

# Toelichting invullen certificeringsdocumenten projectmanagement IPMA-A, -B en -C (ICB4)



*Denk aan het milieu voordat u dit document print*

## Welke toelichting te gebruiken?

Deze toelichting gebruikt u als u zich wilt certificeren voor Projectmanagement IPMA-A, -B of -C.

Als u zich wilt certificeren voor Programma- of Portfoliomanagement IPMA-A of -B, moet u het **Ervaringsdocument Programma-, Portfolio-, (project-)management IPMA-A en -B (ICB4)** en de bijbehorende toelichting gebruiken.

Deze documenten gebruikt u ook als u voor uw certificering Projectmanagement IPMA-A of -B één of meerdere programma's of portfolio's wenst op te voeren.

## Versiebeheer

Versie	Datum	Geldig vanaf / tot
Versie 3.04	4-05-2020	4-05-2020/ --

## Inhoudsopgave

Overzicht van de documenten en certificeringsfasen .....	3
Opbouw van deze toelichting.....	3
<b>Ervaringsdocument .....</b>	<b>4</b>
Doel .....	4
Structuur en opzet.....	4
Personalia, Opleidingen en cursussen en Werkervaring .....	4
Referenten .....	4
Projectenlijst .....	5
Ervaring van langer geleden IPMA-B en -C.....	6
Wat is een A-, B- of C-project? .....	6
Project 1, 2 en 3 (eerste, tweede en derde referentieproject) .....	6
Project 4 t/m 10 .....	7
Projectcomplexiteit van projecten 1 t/m 10 .....	7
Toelichting hoge scores complexiteit.....	12
Eventuele aanvullende toelichtingen of opmerkingen .....	12
<b>Managementsamenvatting .....</b>	<b>13</b>
Doel .....	13
Structuur en opzet.....	13
Personalia.....	13
De organisatie waarin u projecten leidt .....	13
Project 1 - Samenvatting, plan en realisatie.....	13
Projecten 2 en 3 - Samenvatting, plan en realisatie .....	17
<b>Zelfassessment.....</b>	<b>18</b>
Doel .....	18
Structuur en opzet.....	18
Toelichting kennisscores .....	18
Toelichting vaardigheidsscores .....	19
Toelichting bekwaamheidsscores.....	19
Praktijkvoorbeelden .....	20
Kruis aan op welke KCI('s) uw praktijkvoorbeeld(en) betrekking heeft of hebben .....	22
<b>Rapport (alleen IPMA-A en -B).....</b>	<b>23</b>
Structuur en opzet.....	23
Bijlagen .....	23
Leesbaarheid .....	23
Personalia.....	23
Hoofdstuk 1 Achtergrond project.....	23
Hoofdstuk 2 Uw uitdagingen in dit project .....	25
Hoofdstuk 3 Terugblik op uw functioneren in dit project .....	29

## 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:

Fase	IPMA-C	IPMA-B	IPMA-A
0	Aanmelding (webformulier)	Aanmelding (webformulier)	Aanmelding (webformulier)
1	Theorie-examen ☹	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ervaringsdocument</li> <li>• Managementsamenvatting</li> <li>• Zelfassessment</li> </ul> <i>Beoordeling toelaatbaarheid</i>	Intakegesprek op basis van eigen documentatie.
2	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ervaringsdocument</li> <li>• Managementsamenvatting</li> <li>• Zelfassessment</li> </ul> <i>Beoordeling toelaatbaarheid</i>	Theorie-examen ☹	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ervaringsdocument</li> <li>• Managementsamenvatting</li> <li>• Zelfassessment</li> </ul> <i>Beoordeling toelaatbaarheid</i>
3	Assessmentinterview ☹	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-A en -B traject (inclusief eventuele herhaalstappen) dient binnen 18 maanden na aanmelding te worden afgerond.

Voor IPMA-C geldt dat het assessmenttraject (inclusief een herhaalstep) afgerond dient te zijn binnen 18 maanden na de examendatum IPMA-C-theorie.

## Opbouw van deze toelichting

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

## Ervaringsdocument

### Doel

Het ervaringsdocument heeft drie doelen:

1. Kunnen vaststellen of de kandidaat aan de ervaringseisen voor het betreffende IPMA-niveau voldoet. Relevant daarvoor zijn met name hoofdstuk 4. Projectenlijst, 5. Complexiteit en eventueel 6. Aanvullende toelichtingen. Het niet kunnen voldoen aan de ervaringseisen betekent dat u afgewezen wordt voor het betreffende certificeringstraject.
2. Achtergrondinformatie over u. Relevant daarvoor is het gehele document, maar met name de onderdelen Personalia en de hoofdstukken 1. Opleidingen en cursussen en 2. Werkervaring.
3. Informatie betreffende referenten die informatie kunnen verschaffen over uw werkzaamheden als projectmanager. Relevant daarvoor is hoofdstuk 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.

### Personalia, Opleidingen en cursussen en Werkervaring

#### Personalia

Graag alle velden invullen. Vergeet niet aan te geven op welk niveau u zich wilt certificeren. Dit is belangrijk om uw toelaatbaarheid goed te kunnen bepalen.

#### 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 óf 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 projectmanagement-gerelateerde activiteiten

Hier vult u eventueel andere ervaringen met projectmanagement 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 projectmanagement: uw opdrachtgever (van project 1, het eerste referentieproject), uw huidige leidinggevende en twee medewerkers naar keuze, waarvan minimaal één van project 1. Als de referent niet-Nederlands is en géén Nederlands spreekt/verstaat, meldt dan of hij/zij wel Engels verstaat en spreekt. Graag zowel het mobiele als het rechtstreekse (vaste) telefoonnummer van de referenten invullen zodat wij hen makkelijk kunnen bereiken.

Deze referenten wordt schriftelijk – via een korte online vragenlijst – gevraagd naar hun ervaringen en hun oordeel over uw functioneren als projectmanager.

Daarnaast kan (voor IPMA-C) of zullen (voor IPMA-B en IPMA-A) één of twee referenten hierover telefonisch benaderd worden. Het telefoongesprek neemt meestal zo'n 5 á 10 minuten in beslag.

#### Let op!

- Wij verzoeken u om uw referenten vooraf om toestemming te vragen voor hun medewerking.
- Als de opdrachtgever van project 1 niet beschikbaar is, graag aangeven waarom niet. In dat geval in het laatste veld aangeven van welk project de referent de opdrachtgever is. Bij voorkeur in dat geval de opdrachtgever van project 2 of 3 opgeven.
- Indien geen leidinggevende beschikbaar is, bijv. omdat u zelfstandig ondernemer bent, geeft u hier dan de naam op van een andere bij project 1 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 kunt u hun inzendingen volgen.

#### Projectenlijst

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

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

Level	Eisen
IPMA-C	In de laatste 6 jaar minimaal 36 niet-overlappende maanden ervaring als projectmanager of deelprojectmanager van projecten op IPMA C-niveau - complexiteitsscore $\geq 16$ .
IPMA-B	In de laatste 8 jaar minimaal 60 niet-overlappende maanden ervaring als projectmanager, waarvan minimaal 36 maanden op IPMA B-niveau - complexiteitsscore $\geq 25$ . De rest mag op IPMA C-niveau.
IPMA A	In de laatste 12 jaar minimaal 60 niet-overlappende maanden ervaring als projectmanager, waarvan minimaal 36 maanden op IPMA A-niveau - complexiteitsscore $\geq 32$ . De rest mag op IPMA B-niveau.

Wij gaan er daarbij 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 vermelden van voldoende projecten waaruit dit blijkt. Of door op de laatste pagina aan te geven waarom u dit niet aan kunt tonen.

In dit document is ruimte om 10 projecten te beschrijven. Maar als u bijvoorbeeld slechts 5 projecten nodig heeft om aan deze ervaringseisen te voldoen, mag u de rest leeg laten.

## Ervaring van langer geleden IPMA-B en -C

Als u in de laatste 6 (IPMA-C) of 8 jaar (IPMA-B) niet aan het minimum aantal ervaringsmaanden komt, bijvoorbeeld omdat u tijdelijk een andere functie heeft vervuld, is het wellicht mogelijk om oudere ervaring mee te laten tellen. Tot 10 jaar voor IPMA-C of tot 12 jaar voor IPMA-B.\*

Vink bij het onderdeel 'ervaring van langer geleden voor IPMA-B en -C' het vakje aan. Geef de reden aan waarom u oudere projecten wilt laten meetellen. Beschrijf in de projectenlijst voldoende projecten inclusief deze oudere projecten om aan de ervaringseis te voldoen. Het is aan IPMA Certificering om te beoordelen of deze omstandigheden valide redenen zijn.

\* Voor IPMA-A telt standaard de ervaring over de afgelopen 12 jaar mee.

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

De complexiteit zoals u deze invult in hoofdstuk 5. **Complexiteit** is bepalend voor het niveau van de projecten. De complexiteit wordt bepaald door een groot aantal factoren. Daarom wordt u verzocht voor elk door uw beschreven project de complexiteitsscorelijst in te vullen en toe te lichten.

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

## Project 1, 2 en 3 (eerste, tweede en derde referentieproject)

De bij project 1, 2 en 3 beschreven projecten zijn de zogenaamde 'referentieprojecten'. Deze worden verder uitgewerkt in de Managementsamenvatting. Alléén voorbeelden uit deze projecten kunnen worden gebruikt in uw Zelfassessment en (alleen) bij IPMA-A en -B in uw Rapport. Deze projecten dienen ook als basis voor het Assessmentinterview.

Het verdient aanbeveling dat Project 1 (en bij voorkeur ook projecten 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 bij IPMA-A en -B uw rapport).

Beantwoord alle vragen resp. vink alle relevante velden aan, voor alleen het (deel)project waarvoor u verantwoordelijk was, en voor de periode dat u het (deel)project leidde. Dit geldt ook voor projecten 2 t/m 10!

Bij **project 1** wordt u verzocht aan te geven in welke sector het project heeft plaatsgevonden en wat voor type project het was. Aan de hand hiervan selecteren wij een assessor die kennis heeft van uw werkgebied (en één die dat niet heeft).

De vraag bij '**Korte beschrijving**' bij project 1, 2 en 3 is anders dan die bij project 4 t/m 10.

- \* Bij projecten 1, 2 en 3 geeft u al aanvullende informatie in uw Managementsamenvatting. Vermeld bij '**Korte beschrijving**' alleen de aanleiding en context van het project en, indien u het project niet van het begin tot het eind heeft gemanaged, wanneer u op het project kwam en/of in welke fase van het project u het overgaf.
- \* Bij projecten 4 t/m 10 beschrijft u de aanleiding, context, start, verloop, problemen, uw bijdrage en, indien u het project niet van begin tot eind heeft gemanaged, in welke fase u op het project kwam en/of overgaf.

### Project 4 t/m 10

U beschrijft in dit document zoveel projecten dat u daarmee aantoonbaar minimaal aan de ervaringseisen te voldoen. Er is ruimte om 10 projecten te beschrijven. Maar als u 5 projecten nodig heeft om aan de ervaringseisen te voldoen, mag u de overige projecten leeg laten.

### Projectcomplexiteit van projecten 1 t/m 10

Scor bij elk door u opgegeven project alle complexiteitsdimensies op een schaal van 1 t/m 4 (zeer lage complexiteit t/m zeer hoge complexiteit). De maximale score is  $10 \times 4 = 40$ .

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

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

Score: Complexiteitsdimensie:	zeer lage complexiteit 1	lage complexiteit 2	hoge complexiteit 3	zeer hoge complexiteit 4
<b>1 – Output-gerelateerde complexiteit</b> <i>Complexiteit ontstaan door:</i> vage, veeleisende en/of onderling tegenstrijdige doelen, eisen en/of verwachtingen.	Er zijn amper vage, tegenstrijdige en/of veranderende doelen en/of eisen binnen het project.	Het project heeft last van vage, tegenstrijdige en/of veranderende doelen en/of eisen op afdelings- of divisieniveau binnen de eigen organisatie.	Het project wordt in ernstige mate geraakt door vage, tegenstrijdige en/of veranderende doelen en/of eisen. Deze zijn ook afkomstig van de hoogste niveaus binnen de eigen organisatie.	Het project wordt in ernstige mate geraakt door vage, tegenstrijdige en/of veranderende doelen en/of eisen. Deze zijn ook afkomstig vanuit de hoogste niveaus van meerdere organisaties, die belang hebben bij of invloed hebben op het project.
<b>2 - Procesgerelateerde complexiteit</b> <i>Complexiteit ontstaan door:</i> het aantal taken, aannames en beperkingen en hun onderlinge afhankelijkheden; de processen met de betreffende kwaliteitseisen; het team en communicatiestructuur; en de beschikbaarheid van ondersteunende methoden, instrumenten en technieken.	Het aantal kennisintensieve werkuren is enkele honderden. De geboden technieken en kwaliteitssystemen van de organisatie zijn afdoende voor het project.	Het aantal taken / werkpakketten loopt in de tientallen, kennisintensieve werkuren > 1.000, er zijn meerdere deelprojecten met verschillende methoden, instrumenten en technieken.	Het aantal taken / werkpakketten loopt in de honderden, 'blue collar' werkuren > 30.000 en/of kennisintensieve werkuren > 6.000, meerdere locaties / sites met verschillende kwaliteitseisen, methoden, instrumenten en technieken.	Het aantal taken / werkpakketten loopt in de duizendtallen, 'blue collar' werkuren > 100.000 en/of kennisintensieve werkuren > 30.000, meerdere locaties / sites met verschillende kwaliteitseisen, methoden, instrumenten en technieken.
<b>3 – Input-gerelateerde complexiteit</b> <i>Complexiteit ontstaan door:</i> het verwerven en financieren van de nodige budgetten (eventueel uit meerdere bronnen); de diversiteit van of het gebrek aan middelen (zowel menselijke als andere); en de processen en activiteiten die nodig zijn om de financiële en resource aspecten te managen, waaronder inkoop.	Financiering, verwerving en inkoop worden door de staande organisatie geregeld. Beschikbaarheid van geschikte teammedewerkers is geen groot probleem.	De financiering is geen zorg voor het project. Bestaande verwerving- en inkoopstrategieën kunnen routinematig toegepast worden. Beschikbaarheid van geschikte teammedewerkers vormt een uitdaging.	De financiering is aanvankelijk niet duidelijk en/of moet gedeeltelijk tijdens het project geborgd worden. Bestaande verwerving- en inkoopstrategieën zijn toepasbaar. Beschikbaarheid van geschikte teammedewerkers vormt vaak een uitdaging.	De financiering is aanvankelijk niet duidelijk en moet tijdens en door het project geborgd worden. Er wordt (minimaal gedeeltelijk) gebruik gemaakt van externe financiering. Verwerving- en inkoopstrategieën zijn uitdagend en vernieuwend.



Score:	zeer lage complexiteit	lage complexiteit	hoge complexiteit	zeer hoge complexiteit
Complexiteitsdimensie:	1	2	3	4
<b>4 - Risico-gerelateerde complexiteit</b> <i>Complexiteit ontstaan door:</i> het risicoprofiel en de onzekerheidsniveaus van het project en de daarvan afhankelijke initiatieven.	Het risicoprofiel (inclusief HSSE aspecten) wordt actief gemanaged binnen het project. De belangrijkste risico's zijn bij aanvang van het project bekend.	Het risicoprofiel (inclusief HSSE aspecten) wordt actief gemanaged binnen het project en heeft aandacht op afdelings- of divisieniveau binnen de organisatie. De belangrijkste risico's zijn niet allemaal bij aanvang van het project bekend.	Het risicoprofiel (inclusief HSSE aspecten) wordt actief gemanaged binnen het project en heeft aandacht op het hoogste niveau van de organisatie en/of is onderwerp van politiek c.q. media op plaatselijk niveau. De belangrijkste risico's zijn niet allemaal bij aanvang van het project bekend.	Het risicoprofiel (inclusief HSSE aspecten) wordt actief gemanaged binnen het project en heeft directe impact op de strategie van de organisatie en/of is onderwerp van politiek c.q. media op (inter)nationaal niveau. De belangrijkste risico's zijn bij aanvang van het project bekend niet goed in te schatten.
<b>5 – Strategie-gerelateerde complexiteit</b> <i>Complexiteit ontstaan door:</i> - de invloed van de formele strategie van de sponsorende organisatie(s), de normen, voorschriften, informele strategieën en beleidsmaatregelen die het project kunnen beïnvloeden; - het belang van het eindresultaat voor de organisatie, de mate van overeenstemming tussen de belanghebbenden; de informele invloed, belangen en weerstand rond het project; en - eventuele vereisten van wettelijke of regulerende aard.	Het project wordt gerealiseerd binnen een bestaande strategie, waarbij er geen of slechts in beperkte mate sprake was van politiek, informele invloed en weerstand.	Het project wordt gerealiseerd binnen een bestaande strategie, waarbij het project last had van politiek, informele invloed en weerstand.	Het project betreft de implementatie van nieuwe strategie, waarbij sprake is van veel politiek, informele invloed en weerstand binnen de organisatie.	Door het project wordt nieuwe strategie gedefinieerd en geïmplementeerd, waarbij er sprake is van veel politiek, informele invloed en weerstand op het hoogste niveau van meerdere organisaties.
<b>6 - Organisatiegerelateerde complexiteit</b> <i>Complexiteit ontstaan door:</i> het aantal en de verstrengeling van de raakvlakken tussen het project met de systemen, de structuren en de rapportage- en besluitvormingsprocessen van de organisatie(s).	Het project wordt in geringe mate geraakt door systemen, structuren en/of rapportage- en besluitvormingsprocessen binnen de organisatie.	Het project wordt intensief geraakt door systemen, structuren en/of rapportage- en besluitvormingsprocessen binnen de organisatie.	Het project introduceert nieuwe systemen, structuren en/of rapportage- en besluitvormingsprocessen binnen de organisatie.	Het project introduceert nieuwe systemen, structuren en/of rapportage- en besluitvormingsprocessen binnen meerdere organisaties, waarbij onderling raakvlakken zijn.

Score:	zeer lage complexiteit	lage complexiteit	hoge complexiteit	zeer hoge complexiteit
Complexiteitsdimensie:	1	2	3	4
<b>7 – Sociaal-culturele complexiteit</b> <i>Complexiteit ontstaan door:</i> de sociaal-culturele dynamiek. Deze kan ondermeer bestaan uit de raakvlakken met deelnemers, belanghebbenden of organisaties van verschillende sociaal- culturele achtergronden, of het te maken krijgen met verspreide teams.	Alle deelnemers aan het project hebben dezelfde sociaal-culturele achtergrond en/of er is sprake van één locatie.	Er zijn enkele deelnemers met verschillende sociaal-culturele achtergronden en/of er is sprake van meerdere locaties.	Er zijn meerdere deelnemers met zeer verschillende sociaal-culturele achtergronden en/of er is sprake van meerdere locaties in meerdere landen of tijdszones.	Er zijn veel deelnemers met zeer verschillende sociaal-culturele achtergronden en/of er is sprake van meerdere locaties in meerdere landen en uiteenlopende tijdszones.
<b>8 – Team-gerelateerde complexiteit</b> <i>Complexiteit ontstaan door:</i> de eisen aan het management en leiderschap binnen het project. Het gaat hier om de complexiteit die ontstaat door de wisselwerking van de team(s) en hun volwassenheid en de daarmee verband houdende mate van visie, begeleiding en aansturing van u als projectmanager die de team(s) nodig hebben om te leveren.	Binnen het project is er één team of zijn er enkele teams die onderling moeten samenwerken. De teams zijn voor hun taak berekend.	Binnen het project zijn meerdere teams die intern en onderling niet altijd op een even taakvolwassen manier samenwerken.	Binnen het project zijn meerdere gedistribueerde en in taakvolwassenheid verschillende teams die onderling moeten samenwerken.	Binnen het project zijn vele gedistribueerde en in taakvolwassenheid verschillende teams binnen meerdere organisaties die onderling moeten samenwerken.
<b>9 – Innovatie-gerelateerde complexiteit</b> <i>Complexiteit ontstaan door:</i> de mate van technische innovatie binnen het project. Dit omvat bereidheid tot leren en de bijbehorende vindingrijkheid die nodig is om te innoveren en/of om te werken met onbekende resultaten, benaderingen, processen, instrumenten en/of methoden.	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.

Complexiteitsdimensie:	Score:	zeer lage complexiteit 1	lage complexiteit 2	hoge complexiteit 3	zeer hoge complexiteit 4
<b>10 - Autonomie-gerelateerde complexiteit</b> <i>Complexiteit ontstaan door:</i> de mate van autonomie en verantwoordelijkheid die aan de manager van het project is gegeven of door hem/haar genomen of getoond wordt. Dit manifesteert zich in de coördinatie, de communicatie, het bevorderen en het verdedigen van de belangen van het project bij anderen.		De projectmanager rapporteert aan een opdrachtgever/stuurgroep. Er is in geringe mate sprake van participatie in besluitvorming en van de noodzaak om de belangen van het project elders te verdedigen.	De projectmanager rapporteert aan een opdrachtgever/stuurgroep en bereidt regelmatig besluitvorming voor. De projectmanager verdedigt de belangen van het project binnen de organisatie.	De projectmanager rapporteert aan een sturend niveau hoog in de organisatie waarbij zijn invloed terug te vinden is in de besluitvorming. De projectmanager verdedigt de belangen van het project binnen de betrokken organisatie(s).	De projectmanager rapporteert direct aan het hoogste niveau, waarbij er duidelijk sprake is van wederzijdse beïnvloeding. De projectmanager verdedigt de belangen van het project op het hoogste niveau binnen de betrokken organisatie(s).

## Toelichting hoge scores complexiteit

Voor elk van de projecten dient u bij een score van 3 of 4 op een complexiteitsdimensie een korte toelichting te geven. U vult het projectnummer (1 – 10) in, het nummer van de complexiteitsdimensie (1 – 10), uw score (3 of 4) en de toelichting in het vak 'waarom deze score'.

### Let op!

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

In essentie is projectcomplexiteit het resultaat van vier aspecten:

- **aantallen** (hoe meer teamleden, teams, uren, (deel)projecten, (groepen) stakeholders, (soorten) risico's etc., hoe complexer)
- **variëteit** (hoe meer teamleden, teams en andere belanghebbenden verschillen qua rol, belangen, perceptie, doelen, cultuur, taakvolwassenheid, locatie etc., en hoe meer de visie van elk van hen op de beoogde projectresultaten verschilt, hoe complexer)
- **afhankelijkheid** ('interrelatedness': hoe meer de beoogde project-, programma-, portfolioresultaten, -doelen, -taken, -processen etc. wederzijds strijdig én van elkaar afhankelijk zijn en/of strijdig met en/of afhankelijk van de strategie, doelen, taken, processen etc. van de organisatie(s), hoe complexer)
- **onvoorspelbaarheid** (hoe vager beschreven, onduidelijk/voor meerdere interpretaties vatbaar en/of hoe meer aan verandering (bijv. van inzicht) onderhevig de project-doelen, -resultaten, -risico's en/of de door het project geraakte organisatieprocessen en/of afdelingen etc. zijn, hoe complexer).

Het eerste aspect wordt deels geborgd door de cijfermatige complexiteitscriteria zoals hiervoor 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.

Overigens dient u alle complexiteitsscores van project 1 ook in paragraaf 1.9 van de Management-samenvatting toe te lichten.

## Eventuele aanvullende toelichtingen of opmerkingen

U kunt deze ruimte gebruiken voor relevante aanvullende informatie.



## Managementsamenvatting

### Doel

De managementsamenvatting dient twee doelen:

1. Achtergrondinformatie over de organisatie waar u projecten uitvoert.
2. Detailinformatie over projecten 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 projecten. U wordt verzocht de structuur van het document te respecteren en geen wijziging in de opzet (kopjes etc.) aan te brengen.

#### Let op!

De managementsamenvatting is een document wat **maximaal 15 pagina's** mag beslaan. Dat is inclusief eventuele bijlagen. Indien 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 projecten leidt

Deze vragen hebben betrekking op de organisatie waar u projecten 1, 2 en 3 heeft uitgevoerd. Als u zelf bij een andere organisatie werkt dan waar u project 1 heeft uitgevoerd, beschrijft u de klantorganisatie van project 1. Bijvoorbeeld als u bij een leveranciersorganisatie werkt of ZZP-er bent. Als u in het ervaringsdocument projecten bij verschillende organisaties heeft opgevoerd, beantwoordt u de vragen over de organisatie waar u project 1 heeft uitgevoerd.

Beantwoord de eerste 3 vragen kort. Bij vraag 4 geeft u in een organogram van de (klant)organisatie uw positie aan. U kunt het organogram ook in een bijlage opnemen.

### Project 1 - Samenvatting, plan en realisatie

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

#### **1.1 Doel en oorspronkelijk beoogde resultaten van het project**

Vermeld bij voorkeur de resultaten die aan het begin van uw (start bij het) project vermeld en afgesproken zijn. Dus volgens de projectopdracht, het project(management)plan of een soortgelijk document.

Beschrijf de resultaten in termen van wat u beoogde op te leveren qua producten en/of diensten. Niet in wat u ging doen (activiteiten). Als de lijst resultaten langer is dan +/- 5, benoem dan alleen de belangrijkste resultaten. Vermeld hier geen 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 tabellen op hoofdlijnen aan welke van de in par. 1.1 beoogde projectresultaten aan het eind van uw project niet, deels of in een andere vorm zijn opgeleverd. Daarnaast welke aanvullende resultaten u heeft opgeleverd.

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

## **1.3 Verloop in de tijd**

Vermeld in de (verplichte) regel “Uw projectmanagement” de periode (gepland en feitelijk) dat u leidinggevende van dit project bent geweest.

Vermeld in de volgende regels de geplande start- en einddatum van elke door u onderscheiden fase in het project. Een andere onderverdeling (bijv. in deelprojecten, evt. 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, werkpakket etc. 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 zonodig 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 deze code alleen de eerste keer dat deze optreedt. Voorbeeld: Fase 2 loopt uit door reden 2 “Resources niet op tijd beschikbaar”. Deze vertraging betekent dat fase 3 ook later begint en eindigt. Zet alleen een “2” in de regel bij fase 2.

## 1.4 *Mensuren*

Zie de toelichting bij par. 1.3. In deze tabel vermeldt u de geplande en feitelijk verbruikte uren. Indien 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. alléén 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 drie 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. Vermeld het initieel toegewezen én het feitelijk verbruikte budget. Als voor specifieke groepen, bijvoorbeeld interne medewerkers, géén budget is opgenomen voor het aantal uren dat zij in het project hebben gewerkt, vermeld u dit voor of na de tabel.

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

### Codes mogelijke redenen

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

Vul in de laatste regel de totalen in.

### 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 1.4 en 1.5.

### 1.7 Belangrijkste belanghebbenden in en rondom het project

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’).

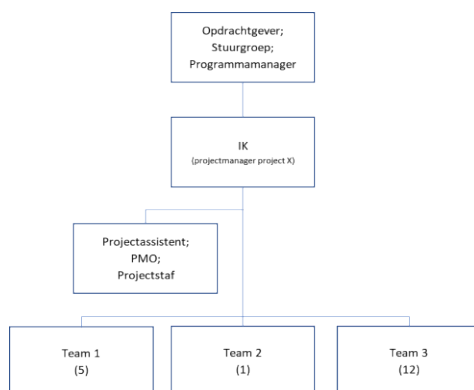
In de tweede tabel vult u de personen, afdelingen of organisaties (bijv. leveranciers) in die een grote rol hebben gespeeld in uw project.

#### 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 of programmamanager ) er boven. Bijvoorbeeld:



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. Zoals de interne opdrachtgever indien er sprake is van een interne klant; de programmamanager indien deze niet de opdrachtgever of een stuurgroep lid is; projectborging, klankbordgroepen etc.

Geef ‘onder’ u de door u aangestuurde medewerkers/teams. Geef elk team een herkenbare naam (bijv. “ontwerpteam”) en geef tevens tussen haakjes aan hoeveel (voltijds of deeltijds-) teamleden dit team gemiddeld telde.

#### Let op!

- Geef in deze paragraaf géén toelichting of uitleg aan dit organogram; het plaatje moet voor zichzelf spreken.
- De maximale omvang mag één A4 beslaan; bij voorkeur ½ A4; het organogram mag ook in een bijlage worden opgenomen.

### 1.9 Projectcomplexiteit

Neem uit het ervaringsdocument de scores voor de projectcomplexiteit van project 1 over.

Leg bij ‘argumentatie’ per dimensie steeds kort – in maximaal 6 regels – uit, waarom volgens u dit project deze complexiteitsscore verdient.

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

### **1.10 Verloop van project 1 in hoofdlijnen**

Beschrijf in deze paragraaf - zoveel mogelijk chronologisch en op hoofdlijnen - uw belangrijkste activiteiten in elke door u onderscheiden fase. Het verdient aanbeveling per fase een tussenkopje te maken. Dit vergroot de leesbaarheid. Indicatieve omvang: plm. 500 woorden.

## **Projecten 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 gedurende de periode dat u hier leiding aan gaf. 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.

### **2.1 /3.1 Doel en oorspronkelijk beoogde resultaten van het project**

Vermeld hier bij voorkeur de resultaten die aan het begin van uw project vermeld en afgesproken zijn in de projectopdracht, het project(management)plan of een soortgelijk document.

U beschrijft de resultaten in termen van wat u beoogde op te leveren (producten/diensten), niet in wat u ging doen (activiteiten). Als 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 projectresultaten aan het eind van uw project niet, deels of in andere vorm zijn opgeleverd. Daarnaast welke aanvullende resultaten u 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:

- hun rol in het project/stuurgroep (bijv. 'gebruikersvertegenwoordiger')
- hun eigen naam en
- hun functie in de organisatie (bijv. 'Hoofd afdeling XYZ').

### **2.5 /3.5 Verloop van het project in hoofdlijnen**

U beschrijft in dit deel zo veel mogelijk in chronologische volgorde en op hoofdlijnen uw belangrijkste activiteiten. Indicatieve omvang: plm. 500 woorden (1 pagina).

## Zelfassessment

### Doel

In het zelfassessment scoort u uw eigen kennis, vaardigheden en bekwaamheid op een elfpuntsschaal (0 – 10). U geeft daarnaast voorbeelden van uw ervaring en kunde op alle 28 competentie-elementen. De assessoren gebruiken uw voorbeelden ondermeer om een eigen oordeel te vormen over de complexiteit van de projecten, en daarmee uw toelaatbaarheid, op IPMA-A- en B-niveau. Daarnaast gebruiken de assessoren het zelfassessment van IPMA C-kandidaten om zich voor te bereiden op het assessment.

### Let op!

Het zelfassessment mag **maximaal 4.500 woorden bevatten**. Dit is inclusief de reeds ingevulde teksten. U mag deze **niet verwijderen**. Indien het document méér dan 4.500 woorden telt, wordt het niet door IPMA Certificering geaccepteerd!

### Structuur en opzet

In het zelfassessment scoort u uzelf op de aspecten kennis, vaardigheden en bekwaamheid op elk van de 28 competentie-elementen van de [ICB4](#). Daarnaast geeft u voor elk van de 28 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 kennis, vaardigheden en bekwaamheid 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.

Hieronder volgt een indicatie op welke manier u zichzelf op elk van de aspecten kennis, vaardigheden en bekwaamheid te scoren.

### Toelichting kennisscores

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

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

## Toelichting vaardigheidsscores

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

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

## Toelichting bekwaamheidsscores

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

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

## Praktijkvoorbeelden

Voor elke competentie dient u één of meer voorbeelden te beschrijven. Het liefst in STAR-vorm. STAR's geven de assessor een goed beeld van uw acties en het effect daarvan op het verloop en het succes van het project. Daarnaast geven zij een goed beeld van de uitdagingen waarmee u in het project werd geconfronteerd. Hierdoor krijgen zij inzicht in de complexiteit van het project.

Een STAR bestaat uit drie delen. U beschrijft:

- **S**ituatie in het project die actie van u, de projectmanager, vergde
- **A**ctiviteit(en) die u heeft uitgevoerd, geïnitieerd of bevorderd
- **R**esultaat wat hiermee werd bereikt

#### Let op!

De **T**aak hoeft normaliter niet te worden beschreven: deze is bekend (projectmanager van dit project). Alleen indien het relevant is voor het begrijpen van uw acties kunt u de taak vermelden.

Nadere toelichting:

- de **situatie** kan een dagelijkse activiteit van de projectmanager zijn. 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 project. Dus u beschrijft telkens hoe u in één specifieke situatie met een probleem, uitdaging, één (of een groep van) stakeholder(s) of een team(lid) omging.
- het verdient aanbeveling **situaties** en **resultaten** zo kort mogelijk te beschrijven. De nadruk moet liggen op uw activiteiten. De situatiebeschrijving moet slechts zo uitgebreid zijn dat de aanleiding en context van uw activiteiten begrijpelijk zijn.
- u wordt verzocht uw **activiteit(en)** te formuleren in de IK-vorm; "Ik deed". Gebruik van de onpersoonlijke lijdende vorm zoals "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.
- STARs waar uw eigen rol verwaarloosbaar was (bijv. een ruzie in de stuurgroep waar u geen rol in heeft gespeeld) laat u weg, tenzij uw project er door beïnvloed is. In dat laatste geval meldt u zo nodig bij de **activiteit** wat u heeft gedaan aan de gevolgen (bijv. van deze ruzie) voor het project.
- niet elke STAR hoeft een voor u of voor het project succesvolle uitkomst gehad te hebben. U vermeldt dan wel wat u gedaan heeft om de mogelijk negatieve gevolgen voor het project te beperken. Bij het resultaat meldt u of c.q. in hoeverre dat is gelukt.
- U beschrijft STARs in lopende zinnen. Niet puntsgewijs Situatie/Activiteit/Resultaat.

U wordt verzocht de praktijkvoorbeelden zoveel mogelijk uit project 1 te halen. Als in project 1 geen geschikt voorbeeld voorhanden is, kunt u ook voorbeelden uit project 2 en/of 3 halen.

Vermeld bij het praktijkvoorbeeld als deze niet uit project 1 afkomstig is!

**Kruis aan op welke KCI('s) uw praktijkvoorbeeld(en) betrekking heeft of 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 aangetoond heeft een competentie te beheersen. Het verdient dus aanbeveling deze KCI's in uw achterhoofd te houden als u een voorbeeld wilt geven van uw praktijkervaring.

## Rapport (alleen IPMA-A en -B)

### Structuur en opzet

Het projectrapport heeft een voorgeschreven structuur. Wij verzoeken u in deze structuur geen wijzigingen aan te brengen en alle paragrafen in te vullen. De structuur kent 3 hoofdstukken: Achtergrond, uw uitdagingen in dit project, en terugblik op uw functioneren in dit project.

#### Let op!

Het rapport mag niet méér dan 25 pagina's én maximaal 10.000 woorden bevatten. De verplichte lettertypegrootte is 11-punts. U mag aanvullend maximaal 15 pagina's bijlagen toevoegen, deze zijn niet verplicht.

### 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 project naar uw oordeel essentieel is om bepaalde additionele informatie, bijv. een WBS, detailplanning of iets dergelijks, toe te voegen. De richtlijn is: bij voorkeur geen bijlagen.

### Leesbaarheid

Probeer het rapport leesbaar te houden, door:

- In goed Nederlands te schrijven. In lopende, niet te lange zinnen. Inclusief lidwoorden, komma's etc.
- Het aantal buitenlandse, bijv. Engelse, (vak)termen te beperken door ze te vertalen of te omschrijven. Idem ten aanzien van specifieke in uw bedrijf gebruikte termen, omdat deze bij de assessor wellicht onbekend zijn. Algemene projectmanagementtermen en –begrippen, bijvoorbeeld 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; bijv. de naam van uw project. Of omschrijf ze; liever “Afdeling Beheer” i.p.v. “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

Vul de 6 vragen in zoals de situatie was ten tijden van het project. Dus bij welk bedrijf u toen werkzaam was, d.i. op de loonlijst stond. Indien het project 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 (projectresultaat), projectlogo, 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 alleen als illustratie. Hiervoor geldt derhalve hetzelfde als t.a.v. bijlagen.

### Hoofdstuk 1 Achtergrond project

Hoofdstuk 1 geeft de assessor relevante achtergrondinformatie over het project. Alle informatie moet betrekking hebben op uw (deel)project.

#### Paragraaf 1 (ICB4, 4.3.1 Strategie)

U herhaalt de informatie die u ook al in het Ervaringsdocument gegeven heeft over dit project. U breidt deze uit met aanvullende informatie. Zoals: Hoe uw beoogde projectresultaat 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; welke bijdrage aan deze strategische afwegingen u eventueel zelf heeft geleverd.



### Paragraaf 2 (ICB4, 4.4.3 Scope)

U herhaalt de informatie die u ook al in de Managementsamenvatting gegeven heeft over dit project. U breidt deze uit met aanvullende informatie. Hoe bent u omgegaan met (aspecten van) de scope. Hoe u deze heeft vastgesteld en laten accorderen - incl. STAR(s) over bijv. de productdecompositie (work of product breakdown structure). Hoe u deze gebruikt heeft bij het structureren van uw project; eventuele andere het project structurerende acties.

### Paragraaf 3

Beschrijf de mogelijke positionering van uw project binnen bijvoorbeeld een programma en/of mogelijke, voor een goed begrip van uw project relevante relaties met andere projecten. Het is uitdrukkelijk niet de bedoeling dat u in uw beschrijvingen uitputtend bent. Niet alle relaties hoeven vermeld te worden, alleen degene die voor een goed begrip van het project en uw aansturing daarvan relevant zijn.

### Paragraaf 4 (ICB4, 4.3.4 Invloed en belangen)

Beschrijf de machts- en invloedstructuren rondom het project. U beschrijft hier met name de informele, feitelijke machtsposities, en hoe u het project binnen deze invloed structuren heeft beschermd.

### Paragraaf 5

Beschrijf kort uw eigen taken en voeg specifieke taken en verantwoordelijkheden toe, voor zover relevant. Bijvoorbeeld: “Verantwoordelijk voor de dagelijkse leiding van het project en het opleveren van de projectresultaten” en “Planning, aansturing teamleden, rapportage”, etc.

Geef daarnaast uw **bevoegdheden** aan. Zoals het selecteren van uw eigen teamleden, het inhuren van extern personeel, het bestellen en/of aankopen van materieel, het goedkeuren van bestedingen en procuratie. Het gaat hierbij om uw feitelijke bevoegdheden, en niet uw formele. Als bijvoorbeeld 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 project hebt aangestuurd. Bijvoorbeeld ontwerpers, bouwers, testers. Probeer u zich daarbij te beperken tot de belangrijkste 10 á 12 disciplines.

Indien van toepassing, vermeldt u in de tweede tabel of u in dit project (groepen) experts feitelijk hebt aangestuurd, hoewel u voor hen formeel niet eindverantwoordelijk was. Bijvoorbeeld inkopers of juristen die niet bij u in het projectteam zaten. Uitleg over hun rol en uw aansturing vermeldt u niet hier, maar in de paragrafen in hoofdstuk 2 waar hun rol ter sprake komt. Indien u geen personen buiten uw projectteams hebt aangestuurd, laat u deze tabel leeg. Laat de tabel echter wel staan zodat de assessor weet dat u deze tabel met opzet leeg hebt gelaten.

### Paragraaf 7

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

- de naam (geef alleen een toelichting als de naam de functie van het overleg onvoldoende weergeeft)
- hoe vaak het overleg plaatsvond (bijv. per week, maand of tijdens het project)
- wie aan het overleg deelnamen.

Indien de frequentie “ad hoc” was, vermeld dan hoe vaak het overleg daadwerkelijk gedurende het project heeft plaatsgevonden.

Noem de deelnemers bij hun projectrol (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

Toon het organogram van uw project (mag ook in een bijlage). Zie de Managementsamenvatting voor een uitleg hoe deze te tekenen. U kunt dat organogram ook gewoonweg kopiëren.

## Hoofdstuk 2 Uw uitdagingen in dit project

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

- een algemeen verhaal hoe u met dit onderwerp bent omgegaan. Hoe u bijvoorbeeld risicomanagement heeft opgezet en bewaakt.
- één of meer STARs/voorbeelden. Zoals van één specifieke risico of kans, hoe u daar mee omgegaan bent, en wat het resultaat van uw activiteiten was.

U beschrijft 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 project.

### 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 inrichtingsfase van het project. Groep 5 over uw beheersing van de technische competenties (planning, uren, budget, scope e.d.) tijdens het verloop van het project. De STARs in de overige groepen kunnen betrekking hebben op situaties gedurende het gehele project.

### 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 examengids of de [Individual Competence Baseline 4](#). Per paragraaf wordt hieronder een korte nadere toelichting gegeven.

### Let op!

Indien u voor een of enkele competenties (bijv. ethiek of respect) geen concreet voorbeeld kunt noemen uit het huidige project, mag u in een dergelijk enkel geval een voorbeeld geven uit project 2 of 3 (zoals in uw referentiedocument genoemd). Geef dat dan wel aan.

U beschrijft per paragraaf hoe u het project heeft geleid en de complexiteit heeft beheerst. Tussen de haakjes vindt u de competentie uit de Individual Competence Baseline (4.0) waar deze paragraaf naar verwijst.

## 1. Het waarom van het project

### Paragraaf 1.1 De beoogde effecten (4.5.13: Verandering en transformatie)

Hoe uw beoogde projectresultaat bijdroeg aan wijzigingen in het primair proces van de klant/opdrachtgever. Daarnaast 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 projectomgeving (4.3.2: Besturing, structuren en processen)

Geef aan hoe uw resp. de (klant-)organisatie projectmanagement heeft ingericht en gebruikt voor het bereiken van haar bedrijfsdoelen. Welke (positieve of negatieve) gevolgen deze inrichting heeft gehad voor de beheersing van het project en het realiseren van de resultaten.

Geef tevens aan de hand van (minimaal) één voorbeeld de relatie aan van uw project tot de staande organisatie. In hoeverre u daar last of profijt van heeft gehad en welke activiteiten u in deze ontplooid heeft.

### Paragraaf 1.3 Relevante regelgeving (4.3.3: Compliance, wet- en regelgeving)

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

## 2 Uw aanpak van het project

### Paragraaf 2.1 Eisen en doelen (4.5.2)

Welke eisen de klant/opdrachtgever (en derden, zoals gebruikers) aan het project stelden. Hoe u deze inschatte en hoe u hiermee omging, bijv. ze prioriteerde.

### Paragraaf 2.2 Projectaanpak (4.5.1)

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

### Paragraaf 2.3 Kwaliteit (4.5.6)

Hoe u de kwaliteit van het projectproces en de projectresultaten borgde.

## 3 Uw inrichting van het project

### Paragraaf 3.1 Organisatie en informatie (4.5.5)

Onder meer de inrichting van communicatie- en documentatiestructuren. Het vaststellen van rollen en bevoegdheden van uw team(leden). Uw bijdrage bij het vaststellen van de stuurgroep en de gebruikersvertegenwoordiging leverancier(s).

### Paragraaf 3.2 Mensen en middelen (4.5.8)

Uw activiteiten bij het plannen, aanvragen, verkrijgen en inzetten van de benodigde mensen en middelen.

### Paragraaf 3.3 Tijd (4.5.4)

Uw acties, invloed en keuzes bij het vaststellen van doorlooptijden en deadlines. Het waarom van de gekozen projectfasering. Uw initiële aanpak van het project in termen van mijlpalen en beslispunten.

#### Paragraaf 3.4 Financiën (4.5.7)

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 project**

#### Paragraaf 4.1 Inkoop (4.5.9)

Uw activiteiten en bijdrage bij inkopen en contracteren van verschillende partijen gedurende het project.

#### Paragraaf 4.2 Onderhandelen (4.4.9)

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

#### Paragraaf 4.3 Vindingrijkheid (4.4.8)

Uw insteek en uw resultaten bij het oplossen van problemen.

### **5 Beheersing en risico's**

#### Paragraaf 5.1 Resultaatoriëntatie (4.4.10)

Geef aan de hand van (minimaal) één voorbeeld aan hoe u de focus van het team heeft gericht op het op te leveren resultaat.

#### Paragraaf 5.2 Plannen en beheersing (4.5.10)

Beschrijf in het kort hoe u het project bent gestart; ook 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 aan de hand van één of meer STAR's aan welke acties er gedaan zijn om (dreigende) verstoringen tegen te gaan of de gevolgen te beperken.

Beschrijf in het 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 één van de afwijkingen die u heeft aangegeven in de managementsamenvatting.

Beschrijf tot slot in het kort hoe u de procedures rond de projectafsluiting heeft ingericht. Bijvoorbeeld het opstellen van het projecteindrapport, een projectevaluatie, de overdracht van het resultaat en eventuele restpunten aan gebruikers, en voor zover relevant de beheerorganisatie en het verkrijgen van decharge.

#### Paragraaf 5.3 Risico's en kansen (4.5.11)

Uw aanpak van risicomanagement en hoe heeft u uw team(s), opdrachtgever, gebruikers en derden daarbij betrokken? Denk daarbij aan inventarisatie, mitigatie, vastlegging, bewaking. Geef minimaal één voorbeeld van een risico en minimaal één kans die u zag en hoe daarmee bent omgegaan.

Geef zo mogelijk één of meer voorbeelden van hoe u met veiligheid en gezondheid, data-beveiliging en/of duurzaamheid en milieu-aspecten bent omgegaan, naast wat al door of in uw organisatie(s) daarover geregeld was.

#### Paragraaf 5.4 Conflicten en crisis (4.4.7)

Geef aan hoe u bij voorkeur omgaat met conflicten. Geef daarvan minimaal één concreet voorbeeld; welke acties heeft u bij een conflict in dit project ondernomen.

## **6 Communicatie en belanghebbenden**

### Paragraaf 6.1 Persoonlijke communicatie (4.4.3)

Geef aan de hand van minimaal één voorbeeld aan in hoeverre u als projectmanager ook de adviesrol heeft vervuld naar de verschillende belanghebbenden en in welke rol. Bijvoorbeeld expert, handlanger, partner.

### Paragraaf 6.2 Belanghebbenden (4.4.7)

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

### Paragraaf 6.3 Cultuur en waarden (4.3.5)

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 (4.4.2)

Beschrijf hoe u het vertrouwen in u en uw project heeft bevorderd. Geef aan of u met belanghebbenden ethische aspecten hebt besproken; bijv. tijdens de kick-off. Beschrijf een ethisch dilemma dat zich tijdens het project heeft voorgedaan.

### Paragraaf 7.2 Leiderschap (4.4.5)

Beschrijf aan de hand van voorbeelden hoe u leiding heeft gegeven aan het project 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 (4.5.6)

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 (4.4.4)

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 project

#### Paragraaf 1 Wat deed u goed? (Zelfreflectie en zelfmanagement; 4.4.1)

Geef uw beoordeling van een aantal aspecten (2 tot 4) waar u zelf tevreden bent over uw functioneren in dit project. 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? (Zelfreflectie en zelfmanagement; 4.4.1)

Geef uw beoordeling van een aantal (2 á 4) aspecten waar u zelf minder (tot on-)tevreden bent over uw functioneren in dit project. 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 project. Vindt uw opdrachtgever het een succesvol project. Is hij/zij tevreden over u in uw rol als projectmanager? Geef aan wat hij/zij succesvol vond gaan en wat niet, en waarom.

#### Paragraaf 4 Uw slotoordeel over uw functioneren in dit project

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 van uw rapport en uw assessment interview!