

# Toelichting Hercertificering programma-, portfolio-, project- management IPMA A en B (ICB4)



*Denk aan het milieu voordat u dit document print*

## Welke toelichting te gebruiken?

Deze toelichting gebruikt u bij het **Hercertificeringsdocument programma-, portfolio-, projectmanagement IPMA A en B, versie 3.0**. Deze documenten gebruikt u als u zich wilt hercertificeren voor programma- of portfoliomanagement. Daarnaast gebruikt u deze documenten als u zich wilt hercertificeren voor projectmanagement en u wilt daarbij ook programma- en portfoliomanagement ervaring opvoeren.

Als u zich voor projectmanagement met alléén projectmanagementervaring wilt hercertificeren gebruikt u het **Hercertificeringsdocument Projectmanagement IPMA-A, B en C (ICB4), versie 3.0** met de bijbehorende toelichting

## Versiebeheer

Versie	Datum	Geldig vanaf / tot
Versie 3.0	1-7-2018	1-7-2018 / --

## Inhoudsopgave

Welke toelichting te gebruiken?.....	1
Versiebeheer.....	1
Termijnen .....	3
Eisen.....	3
Overzicht van de hercertificeringsfasen en documenten .....	4
<b>HERCERTIFICERINGSDOCUMENT PROGRAMMA-, PORTFOLIO-, PROJECT- MANAGEMENT IPMA-A EN -B.....</b>	<b>5</b>
<b>Doel .....</b>	<b>5</b>
<b>Structuur en opzet .....</b>	<b>5</b>
<b>Personalia en 1. Werkervaring.....</b>	<b>5</b>
<b>2. Referenten.....</b>	<b>5</b>
<b>3. Zelfassessment .....</b>	<b>6</b>
<i>Toelichting kennisscores .....</i>	<i>7</i>
<i>Toelichting vaardigheidsscores .....</i>	<i>7</i>
<i>Toelichting bekwaamheidsscores .....</i>	<i>8</i>
<b>4. Projecten-, programma-, portfoliolijst .....</b>	<b>8</b>
<i>Wat is een A- of B-project? .....</i>	<i>9</i>
<i>Wat is een A- of B-programma?.....</i>	<i>9</i>
<i>Wat is een A- of B-portfolio?.....</i>	<i>10</i>
<b>5. Complexiteit van uw projecten, programma's, portfolio's.....</b>	<b>10</b>
<i>Projectcomplexiteitsvignetten .....</i>	<i>11</i>
<i>Programmacomplexiteitsvignetten.....</i>	<i>15</i>
<i>Portfoliocomplexiteit.....</i>	<i>19</i>
<i>Toelichting hoge scores complexiteit .....</i>	<i>21</i>
<b>6. Ervaring in andere rollen .....</b>	<b>22</b>
<i>Toelichting hoge scores complexiteit .....</i>	<i>23</i>
<b>7. Projectmanagementgerelateerde ervaring (OPG) .....</b>	<b>23</b>
<i>7a. Uw projectmanagementgerelateerde activiteiten.....</i>	<i>24</i>
<i>7b. Lidmaatschap IPMA-NL of IPMA-zusterorganisatie .....</i>	<i>24</i>
<i>7c. Een korte schets van wat bovenstaande u heeft gebracht.....</i>	<i>24</i>
<b>8. Eventuele aanvullende toelichtingen of opmerkingen .....</b>	<b>24</b>

## 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.

## Eisen

De eisen bij hercertificering IPMA-A en -B voor alle 3 de domeinen – projectmanagement, programmamanagement en portfoliomanagement - zijn:

- Minimaal 30 maanden ervaring in het leiden van projecten e/o programma's of portfolio's sinds de datum van de laatste (her)certificering.
  - Minimaal de helft van deze 30 maanden - 15 maanden of meer – ervaring op het te hercertificeren niveau én domein
  - de overige ervaring mag op maximaal één niveau lager en/of eventueel in andere domeinen.
- 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/programma's/portfolio's
- 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.

**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 heeft geleid van elk 12 maanden, 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.

**Let op!**

Als u niet aan het minimum aantal ervaringsmaanden komt - bijvoorbeeld omdat u tijdelijk een andere functie heeft vervuld - kunt u een verzoek indienen om andere ervaringen mee te laten tellen.

Zie voor nadere informatie het kopje **Ervaring in andere rollen**.

## Overzicht van de hercertificeringsfasen en documenten

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

<b>Fase 0</b>	Aanmelding (webformulier) plus betaling
<b>Fase 1</b>	Hercertificeringsdocument programma-, portfolio-, projectmanagement IPMA A en B
<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 de documenten in via de kandidatenportal. Uw ervaring wordt gescoord en vervolgens wordt het document naar een assessor gezonden.

De assessor beoordeelt de documenten, de feedback van de referenten, mogelijke klachten over de kandidaat alsmede de ervaringscores 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 zijn 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 wederom 5 jaar geldig. Indien 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 - volgens de gebruikelijke regels - bezwaar maken tegen dit besluit.

# Hercertificeringsdocument programma-, portfolio-, project-management IPMA-A en -B

Wij verzoeken u overal waar in deze toelichting alleen de term 'project(en)' staat, deze te lezen als 'project en/of programma en/of portfolio'.

## Doel

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 project-, programma-, portfoliomanager. Relevant daarvoor is 2. Referenten.
- Kunnen vaststellen of u aan de hercertificering ervaringseisen voldoet voor het betreffende niveau. Relevant daarvoor zijn met name 4. Projecten, programma- en/of portfoliolijst, 5. Project-, programma of portfoliocomplexiteit, 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 en 1. Werkervaring

### Personalialia

Graag alle velden invullen cq. aanvinken.

### 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 wordt 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 hierover 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.

### **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 29 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 kennisscores

Vermeld voor elk van de 29 competenties uw score op **kennis**. Uw score op het zelfassessment voor elk competentie is onafhankelijk van uw project-, programma- e/o portfolio ervaring.

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 29 competenties uw score op uw **vaardigheden**. Uw score op het zelfassessment voor elk competentie is afhankelijk van in welk soort projecten, programma's en/of portfolio's u deze vaardigheden heeft opgedaan en heeft getoond.

In complexe projecten/ programma's/portfolio's (IPMA-B)	In zeer complexe projecten/ programma's/portfolio's (IPMA-A)	Leidt tot score:
geen vaardigheid	geen vaardigheid	0
(n.v.t.)	(n.v.t.)	1
(n.v.t.)	(n.v.t.)	2
zeer beperkte vaardigheden (u kunt op dit onderwerp slechts zeer eenvoudige taken uitvoeren)	(n.v.t.)	3
beperkte vaardigheden (u kunt taken op dit onderwerp onder toezicht uitvoeren)	(n.v.t.)	4
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
grote vaardigheden (u kunt taken op dit onderwerp volledig zelfstandig uitvoeren)	beperkte vaardigheden (u kunt taken op dit onderwerp onder toezicht uitvoeren)	6
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
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.)	zeer grote vaardigheden (u wordt op dit onderwerp gevraagd voor de moeilijkste taken)	9
(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, programma's en/of portfolio's waarin u deze bekwaamheid heeft opgedaan en heeft getoond.

In complexe projecten, programma's, portfolio's IPMA-B	In zeer complexe projecten, programma's, portfolio's IPMA-A	Leidt tot score
geen ervaring	geen ervaring	0
(n.v.t.)	(n.v.t.)	1
(n.v.t.)	(n.v.t.)	2
zeer beperkte bekwaamheid (u bent amper bekwaam in activiteiten rondom dit onderwerp)	(n.v.t.)	3
beperkte bekwaamheid (u heeft wel eens bijgedragen aan activiteiten rondom dit onderwerp)	(n.v.t.)	4
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
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
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
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.)	zeer grote bekwaamheid (u adviseert collega's en/of externe partijen over dit onderwerp)	9
(n.v.t.)	u wordt gezien als expert (u geeft hierover lezingen, schrijft artikelen e.d.)	10

## 4. Projecten-, programma-, portfoliolijst

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

Om in aanmerking te komen voor hercertificering IPMA-A of -B 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 aantoont minimaal aan deze ervaringseis te voldoen. In het document is ruimte om 2 programma's en/of 2 portfolio's en/of 6 projecten te beschrijven. Als u minder dan dit aantal nodig heeft om aan deze eis te voldoen, kunt u de rest leeg laten.

Vul per opgevoerd project, programma, portfolio alle gevraagde informatie in c.q. vink alle vakjes aan. 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.



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

De complexiteit zoals u deze invult bij **5. Complexiteit** is bepalend voor het niveau van de projecten. 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	≥ 4	≥ 8	≥ 16, waarvan min. 6 op directieniveau

## Wat is een A- of B-programma?

Onderstaande lijst geeft een indicatie van de verwachte minimumomvang van een 'typisch' A- of B-programma. Dit zijn geen minimumeisen; de getallen hebben het karakter van richtlijn en de interpretatie ervan verschilt per sector. U dient bij elk programma op te geven welk complexiteitsniveau dat programma volgens u heeft: A of B.

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

## Wat is een A- of B-portfolio?

Voor portfoliomanagement hebben cijfermatige criteria voor complexiteit nog minder zeggingskracht dan bij projecten en programma's.

Alleen over de zwaarte/omvang van de portfolio zelf zijn tentatief enige factoren te benoemen. Deze factoren zijn in onderstaande tabellen weergegeven. Deze getallen zijn puur indicatief. Net als bij project- en programmamanagement zal uw onderbouwing bij de score voor portfoliocomplexiteit bepalend zijn bij de bepaling of uw portfolio-ervaring als IPMA B of A wordt gezien. U dient bij elk portfolio op te geven welk complexiteitsniveau dat portfolio volgens u heeft: A of B.

Factoren van portfoliocomplexiteit	Indicatieve richtlijnen IPMA B	Indicatieve richtlijnen IPMA A
Periode dat u verantwoordelijk portfoliomanager was	≥ 15 maanden	≥ 24 maanden
Aantal parallel lopende projecten/ programma's in de portfolio met:		
- een complexiteitscore op IPMA A-niveau	n.v.t.	≥ 2
- een complexiteitscore op IPMA B-niveau	≥ 3	≥ 6
- een complexiteitscore op IPMA C-niveau	≥ 10	≥ 25
Aantal keer per jaar dat de portfolio substantieel wijzigt (≥ 10% her-allocatie)	≥ 2 x	≥ 4 x
Gebudgetteerde aantal uren van projecten/programma's (per jaar)	≥ 25.000	≥ 40.000
Aantal uren door u als portfoliomanager aan het portfolio besteed	≥ 1.000	≥ 2.400

## 5. Complexiteit van uw projecten, programma's, portfolio's

De complexiteit van zowel een project, een programma als een portfolio wordt bepaald aan de hand van dezelfde dimensies.

Daarom wordt u verzocht bij 5. Complexiteit elk van uw opgevoerde projecten, programma's e/o portfolio's 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 voor IPMA C mee, indien zowel aan alle cijfermatige criteria als aan de complexiteitsscore van minimaal 16 voldaan wordt.

Een project, programma e/o portfolio telt voor IPMA-B mee, als aan de complexiteitsscore van 25 voldaan wordt. Voor IPMA-A minimaal 32.

### Project-, programma- en portfoliocomplexiteit

Op de volgende pagina's wordt een uitleg gegeven van de tien complexiteitsdimensies voor projecten. Daarna die voor programma's en portfolio's.

Om u ook een indruk te geven van de complexiteitsniveaus, wordt voor projecten en programma's per dimensie een indicatieve beschrijving (een "vignet") gegeven. Hierin vindt u kenmerken van een project, programma dat een 1, 2, 3 of 4 scoort. Deze kunt u gebruiken om uw eigen projecten, programma's te scoren.

Voor portfoliomanagement is in plaats van vignetten een indicatie gegeven voor aspecten die kunnen wijzen op een hogere of lagere complexiteit.

## 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:</i> 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.
<b>2 - Procesgerelateerde complexiteit</b> <i>Complexiteit ontstaan door:</i> 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.
<b>3 - Input-gerelateerde complexiteit</b> <i>Complexiteit ontstaan door:</i> 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.

PROJECTEN	Score:	zeer lage complexiteit 1	lage complexiteit 2	hoge complexiteit 3	zeer hoge complexiteit 4
<b>4 - Risico-gerelateerde complexiteit</b> <i>Complexiteit ontstaan door:</i> het risicoprofiel en de onzekerheids-niveaus 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.
<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.
<b>6 - Organisatie-gerelateerde complexiteit</b>		Het project wordt in geringe mate geraakt door systemen,	Het project wordt intensief geraakt door systemen,	Het project introduceert nieuwe systemen, structuren	Het project introduceert nieuwe systemen, structuren

PROJECTEN	Score:	zeer lage complexiteit 1	lage complexiteit 2	hoge complexiteit 3	zeer hoge complexiteit 4
<b>Complexiteitsdimensie:</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).		structuren en/of rapportage- en besluitvormingsprocessen binnen de organisatie.	structuren en/of rapportage- en besluitvormingsprocessen binnen de organisatie.	en/of rapportage- en besluitvormingsprocessen binnen de organisatie.	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 tijdszones.	Er zijn veel deelnemers met zeer verschillende sociaal-culturele achtergronden en/of er is sprake van meerdere locaties in meerdere landen en uiteenlopende tijdszones.
<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.
<b>9 – Innovatie-gerelateerde complexiteit</b>		Binnen het project worden vooral bestaande technieken en methoden gebruikt.	Het project is innovatief van aard, maar de organisatie heeft met deze technologie of	Het project richt zich op of maakt gebruik van innovatie die voor de organisatie nieuw is	Het project richt zich op of maakt op grote schaal gebruik van baanbrekende innovatie

PROJECTEN	Score:	zeer lage complexiteit 1	lage complexiteit 2	hoge complexiteit 3	zeer hoge complexiteit 4
<b>Complexiteitsdimensie:</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.			werkwijze al enige ervaring opgedaan.	maar waar elders wel ervaringen mee zijn opgedaan.	waarbij (op onderdelen) de resultaten vooraf niet voorspelbaar zijn.
<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.		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).

## Programmacomplexiteitsvignetten

PROGRAMMA'S 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:</i> vage, veeleisende en/of onderling tegenstrijdige doelen, eisen en/of verwachtingen.		<p>Er zijn amper vage, tegenstrijdige en/of veranderende doelen, eisen en/of verwachtingen binnen het programma.</p> <p>De veranderingen die door het programma worden bewerkstelligd zijn kleinere verbeteringen/changes van of in bestaande processen, werkwijzen of klant-/markt(benadering)en.</p>	<p>Het programma heeft last van vage, tegenstrijdige en/of veranderende doelen, eisen en/of verwachtingen.</p> <p>De veranderingen die door het programma worden bewerkstelligd zijn majeure aanpassingen (transities) van of in bestaande processen, werkwijzen of klant-/markt(benadering)en.</p>	<p>Het programma wordt in ernstige mate geraakt door vage, tegenstrijdige en/of veranderende doelen, eisen en/of verwachtingen.</p> <p>De veranderingen die door het programma worden bewerkstelligd betreffen nieuwe processen, werkwijzen of klant-/markt(benadering)en.</p>	<p>Het programma wordt in ernstige mate geraakt door vage, tegenstrijdige en/of veranderende doelen, eisen en/of verwachtingen.</p> <p>De veranderingen die door het programma worden bewerkstelligd omvatten transformatie van de organisatie, o.m. processen, werkwijzen en klant-/markt(benadering)en.</p>
<b>2 – Proces-gerelateerde complexiteit</b> <i>Complexiteit ontstaan door:</i> 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.		<p>Het aantal kennisintensieve werkuren is enkele honderden. De geboden technieken en kwaliteitssystemen van de organisatie zijn afdoende voor het programma. Er is een klein aantal projecten (&lt; 5) binnen het programma.</p> <p>De onderlinge afhankelijkheden van projecten, teams en processen zijn beperkt.</p>	<p>Het aantal kennisintensieve werkuren &gt; 1.000, er zijn &gt; 4 projecten in het programma, met verschillende methoden, instrumenten en technieken. Er is een middelgroot aantal projecten (5-8) binnen het programma.</p> <p>Er is een change component in het programma aanwezig. De onderlinge afhankelijkheden van projecten, teams en processen vergen aandacht en sturing.</p>	<p>Het aantal taken kennisintensieve werkuren &gt; 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 &gt;7, er is meer dan 1 “tranche” in het programma. De change component is belangrijk.</p>	<p>Het aantal kennisintensieve werkuren &gt; 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 &gt; 12, er zijn meerdere tranches. De change component is succesbepalend.</p>



<b>PROGRAMMA'S</b>	<b>Score:</b>	<b>zeer lage complexiteit</b>	<b>lage complexiteit</b>	<b>hoge complexiteit</b>	<b>zeer hoge complexiteit</b>
<b>Complexiteitsdimensie</b>		<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>
<b>3 - Input-gerelateerde complexiteit</b> <i>Complexiteit ontstaan door:</i> het verwerven en financieren van de nodige budgetten (eventueel uit meerdere bronnen); de diversiteit van of het gebrek aan middelen (zowel menselijke als andere); en de processen en activiteiten die nodig zijn om de financiële en resource aspecten te managen, waaronder inkoop.		Financiering, verwerving en inkoop worden door de staande organisatie geregeld. Beschikbaarheid van geschikte teammedewerkers is geen groot probleem.	De financiering is geen zorg voor het programma. Bestaande verwerving- en inkoopstrategieën kunnen routinematig toegepast worden. Beschikbaarheid van geschikte teammedewerkers vormt een uitdaging.	De financiering is aanvankelijk niet duidelijk en/of moet gedeeltelijk/in tranches tijdens het programma geborgd worden. Financiering komt uit verschillende, niet gekoppelde bronnen. Bestaande verwerving- en inkoopstrategieën zijn toepasbaar. Beschikbaarheid van geschikte teammedewerkers vormt vaak een uitdaging.	De financiering is aanvankelijk niet duidelijk en moet tijdens en door het programma (/in tranches) geborgd worden. Financiering komt uit verschillende bronnen, mogelijk extern. Verwervings- en inkoopstrategieën zijn uitdagend en vernieuwend.
<b>4 - Risico-gerelateerde complexiteit</b> <i>Complexiteit ontstaan door:</i> 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 projectniveau 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.



<b>PROGRAMMA'S</b>	<b>Score:</b>	<b>zeer lage complexiteit</b>	<b>lage complexiteit</b>	<b>hoge complexiteit</b>	<b>zeer hoge complexiteit</b>
<b>Complexiteitsdimensie</b>		<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>
<b>5 – Strategie-gerelateerde complexiteit</b> 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 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.		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, informele invloed en weerstand op het hoogste niveau van meerdere organisaties.
<b>6 - Organisatie-gerelateerde complexiteit</b> <i>Complexiteit ontstaan door:</i> 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.
<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 die ontstaat door de wisselwerking van de team(s) en hun volwassenheid, en de daarmee verband houdende mate van visie,		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	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.

<b>PROGRAMMA'S</b>	<b>Score:</b>	<b>zeer lage complexiteit</b>	<b>lage complexiteit</b>	<b>hoge complexiteit</b>	<b>zeer hoge complexiteit</b>
<b>Complexiteitsdimensie</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>4</b>
begeleiding en aansturing die de team(s) nodig hebben om te leveren.				thema's. Taakbereidheid is een issue.???	Er is weerstand tegen de uitvoering van taken en tegen deelname aan het team.???
<b>9 - Innovatie-gerelateerde complexiteit</b> <i>Complexiteit ontstaan door:</i> 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.	
<b>10 - Autonomie-gerelateerde complexiteit</b> <i>Complexiteit ontstaan door:</i> 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 verdedigen van de belangen van het programma bij anderen.	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 programma binnen de betrokken organisatie(s).	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 project op het hoogste niveau binnen de betrokken organisatie(s). In steeds wijzigende coalities wordt het programma in leven gehouden.	

## Portfoliocomplexiteit

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

<b>PORTFOLIO'S</b> <b>Complexiteitsdimensie:</b>	<b>Complexiteitsbepalende aspecten voor portfolio's</b> <b>(Score: 1, 2, 3 of 4)</b>
<p><i>Complexiteit ontstaan door:</i> het risicoprofiel en de onzekerheidsniveaus van de projecten, programma's en de portfolio zelf.</p>	<p>EN/OF de portfolio last heeft van veranderlijke en/of niet goed te beschrijven, beheersen of te mitigeren risico's van of door de projecten en/of programma's binnen de portfolio.</p>
<p><b>5 – Strategie-gerelateerde complexiteit</b> Complexiteit ontstaan door:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- de invloed van de formele strategie van de sponsorende organisatie(s), de normen, voorschriften, informele strategieën en beleidsmaatregelen die de portfolio kunnen beïnvloeden;</li> <li>- het belang van de benefits voor de organisatie, de mate van overeenstemming tussen de belanghebbenden; de informele invloed, belangen en weerstand rond de portfolio; en</li> <li>- eventuele vereisten van wettelijke of regulerende aard.</li> </ul>	<p>Complexer naarmate de strategische doelen, normen, voorschriften en beleidsmaatregelen van de (betrokken) organisatie(s) vager/globaler geformuleerd, onderling (tegen)strijdiger en/of verschillender zijn en/of sterk aan verandering onderhevig zijn, EN/OF naarmate de baten en/of (formele en informele) belangen groter zijn, EN/OF naarmate de portfolio meer te maken heeft met c.q. last heeft van vereisten van wettelijke of regulerende aard.</p>
<p><b>6 - Organisatie-gerelateerde complexiteit</b> <i>Complexiteit ontstaan door:</i> het aantal en de verstrengeling van de raakvlakken tussen de diverse projecten en programma's met elkaar en met de systemen, de structuren en de rapportage- en besluitvormingsprocessen van de organisatie(s).</p>	<p>Complexer naarmate het aantal raakvlakken tussen de diverse projecten en programma's en de verstrengeling van deze raakvlakken met elkaar en met de systemen, de structuren en de rapportage- en besluitvormingsprocessen van de organisatie(s) groter is, EN/OF naarmate de portfoliomanager meer initiatieven is gestart of heeft gefaciliteerd om de mate van overeenstemming binnen het management/de directie over de strategie en/of prioriteitscriteria te verbeteren.</p>
<p><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 over verschillende locaties, landen of continenten verspreide projecten en/of programma's.</p>	<p>Complexer naarmate de partijen, belanghebbenden of organisaties, dan wel andere portfolio's waar raakvlakken mee zijn, meer verschillen, sociaal-cultureel, qua bedrijfscultuur en/of qua achtergronden, EN/OF naarmate de portfolio te maken heeft met over verschillende locaties, landen of continenten verspreide projecten en/of programma's.</p>
<p><b>8 – Team-gerelateerde complexiteit</b> <i>Complexiteit ontstaan door:</i> de eisen aan het management en leiderschap binnen de portfolio. Het gaat hier om de complexiteit die ontstaat</p>	<p>Complexer naarmate de wisselwerking tussen de diverse projecten en programma's groter is en de daarmee verband houdende mate van visie, begeleiding en aansturing die de diverse</p>

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

### Toelichting 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, 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 project-, programma- en portfoliocomplexiteit 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 project-/programma-/portfolioresultaten 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-/programma-/portfoliodoelen, -resultaten, -risico's en/of de door het project/ programma/portfolio 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.

### **Portfoliocomplexiteit**

Portfoliocomplexiteit is zoals aangegeven dermate afhankelijk van individuele factoren dat geen vignetten gegeven (kunnen) worden. Relevante aspecten zijn niet in cijfers te vangen.

U wordt dan ook verzocht de portfoliocomplexiteit te beschrijven aan de hand van de bovenstaande vier aspecten en deze onder meer toe te passen op:

- de mate van overeenstemming binnen het management/de directie over de strategie
- de mate van overeenstemming binnen het management/de directie over prioriteitscriteria
- het al dan niet bestaan c.q. de mate van functioneren van een portfoliobesluitvormingsgremium
- diversiteit van de project-/programmaportefeuille en wat dat betekent voor de rol van de portfoliomanager

Daarnaast bepaalt uw rol als portfoliomanager de complexiteit d.m.v. de analyse van, als adviseur en/of mede-beslisser over, de project- en programmaportefeuille. Besteed in uw document ook uitgebreid aandacht aan het volgende:

- hoe u de portfolio bij uw aantreden als portfoliomanager aantrof en – indien van toepassing – hoe u aanpassingen hebt aangebracht in de 'relevante aspecten' zoals hierboven opgesomd
- welke acties u zelf heeft geïnitieerd of gefaciliteerd om de besluitvorming, rapportages, de aansturing en/of de effectiviteit van (programma's en projecten in) de portfolio te verbeteren
- welke acties u zelf heeft geïnitieerd of gefaciliteerd om initiatieven binnen de portfolio (o.m. programma's en projecten) op te starten, bij te sturen en/of te stoppen/temporiseren.

## **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 moet in een leidinggevende rol zijn met een relatie tot projectmanagement. De beoordeling of en zo ja, in hoeverre deze ervaring mee mag tellen, is aan IPMA Certificering.

Voorbeelden van dergelijke rollen zijn:

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

**Let op!**

Indien u hier niets invult (dit is de standaardoptie), gaan wij er van 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.

De complexiteit van deze rollen moet aantoonbaar minimaal op het te hercertificeren niveau zijn, dan wel maximaal één niveau lager. Dit niveau wordt gecontroleerd door IPMA Certificering. Deze andere ervaring kan, indien geaccepteerd door IPMA Certificering, alleen meetellen voor maximaal 12 maanden en telt dan altijd mee als "ervaring op één niveau lager".

U dient in het Hercertificeringsdocument deze optie aan te vinken en in de toelichting uitgebreide informatie vertrekken over uw werkzaamheden in die rol(len).

### 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. Projectmanagementgerelateerde ervaring (OPG)

### Ervaringseisen

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 project (management) vaardigheden op peil heeft gehouden. Dat is gemiddeld 35 uur per jaar.

**Let op!**

Aangezien wij onder “het vakgebied projectmanagement” ook programma- en portfoliomanagement rekenen, verzoeken wij u overal waar alleen ‘project’ staat, deze te lezen als ‘project en/of programma en/of portfolio’.

### 7a. Uw projectmanagementgerelateerde 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.

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

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 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.