Denk aan het milieu voordat u dit document print

##

Welke toelichting te gebruiken?

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

Als u zich wilt certificeren voor Programma- of Portfoliomanagement IPMA-A of -B, moet u het **Ervaringsdocument Programma-, Portfolio-, (PPP-initiatief-)management IPMA-A en -B** en de bijbehorende toelichting gebruiken. Deze documenten gebruikt u ook als u voor uw certificering PPP-initiatiefmanagement IPMA-A of -B één of meerdere programma’s of portfolio’s wenst op te voeren.

Als u zich wilt certificeren voor **PPP-initiatiefmanagement IPMA-A, -B of -C** zonder dat u programma- of

portfoliomanagementervaring wilt opvoeren, moet u de documenten voor PPP-initiatiefmanagement IPMA A, -B en -C en de bijbehorende toelichting gebruiken.

### Toelichting

PPP-initiatief staat in dit document voor een portfolio, programma of project.

Versiebeheer

| **Versie** | **Datum** | **Geldig vanaf / tot** |
| --- | --- | --- |
| Versie 0.1 | 1-02-2023 | 1-05-2023/ 1-08-23 |

Inhoudsopgave

[Toelichting 1](#_Toc139615676)

[Overzicht van de documenten en certificeringsfasen 4](#_Toc139615677)

[Opbouw van deze toelichting 4](#_Toc139615678)

[Ervaringsdocument 5](#_Toc139615679)

[Doel 5](#_Toc139615680)

[Structuur en opzet 5](#_Toc139615681)

[Personalia, Opleidingen en cursussen en Werkervaring 5](#_Toc139615682)

[Referenten 5](#_Toc139615683)

[Initiatievenlijst 6](#_Toc139615684)

[Ervaring van langer geleden IPMA-B en -C 7](#_Toc139615685)

[Uw taakgebieden 7](#_Toc139615686)

[Wat is een A-, B- of C-PPP-initiatief? 8](#_Toc139615687)

[PPP-initiatief 1, 2 en 3 (eerste, tweede en derde referentie-initiatief) 9](#_Toc139615688)

[PPP-initiatief 4 t/m 10 9](#_Toc139615689)

[Complexiteit van PPP initiatieven 1 t/m 10 9](#_Toc139615690)

[Toelichting hoge scores complexiteit 13](#_Toc139615691)

[Eventuele aanvullende toelichtingen of opmerkingen 13](#_Toc139615692)

[Managementsamenvatting 14](#_Toc139615693)

[Doel 14](#_Toc139615694)

[Structuur en opzet 14](#_Toc139615695)

[Personalia 14](#_Toc139615696)

[De organisatie waarin u de PMO taken vervult 14](#_Toc139615697)

[PPP-initiatief 1 - Samenvatting 14](#_Toc139615698)

[PPP-initiatieven 2 en 3 - Samenvatting, plan en realisatie 16](#_Toc139615699)

[Zelfassessment 17](#_Toc139615700)

[Doel 17](#_Toc139615701)

[Structuur en opzet 17](#_Toc139615702)

[Toelichting kennisscores 17](#_Toc139615703)

[Toelichting vaardigheidsscores 18](#_Toc139615704)

[Toelichting bekwaamheidsscores 19](#_Toc139615705)

[Praktijkvoorbeelden 20](#_Toc139615706)

[Kruis aan op welke KCI(’s) uw praktijkvoorbeeld(en) betrekking heeft of hebben 21](#_Toc139615707)

[Rapport (alleen IPMA-A en -B) 22](#_Toc139615708)

[Structuur en opzet 22](#_Toc139615709)

[Bijlagen 22](#_Toc139615710)

[Leesbaarheid 22](#_Toc139615711)

[Personalia 22](#_Toc139615712)

[Hoofdstuk 1 Achtergrond PPP-initiatief 22](#_Toc139615713)

[Hoofdstuk 2 Uw uitdagingen in dit PPP-initiatief 24](#_Toc139615714)

[Hoofdstuk 3 Terugblik op uw functioneren in dit PPP-initiatief 28](#_Toc139615715)

## 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 **↺** | * Ervaringsdocument
* Managementsamenvatting
* Zelfassessment

***Beoordeling toelaatbaarheid*** | Intakegesprek op basis van eigen documentatie. |
| **2** | * Ervaringsdocument
* Managementsamenvatting
* Zelfassessment

***Beoordeling toelaatbaarheid*** | Theorie-examen **↺** | * Ervaringsdocument
* Managementsamenvatting
* Zelfassessment

***Beoordeling toelaatbaarheid*** |
| **3** | Assessmentinterview **↺** | Rapport **↺*****Beoordeling rapport*** | Rapport **↺*****Beoordeling rapport*** |
| **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 herhaalstap) 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 PMO 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. Initiatievenlijst, 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 PMO-er. 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, portfoliomanagement, programmamanagement of PMO werkzaamheden in. Bijvoorbeeld het opzetten van PPP-initiatieven, het geven van trainingen, het schrijven van artikelen, privé-activiteiten die inzicht geven in uw kwaliteiten als PMO-er etc.

## Referenten

Graag alle velden invullen. Vermeldt de gegevens van vier personen die op de hoogte zijn van uw ervaringen op het gebied van PMO: uw Portfolio-, programma- of PPP-initiatiefmanager van referentie PPP-initiatief 1, uw huidige leidinggevende en twee medewerkers naar keuze, waarvan minimaal één van PPP-initiatief 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 PMO-er.

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 referent 1 niet beschikbaar is, graag aangeven waarom niet. In dat geval in het laatste veld aangeven van welk PPP-initiatief de referent de PPP manager is. Bij voorkeur in dat geval de PPP manager van PPP-initiatief 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 PPP-initiatief 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.

## Initiatievenlijst

Aan de hand van de initiatievenlijst kunt u en kunnen wij vaststellen of uw PPP initiatieven en uw PMO-ervaring aan de eisen voor IPMA-certificering voldoen. De complexiteit van PPP initiatieven is bepalend voor het verschil tussen PPP initiatieven 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 PPP initiatieven aan te tonen. Hieronder staan de minimale ervaringseisen. Het gaat hier om de totalen van alle PPP initiatieven die voor dat niveau (A, B of C) meetellen.

| **Level** | **Eisen** |
| --- | --- |
| IPMA-C |

|  |
| --- |
| De referentie PPP initiatieven voor een C kandidaat moeten een periode van minimaal 36 maanden beslaan en in de afgelopen 6 jaar hebben plaats gevonden |
| Een C kandidaat moet in die jaren minimaal 36 maanden minimaal 0,5 FTE actief zijn geweest als PMO-er. |
| Het complexiteitsniveau van de referentie PPP initiatieven moet minimaal C (≥ 16)zijn, echter bij voorkeur deels op B (≥ 25) niveau  |

 |
| IPMA-B |

|  |
| --- |
| De referentie PPP initiatieven voor een B kandidaat moeten een periode van minimaal 60 maanden beslaan en in de afgelopen 8 jaar hebben plaats gevonden |
| Een B kandidaat moet in die jaren minimaal 60 maanden minimaal 0,7 FTE actief zijn geweest als PMO-er. |
| Het complexiteitsniveau van de referentie PPP initiatieven moet minimaal B zijn, en bij voorkeur ondersteunend zijn geweest aan zowel PPP-initiatiefen, programma's als portfolio management. Een referentie op A niveau (programma, portfolio) is gewenst. |
| Een B kandidaat moet aantoonbaar het nut en de noodzaak (toegevoegde waarde) van een PMO hebben kunnen uitleggen en verdedigen op minimaal het niveau van de directie binnen een organisatie |

 |
| IPMA A |

|  |
| --- |
| De referentie PPP initiatieven voor een A kandidaat moeten een periode van minimaal 60 maanden beslaan en in de afgelopen 8 jaar hebben plaats gevonden |
| Een A kandidaat moet in die periode van 60 maanden aantoonbaar minimaal 0,7 FTE actief zijn geweest als PMO-er. |
| De referenties voor het complexiteitsniveau van de werksituaties moet A zijn, en ook ondersteunend zijn geweest aan strategische programma's en concernbreed portfolio management.  |

 |

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

PPP initiatieven mogen PPP-initiatiefen en/of programma’s en/of portfolio’s zijn.

## 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 PPP initiatieven wilt laten meetellen. Beschrijf in de initiatievenlijst voldoende PPP initiatieven inclusief deze oudere PPP initiatieven 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-PPP-initiatief?

De complexiteit zoals u deze invult in hoofdstuk **5. Complexiteit** is bepalend voor het niveau van de PPP initiatieven. De complexiteit wordt bepaald door een groot aantal factoren. Daarom wordt u verzocht voor elk door uw beschreven PPP-initiatief 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-PPP-initiatief. Dit zijn geen minimumeisen; de getallen hebben het karakter van richtlijn en de interpretatie ervan verschilt per sector.

| **Factoren van PPP-initiatiefcomplexiteit** | **Indicatieve richtlijnen** **IPMA-C** | **Indicatieve richtlijnen****IPMA-B** | **Indicatieve richtlijnen****IPMA-A** |
| --- | --- | --- | --- |
| Doorlooptijd PMO inzet op opdracht  | ≥ 3 mnd. | ≥ 9 mnd. | ≥ 18 mnd. |
| Aantal PMO teamleden aangestuurd | nvt | ≥ 2 | ≥ 5 |
| Aantal uren PMO totaal | nvt | ≥ 1100 | ≥ 6250 |
| Aantal eigen PMO urenZie toelichting | ≥ 100 | ≥ 380 | ≥ 1470 |
| Aantal stakeholders van het PMO | *≥ 4* | *≥ 8* | *≥ 16* |
| PMO taken uitgevoerd op niveau van\*: | *afdeling* | *directie* | *Directie/RvB* |

Het gaat hierbij om het niveau binnen de organisatie waaraan u rapporteerde over de voortgang van het PPP-initiatief en de kwaliteit van het management hiervan.

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.

## PPP-initiatief 1, 2 en 3 (eerste, tweede en derde referentie-initiatief)

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

Het verdient aanbeveling dat PPP-initiatief 1 (en bij voorkeur ook PPP initiatieven 2 en 3), mits het projecten en/of programma’s betreft,- 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 PPP-initiatief waarbij u betrokken was, en voor de periode van uw betrokkenheid. Dit geldt ook voor PPP initiatieven 2 t/m 10!

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

Per initiatief beschrijft u bij ‘***Korte beschrijving***’ de aanleiding, context en de organisatorische omgeving van het initiatief.

## PPP-initiatief 4 t/m 10

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

## Complexiteit van PPP initiatieven 1 t/m 10

Scoor bij elk door u opgegeven PPP-initiatief alle complexiteits­dimensies op een schaal van 1 t/m 4 (zeer lage complexiteit t/m zeer hoge complexiteit). De maximale score is 10 x 4 = 40.

Een PPP-initiatief 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 PPP-initiatief dat een 1, 2, 3 of 4 scoort. Deze kunt u gebruiken om uw eigen PPP initiatieven te scoren.

|  **Score:****Complexiteitsdimensie:** | **zeer lage complexiteit****1** | **lage complexiteit****2** | **hoge complexiteit****3** | **zeer hoge complexiteit****4** |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **1 – Output-gerelateerde complexiteit***Complexiteit ontstaan door:* vage, veeleisende en/of onderling tegenstrijdige doelen, baten, eisen en/of verwachtingen. | Er zijn amper vage, tegenstrijdige en/of veranderende doelen, baten en/of eisen binnen het PPP-initiatief. | Het PPP-initiatief heeft last van vage, tegenstrijdige en/of veranderende doelen, baten en/of eisen op afdelings- of divisieniveau binnen de eigen organisatie. | Het PPP-initiatief wordt in ernstige mate geraakt door vage, tegenstrijdige en/of veranderende doelen, baten en/of eisen. Deze zijn ook afkomstig van de hoogste niveaus binnen de eigen organisatie. | Het PPP-initiatief wordt in ernstige mate geraakt door vage, tegenstrijdige en/of veranderende doelen, baten en/of eisen. Deze zijn ook afkomstig vanuit de hoogste niveaus van meerdere organisaties, die belang hebben bij of invloed hebben op het initiatief. |
| **2 - Procesgerelateerde complexiteit***Complexiteit ontstaan door:* het aantal taken, aannames en beperkingen en hun onderlinge afhankelijkheden; de processen met de betreffende kwaliteitseisen; de teams en de communicatiestructuur;  | Het aantal kennisintensieve werkuren is enkele honderden. De geboden technieken en kwaliteitssystemen van de organisatie zijn afdoende voor het PPP-initiatief. | Het aantal taken / werkpakketten loopt in de tientallen, kennisintensieve werkuren > 1.000, er zijn meerdere deeltrajecten  | 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. | 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. |
| **3 – Input-gerelateerde complexiteit***Complexiteit ontstaan door:* het verwerven en financieren van de nodige budgetten (eventueel uit meerdere bronnen); de diversiteit van of het gebrek aan middelen (zowel menselijke als andere); en de processen en activiteiten die nodig zijn om de financiële en resource aspecten te managen, waaronder inkoop. | Financiering, verwerving en inkoop worden door de staande organisatie geregeld. Beschikbaarheid van geschikte teammedewerkers is geen groot probleem. | De financiering is geen zorg voor het PPP-initiatief. Bestaande verwerving- en inkoopstrategieën kunnen routinematig toegepast worden. Beschikbaarheid van geschikte medewerkers vormt een uitdaging. | De financiering is aanvankelijk niet duidelijk en/of moet gedeeltelijk tijdens het PPP-initiatief geborgd worden. Bestaande verwerving- en inkoopstrategieën zijn toepasbaar. Beschikbaarheid van geschikte medewerkers vormt vaak een uitdaging. | De financiering is aanvankelijk niet duidelijk en moet tijdens en door het PPP-initiatief geborgd worden. Er wordt (minimaal gedeeltelijk) gebruik gemaakt van externe financiering. Verwerving- en inkoopstrategieën zijn uitdagend en vernieuwend.  |
| **4 - Risico-gerelateerde complexiteit***Complexiteit ontstaan door:* het risicoprofiel en de onzekerheids­niveaus van het PPP-initiatief en de daarvan afhankelijke initiatieven. | Het risicoprofiel (inclusief HSSE aspecten) wordt actief gemanaged binnen het PPP-initiatief. De belangrijkste risico’s zijn bij aanvang van het PPP-initiatief bekend. | Het risicoprofiel (inclusief HSSE aspecten) wordt actief gemanaged binnen het PPP-initiatief en heeft aandacht op afdelings- of divisieniveau binnen de organisatie. De belangrijkste risico’s zijn niet allemaal bij aanvang van het PPP-initiatief bekend. | Het risicoprofiel (inclusief HSSE aspecten) wordt actief gemanaged binnen het PPP-initiatief 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 PPP-initiatief bekend. | Het risicoprofiel (inclusief HSSE aspecten) wordt actief gemanaged binnen het PPP-initiatief 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 PPP-initiatief bekend niet goed in te schatten. |
| **5 – Strategie-gerelateerde complexiteit***Complexiteit ontstaan door:* - de invloed van de formele strategie van de sponsorende organisatie(s), de normen, voorschriften, informele strategieën en beleidsmaatregelen die het PPP-initiatief 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 PPP-initiatief; en- eventuele vereisten van wettelijke of regulerende aard. | Het PPP-initiatief wordt gerealiseerd binnen een bestaande strategie, waarbij er Geen of slechts in beperkte mate sprake was van politiek, informele invloed en weerstand. | Het PPP-initiatief wordt gerealiseerd binnen een bestaande strategie, waarbij het Het PPP-initiatief had last had van politiek, informele invloed en weerstand. | Het PPP-initiatief betreft de implementatie van nieuwe strategie, waarbij sprake is van veel politiek, Informele invloed en weerstand binnen de organisatie.  | Door het PPP-initiatief wordt nieuwe strategie gedefinieerd en geïmplementeerd, waarbij er Er is sprake van veel politiek, informele invloed en weerstand op het hoogste niveau van meerdere organisaties. |
| **6 - Organisatiegerelateerde complexiteit***Complexiteit ontstaan door:* het aantal en de verstrengeling van de raakvlakken tussen het PPP-initiatief met de systemen, de structuren en de rapportage- en besluitvormingsprocessen van de organisatie(s). | Het PPP-initiatief wordt in geringe mate geraakt door systemen, structuren en/of rapportage- en besluitvormingsprocessen binnen de organisatie. | Het PPP-initiatief wordt intensief geraakt door systemen, structuren en/of rapportage- en besluitvormingsprocessen binnen de organisatie. | Het PPP-initiatief introduceert nieuwe systemen, structuren en/of rapportage- en besluitvormingsprocessen binnen de organisatie. | Het PPP-initiatief introduceert nieuwe systemen, structuren en/of rapportage- en besluitvormingsprocessen binnen meerdere organisaties, waarbij onderling raakvlakken zijn. |
| **7 – Sociaal-culturele complexiteit***Complexiteit ontstaan door:* de sociaal-culturele dynamiek. Deze kan onder meer bestaan uit de raakvlakken met deelnemers, belanghebbenden of organisaties van verschillende sociaal-culturele achtergronden, of het te maken krijgen met verspreide teams. | Alle deelnemers aan het PPP-initiatief hebben dezelfde sociaal-culturele achtergrond en/of er is sprake van één locatie. | Er zijn enkele deelnemers met verschillende sociaal-culturele achtergronden en/of er is sprake van meerdere locaties.  | Er zijn meerdere deelnemers met zeer verschillende sociaal-culturele achtergronden en/of er is sprake van meerdere locaties in meerdere landen of tijdszones.  | Er zijn veel deelnemers met zeer verschillende sociaal-culturele achtergronden en/of er is sprake van meerdere locaties in meerdere landen en uiteenlopende tijdzones. |
| **8 – Team-gerelateerde complexiteit***Complexiteit ontstaan door:* de eisen aan het management en leiderschap binnen het PPP-initiatief. 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 ondersteuning van u als PMO-er die de team(s) nodig hebben om te leveren. | Binnen het PPP-initiatief is er één team of zijn er enkele teams die onderling moeten samenwerken. De teams zijn voor hun taak berekend. | Binnen het PPP-initiatief zijn meerdere teams die intern en onderling niet altijd op een even taakvolwassen manier samenwerken.  | Binnen het PPP-initiatief zijn meerdere gedistribueerde en in taakvolwassenheid verschillende teams die onderling moeten samenwerken. | Binnen het PPP-initiatief zijn vele gedistribueerde en in taakvolwassenheid verschillende teams binnen meerdere organisaties die onderling moeten samenwerken. |
| **9 – Systeem-gerelateerde complexiteit***Complexiteit ontstaan door:* de mate van informatie die moet worden verwerkt, de toegankelijkheid tot de systemen waarin deze informatie vast ligt en de mate waarin deze systemen met elkaar zijn gekoppeld, en de beschikbaarheid van ondersteunende methoden, instrumenten en technieken. | Alle informatie komt uit 1 geïntegreerd informatie-systeem.De informatiebehoefte is eenduidig, | De informatie komt uit enkele gekoppelde informatiesystemen.De informatiebehoefte is eenduidig. Er wordt gebruik gemaakt van meerdere methoden, instrumenten en technieken. | De informatie komt uit enkele niet-gekoppelde informatiesystemen. De informatiebehoefte is complex, Er wordt gebruik gemaakt van meerdere methoden, instrumenten en technieken. | Alle informatie komt uit diverse, niet-gekoppelde informatiesystemen.De informatiebehoefte is complex en varieert per doelgroep. Er wordt gebruik gemaakt van vele methoden, instrumenten en technieken. |
| **10 - Autonomie-gerelateerde complexiteit***Complexiteit ontstaan door:* de mate van autonomie en verantwoordelijkheid die aan de manager van het PPP-initiatief is gegeven of door hem/haar genomen of getoond wordt. Dit manifesteert zich in de hiërarchische lagen aan welke het PMO rapporteert en de wijze waarop de rapportages plaatsvinden. | De PMO-er rapporteert aan een opdrachtgever / stuurgroep.Er is in geringe mate sprake van participatie in besluitvorming en van de noodzaak om de belangen van het initiatief elders te verdedigen. | De PMO-er rapporteert aan een opdrachtgever / stuurgroep en bereidt regelmatig besluitvorming voor. De PMO-er verdedigt de belangen van het initiatief binnen de organisatie. | De PMO-er rapporteert aan een sturend niveau hoog in de organisatie waarbij zijn invloed terug te vinden is in de besluitvorming. De PMO-er verdedigt de belangen van het initiatief binnen de betrokken organisatie(s). | De PMO-er rapporteert direct aan het hoogste niveau, waarbij er duidelijk sprake is van wederzijdse beïnvloeding. De PMO-er verdedigt de belangen van het initiatief op het hoogste niveau binnen de betrokken organisatie(s). |

##

## Toelichting hoge scores complexiteit

Voor elk van de PPP initiatieven dient u bij een score van 3 of 4 op een complexiteitsdimensie een korte toelichting te geven. U vult het initiatiefnummer (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 complexiteit het resultaat van vier aspecten:

* ***aantallen*** (hoe meer PMO-ers, teamleden, teams, uren, (deel)PPP-initiatiefen, (groepen) stakeholders, (soorten) risico’s etc., hoe complexer)
* ***variëteit*** (hoe meer PMO-ers, 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 resultaten verschilt, hoe complexer)
* ***afhankelijkheid*** (‘interrelatedness’: hoe meer de beoogde PPP-initiatief-, 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 doelen, resultaten, risico’s en/of de door het PPP initatief 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 PPP-initiatief 1 ook in 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 PPP initiatieven uitvoert.
2. Detailinformatie over referentie-initiatieven die u in het ervaringsdocument heeft ingevuld.

## Structuur en opzet

In de managementsamenvatting geeft u nadere informatie over uw organisatie en uw referentie-initiatieven. 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 PPP-initiatief 1

5 – 7 pagina’s voor PPP-initiatief 2 & 3

## Personalia

Deze invulvelden spreken voor zich. Graag alle velden invullen.

## De organisatie waarin u de PMO taken vervult

Deze vragen hebben betrekking op de organisatie waar u PPP-initiatieven 1, 2 en 3 heeft uitgevoerd. Als u zelf bij een andere organisatie werkt dan waar u PPP-initiatief 1 heeft uitgevoerd, beschrijft u de klantorganisatie van PPP-initiatief 1. Bijvoorbeeld als u bij een leveranciersorganisatie werkt of ZZP-er bent.

Als u in het ervaringsdocument PPP initiatieven bij verschillende organisaties heeft opgevoerd, beantwoord u de vragen over de organisatie waar u PPP-initiatief 1 heeft uitgevoerd.

Beantwoord de eerste 3 vragen kort.

Bij vraag 4 geeft u in een organogram van de permanente PMO organisatie uw positie aan. U kunt het organogram ook in een bijlage opnemen.

Wanneer u onderdeel was van een niet-permanent PMO (een PMO wat enkel bestaat voor- en gedurende één specifiek PPP-initiatief of programma) kunt u deze vraag overslaan. De rol van een niet-permanent PMO kan worden toegelicht bij initiatief 1 in vraag 1.4)

## PPP-initiatief 1 - Samenvatting

Dit deel geeft de assessor relevante achtergrondinformatie over de rol van het PMO bij PPP-initiatief 1. Alle informatie moet betrekking hebben op de periode waarin u bij dit PPP-initiatief betrokken was.

* 1. ***Redenen en doelen om dit PPP-initiatief door een PMO te laten ondersteunen***

Vermeld de redenen en doelen die de organisatie had om een PMO functie aan het PPP-initiatief te koppelen.

* 1. ***Belangrijkste belanghebbenden in en rondom het PPP-initiatief***

Vul in de eerste tabel de rollen aan wie door het PMO formeel werd gerapporteerd en met wie u als PMO-er heeft samengewerkt c.q. aan wie u ondersteuning heeft verleend.

U vult achtereenvolgens in:

* hun rol in het PPP-initiatief (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 PPP-initiatief.

**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. ***Organogram***

Teken een organogram van het PPP-initiatief met de PPP manager in het midden, met de diverse PPP-initiatiefteams er onder en de opdrachtgever (dan wel zo nodig stuurgroep of programmamanager ) er boven, en geef de positie van het PMO aan.

Bijvoorbeeld:



De door u te gebruiken tekentechniek is natuurlijk aan u, mits bovengenoemde opzet daarin herkenbaar is.

Geef aan of binnen het PMO afzonderlijke teams verantwoordelijk waren voor afzonderlijke takenpakketten, en geef duidelijk aan wat uw positie was binnen het PMO. Geef elk team een herkenbare naam (bijv. “risk team”) 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;
	1. ***Complexiteit***

Neem uit het ervaringsdocument de scores voor de complexiteit van PPP-initiatief 1 over.

Leg bij ‘argumentatie’ per dimensie steeds kort – in maximaal 6 regels – uit, waarom volgens u dit PPP-initiatief 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. ***Omschrijving van uw PMO taken tijdens initiatief 1 op hoofdlijnen***

Beschrijf in deze paragraaf op hoofdlijnen in STAR vorm- uw belangrijkste taken die u in tabel 1.2 heeft gemarkeerd, hoe u het initiatief heeft ondersteunt en hoe u, indien van toepassing, uw leidinggevende of adviserende functie binnen het PMO heeft ingevuld. Beschrijf dit bij voorkeur chronologisch en in de STAR vorm.

Benadruk wat naar uw mening het PMO aan waarde heeft toegevoegd aan het PPP-initiatief.

Indicatieve omvang: maximaal 500 woorden.

## PPP-initiatieven 2 en 3 - Samenvatting, plan en realisatie

Alle informatie moet betrekking hebben op de periode waarin u bij dit PPP-initiatief betrokken was.

***2.1/3.1 Redenen en doelen om dit PPP-initiatief door een PMO te laten ondersteunen***

Vermeld de redenen en doelen die de organisatie had om een PMO functie aan het PPP-initiatief te koppelen.

***2.2/3.2 Belangrijkste belanghebbenden in en rondom het initiatief***

Vul in de eerste tabel de rollen aan wie door het PMO formeel werd gerapporteerd en met wie u als PMO-er heeft samengewerkt c.q. aan wie u ondersteuning heeft verleend.

U vult achtereenvolgens in:

* hun rol in het PPP-initiatief (bijv. ‘gebruikersvertegenwoordiger’)
* hun eigen naam en
* hun functie in de organisatie (bijv. ‘Hoofd afdeling XYZ’).

***2.3/3.3 Omschrijving van uw PMO taken tijdens dit initiatief in hoofdlijnen***

Beschrijf in deze paragraaf op hoofdlijnen uw belangrijkste taken die u in tabel 2.2 of 3.2 heeft gemarkeerd, hoe u het initiatief heeft ondersteunt en hoe u, indien van toepassing, uw leidinggevende of adviserende functie binnen het PMO heeft ingevuld. Beschrijf dit bij voorkeur chronologisch en in de STAR vorm.

Benadruk wat naar uw mening het PMO aan waarde heeft toegevoegd aan het PPP-initiatief.

Indicatieve omvang: maximaal 500 woorden.

# 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 onder andere om een eigen oordeel te vormen over de complexiteit van de PPP-initiatieven, 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 PPP-initiatiefplanning 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 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 28 competenties uw score op uw **vaardigheden**. Uw score op het zelfassess-ment voor elk competentie is afhankelijk van in welk soort PPP initiatieven u deze vaardigheden heeft opgedaan en heeft getoond.

| **In PPP-initiatieven van beperkte complexiteit (IPMA-C)**  | **In complexe PPP-initiatieven (IPMA-B)** | **In zeer complexe PPP- initiatieven (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 PPP initiatieven waarin u deze bekwaamheid heeft opgedaan en heeft getoond.

| **In PPP-initiatieven van beperkte complexiteit (IPMA-C)**  | **In complexe PPP- initiatieven (IPMA-B)** | **In zeer complexe PPP-initiatieven (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 PPP-initiatief. Daarnaast geven zij een goed beeld van de uitdagingen waarmee u in werd geconfronteerd. Hierdoor krijgen zij inzicht in de complexiteit van het PPP-initiatief.

Een STAR bestaat uit drie delen. U beschrijft:

* ***S***ituatie in het PPP-initiatief die actie van u 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 (Ondersteuning van het PPP-initiatief). Alleen indien het relevant is voor het begrijpen van uw acties kunt u de taak vermelden.

Nadere toelichting:

* de ***situatie*** kan een reguliere taak van het PMO zijn. Het maken van een planning, het bewaken van het budget, het voorbereiden van een rapportage 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 PPP-initiatief. 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 PPP-initiatief 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).
* niet elke STAR hoeft een voor u of voor het PPP-initiatief succesvolle uitkomst gehad te hebben. U vermeldt dan wel wat u gedaan heeft om de mogelijk negatieve gevolgen 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 PPP-initiatief 1 te halen. Als in PPP-initiatief 1 geen geschikt voorbeeld voorhanden is, kunt u ook voorbeelden uit PPP-initiatieven 2 en/of 3 halen.

Vermeld bij het praktijkvoorbeeld als deze niet uit PPP-initiatief 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 rapport 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, en terugblik op uw functioneren. Alle situaties en aspecten die u beschrijft komen bij voorkeur uit PPP-initiatief 1.

**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 PPP-initiatief of de rol van het PMO 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 managementtermen 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 PPP-initiatief. Of omschrijf ze; liever “Afdeling Beheer” i.p.v. “Afdeling XYZ”.
* In het gehele rapport alle betrokkenen te benoemen bij hun rol in het PPP-initiatief. Dus “opdrachtgever” of “Hoofd PMO”, niet “J. Jansen”.

## Personalia

Vul de 6 vragen in zoals de situatie was ten tijden van het PPP-initiatief. Dus bij welk bedrijf u toen werkzaam was, d.i. op de loonlijst stond.

Op het voorblad is ruimte voor een 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 PPP-initiatief

Hoofdstuk 1 geeft de assessor relevante achtergrondinformatie over de rol van het PMO binnen het PPP-initiatief. Alle informatie moet betrekking hebben op uw takenpakket.

Paragraaf 1 (ICB4, 4.3.1 Strategie)

U herhaalt de informatie die u ook al in het Ervaringsdocument gegeven heeft over dit PPP-initiatief. U breidt deze uit met aanvullende informatie. Zoals: Hoe de beoogde rol van het PMO paste in de strategie van de klant/ opdrachtgever; hoe deze zich verhield tot die van andere betrokkenen; hoe u dat vaststelde, welke bijdrage aan deze strategische afwegingen u eventueel zelf heeft geleverd.

Paragraaf 2 (ICB4, 4.4.3 Scope)

U beschrijft het takenpakket van het PMO en specifiek de door u uitgevoerde activiteiten (zie ook de tabellen voor de activiteiten in de Managementsamenvatting). U breidt deze uit met aanvullende informatie. Hoe zijn de individuele activiteuten van het PMO verdeeld over de leden van het PMO? Wat waren de redenen en doelen om een PMO functie aan dit PPP-initiatief toe te kennen? Was u sturend of uitvoerend in elke activiteit?

Paragraaf 3

Beschrijf de mogelijke positionering van uw PMO binnen het PPP-initiatief en de relaties met de omgeving van het PPP-initiatief. Rapporteerde het PMO b.v. ook aan rollen buiten het PPP-initiatief? Waren er relaties met andere PMO’s (b.v. in een hub/spoke omgeving) . 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 de positie van uw PMO en eventueel uw aansturing daarvan relevant zijn.

Paragraaf 4 (ICB4, 4.3.4 Invloed en belangen)

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

Paragraaf 5

Beschrijf kort uw eigen ***taken*** en voeg specifieke taken, verantwoordelijkheden toe, voor zover relevant. Bijvoorbeeld: “Verantwoordelijk voor de dagelijkse leiding van het PMO en het leveren van de afgestemde diensten” en “Voorbereiden van de maandelijkse rapportage aan de stuurgroep”, 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.

Wat al in paragraaf 3 is beschreven hoeft NIET te worden herhaald.

Paragraaf 6

Beschrijf de door u aangestuurde disciplines. Vermeld in de eerste tabel welke verschillende (groepen) experts u binnen of vanuit uw PMO hebt aangestuurd, ondersteund of geadviseerd. Bijvoorbeeld auditors, financiële deskundigen, communicatiespecialisten, planners, calculators, risico-managers, cost-controllers etc. Probeert 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 PPP-initiatief experts feitelijk hebt aangestuurd, hoewel u voor hen formeel niet eindverantwoordelijk was. Bijvoorbeeld inkopers of juristen die niet bij u in het PMO team 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 PMO teams 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 PMO. In deze twee tabellen geeft u de belangrijkste overlegstructuren weer binnen en rondom uw PMO binnen dit PPP-initiatief. 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)
* wie aan het overleg deelnamen.

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

Noem de deelnemers bij hun rol (niet hun eigennaam) binnen het PPP-initiatief. 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 PMO (mag ook in een bijlage). Detailleer hierin de rollen binnen het PMO indien het PMO uit meer dan 1 persoon bestond.

Zie de Management­samenvatting voor een uitleg hoe deze te tekenen. U kunt dat organogram ook gewoonweg kopiëren.

## Hoofdstuk 2 Uw uitdagingen in dit PPP-initiatief

In dit deel beschrijft u per competentie hoe u het PPP-initiatief heeft ondersteund, hoe u het PMO heeft ingericht, leiding en sturing heeft gegeven aan het PMO en hoe u de complexiteit van dit PPP-initiatief heeft beheerst. Uw activiteiten beschrijft u in de vorm van STARs. Zie voor de beschrijving de uitleg bij het [Zelfassessment](#_Zelfassessment). Elke paragraaf heeft grofweg dezelfde opbouw:

* een algemeen verhaal hoe u met dit onderwerp bent omgegaan. Hoe u bijvoorbeeld risicomanage­ment heeft ondersteunt.
* één of meer STARs/voorbeelden. Zoals van één specifieke PMO taak, 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 PPP-initiatief.

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

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 PPP-initiatief, mag u in een dergelijk enkel geval een voorbeeld geven uit PPP-initiatief 2 of 3 (zoals in uw referentiedocument genoemd). Geef dat dan wel aan.

U beschrijft per paragraaf hoe u het PPP-initiatief heeft ondersteund. Tussen de haakjes vindt u de competentie uit de Individual Competence Baseline (4.0) waar deze paragraaf naar verwijst.

**1. Het waarom van de PMO functie**

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

Wat heeft het PMO bijgedragen aan de besturing van het PPP-initiatief. Daarnaast de daarbij behorende systemen, producten of technologie en welke bijdrage (aan de voorbereiding of realisatie van) u eventueel zelf heeft geleverd.

Paragraaf 1.2 De PMO omgeving (4.3.2: Besturing, structuren en processen)

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

Geef tevens aan de hand van (minimaal) één voorbeeld de relatie aan van uw PMO tot de staande organisatie. Ging het b.v. om een permanent of tijdelijk PMO?

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 PPP-initiatief. Denk daarbij bijvoorbeeld aan het contract met de klant, samenwerkende partijen en leveranciers.

**2 Uw aanpak van de PMO taken**

Paragraaf 2.1 Eisen en doelen (4.5.2)

Welke eisen de PPP-manager stelde aan het PMO en welke bijdrage van het PMO werd verwacht? Hoe u deze inschatte en hoe u hiermee omging, bijv. ze prioriteerde.

Paragraaf 2.2 PMO aanpak (4.5.1)

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

Paragraaf 2.3 Kwaliteit (4.5.6)

Hoe u de kwaliteit van het proces en de resultaten/baten van het PPP-initiatief borgde, en hoe u de kwaliteit van de door het PMO geleverde diensten borgde.

**3 Uw inrichting van het PMO**

Paragraaf 3.1 Organisatie en informatie (4.5.5)

Onder meer de keuze van de door het PMO uit te voeren taken en de rapportagelijnen. Het vaststellen van rollen en bevoegdheden van de leden van het PMO. Het adviseren van de PPP-manager t.a.v. d einrichting van het PPP-initiatief.

Paragraaf 3.2 Mensen en middelen (4.5.8)

Uw activiteiten bij het plannen, aanvragen, verkrijgen en inzetten van de benodigde mensen en middelen binnen het PMO, en de ondersteuning van dit soort activiteiten binnen het PPP-initiatief.

Paragraaf 3.3 Tijd (4.5.4)

Uw acties, invloed en keuzes bij het vaststellen van inspanningen, doorlooptijden en deadlines. Het waarom van de gekozen PMO taken.

Het betreft hierbij zowel de ondersteuning van het maken van plannen voor het PPP-initiatief als de planning van het PMO zelf.

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. Het betreft hierbij zowel de begrotingen en budgetten van het PPP-initiatief als de begroting en budgetten van het PMO.

**4 Inkoop en onderhandelen in het PPP-initiatief**

Paragraaf 4.1 Inkoop (4.5.9)

Uw activiteiten en bijdrage bij inkopen en contracteren van verschillende partijen gedurende het PPP-initiatief.

Paragraaf 4.2 Onderhandelen (4.4.9)

Voorbeelden van uw inzet en uw resultaten bij onderhandelingssituaties.

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 PMO team heeft gericht op de kwaliteit van de dienstverlening, en hoe u bij de overige leden van het PPP-initiatief de focus heeft gericht het de baten of het op te leveren resultaat.

Paragraaf 5.2 Plannen en beheersing (4.5.10)

Beschrijf in het kort hoe u het de start van het PPP-initiatief heeft ondersteunt en hoe u in deze periode de PMO functie heeft ingericht; 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 geadviseerd. 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 geadviseerd.

Geef ook zo mogelijk één of meer voorbeelden van uw activiteiten in de afhandeling van een wijziging.

Beschrijf tot slot in het kort hoe u de procedures rond de PPP-initiatiefafsluiting heeft voorgesteld. Bijvoorbeeld het opstellen van templates voor het PPP-initiatiefeindrapport, een PPP-initiatief­evaluatie, de ondersteuning in de overdracht van het resultaat of de realisatie van de.

Paragraaf 5.3 Risico’s en kansen (4.5.11)

Wat was uw betrokkenheid bij risicomanagement en hoe heeft u uw PMO team, opdrachtgever, leden van het PPP-initiatief, gebruikers en derden daarbij betrokken? Denk daarbij aan het faciliteren van workshops voor de inventarisatie, mitigatie, vastlegging, bewaking of het ontwerpen van een risico-managementstrategie.

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 PPP-initiatief 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 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 PPP-initiatief heeft betrokken. Heeft u de communicatie-aanpak opgesteld, uitgevoerd en bewaakt? Levert het PMO een actieve bijdrage aan de uitvoering van het communicatieplan en het betrokken houden van belanghebbenden?

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 PMO team**

Paragraaf 7.1 Persoonlijke integriteit en betrouwbaarheid (4.4.2)

Beschrijf hoe u het vertrouwen in u en uw PMO team 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 PPP-initiatief heeft voorgedaan, en hoe u hiermee om bent gegaan

Paragraaf 7.2 Leiderschap (4.4.5)

Beschrijf aan de hand van voorbeelden hoe u leiding heeft gegeven aan het PMO team 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 PMO 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 PMO team heeft betrokken bij de doelen van het PPP-initiatief en hoe u uw PMO team heeft gemotiveerd.

## Hoofdstuk 3 Terugblik op uw functioneren in dit PPP-initiatief

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 PPP-initiatief en binnen uw PMO team. 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 PPP-initiatief en binnen uw PMO team. 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 de manager van het PPP initiatief en voor zover relevant van andere belanghebbenden over uw functioneren in het PPP-initiatief en binnen het PMO team. Vindt de manager van het PPP-initiatief dat hij/zij voldoend edoor uw PMO is ondersteund. Is hij/zij tevreden over u in uw rol als manager van het PMO? Geef aan wat hij/zij succesvol vond gaan en wat niet, en waarom.

Paragraaf 4 Uw slotoordeel over uw functioneren in dit PPP-initiatief

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!