



Toelichting invullen certificeringsdocumenten Programma- en Portfoliomanagement IPMA-A en IPMA-B (ICB4)

Denk aan het milieu voordat u dit document print

Welke toelichting te gebruiken?

Deze toelichting gebruikt u als u zich wilt certificeren voor Programma- of Portfoliomanagement IPMA-A of IPMA-B. Dit document gebruikt u ook als u voor Projectmanagement IPMA-A en IPMA-B wilt certificeren en daarbij ook programma- en/of portfoliomanagementervaring wilt opvoeren.

Als u zich wilt certificeren voor **projectmanagement IPMA-A of -B** zonder dat u programma- of portfoliomanagementervaring wilt opvoeren, moet u de documenten voor Projectmanagement IPMA-A, -B en -C en de bijbehorende toelichting gebruiken.

Versiebeheer

Versie	Datum	Geldig vanaf / tot
Versie 3.01	01-07-2018	01-07-2018 / --

Inhoudsopgave

Welke toelichting te gebruiken?.....	1
Opbouw van deze toelichting	3
Ervaringsdocument.....	4
Doel.....	4
Structuur en opzet.....	4
Personalia, Opleidingen en cursussen en Werkervaring.....	4
Referenten	4
Programma-, portfolio-, projectlijst.....	5
Ervaring van langer geleden	7
Wat is een A- of B-programma, -portfolio of -project?	7
Complexiteit van de programma's, portfolio's en projecten.....	10
Managementsamenvatting	23
Doel.....	23
Structuur en opzet.....	23
Personalia.....	23
De organisatie waarin u programma's, dan wel portfolio's leidt.....	23
Programma/portfolio 1 - Samenvatting, plan en realisatie	24
Programma/portfolio 2 en 3 - Samenvatting	29
Zelfassessment.....	31
Doel.....	31
Omvang	31
Structuur en opzet.....	31
Praktijkvoorbeelden.....	33
Rapport.....	35
Structuur en opzet.....	35
Omvang	35
Hoofdstuk 1 Achtergrond programma/portfolio	36
Hoofdstuk 2 Uw uitdagingen in dit programma - portfolio.....	37
Hoofdstuk 3 Terugblik op uw functioneren in dit programma/portfolio.....	41

Overzicht van de documenten en certificeringsfasen

Hieronder staat een overzicht van de fasen in het certificeringsproces en de documenten die moeten worden ingevuld en ingeleverd in de diverse fasen. Deze gelden ofwel voor Programmamanagement (hierna PgM) of voor Portfoliomanagement (hierna PfM).

Fase	IPMA-B	IPMA-A
0	Aanmelding (webformulier)	Aanmelding (webformulier)
1	<ul style="list-style-type: none"> • Ervaringsdocument • Managementsamenvatting • Zelfassessment <i>Beoordeling toelaatbaarheid</i>	Intakegesprek op basis van eigen documentatie.
2	Theorie-examen ☹	<ul style="list-style-type: none"> • Ervaringsdocument • Managementsamenvatting • Zelfassessment <i>Beoordeling toelaatbaarheid</i>
3	Rapport ☹ <i>Beoordeling rapport</i>	Rapport ☹ <i>Beoordeling rapport</i>
4	Assessmentinterview ☹	Assessmentinterview ☹

Op basis van het Ervaringsdocument, de Managementsamenvatting en het Zelfassessment vindt een beoordeling plaats t.a.v. de toelaatbaarheid voor het desbetreffende IPMA-niveau. De assessoren kunnen t.b.v. deze beoordeling om verheldering en/of aanvullende informatie vragen. Daarnaast kunnen zij de kandidaat een advies over het vervolgtraject geven.

Het teken ☹ geeft aan dat als die activiteit als onvoldoende wordt beoordeeld, deze activiteit éénmalig opnieuw uitgevoerd mag worden. Hiervoor worden de kosten van de desbetreffende fase nogmaals in rekening gebracht. Als een fase slechts één keer uitgevoerd mag worden – bijvoorbeeld de documenten m.b.t. toelaatbaarheid - stopt het traject bij een onvoldoende beoordeling.

Let op!

Het gehele IPMA-B en -A traject (inclusief eventuele herhaalstappen) dient binnen 18 maanden na aanmelding te worden afgerond.

Dit is een harde eis!

Opbouw van deze toelichting

Dit document behandelt de diverse documenten voor de certificeringstrajecten PgM en PfM voor IPMA-A en -B. Het document geeft toelichtingen op en instructies voor het invullen van de diverse documenten.

Ervaringsdocument

Doel

Het ervaringsdocument dient drie doelen:

- Kunnen vaststellen of de kandidaat (u) aan de ervaringsvereisten voor het betreffende IPMA-niveau voldoet. Relevant daarvoor zijn met name 4. Programma/portfolioprojectlijst, 5. Complexiteit en eventueel 6. Aanvullende toelichtingen. Het niet kunnen voldoen aan de ervaringsvereisten betekent dat u afgewezen wordt voor het betreffende certificeringstraject.
- Achtergrondinformatie over u. Relevant daarvoor is het gehele document, maar met name Personalialia, 1. Opleidingen en cursussen en 2. Werkervaring.
- Informatie betreffende referenten die informatie kunnen verschaffen over uw werkzaamheden als project-, programma- en/of portfoliomanager. Relevant daarvoor is 3. Referenten.

Structuur en opzet

Het ervaringsdocument is een beveiligd document waar u in de aangegeven vakken gegevens kunt invullen of aanvinken. De tekstvakken in dit document bieden normaliter voldoende ruimte voor het vermelden van de gevraagde informatie. Als u meer informatie kwijt wilt, kunt u hiervoor de laatste pagina 'Aanvullende toelichtingen of opmerkingen' gebruiken.

Personalialia, Opleidingen en cursussen en Werkervaring

Personalialia

Graag alle velden invullen. Niet vergeten aan te geven op welk niveau u wilt certificeren: dit is belangrijk voor het goed kunnen bepalen van uw toelaatbaarheid.

Algemene vooropleiding(en)

Dit gaat om uw voltijds- of deeltijds-opleiding(en) ná uw middelbare school, zoals MBO, HBO, Universiteit of gelijkwaardig.

Overige projectmanagement-gerelateerde opleiding(en) en Eerdere werkervaring

Wilt u deze chronologisch vermelden (óf oudste eerst of meest recente eerst).

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.

Overige project-, programma- of portfoliomanagement-gerelateerde activiteiten

Hier vult u eventueel andere ervaringen met project-, programma- of portfoliomanagement in. Bijvoorbeeld het opzetten van projectorganisaties, het geven van trainingen, het schrijven van artikelen, privé-activiteiten die inzicht geven in uw (project-)managementkwaliteiten etc.

Referenten

Graag alle velden invullen. Vermeldt de gegevens van vier personen die op de hoogte zijn van uw ervaringen op het gebied van PgM of PfM: uw opdrachtgever (van programma of portfolio 1), uw huidige leidinggevende en twee medewerkers naar keuze; waarvan minimaal één van het in de lijst eerstgenoemde programma of portfolio.

Deze referenten wordt schriftelijk – via een korte online vragenlijst – gevraagd naar hun ervaringen en hun oordeel over uw functioneren als PgM of PfM manager. Daarnaast zullen één of twee referenten hierover telefonisch benaderd worden. Het telefoongesprek neemt meestal zo'n 5 à 10 minuten in beslag.

Let op!

- Wij verzoeken u om uw referenten vooraf om toestemming te vragen voor hun medewerking.
 - Als de opdrachtgever van het eerstgenoemde programma of portfolio niet beschikbaar is, graag aangeven waarom niet. In dat geval graag in het laatste veld aangeven van welk programma of portfolio de referent opdrachtgever is. Bij voorkeur in dat geval de opdrachtgever van project 2 of 3 opgeven.
 - Als geen leidinggevende beschikbaar is - bijv. omdat u zelfstandig ondernemer bent - geef hier dan de naam op van een andere bij het eerste programma of portfolio betrokken manager.
 - Zonder tijdig ingevulde vragenlijsten kan het assessment niet plaatsvinden.
 - Indien een of meer van uw referenten niet voldoen aan onze criteria*, kunnen wij verzoeken om andere referenten. Indien ook deze niet aan onze eisen voldoen, kan het certificeringsproces niet doorgaan.
- * niet de gevraagde rol kunnen vervullen, geen of onvoldoende antwoord kunnen geven op onze schriftelijke vragen, niet telefonisch door ons kunnen worden bereikt, onvoldoende informatie kunnen verstrekken over uw professionele gedrag.

Via de [portal](#) kunt u de referenten uitnodigen voor feedback en hun inzendingen volgen. Daarnaast zullen sommigen van deze referenten telefonisch om nadere toelichting gevraagd worden.

Programma-, portfolio-, projectlijst

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

Om in aanmerking te komen voor IPMA-A of -B dient u voldoende ervaring met voldoende complexe programma's, portfolio's en eventueel projecten aan te tonen. Hieronder staan de minimale ervaringseisen. Het gaat hier om de totalen van alle programma's of portfolio's die voor dat niveau (A of B) meetellen.

Domein/level	Eisen
Programmamanager IPMA B	In de laatste <u>8 jaar</u> (In bijzondere situaties uitbreidbaar naar 12 jaar): <ul style="list-style-type: none"> • Minimaal 5 jaar - 60 niet-overlappende maanden - ervaring als programmamanager, waarvan • minimaal 3 jaar - 36 maanden - in een verantwoordelijke leiderschapsrol in complexe programma's; complexiteit ≥ 25
Portfoliomanager IPMA B	In de laatste <u>8 jaar</u> (In bijzondere situaties uitbreidbaar naar 12 jaar): <ul style="list-style-type: none"> • Minimaal 5 jaar - 60 niet-overlappende maanden - ervaring als portfoliomanager, waarvan • minimaal 3 jaar - 36 maanden - in een verantwoordelijke leiderschapsrol in complexe portfolio's; complexiteit ≥ 25

Domein/level	Eisen
Programmamanager IPMA A	<p>In de laatste <u>12 jaar</u>:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Minimaal 5 jaar - 60 niet-overlappende maanden - ervaring als programmamanager in een verantwoordelijke leiderschapsrol in zeer complexe programma's op strategisch niveau; complexiteit ≥ 32 <p>OF</p> <ul style="list-style-type: none"> • Minimaal 4 jaar - 48 niet-overlappende maanden - ervaring als programmamanager in een verantwoordelijke leiderschapsrol in zeer complexe programma's op strategisch niveau; complexiteit ≥ 32 <p>EN</p> <ul style="list-style-type: none"> • Minimaal 3 jaar - 36 niet-overlappende maanden - ervaring als projectmanager in een verantwoordelijke leiderschapsrol in zeer complexe projecten op strategisch niveau; complexiteit ≥ 32
Portfoliomanager IPMA A	<p>In de laatste <u>12 jaar</u>:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Minimaal 5 jaar - 60 niet-overlappende maanden - ervaring als portfolio manager in een verantwoordelijke leiderschapsrol in zeer complexe portfolio's op strategisch niveau; complexiteit ≥ 32 <p>OF</p> <ul style="list-style-type: none"> • Minimaal 4 jaar - 48 niet-overlappende maanden - ervaring als portfoliomanager in een verantwoordelijke leiderschapsrol in zeer complexe portfolio's op strategisch niveau; complexiteit ≥ 32 <p>EN</p> <ul style="list-style-type: none"> • Minimaal 3 jaar - 36 niet-overlappende maanden - ervaring als project- of programmamanager in een verantwoordelijke leiderschapsrol in zeer complexe projecten of programma's op strategisch niveau; complexiteit ≥ 32

Wij gaan er van uit dat u ongeveer de helft van uw werktijd aan projecten heeft besteed. Dat is in 36 maanden +/- 2.500 uur of meer en in 60 maanden +/- 4.400 uur of meer. U dient dit aan te tonen door het opnemen van voldoende projecten waaruit dit blijkt; dan wel aan te geven waarom u dit niet aan kunt tonen.

U beschrijft in dit document zoveel programma's, portfolio's en eventueel projecten dat u daarmee aantoonbaar minimaal aan deze ervaringseis te voldoen. In dit document is ruimte om 3 programma's resp. portfolio's (en 5 projecten) te beschrijven. Maar indien u bijvoorbeeld slechts 2 programma's resp. portfolio's nodig heeft om aan deze ervaringseis te voldoen, mag u de vragen bij programma 3 resp. portfolio 3 en alle projecten leeg laten.

Let op!

Voor Programmamanagement of Portfoliomanagement IPMA-B en Programmamanagement IPMA-A tellen alleen programma's resp. portfolio's en géén projecten mee. Gedurende 36 maanden moeten deze een complexiteit hebben van minimaal 25. De resterende programma's resp. portfolio's mogen eventueel een complexiteit van < 25 hebben.

Alléén voor Portfoliomanagement IPMA-A tellen projecten eventueel mee.

Ervaring van langer geleden

Bij IPMA-B telt ervaring tot 8 jaar geleden mee. Maar het kan zijn dat u in de laatste 8 jaar niet voldoende maanden ervaring kunt aantonen. Bijvoorbeeld omdat u tijdelijk een andere functie heeft vervuld. Maar misschien heeft u in de periode daarvóór wel voldoende ervaring opgebouwd.

In zulke gevallen is het wellicht mogelijk ervaring van 9 t/m 12 jaar geleden mee te laten tellen om aan de ervaringseis te kunnen voldoen.

U beschrijft deze programma's of portfolio's dan ook en vinkt bij 'ervaring langer geleden' het vakje aan.

In het opmerkingenveld vermeldt u wat de reden is waarom u oudere programma's en/of portfolio's wilt laten meetellen. Het is aan IPMA Certificering om te beoordelen of deze omstandigheden valide zijn.

Wat is een A- of B-programma, -portfolio of -project?

De complexiteit zoals u deze invult bij **5. Complexiteit** is bepalend voor het niveau van de programma's, portfolio's en projecten. De complexiteit wordt bepaald door een groot aantal factoren. Daarom wordt u verzocht voor elk door u beschreven programma, portfolio en project de complexiteitsscorelijst in te vullen en toe te lichten. Zie verderop in dit document voor een toelichting.

Programma-indicatoren

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: IPMA-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

Portfolio-indicatoren

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

- 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 portfoliobesluitvormings-gremium
- diversiteit van de project-/programmaportefeuille en wat dat betekent voor de rol van de portfoliomanager

zijn niet in cijfers te vangen.

Daarnaast bepaalt u in uw rol als portfoliomanager de complexiteit. Dit door de analyse van en - als adviseur en/of mede-beslisser over - de project- en programmaportefeuille. U wordt dan ook verzocht in de diverse documenten uitgebreid aandacht te besteden 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 op te starten, bij te sturen en/of te stoppen en/of temporiseren.

Alleen over de zwaarte en 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 dan ook 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% herallocatie)	≥ 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

Project-indicatoren

De complexiteit zoals u deze invult bij **5. Complexiteit** is bepalend voor het niveau van de projecten: IPMA-A of -B.

Let op!

Projectervaring telt eventueel alleen mee bij portfoliomanagement A.

U dient dan ook bij elk project op te geven welk complexiteitsniveau dat project volgens u is: A, B of C. Dit niveau wordt bepaald door de complexiteit als opgegeven bij 5. Complexiteit.

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

Vul alle gevraagde informatie in c.q. vink de 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.

Programma, resp. portfolio 1, 2 en 3 (referentieprogramma's resp. -portfolio's)

De eerste drie programma's, resp. portfolio's zijn de zogenaamde 'referentie'-programma's resp. portfolio's. Deze worden nader uitgewerkt in de Managementsamenvatting.

Voorbeelden uit (alleen) deze programma's resp. portfolio's kunnen worden gebruikt in uw Zelfassessment en in uw Rapport. Deze programma's resp. portfolio's dienen tevens als basis voor het Assessmentinterview.

Het verdient sterke aanbeveling dat programma 1 dan wel portfolio 1 (en bij voorkeur ook de nummers 2 en 3) afgerond zijn op het moment dat u zich bij IPMA Certificering aanmeldt.

U wordt verzocht zorgvuldig te controleren of de hier vermelde gegevens overeenkomen met die in uw Managementsamenvatting en uw Rapport.

Beantwoord alle vragen (resp. vink alle relevante velden aan), voor alleen het deel van het programma of de portfolio (of het project) waarvoor u verantwoordelijk was én voor de periode dat u het programma of de portfolio leidde.

Dit geldt ook voor alle overige programma's, portfolio's in dit document!

Ga bij de portfolio's bij de beschrijving (20 – 40 regels) met name in op de volgende onderdelen:
Besteed met name aandacht aan:

- de mate van overeenstemming binnen het management/de directie over strategie
- de mate van overeenstemming binnen het management/de directie over prioriteitscriteria
- het al dan niet bestaan/functioneren van een portfolio-besluitvormingsgremium
- de diversiteit van de project-/programmaportefeuille
- uw rol in analyse van, en als adviseur en/of mede-beslisser over de project- en programma-portefeuille.

Complexiteit van de programma's, portfolio's en projecten

Scoor bij elk door u opgegeven programma, portfolio en project alle complexiteitsdimensies op een schaal van 1 t/m 4 – zeer lage complexiteit tot zeer hoge complexiteit -. De maximale score is dus $10 \times 4 = 40$.

Een programma, portfolio of project telt alleen als IPMA-B mee indien aan de complexiteitsscore van minimaal 25 voldaan wordt. Als IPMA-A bij een complexiteitsscore van minimaal 32.

Op de volgende pagina's wordt een uitleg gegeven van de tien complexiteitsdimensies voor programma's, projecten en portfolio's. Om u daarnaast een indruk te geven van de complexiteitsniveaus, wordt voor projecten en programma's per dimensie een indicatieve beschrijving - een zogeheten "vignet" – gegeven. Dit zijn 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.

Programmacomplexiteitsvignetten

PROGRAMMA'S Complexiteitsdimensie	Score:	zeer lage complexiteit 1	lage complexiteit 2	hoge complexiteit 3	zeer hoge complexiteit 4
1 – Output-gerelateerde complexiteit <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. De veranderingen die door het programma worden bewerkstelligd omvatten transformatie van de organisatie, o.m. processen, werkwijzen en klant-/markt(benadering)en.</p>
2 – Proces-gerelateerde complexiteit <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 (< 5) binnen het programma. De onderlinge afhankelijkheden van projecten, teams en processen zijn beperkt.</p>	<p>Het aantal kennisintensieve werkuren > 1.000, er zijn > 4 projecten in het programma, met verschillende methoden, instrumenten en technieken. Er is een middelgroot aantal projecten (5-8) binnen het programma. Er is een change component in het programma aanwezig. De onderlinge afhankelijkheden van projecten, teams en processen vergen aandacht en sturing.</p>	<p>Het aantal taken kennisintensieve werkuren > 6.000. Meerdere locaties/sites met diversiteit/verschillen in benodigde aanpak en inspanning/effect, kwaliteitseisen, methoden, instrumenten en technieken. Het aantal projecten in het programma is >7, er is meer dan 1 "tranche" in het programma. De change component is belangrijk.</p>	<p>Het aantal kennisintensieve werkuren > 30.000, meerdere locaties/sites met grote diversiteit in benodigde aanpak en inspanning/effect, kwaliteitseisen, methoden, instrumenten en technieken. Het aantal initiatieven in het programma is > 12, er zijn meerdere tranches. De change component is succesbepalend.</p>
3 – Input-gerelateerde complexiteit <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		<p>Financiering, verwerving en inkoop worden door de staande organisatie geregeld. Beschikbaarheid van geschikte teammedewerkers is geen groot probleem.</p>	<p>De financiering is geen zorg voor het programma. Bestaande verwerving- en inkoopstrategieën kunnen routinematig toegepast worden. Beschikbaarheid van geschikte</p>	<p>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</p>	<p>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.</p>

PROGRAMMA'S Complexiteitsdimensie	Score: 1	zeer lage complexiteit	lage complexiteit	hoge complexiteit	3	zeer hoge complexiteit	4
processen en activiteiten die nodig zijn om de financiële en resource aspecten te managen, waaronder inkoop.			teammedewerkers vormt een uitdaging.	inkoopstrategieën zijn toepasbaar. Beschikbaarheid van geschikte teammedewerkers vormt vaak een uitdaging.			
4 - Risico-gerelateerde complexiteit <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 projectenniveau en deels op programmaniveau. Sommige van de belangrijkste risico's vertonen samenhang en zijn niet voorspelbaar.	Het risicoprofiel (inclusief HSSE aspecten) wordt actief gemanaged binnen het programma en heeft aandacht op het hoogste niveau van de organisatie en/of is onderwerp van politiek c.q. media op plaatselijk niveau. Er zijn risico-afhankelijkheden tussen de initiatieven in het programma. De belangrijkste risico's zijn niet goed voorspelbaar en/of zijn onderling afhankelijk.		Het risicoprofiel (inclusief HSSE aspecten) wordt actief gemanaged binnen het programma en heeft directe impact op de strategie van de organisatie en/of is onderwerp van politiek c.q. media op (inter-) nationaal niveau. Er zijn grote risico-afhankelijkheden tussen de initiatieven in het programma. De belangrijkste risico's zijn niet voorspelbaar en/of zijn onderling afhankelijk.	
5 - Strategie-gerelateerde complexiteit <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 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.	

PROGRAMMA'S	Score:	zeer lage complexiteit	lage complexiteit	hoge complexiteit	zeer hoge complexiteit
Complexiteitsdimensie		1	2	3	4
6 - Organisatie-gerelateerde complexiteit <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.
7 – Sociaal-culturele complexiteit <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 en partijen betrokken bij het programma hebben dezelfde sociaal-culturele achtergrond en/of er is sprake van één locatie.	Er zijn enkele deelnemers of betrokken partijen met verschillende sociaal-culturele achtergronden en/of er is sprake van meerdere locaties.	Er zijn meerdere deelnemers of betrokken partijen met zeer verschillende sociaal-culturele achtergronden en/of er is sprake van meerdere locaties in meerdere landen of tijdzones. Er zijn verschillen te overbruggen in taal en cultuur.	Er zijn veel deelnemers of betrokken partijen met zeer verschillende sociaal-culturele achtergronden en/of er is sprake van meerdere locaties in meerdere landen en uiteenlopende tijdzones. Er zijn grote verschillen te overbruggen in taal en cultuur. Er is verschil in machtsafstanden.
8 – Team-gerelateerde complexiteit <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, begeleiding en aansturing die de team(s) nodig hebben om te leveren.		Binnen het programma zijn er enkele teams die onderling moeten samenwerken. De teams zijn voor hun taak berekend.	Binnen het programma zijn meerdere teams die onderling niet altijd op een even taakvolwassen manier samenwerken. Er is eenvoudige afstemming.	Binnen het programma zijn meerdere gedistribueerde en in taakvolwassenheid verschillende teams die onderling moeten samenwerken om succes te bereiken. Er is complexe afstemming over meerdere thema's. Taakbereidheid is een issue.???	Binnen het programma zijn vele gedistribueerde en in taakvolwassenheid verschillende teams binnen meerdere organisaties die onderling moeten samenwerken om succes te bereiken. Er is complexe afstemming over meerdere, wisselende thema's. Er is weerstand tegen de uitvoering van taken en tegen deelname aan het team.???

PROGRAMMA'S	Score:	zeer lage complexiteit	lage complexiteit	hoge complexiteit	zeer hoge complexiteit
Complexiteitsdimensie		1	2	3	4
9 - Innovatie-gerelateerde complexiteit <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.
10 - Autonomie-gerelateerde complexiteit <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.

Projectcomplexiteitsvignetten

PROJECTEN Complexiteitsdimensie:	Score:	zeer lage complexiteit 1	lage complexiteit 2	hoge complexiteit 3	zeer hoge complexiteit 4
1 – Output-gerelateerde complexiteit <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.
2 - Procesgerelateerde complexiteit <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.
3 – Input-gerelateerde complexiteit <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
4 - Risico-gerelateerde complexiteit <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 en niet goed in te schatten.
5 – Strategie-gerelateerde complexiteit <i>Complexiteit ontstaan door:</i> <ul style="list-style-type: none"> - 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 1	lage complexiteit 2	hoge complexiteit 3	zeer hoge complexiteit 4
6 - Organisatie-gerelateerde complexiteit <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.
7 – Sociaal-culturele complexiteit <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.
8 – Team-gerelateerde complexiteit <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, 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.

PROJECTEN	Score:	zeer lage complexiteit	lage complexiteit	hoge complexiteit	zeer hoge complexiteit
Complexiteitsdimensie:		1	2	3	4
9 – Innovatie-gerelateerde complexiteit <i>Complexiteit ontstaan door:</i> de mate van technische innovatie binnen het project. Dit omvat bereidheid tot leren en de bijbehorende vindbaarheid die nodig is om te innoveren en/of om te werken met onbekende resultaten, benaderingen, processen, instrumenten en/of methoden.		Binnen het project worden vooral bestaande technieken en methoden gebruikt.	Het project is innovatief van aard, maar de organisatie heeft met deze technologie of werkwijze al enige ervaring opgedaan.	Het project richt zich op of maakt gebruik van innovatie die voor de organisatie nieuw is, maar waar elders wel ervaringen mee zijn opgedaan.	Het project richt zich op of maakt op grote schaal gebruik van baanbrekende innovatie waarbij (op onderdelen) de resultaten vooraf niet voorspelbaar zijn.
10 - Autonomie-gerelateerde complexiteit <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).

Portfoliocomplexiteit

PORTFOLIO'S Complexiteitsdimensie:	Complexiteitsbepalende aspecten voor portfolio's (Score: 1, 2, 3 of 4)
<p>1 – Output-gerelateerde complexiteit <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</p> <p style="text-align: center;">EN/OF</p> <p>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>2 – Proces-gerelateerde complexiteit <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 verschillende soorten, meer onderling verweven en/of moeilijk met elkaar te combineren projecten, programma's, taken, processen, kwaliteitseisen, aannames en beperkingen omvat,</p> <p style="text-align: center;">EN/OF</p> <p>naarmate de portfolio meerdere en/of complexere communicatiestructuren kent en er minder gebruik kan worden gemaakt van ondersteunende methoden, instrumenten en technieken.</p>
<p>3 – Input-gerelateerde complexiteit <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)</p> <p style="text-align: center;">EN/OF</p> <p>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>4 – Risico-gerelateerde complexiteit <i>Complexiteit ontstaan door:</i> het risicoprofiel en de onzekerheidsniveaus van de projecten, programma's en de portfolio zelf.</p>	<p>Complexer naarmate de portfolio meer te maken heeft met veranderlijke en/of niet goed te beschrijven, beheersen of te mitigeren risico's,</p> <p style="text-align: center;">EN/OF</p> <p>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>

PORTFOLIO'S Complexiteitsdimensie:	Complexiteitsbepalende aspecten voor portfolio's (Score: 1, 2, 3 of 4)
<p>5 – Strategie-gerelateerde complexiteit Complexiteit ontstaan door:</p> <ul style="list-style-type: none"> - de invloed van de formele strategie van de sponsorende organisatie(s), de normen, voorschriften, informele strategieën en beleidsmaatregelen die de portfolio kunnen beïnvloeden; - het belang van de benefits voor de organisatie, de mate van overeenstemming tussen de belanghebbenden; de informele invloed, belangen en weerstand rond de portfolio; en - eventuele vereisten van wettelijke of regulerende aard. 	<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,</p> <p style="text-align: center;">EN/OF</p> <p>naarmate de baten en/of (formele en informele) belangen groter zijn,</p> <p style="text-align: center;">EN/OF</p> <p>naarmate de portfolio meer te maken heeft met c.q. last heeft van vereisten van wettelijke of regulerende aard.</p>
<p>6 - Organisatie-gerelateerde complexiteit <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</p> <p style="text-align: center;">EN/OF</p> <p>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>7 – Sociaal-culturele complexiteit <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</p> <p style="text-align: center;">EN/OF</p> <p>naarmate de portfolio te maken heeft met over verschillende locaties, landen of continenten verspreide projecten en/of programma's.</p>
<p>8 – Team-gerelateerde complexiteit <i>Complexiteit ontstaan door:</i> de eisen aan het management en leiderschap binnen de portfolio. Het gaat hier om de complexiteit die ontstaat door de wisselwerking van de diverse projecten en programma's en de daarmee verband houdende mate van visie, begeleiding en aansturing die de diverse projecten en programma's nodig hebben om te leveren.</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 projecten en programma's nodig hebben om te leveren, groter is.</p>
<p>9 – Innovatie-gerelateerde complexiteit <i>Complexiteit ontstaan door:</i> de mate van innovatie die is/wordt geïnitieerd of gefaciliteerd door de portfoliomanager binnen de portfolio.</p>	<p>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,</p>

PORTFOLIO'S Complexiteitsdimensie:	Complexiteitsbepalende aspecten voor portfolio's (Score: 1, 2, 3 of 4)
Dit omvat onder meer de vindingrijkheid die nodig is om het portfolio-besluitvormingsproces, de aansturing, rapportage en/of de effectiviteit van programma's of projecten zelf te innoveren en/of om te werken met onbekende resultaten, benaderingen, processen, instrumenten en/of methoden.	EN/OF naarmate de aansturing en beheersing van de portfolio ingewikkelder wordt door innovatie binnen de organisatie, projecten of programma's, waardoor de portfolio te maken heeft met onbekende resultaten, benaderingen, processen, instrumenten en/of methoden.
10 - Autonomie-gerelateerde complexiteit <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 elk van de projecten, programma's of portfolio's dient u bij een score van 3 of 4 op een complexiteitsdimensie een korte toelichting te geven. U vult het volgnummer van het programma, de portfolio of het project, het nummer van de complexiteitsdimensie, uw score en uw toelichting in.

Let op!

Er is ruimte voor 24 toelichtingen. Indien u méér dan 24 scores van 3 of 4 heeft gegeven, dienen deze additionele toelichtingen in een aparte bijlage beschreven te worden.

In essentie is project-/programma-/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 is - zoals al beschreven - dermate afhankelijk van individuele factoren dat geen vignetten gegeven (kunnen) worden. 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. al dan niet goed functioneren van een portfoliobesluitvormingsgremium
- de diversiteit van de project-/programmaportefeuille en wat dat voor u betekent.

Daarnaast bepaalt u in uw rol als portfoliomanager de complexiteit. Dit door de analyse van en - als adviseur en/of mede-beslisser over - de project- en programmaportefeuille. U wordt dan ook verzocht in de diverse documenten uitgebreid aandacht te besteden aan het volgende:

- hoe u de portfolio bij uw aantreden als portfoliomanager aantrof (en – indien van toepassing – hoe u aanpassingen hebt aangebracht in de aspecten a) t/m d) 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.

Eventuele aanvullende toelichtingen of opmerkingen

U kunt deze ruimte gebruiken voor eventueel relevante aanvullende informatie.

Managementsamenvatting

Let op!

Er is een Managementsamenvatting voor programmamanagement én een andere Managementsamenvatting voor portfoliomanagement. Hetzelfde geldt voor het Zelfassessment document en het Rapport. Let op dat u de juiste documenten invult!

Doel

De managementsamenvatting dient twee doelen:

1. Achtergrondinformatie over de organisatie waar u programma's, dan wel portfolio's uitvoert.
2. Detailinformatie over programma's, dan wel portfolio's, 1, 2 en 3 die u in het ervaringsdocument heeft ingevuld.

Structuur en opzet

In de managementsamenvatting geeft u nadere informatie over uw organisatie en drie van uw programma's of portfolio's. U wordt verzocht de structuur van het document te respecteren en geen wijziging in de opzet aan te brengen. Indien u slechts één of twee programma's of portfolio's heeft gemanaged c.q. opgevoerd in uw Ervaringsdocument, vult u hier de managementsamenvatting voor die programma(s) dan wel portfolio(s) in. U loopt dan wel een hoger risico dat u aan de hand van alleen een of twee programma's of portfolio's onvoldoende in staat bent alle 29 competenties aan te tonen.

Let op!

De managementsamenvatting mag niet méér dan 15 pagina's bevatten. Dit is inclusief eventuele bijlagen. Als uw document méér dan 15 pagina's telt, wordt het niet door IPMA Certificering geaccepteerd!

Richtlijnen aantal pagina's:

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

Personalia

Deze invulvelden spreken voor zich. Graag alle velden invullen.

De organisatie waarin u programma's, dan wel portfolio's leidt

U wordt verzocht om de drie hier genoemde vragen kort te beantwoorden. Deze vragen hebben betrekking op de organisatie waar u programma, dan wel portfolio 1, 2 en 3 heeft uitgevoerd. Als u zelf bij een andere organisatie werkt dan waar u programma of portfolio 1 heeft uitgevoerd, wordt u verzocht die klantorganisatie te beschrijven. Dus niet het bedrijf waar u werkt. Wanneer u in het ervaringsdocument programma's of portfolio's bij verschillende organisaties heeft beschreven, wordt u verzocht de vragen te beantwoorden over de organisatie waar u het eerste referentieprogramma of -portfolio heeft uitgevoerd.

Bij vraag 4 dient u in een organogram van de organisatie uw positie aan te geven. Dit mag ook in een bijlage.

Programma/portfolio 1 - Samenvatting, plan en realisatie

Dit deel geeft de assessor relevante achtergrondinformatie over uw programma/portfolio 1.

Alle informatie moet betrekking hebben op het door u geleide deel van het programma/ portfolio. In dit deel geeft u voor programmamanagement informatie over uw oorspronkelijke plan en wijzigingen daarin in de loop van het programma. Zoals: doel en benefits, planning, ureninschattingen, budget, belanghebbenden, organogram en scope.

Voor portfoliomanagement besteed u aandacht aan uw officiële en feitelijke taken. Zoals de aansturing, rapportage en besluitvorming over de portfolio. De belangrijkste programma's en projecten in uw portfolio, budgetaanpassingen, uw tijdsbesteding en die van uw team, belanghebbenden en organogram.

Daarnaast beargumenteert u alle complexiteitsscores voor het programma of de portfolio en u beschrijft uw activiteiten in hoofdlijnen.

Alle hier vermelde data en cijfers hebben alleen betrekking op uw programma/portfolio gedurende de periode dat u hieraan leiding gaf. U beantwoordt alle vragen uitsluitend voor uw programma/ portfolio.

Invulinstructie Programmamanagement

Voor programma's volgt hier een korte toelichting.

1.1 Doel en oorspronkelijk beoogde resultaten van het programma

Vermeld bij voorkeur de resultaten die aan het begin van uw (start bij het) programma vermeld en afgesproken zijn. Zoals in de programma-opdracht, het programma(management)plan of soortgelijk document.

U beschrijft de resultaten in termen van wat u beoogde op te leveren – de producten, diensten - niet in wat u ging doen – de activiteiten -. Indien de lijst met resultaten langer is dan +/- 5, benoemt u alleen de belangrijkste resultaten. Vermeld hier géén aanpassingen in deze resultaten; de wijzigingen vermeldt u in par. 1.6.

1.2 Afwijkingen van het gerealiseerde resultaat t.o.v. het geplande resultaat

Geef in de diverse tabellen op hoofdlijnen aan welke van de in par. 1.1 beoogde programmaresultaten aan het eind van uw programma niet, deels of in andere vorm zijn opgeleverd. En welke aanvullende resultaten u daarnaast heeft opgeleverd.

Vermeld – indien relevant – of de afwijking het gevolg is van een geaccordeerd wijzigingsverzoek als vermeld in de tabel bij par. 1.6. Indien dat niet het geval is, laat u deze cel leeg.

1.3 Verloop in de tijd

Vermeld in de verplichte regel “Uw programmamanagement” de periode - gepland en feitelijk - dat u leidinggevende van dit programma bent geweest.

Vermeld in de volgende regels de geplande start- en einddatum van elke door u onderscheiden fase in het programma. Een andere onderverdeling - bijv. in projecten of werkpakketten - is natuurlijk ook toegestaan.

Let er bij de keuze van uw onderverdeling op dat deze idealiter ook bruikbaar is in de tabellen 1.4 en 1.5, én als onderverdeling van 1.10. Dit maakt het voor de assessor eenvoudiger om uw beschrijving van het verloop en de wijzigingen in 1.10 te volgen.

Vermeld per fase ook de feitelijke start- en einddatum.

Let op!

Deze data moeten overeenkomen met dezelfde data in uw ervaringsdocument!

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

Vermeld in deze kolom alleen cijfers, géén uitleg; de uitleg van (de belangrijkste) afwijkingen vermeldt u zo nodig in 1.10.

Codes mogelijke redenen

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

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

1.4 Masuren

Zie de toelichting bij par. 1.3. In deze tabel vermeldt u de geplande en feitelijk verbruikte uren. Als u geen exacte cijfers hebt over (specifieke groepen) interne medewerkers - bijv. omdat deze geen uren bijhielden - vermeld dan voor of na de tabel het aantal uren dat deze volgens uw schatting in het project hebben gewerkt.

In de derde kolom ("Extra/minder uren door wijzigingen") vermeldt u per fase etc. alleén de extra of minder uren die via wijzigingsverzoeken voor die fase goedgekeurd zijn. Deze wijzigingsverzoeken vermeldt u in par. 1.6.

Deze kolom is dus niet bedoeld om het verschil aan te geven tussen gepland en feitelijk verbruikt!

Let op!

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

Codes mogelijke redenen

1. Aantal manuren geplande taken verkeerd ingeschat
4. Niet vooraf ingeschatte taken
5. Goedgekeurde uitbreiding van de scope.
6. Niet goedgekeurde uitbreiding van de scope
9. Opgetreden risico's / calamiteiten
10. Andere oorzaken

Vul in de laatste regels de totalen in.

Let op!

Deze aantallen moeten overeenkomen met dezelfde data in uw ervaringsdocument!

1.5 Budget (x € 1.000,-)

Zie de toelichting bij par. 1.3 en 1.4. Hier vermeldt u het initieel toegewezen en feitelijk verbruikte budget. Vermeld voor of na de tabel, indien voor specifieke groepen - bijv. interne - medewerkers geen budget opgenomen is, het aantal uren dat deze in het project hebben gewerkt.

In de derde kolom ("Extra/minder budget door wijzigingen") vermeldt u per fase alléén het extra of minder budget dat via wijzigingsverzoeken voor die fase goedgekeurd is.

Codes mogelijke redenen

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

Vul in de laatste regel de totalen in.

Let op!

Deze bedragen moeten overeenkomen met dezelfde data in uw ervaringsdocument!

1.6 Belangrijkste formele wijzigingsvoorstellen/scopewijzigingen

Vermeld in deze tabel de belangrijkste wijzigingsverzoeken en hun impact. Deze cijfers moeten herleidbaar zijn tot dezelfde cijfers in de wijzigingskolommen van de tabellen bij 2.5 en 2.6.

1.7 Belangrijkste belanghebbenden in en rondom het programma

Vul in de eerste tabel de opdrachtgever en eventueel stuurgroepleden in. U vult achtereenvolgens in: hun rol in het project/stuurgroep (bijv. 'gebruikersvertegenwoordiger'), hun eigen naam en hun functie in de organisatie (bijv. 'Hoofd afdeling XYZ').

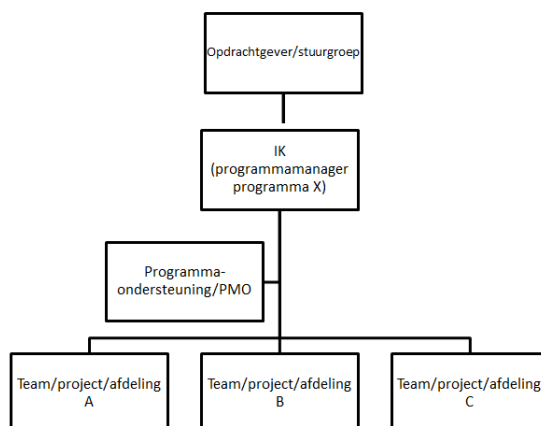
In de tweede tabel vult u de personen, afdelingen of organisaties (bijv. leveranciers) in die een grote rol hebben gespeeld in uw project.

Let op!

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

1.8 Organogram

Teken een organogram met u zelf in het midden, met de diverse projectteams er onder en de opdrachtgever (dan wel zo nodig stuurgroep) er boven. Zie voorbeeld:.



De door u te gebruiken tekentechniek is natuurlijk aan u, mits bovengenoemde opzet daarin herkenbaar is. Geef 'boven' u tevens mogelijke andere relevante partijen aan. Bijvoorbeeld de interne opdrachtgever indien er sprake is van een externe klant; projectborging, klankbordgroepen e.d. Geef 'onder' u de door u aangestuurde medewerkers, projecten of teams. Geef elk team een herkenbare naam, bijv. "ontwerpteam". Geef tevens tussen haakjes aan hoeveel voltijds of deeltijds teamleden dit project of team gemiddeld telde. Geef in deze paragraaf géén toelichting of uitleg aan dit organogram; het plaatje moet voor zichzelf spreken.

1.9 Programmacomplexiteit

Hier neemt u de scores over uit het Ervaringsdocument voor programma 1. Bij 'Argumentatie' legt u per dimensie telkens kort - max. 6 regels - uit waarom naar uw mening dit programma deze complexiteitsscore verdient.

In het Ervaringsdocument heeft u alle scores van 3 en 4 al kort toegelicht; u mag deze toelichtingen eventueel letterlijk overnemen dan wel (bij voorkeur) hier verder uitwerken. Let wel: het gaat om de door u ervaren complexiteit, dus niet om de eventuele technische complexiteit die uw teamleden hebben ervaren.

1.10 Verloop van programma 1 in hoofdlijnen

U beschrijft in deze paragraaf - zo veel mogelijk chronologisch en op hoofdlijnen - uw belangrijkste activiteiten in elke door u onderscheiden fasen. Het verdient aanbeveling per fase een tussenkopje te maken, om de leesbaarheid te vergroten.

Invulinstructie Portfoliomanagement

Voor portfolio's volgt hier een korte toelichting.

1.1 Uw officiële en feitelijke taken inzake de portfolio

Vermeld hier bij voorkeur de taken die aan het begin van uw aanstelling als portfoliomanager afgesproken zijn in de opdracht, het contract of soortgelijk document.

U beschrijft de taken in termen van wat u beoogde op te leveren – producten, diensten - alsmede wat u ging doen – activiteiten -. Indien de lijst resultaten langer is dan +/- 5, benoemt u alleen de belangrijkste taken.

Vermeld hier géén aanpassingen in deze resultaten; de wijzigingen vermeldt u in par. 1.6.

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

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

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

Vermeld naam en aard van de belangrijkste (al) lopende en nieuwe initiatieven in de portfolio in de periode dat u leidinggevende van de portfolio bent geweest.

Vermeld in startmaand, de geplande doorlooptijd (in maanden), het aantal toegewezen teamleden en uren en het oorspronkelijke budget. Totaliseer de laatste drie kolommen.

1.4 Belangrijkste budgetaanpassingen

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

1.5 Uw tijdsbesteding en die van uw portfolioteam

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

1.6 Belangrijkste belanghebbenden in en rondom het portfolio

Vul in de eerste tabel de opdrachtgever en eventueel portfolio stuurgroepleden in. U vult achtereenvolgens in: hun rol in de stuurgroep, hun eigen naam en hun functie in de organisatie (bijv. 'Hoofd afdeling XYZ').

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

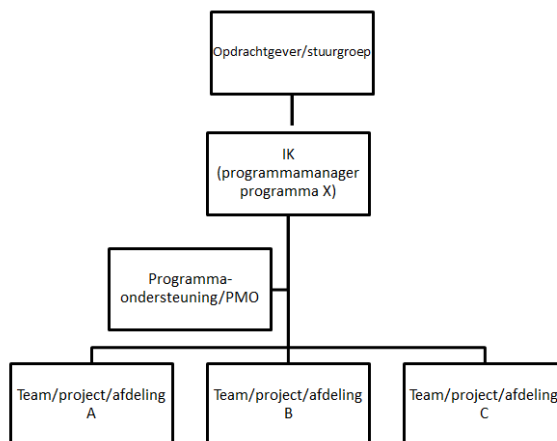
Let op!

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

1.7 Organogram

Teken een organogram met u zelf in het midden, met de diverse teams er onder en de opdrachtgever of stuurgroep er boven.

Zie voorbeeld (lees voor 'programmamanager' 'portfoliomanager'):



De door u te gebruiken tekentechniek is natuurlijk aan u, mits bovengenoemde opzet daarin herkenbaar is. Geef 'boven' u tevens mogelijke andere relevante partijen aan (bijv. klankbordgroepen e.d.).

Geef 'onder' u de door u aangestuurde medewerkers, projecten of teams. Geef elk team een herkenbare naam - bijv. "ontwerpteam" - en geef tevens tussen haakjes aan hoeveel voltijds of deeltijds teamleden dit project/team gemiddeld telde.

Geef in deze paragraaf géén toelichting of uitleg aan dit organogram; het plaatje moet voor zichzelf spreken.

1.8 Portfoliocomplexiteit

Hier neemt u de scores over uit het Ervaringsdocument voor portfolio 1. Bij 'Argumentatie' legt u per dimensie telkens kort - max. 6 regels - uit waarom naar uw mening dit portfolio deze complexiteitsscore verdient.

In het Ervaringsdocument heeft u alle scores van 3 en 4 al kort toegelicht; u mag deze toelichtingen eventueel letterlijk overnemen dan wel (bij voorkeur) hier verder uitwerken. Let wel: het gaat om de door u ervaren complexiteit, dus niet om de eventuele technische complexiteit die uw teamleden hebben ervaren.

1.9 Verloop van portfolio 1 in hoofdlijnen

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

Programma/portfolio 2 en 3 - Samenvatting

Invulinstructie Programmamanagement

Voor programma's volgt hier een korte toelichting.

Programma's 2 en 3 - Samenvatting, plan en realisatie

Dit deel geeft de assessor relevante achtergrondinformatie over uw referentieprogramma's 2 en 3. Alle informatie moet betrekking hebben op het door u geleide (deel van het) programma. In dit deel geeft u informatie over uw oorspronkelijke plan en wijzigingen daarin in de loop van het programma; doel, resultaat en scope.

Alle hier vermelde data en cijfers hebben alleen betrekking op uw programma gedurende de periode dat u aan dit programma leiding gaf. U beantwoordt alle vragen uitsluitend voor uw programma.

2.1/3.1 Doel en oorspronkelijk beoogde resultaten van het programma:

Vermeld hier bij voorkeur de resultaten die aan het begin van uw programma zijn vermeld en afgesproken. Zoals in de programma-opdracht, het programma(management)plan of soortgelijk document.

U beschrijft de resultaten in termen van wat u beoogde op te leveren – producten, diensten -, niet in wat u ging doen – activiteiten -. Indien de lijst resultaten langer is dan +/- 5, benoemt u alleen de belangrijkste resultaten. Vermeld hier geen aanpassingen in deze resultaten; de wijzigingen vermeldt u in par. 2.3 of 3.3.

2.2/3.2 Afwijkingen van het gerealiseerde resultaat t.o.v. het geplande resultaat

Geef op hoofdlijnen in de diverse tabellen aan welke van de in par. 2.1/3.1 beoogde programma-resultaten aan het eind van uw programma niet, dan wel deels of in andere vorm zijn opgeleverd, en welke aanvullende resultaten u daarnaast heeft opgeleverd.

Vermeld – indien relevant – of de afwijking het gevolg is van een geaccordeerd wijzigingsverzoek als vermeld in de tabel bij par. 2.3/3.3. Indien dat niet het geval is, laat u deze cel leeg.

2.3/3.3 Belangrijkste formele wijzigingsvoorstellen/scopewijzigingen

Vermeld in deze tabel de belangrijkste wijzigingsverzoeken en hun impact.

2.4/3.4 Opdrachtgever en evt. stuurgroep

Vul in deze tabel de opdrachtgever en eventueel stuurgroepleden in. U vult achtereenvolgens in: hun rol in het programma/stuurgroep (bijv. 'gebruikersvertegenwoordiger'), hun eigen naam en hun functie in de organisatie (bijv. 'Hoofd afdeling XYZ').

2.5/3.5 Verloop van het programma in hoofdlijnen

U beschrijft in dit deel zo veel mogelijk chronologisch en op hoofdlijnen uw belangrijkste activiteiten.

Invulinstructie Portfoliomanagement

Voor portfolio's volgt hier een korte toelichting.

Portfolio 2 en 3 - Samenvatting, plan en realisatie

Dit deel geeft de assessor relevante achtergrondinformatie over uw referentieprojecten 2 en 3. Alle informatie moet betrekking hebben op (het door u geleide deel van) het project. In dit deel geeft u informatie over uw oorspronkelijke plan (doel en resultaat) en wijzigingen daarin (en in de scope) in de loop van het project.

Alle hier vermelde data en cijfers hebben alleen betrekking op uw project gedurende de periode dat u aan dit project leiding gaf. U beantwoordt alle vragen uitsluitend voor uw project.

Gebruik niet méér dan drie pagina's voor project 2 en idem voor project 3.

2.1/3.1 Uw officiële en feitelijke taken inzake de portfolio

Vermeld hier bij voorkeur de taken die aan het begin van uw aanstelling als portfoliomanager afgesproken zijn in de opdracht, het contract of soortgelijk document.

U beschrijft de taken in termen van wat u beoogde op te leveren - producten/diensten - alsmede wat u ging doen - activiteiten -. Indien de lijst resultaten langer is dan plusminus 5, benoemt u alleen de belangrijkste taken. Vermeld hier géén aanpassingen in deze resultaten; de wijzigingen vermeldt u in par. 1.6.

2.2/3.2 De formele aansturing van, rapportage en besluitvorming over de portfolio

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

2.3/3.3 Omvang van de belangrijkste programma's en projecten in uw portfolio

Vermeld naam en aard van de belangrijkste (al) lopende en nieuwe initiatieven in de portfolio in de periode dat u leidinggevende van de portfolio bent geweest.

Vermeld in startmaand, de geplande doorlooptijd (in maanden), het aantal toegewezen teamleden en uren, en het oorspronkelijke budget. Totaliseer de laatste drie kolommen.

2.4/3.4 Belangrijkste budgetaanpassingen

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

2.5/3.5 Verloop van portfolio 1 in hoofdlijnen

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

Zelfassessment

Let op!

Er is een Zelfassessment document voor programmamanagement én een ander Zelfassessment-document voor portfoliomanagement. Hetzelfde geldt voor het Rapport. Vul de juiste documenten in!

Doel

In het zelfassessment scoort u uw eigen kennis, vaardigheden en bekwaamheid op een elfpuntsschaal. U geeft daarnaast voorbeelden van uw ervaring en kunde op elke van de 29 competentie-elementen.

Omvang

Let op!

Het zelfassessment dient niet meer dan 5.000 woorden te omvatten. Dit is inclusief de reeds vooraf ingevulde teksten. U mag deze niet verwijderen.

Indien het document méér dan 5.000 woorden telt, wordt het niet door IPMA Certificering geaccepteerd!

Structuur en opzet

Bij dit onderdeel scoort u uzelf op de aspecten kennis, vaardigheden en bekwaamheid op elk van de 29 competentie-elementen. U vindt een beschrijving van de competenties [in de examengids](#) en uitgebreider in de [ICB4](#) (Individual Competence Baseline).

Daarnaast geeft u voor elk van de 29 competentie-elementen minimaal één voorbeeld in STAR-vorm van uw ervaring en kunde. Meer voorbeelden geven is toegestaan, voor zover u de maximale omvang van het document niet overschrijdt.

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 vaardigheid.

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 toe het gebruik ervan in de praktijk, op de juiste manier en op het juiste moment.

De assessoren gebruiken uw voorbeelden onder meer om een eigen oordeel te vormen over de complexiteit van de programma's/portfolio's – en daarmee uw toelaatbaarheid – op IPMA A- en B-niveau.

Hieronder volgt een indicatie hoe u zelf op elk van de aspecten 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 programma-/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 programma's of portfolio's u deze vaardigheden heeft opgedaan en heeft getoond.

In complexe programma's/portfolio's (IPMA-B)	In zeer complexe programma's/portfolio's (IPMA-A)	Leidt tot score:
geen vaardigheden	geen vaardigheden	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 29 competenties uw bekwaamheidsscore (hoe bekwaam u in deze competentie bent). Uw score op het zelfassessment voor elk competentie is afhankelijk van het soort programma's/portfolio's waarin u deze bekwaamheid heeft opgedaan en heeft getoond.

In complexe programma's, portfolio's (IPMA-B)	In zeer complexe programma's, portfolio's (IPMA-A)	Leidt tot score
geen bekwaamheid	geen bekwaamheid	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

Praktijkvoorbeelden

Voor elke competentie beschrijft u één of meer voorbeelden; liefst in STAR-vorm. STAR's geven de assessor een goed beeld van uw acties en het effect daarvan op het verloop en succes van het programma of de portfolio. Tevens geeft dit een goed beeld van de uitdagingen waarmee u in het programma of de portfolio werd geconfronteerd. En daarmee van de complexiteit van het programma of de portfolio.

Een STAR-beschrijving bestaat uit drie delen:

- 1 **S**ituatie in het programma/portfolio die actie van u vergde
- 2 **A**ctiviteit(en) die u heeft uitgevoerd, geïnitieerd of bevorderd
- 3 **R**esultaat wat als gevolg hiervan werd bereikt

De **T**aak hoeft normaliter niet te worden beschreven: deze is bekend t.w. programma- of portfolio-manager. Alleen als het relevant is voor het begrijpen van uw acties kunt u de taak vermelden.

Nadere toelichting:

- de **situatie** kan een dagelijkse activiteit van de programma-/portfoliomanager zijn, zoals het maken van een planning, het bewaken van het budget, het motiveren van teamleden etc.

- Maar ook een optredend risico, een dreigende overschrijding, een nieuwe wens van de klant, een onderkende kans, etc.
- beschreven **situaties** zijn altijd concreet en specifiek: het zijn illustraties van uw algemene gedrag in het programma/portfolio. Dus u beschrijft telkens hoe u in één specifieke situatie met een probleem, uitdaging, één (of een groep van) stakeholders of een team(lid) omging.
- beschrijf **situaties** en **resultaten** zo kort mogelijk. De nadruk moet liggen op uw activiteiten. De situatiebeschrijving moet slechts zo uitgebreid zijn dat de aanleiding en context van uw activiteiten begrijpelijk zijn.
- formuleer uw **activiteit(en)** in de IK-vorm (“Ik deed”). Gebruik van de onpersoonlijke lijdende vorm (“Toen is”, “Daarop werd”) of het gebruik van “we” geeft geen inzicht in uw (bijdrage aan) acties, en juist daar is de assessor in geïnteresseerd.
- de beschrijving van het **resultaat** moet terugslaan op de situatie. Bijvoorbeeld: als budget het probleem in de situatie is, gaat het resultaat niet over motivatie.
- STAR’s waarbij uw eigen rol verwaarloosbaar was laat u weg, tenzij uw programma/portfolio er door beïnvloed is. In dat laatste geval meldt u zo nodig bij de **activiteit** wat u heeft gedaan aan de gevolgen voor het programma/portfolio.
- niet elke STAR hoeft een voor u of het programma of de portfolio succesvolle uitkomst gehad te hebben. U vermeldt dan wat u gedaan heeft om de mogelijk negatieve gevolgen te beperken. U meldt in het resultaat of c.q. in hoeverre dat gelukt is.
- U beschrijft STAR’s in lopende zinnen dus niet puntsgewijs Situatie, Activiteit, Resultaat.

Beschrijf zoveel mogelijk praktijkvoorbeelden uit programma of portfolio 1. Indien in dat programma of portfolio geen geschikt voorbeeld voorhanden is, kunt u ook voorbeelden uit de programma’s of portfolio’s 2 en 3 halen. Als u in programma of portfolio 2 of 3 een beter voorbeeld van Ethisch handelen (competentie G2) of Inkoop (V9) kunt beschrijven, gebruikt u deze.

Vermeld bij het praktijkvoorbeeld als het voorbeeld niet uit programma/portfolio 1 afkomstig is!

Kruis aan op welke KCI(s) uw praktijkvoorbeeld(en) betrekking hebben

Voor elk voorbeeld kruist u aan op welke (één of meerdere) Kern Competentie Indicators (KCI’s) dit voorbeeld betrekking heeft. Deze KCI’s vormen de deelvragen die een assessor zich stelt als hij of zij moet bepalen of u voldoende heeft aangetoond dat u een competentie beheerst. Het verdient dus aanbeveling deze KCI’s in uw achterhoofd te houden als u een voorbeeld geeft van uw praktijkervaring.

Rapport

Let op!

Er is een Programmarapport én een Portfoliorapport. Let op dat u de juiste documenten invult!

Structuur en opzet

Het programma- en portfoliorapport hebben een voorgeschreven structuur. Breng geen wijzigingen aan en vul alle paragrafen in. Het rapport bestaat uit 3 hoofdstukken.

Omvang

Let op!

Het rapport mag niet groter zijn dan 25 pagina's en/of 10.000 woorden. De verplichte lettertypegrootte is 11-punts. U mag aan deze 25 pagina's een maximum van 15 pagina's aan bijlagen toevoegen (deze zijn niet verplicht).

Dit is een harde eis!

Bijlagen

Bijlagen kunnen nuttig zijn. Bijvoorbeeld wanneer het organogram niet past in de ruimte bij paragraaf 1.8. Of als het voor het begrip van het programma of de portfolio naar uw oordeel essentieel is om bepaalde additionele informatie toe te voegen. Zoals een WBS, detailplanning of iets dergelijks. De richtlijn is: bij voorkeur geen bijlagen.

Leesbaarheid

Probeer het rapport leesbaar te houden, door:

- Correct, goed Nederlands te schrijven.
- In lopende, niet te lange zinnen. Inclusief lidwoorden etc.
- Het aantal buitenlandse, bijv. Engelse, (vak)termen te beperken door ze te vertalen of te omschrijven.
- Hetzelfde geldt voor specifieke in uw bedrijf gebruikte termen omdat deze bij de assessor wellicht onbekend zijn.
- Algemene projectmanagementtermen en -begrippen, onder andere zoals gebruikt in de ICB4, leveren natuurlijk geen problemen op.
- Het aantal gebruikte afkortingen zo veel mogelijk te beperken. Leg ze zo nodig de eerste keer uit. Bijvoorbeeld de naam van uw project. Of omschrijf ze. Liever "Afdeling Beheer" dan "Afdeling XYZ".
- In het gehele rapport alle betrokkenen te benoemen bij hun rol in het project. Dus "opdrachtgever" of "Hoofd Beheer". Niet "J. Jansen".

Personalia

Wij verzoeken u de 6 vragen op pagina 1 van het rapport in te vullen naar de situatie tijdens het programma, de portfolio. Dus bij welk bedrijf u toen werkzaam was, d.i. op de loonlijst stond. Indien het programma, de portfolio meerdere opdrachtgevers heeft gehad, vult u hier degene in die u als referent hebt opgegeven.

Op het voorblad is ruimte voor een afbeelding van uw product (programma/portfolior resultaat), programma/portfoliologo, team of een andere relevante afbeelding. U mag deze ruimte ook leeg laten. U wordt verzocht in de rest van het rapport alleen afbeeldingen/schema's in te voegen indien deze een bijzondere meerwaarde hebben voor uw verhaal, niet als illustratie alleen. Hiervoor geldt derhalve hetzelfde als t.a.v. bijlagen.

Hoofdstuk 1 Achtergrond programma/portfolio

Hoofdstuk 1 geeft de assessor relevante achtergrondinformatie over het programma/portfolio. Alle informatie moet betrekking hebben op uw programma/portfolio.

Paragraaf 1 (ICB4, 5.3.1/6.3.1. Strategie)

U herhaalt de informatie die u al in de Managementsamenvatting (par. 1.1) gegeven heeft over de doelen van dit programma/portfolio. U breidt deze uit met aanvullende informatie zoals: hoe uw beoogde programma/portfolior resultaat paste in de strategie (van de klant/ opdrachtgever), hoe deze zich verhiel tot die van andere betrokkenen, hoe u dat vaststelde (bijv. aan de hand van een business case) en welke bijdrage aan deze strategische afwegingen u eventueel zelf heeft geleverd.

Paragraaf 2 Programmarapport (ICB4, 5.4.2 Doelen)

In het Programmarapport herhaalt u - zo mogelijk uitgebreider - de informatie die u al in de managementsamenvatting (par. 1.1 en 1.2) gegeven heeft over de baten van dit programma/portfolio.

Paragraaf 2 Programmarapport (ICB4, 6.4.3 Scope)

In het Portfoliorapport herhaalt u - zo mogelijk uitgebreider - de informatie die u ook al in de managementsamenvatting (par. 1.4) gegeven heeft over de omvang en aard van uw scope. U breidt deze uit met aanvullende informatie: hoe bent u omgegaan met (aspecten van de) de scope, en hoe heeft u deze vastgesteld en laten accorderen en hoe u deze gebruikt heeft bij het structureren van uw portfolio.

Paragraaf 3 (ICB4, 5.3.4/6.3.4 Invloed en belangen)

U beschrijft de mogelijke positionering van uw programma/portfolio binnen bijvoorbeeld een programma. En/of de mogelijke - voor een goed begrip van uw programma/portfolio relevante - relaties met andere programma's/portfolio's. Het is uitdrukkelijk niet de bedoeling dat u in uw beschrijvingen in deel A uitpuittend bent. Niet alle relaties hoeven vermeld te worden, alleen degene die voor een goed begrip van het programma/portfolio en uw aansturing daarvan relevant zijn.

Paragraaf 4 (ICB4, 5.3.4/6.3.4 Invloed en belangen)

U beschrijft de machts- en invloedstructuren rondom het programma/portfolio. Met name de informele, feitelijke machtsposities - de formele heeft u al in de Managementsamenvatting benoemd. En hoe u het programma/portfolio binnen deze invloedstructuren heeft beschermd.

Paragraaf 5

Beschrijf kort uw eigen taken. Bijvoorbeeld: "Verantwoordelijk voor de dagelijkse leiding van het programma/portfolio en het opleveren van de programma-/portfolior resultaten". Voeg, voor zover relevant, specifieke taken en verantwoordelijkheden toe. Zoals planning, aansturing teamleden, rapportage, etc.

Geef daarnaast uw **bevoegdheden** aan. Denk daarbij aan het selecteren van uw eigen teamleden, het inhuren van extern personeel, het bestellen, de aankoop van materieel, goedkeuren bestedingen en procuratie. Het gaat hierbij om uw feitelijke bevoegdheden en niet uw formele. Als de verantwoordelijke afdeling uw verzoeken tot inhuur altijd zonder bezwaar inwilligde, had u de facto deze bevoegdheid.

Paragraaf 6

Beschrijf de door u aangestuurde disciplines. Vermeld in de eerste tabel welke verschillende (groepen) experts u binnen uw programma/ portfolio hebt aangestuurd. Zoals ontwerpers, bouwers, testers. Probeer u zich daarbij te beperken tot de belangrijkste 10 á 12 disciplines.

Vermeld in de tweede tabel, indien toepasselijk, of u in dit programma/portfolio (groepen) experts feitelijk hebt aangestuurd, hoewel u voor hen formeel niet eindverantwoordelijk was. D.w.z. dat zij niet in uw programma/portfolioteam zaten. Bijvoorbeeld inkoopers of juristen.

Uitleg over hun rol en uw aansturing vermeldt u niet hier, maar in hoofdstuk 2. Indien u geen personen buiten uw programma/portfolioteam hebt aangestuurd, laat u deze tabel leeg. Laat de tabel echter wel staan. Op die manier weet de assessor dat u deze tabel met opzet leeg hebt gelaten.

Paragraaf 7

Beschrijf de belangrijkste overlegstructuren in en rondom het programma/portfolio. In deze twee tabellen geeft u de belangrijkste overlegstructuren weer binnen en rondom uw programma/portfolio. Beschrijf per overleg:

- de naam. Geef alleen een toelichting als de naam de functie van het overleg niet voldoende weergeeft;
- hoe vaak het overleg plaatsvond. per week, per maand
- wie aan het overleg deelnamen.

Indien de frequentie “ad hoc” was, vermeld dan hoe vaak het overleg daadwerkelijk heeft plaatsgevonden tijdens de periode dat u het programma of de portfolio gemanaged heeft. Noem de deelnemers aan het overleg bij hun rol in het programma/portfolio en dus niet hun eigen naam. Probeer hierin efficiënt te zijn. Liever “stuurgroepleden” dan ze alle apart benoemen. Geef tussen haakjes (“vz.”) aan wie de voorzitter was.

Noem uzelf vanaf hier (en overal verder in het rapport) “ik”.

Paragraaf 8 (of in een bijlage)

Toon het organogram van uw programma/portfolio. Zie de Managementsamenvatting voor een uitleg hoe deze te tekenen. U kunt dat organogram ook gewoonweg kopiëren.

Hoofdstuk 2 Uw uitdagingen in dit programma - portfolio

In dit deel beschrijft u per competentie hoe u het programma/portfolio heeft geleid en hoe u de complexiteit van dit programma/portfolio heeft beheerst. Uw activiteiten beschrijft u in de vorm van STARS. Zie voor de beschrijving de uitleg bij de managementsamenvatting. Elke paragraaf heeft grofweg dezelfde opbouw:

- een algemeen verhaal hoe u met dit onderwerp bent omgegaan. Bijvoorbeeld hoe u risicomanagement heeft opgezet en bewaakt;
- één of meer STARS – voorbeelden. Zoals van één specifiek risico of kans, hoe u daar mee omgegaan bent en wat het resultaat van uw activiteiten was.

Beschrijf uw acties neutraal, zonder een oordeel over uw (of andermans) acties te vellen. Pas in hoofdstuk 3 geeft u uw mening en eigen oordeel over uw functioneren in dit programma/portfolio.

Let op!

U kunt de STARS die u in uw Zelfassessment hebt beschreven opnieuw gebruiken, waar en voor zover relevant. De hierdoor gecreëerde overlap in STARS is het logische gevolg van de beoordeling in fasen die IPMA certificering Nederland hanteert.

Hoofdstuk 2 is verdeeld in 7 groepen. De groepen 1, 2 en 3 gaan over de inrichting(sfase) van het programma/portfolio. Groep 5 betreft uw beheersing van de vaktechnische competenties zoals planning, uren, budget, scope e.d. tijdens het verloop van het programma/portfolio. De STARS in de overige groepen kunnen betrekking hebben op situaties gedurende het gehele programma/portfolio.

Let op!

Wijzigingen in planning, budget, scope etc. vertelt u dus niet in groep 3, maar in groep 5.

Informatie en een inhoudelijke beschrijving van deze competentie-elementen kunt u bijvoorbeeld vinden in de ICB4. Per paragraaf wordt hieronder een korte nadere toelichting gegeven.

Let op!

Als u voor één of enkele competenties geen concreet voorbeeld kunt noemen uit het huidige programma/portfolio, mag u in een dergelijk enkel geval een voorbeeld geven uit programma/portfolio 2 of 3.

Geef dan aan uit welk van de andere programma's of portfolio's het voorbeeld komt.

1. Het waarom van het programma/portfolio

Paragraaf 1.1 Beoogde effecten (ICB4, 5.5.13 Verandering en transformatie) resp. de beoogde strategische doelen (ICB4, 6.5.13 Verandering en transformatie).

Hoe droeg uw beoogde programma- resp. portfolioresultaat bij aan wijzigingen in het primair proces van de klant/ opdrachtgever? Inclusief de daarbij behorende systemen, producten of technologie en welke bijdrage aan (de voorbereiding of realisatie van) deze wijzigingen u eventueel zelf heeft geleverd.

Paragraaf 1.2 De programma- resp. portfolio-omgeving (5.3.2/6.3.2: Besturing, structuren en processen).

Geef aan hoe uw (resp. de klant-)organisatie programma/portfoliomanagement heeft ingericht en gebruikt voor het bereiken van haar bedrijfsdoelen. Welke (positieve of negatieve) gevolgen deze inrichting heeft gehad voor de beheersing van het programma/portfolio en het realiseren van de doelen en baten.

Geef tevens aan de hand van (minimaal) één voorbeeld de relatie aan van uw programma/portfolio tot de staande organisatie. Hoe heeft u daarvan last of profijt gehad en welke activiteiten u in deze ontplooid heeft.

Paragraaf 1.3 Relevante regelgeving (5.3.3/6.3.3: Compliance, wet- en regelgeving)

Beschrijf uw activiteiten en bijdrage ten aanzien van de juridische en andere regelgevingsaspecten van/in het programma/portfolio. Denk daarbij bijvoorbeeld aan het contract met de klant, samenwerkende partijen en leveranciers.

2. Uw aanpak van het programma/portfolio

Paragraaf 2.1 Programmarapport de Scope (ICB4, 5.5.3)

Bespreek de scope van het programma. Hoe bent u omgegaan met (aspecten van) de scope? Hoe heeft u deze vastgesteld en laten accorderen? Hoe heeft u deze gebruikt bij het structureren van uw programma?

Paragraaf 2.1 Portfoliorapport Eisen en Doelen (ICB4, 6.5.2)

Hier bespreekt u de eisen en doelen. Welke eisen stelde(n) de klant/ opdrachtgever (en derden, zoals gebruikers) aan het portfolio? Hoe u deze inschatte en hoe u hiermee omging (bijv. ze prioriteerde).

Paragraaf 2.2 Programma/portfolio-aanpak (ICB4, 5.5.1/6.5.1)

Uw inschatting van de – voor de diverse belanghebbenden meest relevante – criteria waarop ze het succes van het programma/portfolio zouden beoordelen. Hoe u deze vaststelde en woog en hoe dit uw inrichting van het programma/portfolio beïnvloedde. Hoe u de meest relevante factoren inschatte die het succes van het programma/portfolio zouden beïnvloeden. Hoe u deze vaststelde, en hoe u deze gebruikte in uw inrichting van het programma/portfolio.

Paragraaf 2.3 Selecteren en balanceren (ICB4, 5.5.14/6.5.14)

Hier gaat u in op de selectie en prioritering van programma-componenten resp. selectie en prioritering van projecten en programma's. Hoe komt u tot uw optimale mix van programma- resp. portfoliocomponenten? Hoe balanceert u uw projectenportfolio?

Paragraaf 2.4 Kwaliteit (ICB4, 5.5.6/6.5.6)

Hoe borgde u de kwaliteit van het programma-, portfolioprocés en de programma-/portfolioresultaten.

3. Uw inrichting van het programma, portfolio

Paragraaf 3.1 Organisatie en informatie (ICB4, 5.5.5/6.5.5)

Dit betreft o.a. de inrichting van de communicatie- en documentatiestructuren, het vaststellen van rollen en bevoegdheden van uw team(leden) en uw bijdrage bij het vaststellen van de stuurgroep en gebruikersvertegenwoordiging leverancier(s).

Paragraaf 3.2 Mensen en middelen (ICB4, 5.5.8/6.5.8)

Hier beschrijft u uw activiteiten bij het plannen, aanvragen, verkrijgen en inzetten van de benodigde mensen en middelen.

Paragraaf 3.3 Tijd (ICB4, 5.5.4) resp. De portfolio-besluitvormingscyclus (ICB4, 6.5.4)

Beschrijf uw acties, invloed en keuzes bij het vaststellen van doorlooptijden en deadlines van het programma dan wel de portfoliobesluitvormingscyclus. Daarnaast het waarom van de gekozen programma/portfoliofasering en uw (initiële) aanpak van het programma/portfolio in termen van mijlpalen en beslispunten.

Paragraaf 3.4 Financiën resp. het budget (ICB4, 5.5.7/6.5.7)

Dit betreft uw acties, invloed en keuzes bij het initieel vaststellen van begrotingen, de budgetten, toleranties en reserves, en uw aanpak van de budgetbewaking en -vastlegging.

4. Inkoop en onderhandelen in het programma/portfolio

Paragraaf 4.1 Inkoop (ICB4, 5.5.9/6.5.9)

Uw activiteiten en bijdrage bij inkopen en contracteren van verschillende partijen gedurende het programma/portfolio.

Paragraaf 4.2 Onderhandelen (ICB4, 5.4.9/6.4.9)

Voorbeelden van uw inzet en uw resultaten bij onderhandelingsituaties, hetzij programma-/portfolio-interne, organisatie-interne, met leveranciers en/of afnemers.

Paragraaf 4.3 Vindingrijkheid (ICB4, 5.4.8/6.4.8)

Uw insteek en uw resultaten bij het oplossen van problemen.

5. Beheersing en risico's

Paragraaf 5.1 Resultaatoriëntatie (ICB4, 5.4.10/6.4.10)

Geef aan de hand van (minimaal) één voorbeeld aan hoe u de focus van het team heeft gericht op de op te leveren baten, resultaten en/of doelen.

Paragraaf 5.2 Plannen en beheersing (ICB4, 5.5.10/6.5.10)

Beschrijf kort hoe u het programma/portfolio bent gestart. Ook bijv. bij overname van een collega. Welke partijen u in deze fase erbij hebt betrokken, wat u heeft opgeleverd (managementproducten) en wat daarvan het resultaat was. Hoe u de procedures voor beheersing en rapportage heeft ingericht. Geef één of meer voorbeelden (STARs). Welke acties er gedaan zijn om (dreigende) verstoringen tegen te gaan of de gevolgen te beperken.

Beschrijf kort hoe u de procedures voor wijzigingen heeft ingericht. Geef zo mogelijk één of meer voorbeelden van opgetreden problemen en hoe u daar mee bent omgegaan. Geef ook zo mogelijk één of meer voorbeelden van uw activiteiten rond een wijziging, gerelateerd aan een van de afwijkingen die u heeft aangegeven in de managementsamenvatting.

Beschrijf tot slot kort hoe u de procedures rond het programma (en eventueel een portfolio periodeafsluiting) heeft ingericht. Bijvoorbeeld het opstellen van het programma- of portfolio-eindrapport, programma- of portfolio-evaluatie en het verkrijgen van decharge.

Paragraaf 5.3 Risico's en kansen (ICB4, 5.5.11/5.5.11)

Uw aanpak van risicomanagement en hoe heeft u uw team(s), opdrachtgever, gebruikers en derden daarbij betrokken? Denk aan zaken als inventarisatie, mitigatie, vastlegging, bewaking. Geef minimaal één voorbeeld van een risico en minimaal één kans die u zag en hoe u daarmee bent omgegaan. Geef zo mogelijk één of meer voorbeelden van hoe u met veiligheid en gezondheid, data-beveiliging en/of duurzaamheid/milieu-aspecten bent omgegaan, naast wat al door of in uw organisatie(s) daarover geregeld was.

Paragraaf 5.4 Conflicten en crisis (ICB4, 5.4.7/6.4.7)

Geef aan hoe u bij voorkeur omgaat met conflicten. Geef daarvan minimaal één concreet voorbeeld. Welke acties heeft u bij een conflict in dit programma/portfolio ondernomen?

6. Communicatie en belanghebbenden

Paragraaf 6.1 Persoonlijke communicatie (ICB4, 5.4.3/6.4.3)

Geef aan de hand van (minimaal) één voorbeeld aan in hoeverre u als programma/portfoliomanager ook een adviesrol heeft vervuld naar de verschillende belanghebbenden en in welke rol. Bijvoorbeeld expert, handlanger of partner.

Paragraaf 6.2 Belanghebbenden (ICB4, 5.5.12/6.5.12)

Geef aan de hand van (minimaal) één voorbeeld aan hoe u de belanghebbenden bij het programma/portfolio heeft betrokken. Hoe heeft u de communicatie-aanpak opgesteld, uitgevoerd en bewaakt.

Paragraaf 6.3 Cultuur en waarden (ICB4, 5.3.5/6.3.5)

Geef aan de hand van (minimaal) één voorbeeld aan hoe u bent omgegaan met sociaal-culturele verschillen en hoe u respect en inlevingsvermogen heeft getoond. Neem daarin aspecten mee als omgang met en aanvaarding van (meningen, de persoon en de situatie van) anderen en empathie.

7. Leiderschap en uw team

Paragraaf 7.1 Persoonlijke integriteit en betrouwbaarheid (ICB4, 5.4.2/6.4.2)

Beschrijf hoe u het vertrouwen in u en uw programma/portfolio heeft bevorderd. Geef aan of u met belanghebbenden ethische aspecten hebt besproken. Bijvoorbeeld tijdens een kick-off. Beschrijf een ethisch dilemma die zich tijdens het programma/portfolio heeft voorgedaan.

Paragraaf 7.2 Leiderschap (ICB4, 5.4.5/6.4.5)

Beschrijf aan de hand van voorbeelden hoe u leiding heeft gegeven aan het programma/portfolio en hoe u heeft geacteerd rond majeure problemen/uitdagingen. Geef ook aan wat uw voorkeurstijl van leiderschap is en een voorbeeld waarin u uw stijl van leidinggeven hebt moeten aanpassen.

Paragraaf 7.3 Teamwerk (ICB4, 5.4.6/6.4.6)

Geef aan de hand van (minimaal) één voorbeeld aan hoe u uw team heeft aangestuurd en tot een team heeft gesmeed.

Paragraaf 7.4 Relaties en betrokkenheid (ICB4, 5.4.4/6.4.4)

Geef aan de hand van (minimaal) één voorbeeld aan hoe u uw team heeft betrokken bij de doelen van de klant en hoe u uw team heeft gemotiveerd.

Hoofdstuk 3 Terugblik op uw functioneren in dit programma/portfolio

Paragraaf 1 Wat deed u goed? (ICB4, 5.4.1/6.4.1 Zelfreflectie en zelfmanagement)

Geef uw beoordeling van een aantal (2 á 4) aspecten waar u zelf tevreden bent over uw functioneren in dit programma/portfolio. Bij voorkeur zijn dit aspecten die u reeds (als STAR) heeft besproken in hoofdstuk 2. U beperkt zich hier tot uw oordeel en wat u hier voor de toekomst uit heeft geleerd.

Paragraaf 2 Wat ging u minder goed af? (ICB4, competentie 5.4.1/6.4.1 Zelfreflectie en zelfmanagement)

Geef uw beoordeling van een aantal (2 á 4) aspecten waar u zelf minder (tot on) tevreden bent over uw functioneren in dit programma/portfolio. Bij voorkeur zijn dit aspecten die u reeds (als STAR) heeft besproken in hoofdstuk 2. U beperkt zich hier tot uw oordeel en wat u hier voor de toekomst uit heeft geleerd.

Paragraaf 3 Oordeel opdrachtgever en andere betrokkenen

Geef de beoordeling door uw opdrachtgever - en voor zover relevant van andere belanghebbenden - over uw functioneren in het programma/portfolio. Vindt hij/zij het een succesvol programma of portfolio? Is hij/zij tevreden over u in uw rol als programma/portfoliomanager? Geef aan wat hij/zij succesvol vond gaan en wat niet, en waarom.

Paragraaf 4 Uw slotoordeel over uw functioneren in dit programma/portfolio

Geef kort uw eigen overall beoordeling achteraf over uw functioneren. Geef aan wat u er van heeft geleerd en wat u nu sindsdien anders doet.

Wij wensen u succes bij het schrijven en het assessment interview!