

COURSEWARE

IPMA-C op basis van ICB 4 Courseware

IPMA-C op basis van ICB 4  
Courseware

## Colofon

Titel: IPMA-C op basis van ICB 4 Courseware  
Auteurs: Bert Hedeman  
Uitgever: Van Haren Publishing, Zaltbommel  
ISBN Hard copy: 978 94 018 0091 4  
Druk: Eerste druk, Tweede oplage, Maart 2017  
Vormgeving: Van Haren Publishing, Zaltbommel  
Copyright: © Van Haren Publishing 2017

Voor verdere informatie over Van Haren Publishing, e-mail naar: [info@vanharen.net](mailto:info@vanharen.net)

Alle rechten voorbehouden.

Niets uit deze uitgave mag worden verveelvoudigd, verspreid, opgeslagen in een dataverwerkend systeem of openbaar gemaakt in enige vorm door middel van druk, fotokopie of welke andere wijze dan ook zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de auteurs en uitgever.

## IPMA C

dag deel	dag 1	dag 2	dag 3	dag 4
1	<p>Introductie, Projectoriëntatie hfdst.3</p> <p>Pauze</p> <p>Projectvoorbereidingsfase hfdst. 4.01</p> <p>Lunch</p> <p>Belanghebbenden, Organisatie hfdst. 4.02, 4.03</p> <p>Pauze</p> <p>Eisen &amp; doelen, Risico's &amp; kansen, Aampak hfdst. 4.04, 4.05, 4.06</p>	<p>Projectdefinitie, Scope, Kwaliteit hfdst. 5.01, 5.02, 5.03</p> <p>Pauze</p> <p>Tijds, Capaciteit, Financien, Business case hfdst. 5.04 t/m 5.07</p> <p>Lunch</p> <p>Inkoop, Wijzigingen, Documentatie hfdst. 6.01, 6.02, 6.03</p> <p>Pauze</p> <p>Beheersing, Transformatie, Afsluiting hfdst. 6.04, 6.05, 6.06</p>	<p>Zelfreflectie, Persoonlijke integriteit hfdst. 7.01, 7.02</p> <p>Pauze</p> <p>Communicatie, Betrokkenheid, Leiderschap hfdst. 7.03, 8.01, 8.02</p> <p>Lunch</p> <p>Teamwerk, Vindingrijkheid, Resultaatorientatie hfdst. 8.03, 8.04, 8.05</p> <p>Pauze</p> <p>Onderhandelen, Conflicten hfdst. 8.06, 8.07</p>	<p>Doorvoeren verandering hfdst. 0.01 t/m 9.04</p> <p>Pauze</p> <p>Procesontwikkeling, Interne context Hofdst. 9.05, 10.01, 10.02, 10.03</p> <p>Lunch</p> <p>Externe context hfdst. 11.01 t/m 11.05</p> <p>Pauze</p> <p>Examentraining</p>

# Inhoudsopgaven

<b>Paragraaf HandBoek</b>	<b>Programma + Leeswijzer</b>	<b>III</b>
	<b>Dag 1, Introductie &amp; voorbereidingsfase</b>	<b>9</b>
03	Projectoriëntatie	10
04.01	Projectvoorbereidingsfase	15
04.02	Belanghebbenden	17
04.03	Projectorganisatie	19
04.04	Eisen en doelen	23
04.05	Risico's en kansen	25
04.06	Projectaanpak	29
	<b>Dag 2, Definitie- en uitvoeringsfase</b>	<b>32</b>
05.01	Projectdefinitiefase	33
05.02	Scope	34
05.03	Kwaliteit	37
05.04	Tijd	40
05.05	Mensen en middelen	44
05.06	Financiën	47
05.07	Zakelijke rechtvaardiging	49
06	Projectuitvoering en -afsluiting	51
06.01	Inkoop	52
06.02	Wijzigingen	56
06.03	Informatie & documentatie	58
06.04	Beheersing & rapportage	59
06.05	Verandering en transformatie	63
06.06	Afsluiting	65
	<b>Dag 3, Gedragscompetenties</b>	<b>67</b>
07.01	Zelfreflectie en zelfmanagement	68
07.02	Persoonlijke integriteit en betrouwbaarheid	72
07.03	Communicatie	74
08.00	Verbinding met anderen	78
08.01	Relaties en betrokkenheid	78
08.02	Leiderschap	82

08.03	Teamwerk	86
08.04	Vindingrijkheid	88
08.05	Resultaatoriëntatie	92
08.06	Onderhandelen	94
08.07	Conflicten en crises	96
	<b>Dag 4, Contextuele competenties</b>	<b>98</b>
09.01	Strategie	99
09.02	Programmamanagement	105
09.03	Portfoliomanagement	107
09.04	Inrichten PPP- en PMO-organisaties	111
09.05	Procesontwikkelingsmethoden	113
10.01	Organisatietheorie	119
10.02	Personeelsmanagement	123
10.03	Financieel Management	124
11.01	Gezond, beveiliging, veiligheid en milieu	128
11.02	Duurzaamheid	129
11.03	Wet- en regelgeving	130
11.04	Invloed en belangen	132
11.05	Cultuur en waarden	134
	<b>Casus Webwinkel</b>	<b>137</b>
	Opdracht 1: Webwinkel Projectopdracht	137
	Opdracht 2: Webwinkel Stuurgroep	139
	Opdracht 3: Webwinkel Risico's	140
	Opdracht 4: Webwinkel Productgericht plannen	141
	<b>Oefenopgaven werkboek IPMA</b>	<b>142</b>
	<b>Uitwerkingen werkboek IPMA</b>	<b>164</b>
	<b>Proefexamen, Open vragen</b>	<b>188</b>
	<b>Antwoordindicatie, Open vragen</b>	<b>216</b>
	<b>IPMA Proefexamen, open vragen</b>	<b>235</b>
	<b>Rekenregels examens</b>	<b>267</b>
	<b>Oefenexamen IPMA-C-theorie, Scoremodel open vragen</b>	<b>269</b>
	<b>Toetsmatrijs</b>	<b>298</b>
	<b>Samenstelling en cijferberekening Theorie examens IPMA</b>	<b>302</b>
	<b>IPMA Eindtermen</b>	<b>305</b>



**ipma-nl**  
platform projectmanagement

# IPMA C

**COURSEWARE**

### Cursusdoelen

Na afloop van de training:

- Kan de deelnemer zelfstandig beperkt complexe projecten leiden en kan de projectmanager van een complex project ondersteunen bij alle elementen van projectmanagement
- Kan de deelnemer zich zelfstandig voor te bereiden op het examen IPMA C

### IPMA-NL

#### International Project Management Association (IPMA)

- IPMA is een vereniging van PM-verenigingen in ruim 60 landen
- IPMA-NL is de Nederlandse beroepsvereniging van ruim 2.400 projectmanagers en richt zich op:
  - organiseren van kennismangement
  - certificeren, normeren en accrediteren projectmanagers
  - organiseren van netwerken
  - beheer van het IPMA-register

### IPMA-Certificeringsniveaus

#### IPMA D: Certified Project Management Associate

- De projectmedewerker heeft kennis van alle elementen van projectmanagement.

#### IPMA C: Certified Project Manager

- De projectmanager kan zelfstandig beperkt complexe projecten leiden en kan de projectmanager van een complex project ondersteunen bij alle elementen van projectmanagement.

#### IPMA B: Certified Senior Project Manager

- De projectmanager is in staat complexe projecten zelfstandig te leiden.

#### IPMA A: Certified Projects Director

- De programmamanager is in staat complexe programma's te leiden.



### IPMA C-Certificeringstraject (1)

#### *Eisen aan de projectmanager*

In de laatste 6 jaar min. 36 maanden ervaring als projectmanager van projecten op IPMA-C niveau. In die 36 maanden moet u minimaal 2500 uur als projectmanager aan deze projecten hebben besteed.

#### *Eisen aan het project*

- U bent van begin tot eind de projectmanager geweest
- Aantal medewerkers:  $\geq 5$  direct en indirect
- Doorlooptijd:  $\geq 3$  maanden
- Omvang project:  $\geq 1.100$  uur
- Eigen tijdsbesteding:  $\geq 200$  uur
- Aantal belanghebbende partijen  $\geq 8$
- Complexiteitsscore  $\geq 16$
- Periode project 1 In de laatste 6 jaar

### IPMA C-Certificeringstraject (2)

#### **IPMA Level C – theorie**

- Schriftelijk examen:
  - totaal 3 uur, gesloten boek
  - ca. 26 open vragen (75 vraagitems)
- Certificaat is 2 jaar geldig voor behalen IPMA level C-assessment

#### **IPMA Level C-assessment**

1. Schriftelijk examen
2. Ervaringsdocument, zelf-assessment, managementsamenvatting (project 1, 2 en 3)
3. Interview door 2 assessoren (75 min.)

- Om aan te kunnen melden, dient u geslaagd te zijn voor IPMA Level C-theorie
- Certificaat 5 jaar geldig, daarna hercertificering

Project 1 dat u gaat beschrijven in uw projectrapport moet zijn voltooid op het moment van aanmelding.

### Overzicht van indeling training

- Dag 1: Introductie & Projectvoorbereiding
- Dag 2: Projectinrichting & Projectuitvoering
- Dag 3: Gedragscompetenties
- Dag 4: Contextuele competenties



# IPMA C

## Dag 1

## IPMA Competentiegebieden



### Handboek

- 03 Projectoriëntatie
- 04.01 Projectvoorbereidingsfase
- 04.02 Belanghebbenden
- 04.03 Projectorganisatie
- 04.04 Eisen en doelen
- 04.05 Risico's en kansen
- 04.06 Projectaanpak

### Examengids

- C02
- V10
- V12
- V05
- V02
- V11
- V01



## ← **3 Projectoriëntatie**

De competentie om projecten te managen binnen de afspraken voor de projectaanpak die de staande organisatie daarvoor stelt (C2).

### Wat is een project?

- Een tijdelijke organisatie om binnen gestelde condities een van tevoren gedefinieerd resultaat op te leveren.  
(ICB)
- Een tijdelijke management omgeving die is opgezet met het doel één of meer zakelijke producten op te leveren volgens een overeengekomen Business Case  
(PRINCE2)
- Een tijdelijke onderneming om een uniek product, dienst of resultaat te creëren  
(PMBok)

### Noodzakelijke voorwaarden project

- Er is besloten om het als een project uit te voeren
- Er is een eigen projectorganisatie
- Er is een resultaat én een beoogd doel
- Het is tijdelijk (gedefinieerd begin en einde)
- Gedefinieerde scope en condities
- Er is wilsovereenstemming
  
- Zakelijke rechtvaardiging (?)

## Waarom projecten uitvoeren?

**Doorvoeren van  
veranderingen!**

$$E = K \times A$$

## Ontsporing van projecten

- Onderzoek door de Standish Group International naar in 2012 uitgevoerde IT projecten:

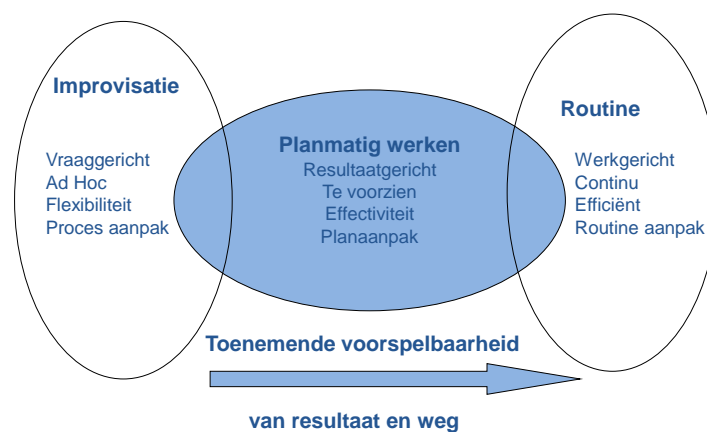
Succesvol	32 %
Niet succesvol, wel opgeleverd	44 %
Stopgezet	24 %



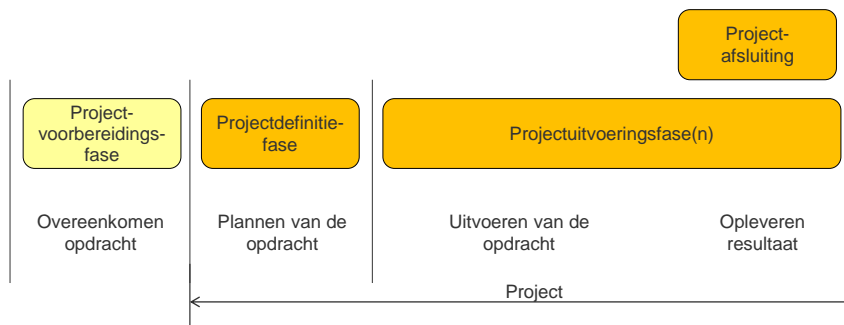
### Wat is een succesvol project?

- Als alle betrokken partijen op het eind van het project tevreden zijn.
- Betrokken partijen zijn
  - Opdrachtgever
  - Gebruikers
  - Leveranciers
  - Uitvoerenden

### Werkvormen

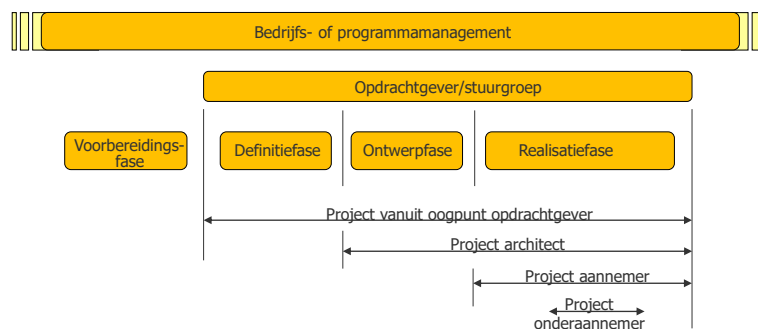


## Projectmatig werken



©2016 Van Haren Publishing

## Projecten op allerlei niveaus



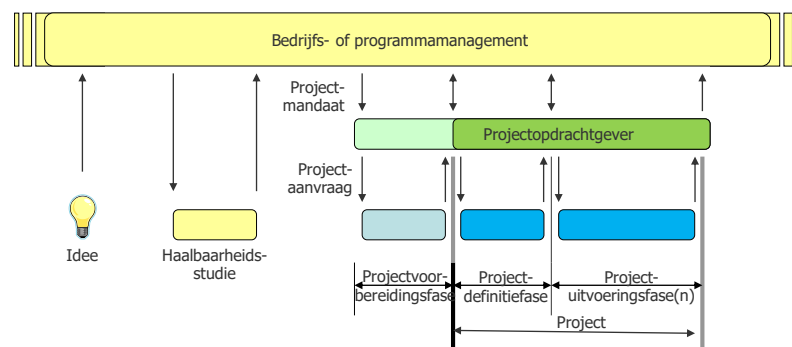
©2016 Van Haren Publishing

18

## 4.01 Projectvoorbereidingsfase

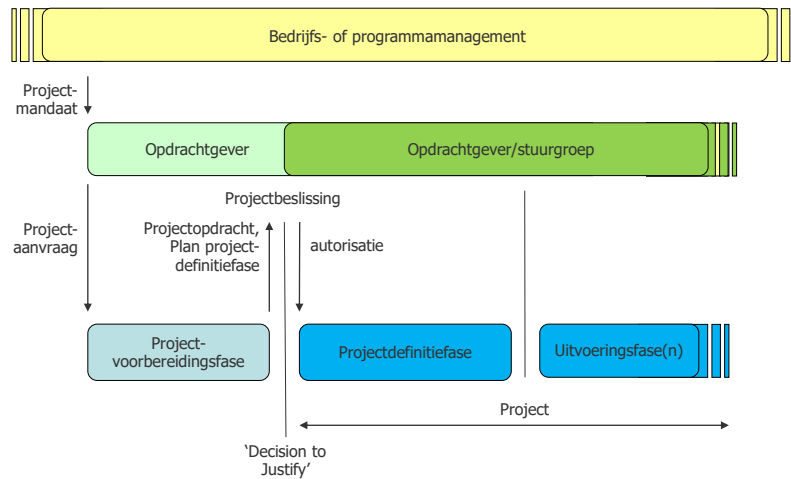
De competentie om de projectvoorbereidingsfase te managen (V10).

## Positionering projectvoorbereidingsfase





## Projectvoorbereidingsfase



## Projectopdracht

- Projectdefinitie
  - Achtergrond (context en aanleiding)
  - Belangrijkste projectresultaten
  - Projectdoelstellingen (tijd en geld)
  - Scope en afbakening
  - Organisatiedoelen (gewenst effect)
  - Belangrijkste betrokken partijen
  - Raakvlakken en randvoorwaarden
  - Beperkingen en aannamen
- Zakelijke rechtvaardiging op hoofdpunten
  - Afgevalen opties en waarom
  - Bijdrage bedrijfsstrategie
- Kwaliteitsverwachtingen en Acceptatiecriteria
- Projectorganisatie op hoofdpunten
- Projectaanpak
- Belangrijkste risico's
- Belangrijkste projectmijlpalen
- Referenties

## 4.02 Belanghebbenden

De competentie om de belanghebbenden bij het project te betrekken (V12).

## Stakeholdermanagement

- Stakeholderanalyse
  - Inventariseren belanghebbenden
  - In kaart brengen onderlinge relaties
  - Analyseren belang en invloed
  - Vaststellen verhouding tot project
- Betrekken belanghebbenden
- Managen van verwachtingen
- Opstellen stakeholdermanagementstrategie
  - Rollen en verantwoordelijkheden
  - Procedures en te gebruiken tools en technieken
  - Timing communicatieactiviteiten
- Opstellen en uitvoeren communicatieplan

Stakeholder:

- Eenieder die belang of invloed heeft of meent te hebben bij een initiatief

### Belang-invloed-analyse



### Vaststellen verhouding tot project

Opricht 1:  
Webwinkel  
Projectopdracht



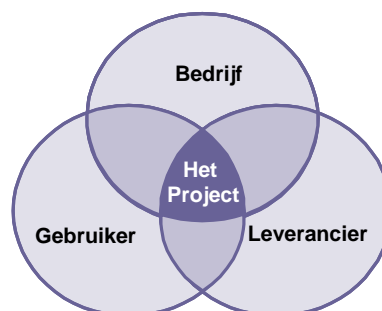
## 4.03 Projectorganisatie

De competentie om op een succesvolle wijze de projectorganisatie van een project in te richten en te managen (V5).

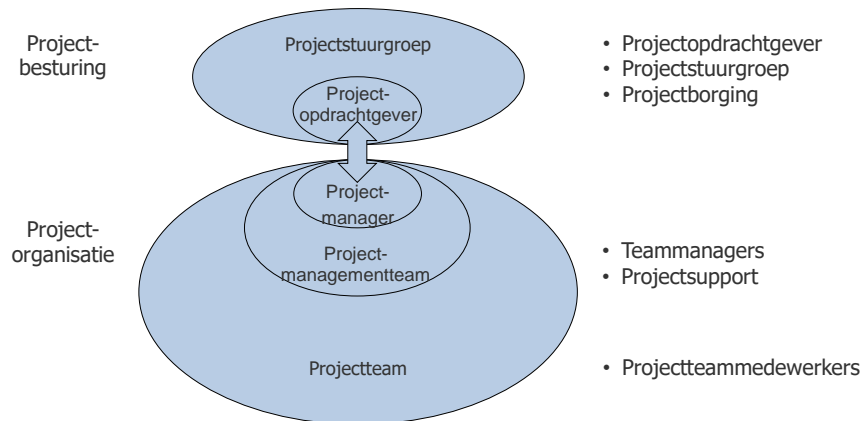
## Projectmanagement

Gebaseerd op:

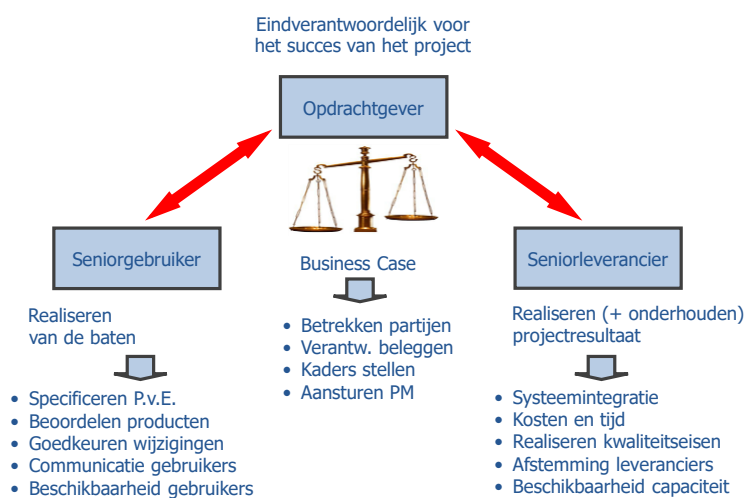
- Scheiding techniek en management
- Klantleverancierrelatie
- Drie projectbelangen



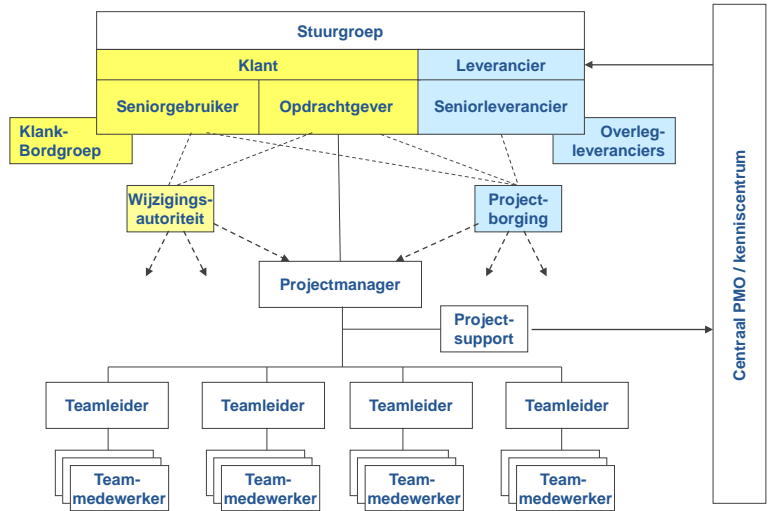
## Projectbesturing en -organisatie (ISO 21500)



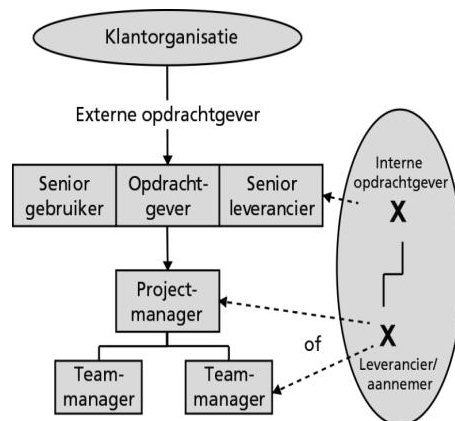
## Verantwoordelijkheden stuurgroep



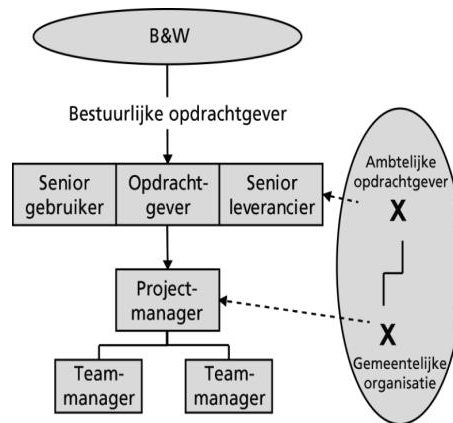
### Projectbesturing en -organisatie



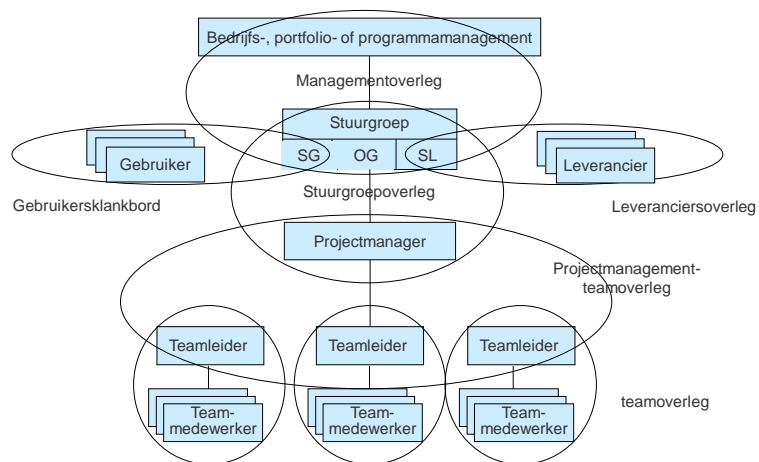
### Externe opdrachtgever



### Bestuurlijke opdrachtgever



### Overlegstructuren (linking pin)



## RACI-model

Opdracht 2:  
Webwinkel  
Stuurgroep

<i>RACI</i>	<i>Opdrachtgever</i>	<i>Gebruiker</i>	<i>Leverancier</i>	<i>Projectmanager</i>	<i>Medewerker</i>
<b>P.v.E.</b>	A	C	C	R	I
<b>Projectplan</b>	A	C	C	R	I
<b>Teamplan</b>	I	C	C	A	R
<b>Werkpakket</b>	I	C	C	A	R

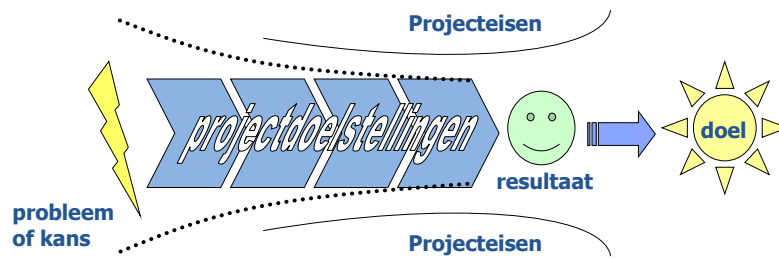
<b>Code</b>	<b>Verantwoordelijkheden</b>	<b>Omschrijving</b>
<b>R</b>	Responsible (verantwoordelijk)	Belast met de uitvoering van de werkzaamheden
<b>A</b>	Accountable (aansprakelijk)	Eindverantwoordelijk voor de werkzaamheden
<b>C</b>	Consulted (adviserend)	Degene die verplicht moet worden geraadpleegd
<b>I</b>	Informed (geïnformeerd)	Degene die moet worden geïnformeerd over het resultaat

## 4.04 Eisen en doelen

De competentie om verwachtingen, eisen en doelen van het project te onderkennen, prioriteren en managen (V2).



### Probleem – Aanpak – Resultaat – Doel



©2016 Van Haren Publishing

37

### Kwaliteitsverwachtingen en acceptatiecriteria

Vanuit een project kunnen verschillende soorten eisen worden onderkend:

#### Kwaliteitsverwachtingen

- Een veronderstelling, op grond van huidige feiten of omstandigheden waar een product of proces aan moet voldoen

#### Acceptatiecriteria

- De gewenste waarde van een indicator op een meetschaal waaraan een product of proces moet voldoen voordat de klant het product of proces accepteert.

©2016 Van Haren Publishing

38

## 4.05 Risico's en kansen

De competentie om risico's en kansen in een project te managen(V11).

## Risico, issues en ramingen

### Risico

- Een mogelijke gebeurtenis of conditie die kan optreden én die mogelijk negatieve gevolgen heeft voor het project

### Kans

- Een mogelijke gebeurtenis of conditie die kan optreden én die mogelijk negatieve gevolgen heeft voor het project

### Issue

- Een gebeurtenis of conditie die (zeer waarschijnlijk) optreedt of is opgetreden en die niet was voorzien en die managementaandacht vraagt.

### Raming

- Raming is geen onzekere gebeurtenis of conditie maar heeft alleen een onzekere uitkomst en is daarom geen kans of risico.