zeer complexe projecten (IPMA-A)	Leidt tot score:
geen bekwaamheid	geen bekwaamheid	geen bekwaamheid	0
zeer beperkte bekwaamheid (u bent amper bekwaam in activiteiten rondom dit onderwerp)	(n.v.t.)	(n.v.t.)	1
beperkte bekwaamheid (u heeft wel eens bijgedragen aan activiteiten rondom dit onderwerp)	(n.v.t.)	(n.v.t.)	2
redelijke bekwaamheid (u bent bekwaam in het uitvoeren of aansturen van activiteiten rondom dit onderwerp)	zeer beperkte bekwaamheid (u bent amper bekwaam in activiteiten rondom dit onderwerp)	(n.v.t.)	3
grote bekwaamheid (u bent volledig bekwaam in het zelfstandig uitvoeren of aansturen van activiteiten rondom dit onderwerp)	beperkte bekwaamheid (u heeft wel eens bijgedragen aan activiteiten rondom dit onderwerp)	(n.v.t.)	4
zeer grote bekwaamheid (u adviseert collega's en/of externe partijen over dit onderwerp)	redelijke bekwaamheid (u bent bekwaam in het uitvoeren of aansturen van activiteiten rondom dit onderwerp)	zeer beperkte bekwaamheid (u bent amper bekwaam in activiteiten rondom dit onderwerp)	5
u wordt gezien als expert (u geeft hierover lezingen, schrijft artikelen e.d.)	grote bekwaamheid (u bent volledig bekwaam in het zelfstandig uitvoeren of aansturen van activiteiten rondom dit onderwerp)	beperkte bekwaamheid (u heeft wel eens bijgedragen aan activiteiten rondom dit onderwerp)	6
(n.v.t.)	zeer grote bekwaamheid (u adviseert collega's en/of externe partijen over dit onderwerp)	redelijke bekwaamheid (u bent bekwaam in het uitvoeren of aansturen van activiteiten rondom dit onderwerp)	7
(n.v.t.)	u wordt gezien als expert (u geeft hierover lezingen, schrijft artikelen e.d.)	grote bekwaamheid (u bent volledig bekwaam in het zelfstandig uitvoeren of aansturen van activiteiten rondom dit onderwerp)	8
(n.v.t.)	(n.v.t.)	zeer grote bekwaamheid (u adviseert collega's en/of externe partijen over dit onderwerp)	9
(n.v.t.)	(n.v.t.)	u wordt gezien als expert (u geeft hierover lezingen, schrijft artikelen e.d.)	10



## 4. Projectenlijst

Aan de hand van de projectenlijst kunt u en kunnen wij vaststellen of uw projecten en uw project-ervaring aan de eisen voor hercertificering voldoen. De complexiteit van projecten is bepalend voor het verschil tussen projecten op IPMA A-, B- en C-niveau. De complexiteitseisen vindt u verderop in dit document.

Om in aanmerking te komen voor IPMA A-, B- of C-hercertificering, dient u in de laatste 5 jaar minimaal 30 maanden praktijkervaring aan te tonen in het leiden van projecten. U beschrijft in dit document zoveel projecten dat u daarmee aantoonbaar minimaal aan deze ervaringseis te voldoen. In het document is ruimte om 9 projecten te beschrijven. Als u slechts 4 projecten nodig heeft om aan deze eis te voldoen, kunt u de overige projecten leeg laten.

### Wat is een A-, B- of C-project?

De complexiteit zoals u deze invult bij **5. Complexiteit** is bepalend voor het niveau van de projecten: IPMA-A, -B of -C. De complexiteit wordt bepaald door een groot aantal factoren. U dient dan ook bij elk project op te geven welk complexiteitsniveau dat project volgens u heeft: A, B of C.

Onderstaande lijst geeft een indicatie van de verwachte minimumomvang van een 'typisch' A-, B- of C-project. Dit zijn geen minimumeisen; de getallen hebben het karakter van richtlijn en de interpretatie ervan verschilt per sector.

Factoren van projectcomplexiteit	Indicatieve richtlijnen IPMA-C	Indicatieve richtlijnen IPMA-B	Indicatieve richtlijnen IPMA-A
Periode dat u verantwoordelijk projectmanager was	≥ 3 maanden	≥ 9 maanden	≥ 18 maanden
Geplande doorlooptijd van het project	≥ 3 maanden	≥ 9 maanden	≥ 18 maanden
Werkelijke doorlooptijd	≥ 3 maanden	≥ 9 maanden	≥ 18 maanden
Aantal mensen (direct en indirect) aangestuurd	≥ 5	≥ 10	≥ 30
Aantal uren van de door u (direct en indirect) aangestuurde mensen	≥ 1.100	≥ 6.250	≥ 30.000
Aantal uren door u als projectmanager aan het project besteed	≥ 200	≥ 700	≥ 2.400
Aantal belanghebbende partijen	< 8	≥ 8	≥ 16, waarvan min. 6 op directieniveau

Vul alle gevraagde informatie in c.q. vul alle vakjes. Indien u onverhoopt geen exacte gegevens (meer) beschikbaar heeft (bijv. over het exacte budget of aantal uren), dient u een zo zorgvuldig mogelijke inschatting te maken. Indien u niet alle door ons in het document gevraagde informatie verstrekt, kan IPMA Certificering uw hercertificering niet verwerken.

## 5. Complexiteit van uw projecten

De complexiteit van een project wordt bepaald aan de hand van tien dimensies. Daarom wordt u verzocht elk van uw opgevoerde projecten per complexiteitsdimensie te scoren op een schaal van 1 t/m 4 (zeer lage complexiteit t/m zeer hoge complexiteit). De maximale score is  $10 \times 4 = 40$ .

Een project telt alleen als IPMA-C mee als de complexiteitsscore tenminste 16 is. IPMA-B bij een complexiteitsscore van minimaal 25. IPMA-A bij een complexiteitsscore van minimaal 32.

### Projectcomplexiteit

Op de volgende pagina's wordt een uitleg gegeven van de tien complexiteitsdimensies voor projecten. Om u daarnaast een indruk te geven van de complexiteitsniveaus, wordt per dimensie een indicatieve beschrijving (een zogeheten "vignet") gegeven. Hier ziet u wat de kenmerken zijn van een project dat een 1, 2, 3 of 4 scoort. Deze kunt u gebruiken om uw eigen projecten te scoren.

## Projectcomplexiteitsvignetten

PROJECTEN Complexiteitsdimensie:	Score:	zeer lage complexiteit 1	lage complexiteit 2	hoge complexiteit 3	zeer hoge complexiteit 4
<b>1 - Output-gerelateerde complexiteit</b> <i>Complexiteit ontstaan door: vage, veeleisende en/of onderling tegenstrijdige doelen, eisen en/of verwachtingen.</i>		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.
<b>2 - Procesgerelateerde complexiteit</b> <i>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.</i>		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.
<b>3 - Input-gerelateerde complexiteit</b> <i>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, waaronder inkoop, te managen.</i>		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.

PROJECTEN	Score:	zeer lage complexiteit	lage complexiteit	hoge complexiteit	zeer hoge complexiteit
Complexiteitsdimensie:		1	2	3	4
<b>4 - Risico-gerelateerde complexiteit</b> <i>Complexiteit ontstaan door:</i> 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 en niet goed in te schatten.
<b>5 - Strategie-gerelateerde complexiteit</b> <i>Complexiteit ontstaan door:</i> - 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; en - 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.

PROJECTEN	Score:	zeer lage complexiteit	lage complexiteit	hoge complexiteit	zeer hoge complexiteit
Complexiteitsdimensie:		1	2	3	4
<b>6 - Organisatie-gerelateerde complexiteit</b> <i>Complexiteit ontstaan door:</i> 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.
<b>7 - Sociaal-culturele complexiteit</b> <i>Complexiteit ontstaan door:</i> 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 tijdzones.	Er zijn veel deelnemers met zeer verschillende sociaal-culturele achtergronden en/of er is sprake van meerdere locaties in meerdere landen en uiteenlopende tijdzones.
<b>8 - Team-gerelateerde complexiteit</b> <i>Complexiteit ontstaan door:</i> de eisen aan het management en leiderschap binnen het project. Het gaat hier om de complexiteit dit 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 organisatie die onderling moeten samenwerken.

<p><b>9 - Innovatie-gerelateerde complexiteit</b>  <i>Complexiteit ontstaan door:</i> 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.</p>	<p>Binnen het project worden vooral bestaande technieken en methoden gebruikt.</p>	<p>Het project is innovatief van aard, maar de organisatie heeft met deze technologie of werkwijze al enige ervaring opgedaan.</p>	<p>Het project richt zich op of maakt gebruik van innovatie die voor de organisatie nieuw is, maar waar elders wel ervaringen mee zijn opgedaan.</p>	<p>Het project richt zich op of maakt op grote schaal gebruik van baanbrekende innovatie waarbij (op onderdelen) de resultaten vooraf niet voorspelbaar zijn.</p>
<p><b>10 - Autonomie-gerelateerde complexiteit</b>  <i>Complexiteit ontstaan door:</i> 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.</p>	<p>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.</p>	<p>De projectmanager rapporteert aan een opdrachtgever/stuurgroep en bereidt regelmatig besluitvorming voor. De projectmanager verdedigt de belangen van het project binnen de organisatie.</p>	<p>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).</p>	<p>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).</p>

## Toelichting hoge scores complexiteit

Voor elke keer dat u bij een complexiteitsdimensie een score van 3 of 4 heeft gegeven, geeft u een korte toelichting ('waarom deze score'). U vermeldt hiervoor het volgnummer van het project (1-9), het volgnummer van de complexiteitsdimensie (1-10) waarvoor u een toelichting geeft, en uw score op deze dimensie (3 of 4) en de toelichting.

Als u meer toelichtingen moet geven dan het aantal regels wat beschikbaar is, kunt u deze in een aparte bijlage toevoegen.

In essentie is projectcomplexiteit een resultante van vier aspecten:

- **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 projectresultaten 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 project-doelen, -resultaten, -risico's en/of de door het project geraakte organisatieprocessen en/of afdelingen etc. zijn, hoe complexer).

Het eerste aspect wordt deels geborgd door de cijfermatige complexiteitscriteria als boven vermeld.

Wij verzoeken u daarom bij uw toelichting met name in te gaan op de andere drie aspecten.

Natuurlijk zullen de assessoren uw argumentatie bestuderen en een eigen conclusie trekken of zij het met uw scores eens zijn.

## 6. Ervaring in andere rollen

Als u niet aan het minimum aantal ervaringsmaanden komt (bijvoorbeeld omdat u tijdelijk een andere functie heeft vervuld), kunt u een verzoek indienen om deze andere ervaring ook mee te laten tellen. Er is ruimte om twee rollen te beschrijven.

Deze rollen moeten in een leidinggevende rol zijn met een relatie tot projectmanagement.

Voorbeelden van dergelijke rollen zijn:

- een lijnfunctie zoals Hoofd van een projectmanagement- of PMO-afdeling
- Contractmanager, testmanager, projectcontroller, e.d.
- Adviseur/begeleider projectmanagement, opdrachtgever van projecten e.d.

De complexiteit van deze andere rol moet aantoonbaar minimaal op het te hercertificeren niveau zijn dan wel maximaal één niveau lager. De beoordeling of en zo ja, in hoeverre deze ervaring mee mag tellen, is aan IPMA Certificering.

Deze andere ervaring kan, indien geaccepteerd door IPMA Certificering, alleen meetellen voor maximaal 12 maanden en telt dan (bij IPMA-A en -B) altijd mee als "ervaring op één niveau lager".

U dient in het Hercertificeringsdocument deze optie aan te vinken en in de toelichting uitgebreide informatie te verstrekken over uw werkzaamheden in die rol. De beoordeling of en zo ja, in hoeverre deze ervaring mee mag tellen, is aan IPMA Certificering.

### Let op!

Indien u hier niets invult (dit is de standaardoptie) gaan wij ervan uit dat u van deze mogelijkheid geen gebruik wenst te maken.

Er is ruimte voor 2 rollen. Vul voor elke rol in:

- de naam van de rol c.q. de functie
- start- en eindmaand en -jaar dat u deze rol/functie heeft vervuld
- de organisatie waar u deze rol/functie heeft vervuld
- de branche waar deze organisatie werkzaam is
- een korte beschrijving (max. 4 regels) wat deze rol/functie voor werkzaamheden inhoudt.

Maak daarnaast voor elke rol een inschatting van de complexiteit van deze rol. Zie voor een beschrijving van de complexiteitsdimensies de voorgaande pagina's. U wordt verwacht zelf een 'vertaling' te maken van de dimensies (die primair bedoeld zijn voor het vaststellen van de complexiteit van projecten) naar de complexiteit van de rol in kwestie.

### Toelichting hoge scores complexiteit

Voor elke keer dat u bij een complexiteitsdimensie een score van 3 of 4 heeft gegeven, geeft u een korte toelichting ('waarom deze score'). U vermeldt hiervoor het volgnummer van de rol, het volgnummer van de complexiteitsdimensie (1-10) waarvoor u een toelichting geeft, en uw score op deze dimensie (3 of 4) en de toelichting.

Als u meer toelichtingen moet geven dan het aantal regels wat beschikbaar is, kunt u deze in een aparte bijlage toevoegen.

## 7. Continuous Professional Development (CPD)

Om in aanmerking te komen voor hercertificering, moet u aantonen dat u in de 5 jaar na uw vorige (her)certificering minimaal 175 uur heeft deelgenomen aan activiteiten waarmee u uw projectvaardigheden (management) op peil heeft gehouden. Dat is gemiddeld 35 uur per jaar.

### 7a. CPD-activiteiten

De volgende activiteiten vallen hieronder:

- het volgen van opleidingen, trainingen en cursussen
- het bijwonen van congressen, seminars en lezingen etc.
- het geven van opleidingen, trainingen en cursussen
- het spreken op congressen, seminars en lezingen
- het schrijven van artikelen of boeken
- het adviseren van projectmanagers en/of organisaties over projecten en/of projectmanagement
- het uitvoeren van assessments op projecten
- het begeleiden en beoordelen van projectmanagers.
- het volgen van activiteiten via [IPMA connect](#). Dit is het platform van IPMA-NL met diverse interessante bijeenkomsten over het vakgebied.

Alle activiteiten dienen een directe relatie te hebben met het vakgebied projectmanagement. Geef zo veel mogelijk relevante info en vul alle vakken in. Geef aan op welke competentie-elementen deze activiteit onder meer betrekking had.

Een lijst van de competentie-elementen is te vinden bij onderdeel 3. Zelfassessment.

Beschrijvingen van de competenties vindt u in [de examengids](#) en de Individual Competence Baseline 4 <https://www.ipma.world/individuals/standard/>

Geef uw tijdsbesteding in uren dan wel reken deze om naar uren (1 dag = 8 uur).

## 7b. Lidmaatschap IPMA-NL of IPMA-zusterorganisatie

Als u lid bent van de vereniging [IPMA-NL](#) of een IPMA-zusterorganisatie vult u hier uw gegevens in. Uw IPMA-certificering of het lidmaatschap van andere projectgerelateerde vereniging telt niet mee. Het lidmaatschap van IPMA-NL (of een IPMA-zusterorganisatie) telt mee voor 15 uur per heel jaar dat u lid bent. Of naar evenredigheid bij een deel van een jaar. U kunt maximaal **75 uur** in vijf jaar opgeven.

Wij gaan er vanuit dat u als lid periodiek lezingen, congressen, interessegroepen, seminars e.d. bijwoont. Wij stellen het op prijs als u de activiteiten invult die u zoal heeft bijgewoond.

### Let op!

Het spreekt vanzelf dat activiteiten niet tweemaal mogen meetellen. Als u van deze optie bij b) gebruik maakt, kunt u deze IPMA-activiteiten niet óók bij a) opvoeren.

## 7c. Een korte schets van wat bovenstaande u heeft gebracht

Wij verzoeken u tot slot om kort en kernachtig aan te geven wat u aan extra kennis, kunde en/of inzicht heeft opgestoken van één of meer van deze beschreven activiteiten.

## 8. Eventuele aanvullende toelichtingen of opmerkingen

U kunt deze ruimte gebruiken voor eventuele relevante aanvullende informatie.