



Onder de volgende tab vindt u de eindtermen voor de NCB v3.0 examens.

Indeling van de kolommen:

Kolom	Status	Inhoud	
Beschrijving van de termen			
A	Voorpublicatie	Elementnummer waartoe de term behoort.	
B/C	Voorpublicatie	Omschrijving van de term	
Vragen op D - Niveau			<u>Taxonomie volgens Romiszowski:</u>
D	Laatste revisie	B: Begripsmatige kennis	Verklaren, interpreteren, plannen, in volgorde zetten, samenvatten, een voorbeeld geven van, tegenstrijdigheden aanwijzen, een vergelijking maken tussen, combineren, het verschil aangeven tussen, omschrijven, beschrijven, definiëren, uitleggen, classificeren, ordenen, indelen.
E	Laatste revisie	R: Reproducerende vaardigheid	Demonstreren, toepassen (in concrete situaties), gebruiken, verrichten, construeren (volgens instructie).
F	Laatste revisie	P: Productieve vaardigheid	Ontwerpen, organiseren, een (nieuwe) planning maken, een vergadering voorzitten, beargumenteren, discussiëren, beoordelen, verdedigen, analyseren, overleggen.
Vragen op C - Niveau			
G	Laatste revisie	B: Begripsmatige kennis	Zie hierboven.
H	Laatste revisie	R: Reproducerende vaardigheid	Zie hierboven.
I	Laatste revisie	P: Productieve vaardigheid	Zie hierboven.
Nadere toelichting			
J	Voorpublicatie	Literatuur verwijzing	Handreiking naar de opleiders ten behoeve van het samenstellen van hun materiaal.
K	Voorpublicatie	Extra toelichting	Verdere verduidelijking.

Nr.	Term	D			C			Literatuur verwijzing	Extra toelichting
		B	R	P	B.	R.	P.		
1	Technische elementen								
1.01	Projectmanagementsucces								
	Projectsucces	B				R			Op weg naar projectsucces/ Van Aken
	Succes en Faalcriteria		R			R			
	Succesfactoren		R			R		Chaos Rapport/Standish Group	
	Projectmanagementsucces	B				R			
1.02	Belanghebbenden								
	Analyseren belanghebbenden		R					P	Inventarisatie belanghebbenden, in kaart brengen onderlinge relaties, inventarisatie belang en invloed, inschatten relaties tov project.
	Stakeholdermanagementstrategie					R			Betrekken, positioneren, informeren belanghebbenden
	Communicatieplan	B				R			
	Management van verwachting	B				R			
1.03	Eisen en doelen								
	Doel van het project, projecteisen, projectdoelen		R			R			Doel van het project = organisatiedoel, het waarom van het project, beoogde effect; projectdoel = binnen de condities opleveren van het resultaat.
	Projectbeoordeling/beslissing	B				B			
	Projectaanpak	B				R			
	Fit for use, fit for purpose	B				B			
	Waardenmanagement					B			
	Business case								
	Business case (indeling en kenmerken)	B				R			
	Nulmeting, deltameting					R			
	Scenarioplanning					R			
	Relatie tot projectlevenscyclus, postprojectbeoordeling	B				R			
	Business case in relatie tot haalbaarheidsstudie	B				R			
	Business case opdrachtgever en leverancier	B				R			
1.04	Kansen en risico's								
	Risicoanalyse en risicomangement		R					P	
	Risicomangementstrategie					R			
	Kwalitatieve en kwantitatieve risicoanalysetechnieken	B				R			Kwalitatief: decompositie, visgraatdiagram, oorzaak-gevolg diagram, risico/kansprofiel, kans-effectmatrix
	Monte Carlo					B			
	Gevoeligheidsanalyse en scenarioplanning					R			
	Sterkte-zwakte-, kansen- en bedreigingenanalyse (SWOT)					R			
	Verwachte geldwaarde		R			R			Toegepast in een beslissings (of kans)boom.
	Risico- en kansmaatregelen		R					P	Risicomaatregelen zijn bijv. uitsluiten, beperken, delen, verzekeren/overdragen, calamiteitenplan, accepteren. Kansmaatregelen zijn bijv. verzilveren, vergroten, delen, overnemen, afwijzen
	Resterend risico	B				R			
	Terugvalplan (roll back plan)	B				R			
	Onderscheid tussen risico's en aandachtspunten of problemen (projectissues)	B				R			
	Onderscheid tussen risico's en onzekerheid in schattingen	B				R			
	Risico/kanshorizon	B				R			
	Risico/kanseigenaar	B				R			
	Risico/kansaversie en risico/kanstolerantie	B				R			
	Onderscheid tussen interne en externe risico's en kansen	B				R			
	Onderscheid tussn project en zakelijke risico's en kansen	B				R			
	Risico- en kanscategorieën	B				R			Bijvoorbeeld strategische, economische, juridische risico's en kansen
	Risico- en kansenlogboek	B				R			
1.05	Kwaliteit								
	Kwaliteitskosten (Juran)					R		Juran's Quality Handbook/Juran	Conformance & non-conformancekosten
	Kwaliteitsmanagement								Kwaliteitsborging, -verbetering, -beheersing, -planning
	Kwaliteitsmanagementsysteem	B				B			Incl. relatie project- en bedrijfskwaliteitsmanagementsystemen
	Proces- en productkwaliteit	B				B			

Nr.	Term	D			C			Literatuur verwijzing	Extra toelichting
		B	R	P	B.	R.	P.		
	Kwaliteitsverwachtingen en acceptatiecriteria		R			R			
	Functionele en technische eisen	B			B				
	Programma van eisen, specificaties	B			B				
	Kwaliteits(management)plan/-strategie	B			B				
	7 basis-kwaliteitsinstrumenten				B			Run chart, histogram, visgraatdiagram, pareto-analyse, control chart, scatterdiagram, stroomdiagram.	
	Kwaliteitslogboek	B			B				
	Kwaliteitsbeoordeling, audit en evaluatie	B				R		Vershil tussen beoordeling (op de inhoud), evaluatie (op het proces) en audit (op het proces, officieel).	
	Normen, voorschriften en standaards	B			B			Totstandkoming van een norm en de rol van het NEN	
1.06	Projectorganisatie								
	Principe opdrachtgever/opdrachtnemer		R			R			
	Principe scheiding van techniek en management	B			B				
	Projectorganisatie, projectmanagementteam, projectmanagementstructuur		R				P	Enkelvoudige opdrachtgever - stuurgroep/ wel of geen projectborging / wel of geen afzonderlijke teamleiders	
	Projectorganogram		R			R			
	Rollen en rolbeschrijvingen	B			B			Opdrachtgever, gebruiker, leverancier, projectmanager, teammanager, projectsupport, projectborging, configuratiemanager	
	Besluitvorming- en rapportagestructuren		R			R			
	Verantwoordelijkhedenmatrix (RACI-model)		R				P		
	Overlegstructuren en linking-pin principe	B			B				
1.07	Teamwerk								
	Succesvolle teams				B			Samenstelling, kenmerken / Team versus groep / omgaan met teams op meerdere locaties	
	Teamsamenstelling		R			R			
	Teamrollen (Belbin)					R		Management teams/Belbin	
	Oorzaken, symptomen en voorkomen van groepsblindheid.					R			
	Teambuilding					R			
	Fasen teamvorming (model van Tuckman).		R			R		Forming, storming, norming, performing. Incl. interventies om naar de volgende fase te gaan /effecten van het oplossen van problemen op de teamvorming	
	Fasen teamvorming in relatie tot situationeel leidinggeven (volgens Tuckman)		R			R			
1.08	Probleemoplossing								
	Stappen in probleemoplossen	B			B				
	Oorzaakidentificatietechnieken					R		Oorzaak-gevolgdiagram, systeembenadering	
	Oplossingidentificatietechnieken					R		Brainstorming, expert mening, lateraal denken, denkhoeden	
	Oplossingbeoordelingstechnieken				B			waardeanalyse, scenarioplanning	
	Besluitvormingstechnieken	B				R		Meerderheid, compromis, consensus, delegatie	
1.09	Projectstructuren								
	Werkdecompositiestructuur-methodiek (WBS) en werkpakketten		R				P	Volgens PMBoK	
	Projectstructuurcodering		R			R			
	Koppeling met OBS/ CBS					R			
	Productgericht plannen en werkpakketten		R				P	Volgens PRINCE2	
1.10	Scope en op te leveren resultaten								
	Scope en afbakening		R			R		Incl. interfaces met andere projecten of systemen	
	Tussenresultaten en eindresultaten		R			R			
	Scopecreep		R			R			
	Configuratiemanagement								
	Configuratiemanagement en Configuratie-items		R			R			
	Configuratie-item records en configuratiemanagementdatabase (CMDB)		R			R			
	Configuratiemanagementplan					R			
	Baselines		R			R			
1.11	Tijd en projectfasering								
	Faseringsmodellen		R			R		Lineair, versie-, ontwikkel-, parallelle, deelprojectfasering	

Nr.	Term	D			C			Literatuur verwijzing	Extra toelichting
		B	R	P	B.	R.	P.		
	Faseovergang en faseplan	B				R			
	Samenhang mijlpalen, fasen en besispunten	B				R			
	Product- versus projectlevenscyclus.	B				R		Incl. de positie van de haalbaarheidsstudie in de productlevenscyclus	
	Critical path method: Activity on node (Precedence schema)		R				P		
	Gebruikmaken van andere dan alleen Eind-Start relaties.					R		Kunnen toepassen in een kritieke pad analyse van: alap, moet starten op, voor of na	
	Totale speling		R			R			
	Vrije speling					R			
	Onzekerheidsanalyse in tijdsplanning					R		Volgens PERT inclusief statistische analyse.	
	Mogelijkheden Inkorten tijdsplanning	B				R			
	Balkenschema (Gantt Chart)		R				P		
	Timeboxing					R			
1.12	Mensen & middelen								
	Capaciteitsmanagement		R			R			
	Capaciteitsplan		R			R			
	Bruto-netto (beschikbare) capaciteit		R			R			
	Theory of constraints in relatie tot capaciteitsvraagstukken over project					R		De Zwakste Schakel/Goldratt; Critical Chain Projectmanagement/Leach	
	Leveling (spreiden, opdelen, verschuiven)		R			R			
	Schattingsmethoden capaciteit	B			B			Ervaringsgetallen, kengetallen, expert-methode, decompositie, functiepunanalyse	
1.13	Kosten en financien								
	Kostendecompositie		R			R			
	Onderscheid tussen schatten, ramen en begroten					R			
	Begroten, budgetteren en bewaken		R			R		O.a. functies van begroten, budgetteren en bewaken	
	Relatie tussen invloed en besteding in de tijd	B			B			Een budget is een taakstellende (en goedgekeurde) begroting.	
	Budgetbewaking en kostenbeheersing	B			B				
	Reserves	B				R		Post onvoorzien, managementreserve, calamiteitenbudget, wijzigingsbudget	
	Kostenbewust ontwerpen	B			B			Minimaliseren van de productlevenscycluskosten	
	Kostensoorten, kostendragers				B				
	Projectadministratie en procuratie				B				
	Financiële beheersing en liquiditeitsplanning				B				
1.14	Inkoop en contracten								
	"Make or buy" beslissing	B			B				
	Inkoopstrategie en contracteringsplan	B			B				
	Wijzen van aanbesteding	B			B				
	Verzoek om Informatie (RFI), verzoek om voorstel (RFP), verzoek om offerte (RFQ)				B				
	Longlist, shortlist				B				
	Selectie- en gunningcriteria		R			R			
	Handelen in precontractuele fase				B				
	Intentieovereenkomsten en voorovereenkomsten	B			B				
	Europese aanbesteding				B			Een nieuwe Europese aanbestedingsrichtlijn voor de klassieke sectoren/Werkgroep NVvA	
	Relatie project en inkoopafdeling	B			B			Uitgangspunten, voor wie bestemd, sectoren, drempelbedragen, mogelijke aanbestedingsprocedures, selectie- en gunningcriteria, sancties op niet naleving	
	Samenwerkingsverbanden				B			Consortium, VOF, back-to-back overeenkomst	
	Contracten								
	Gebbruikelijke contractartikelen	B			B				
	Algemene voorwaarden	B			B				
	Inspanning- en resultaatverplichtingen	B				R			
	Bankgaranties en letter of credits				B				
	Contractmanagement				B				
	Algemene contractvormen				B			Brochureplan, turn key, vaste prijs, incentive contract, regiecontract, urenxtarief, urenxtarief met max., raamcontract	

Nr.	Term	D			C			Literatuur verwijzing	Extra toelichting
		B	R	P	B.	R.	P.		
1.15	Wijzigingen								
	Wijzigingen en projectissue	B				R			
	Wijzigingsprocedure en issuelogboek		R			R			
	Wijzigingsautoriteit en wijzigingsbudget	B				R			
	Prioriteit en urgentie		R			R		MoSCoW-principe	
	Relatie wijzigingsbeheer en configuratiemanagement					R			
1.16	Beheersing en rapportage								
	Beheerscirkel (Plan-Do-Check-Act)	B			B				
	Beheers- en rapportageniveaus	B			B			Afstemming beheers- en rapportagecycli	
	Management 'by Objectives'	B				R		SMART afspraken maken	
	Management 'by Exception'	B				R		Toleranties en escalaties	
	Beheersinstrumenten en beheersmechanismen	B			B				
	Verschillende rapportages in het project		R			R		Voortgangsrapport, fase-eindrapport, afwijkingsrapport, projecteindrapport, leerpuntenrapport	
	Earned Value Analyse		R			R		BCWP, ACWP, BCWS, CPI, SPI, CV, SV, BAC, EAC, ETC	
	Slipcharts					R			
1.17	Informatie en documentatie								
	Informatie versus gegevens.	B			B			Informatie, gegevens, data	
	Informatiebeheer.	B			B			O.a. I/O-matrix, incl. vrijgaveniveaus, versiebeheer	
	Dossierstructuur	B				R		Management- en specialistendossiers	
	Informatiebeheer in relatie tot configuratiemanagement	B			B				
1.18	Communicatie						Leren communiceren/Steehouwer		
	Criteria goede communicatie	B			B			Effectief, efficiënt, aanvaardbaar	
	Communicatiemodel	B				R		Zender, kanaal, ontvanger, boodschap	
	Communicatiekanalen	B			B			Mondeling, schriftelijk, elektronisch, audiovisueel	
	Verbale- en non-verbale communicatie	B				R		Ook bij presentaties	
	Axioma's Watzlawick	B			B		De pragmatische aspecten van de menselijke communicatie/Watzlawick		
	Communicatieniveaus	B			B		Hoe bedoelt u? / Von Thun	Inhoudelijk, relationeel, expressief, appelerend	
	Miscommunicatie	B			B			O.a. selectieve perceptie en ruis	
	Gespreksvaardigheden								
	Actief luisteren		R			R		Hm, samenvatten, parafraseren en doorvragen; rapport maken	
	De juiste vragen stellen		R			R		Open, gesloten, suggestieve en retorische vragen	
	Feedback geven en ontvangen		R			R			
	Vergaderen								
	Effectief vergaderen	B				R		Succes- en faalfactoren en interventies tijdens vergaderingen	
	Vorbereiding, eigenlijke vergadering en opvolging	B				R			
	Agenda en agendapunten	B				R		Indeling en volgorde agendapunten	
	Fasering in wisselende agendapunten	B				R		Beeldvormende, commentariërende, besluitvormende en planningsfase	
	Vergaderrollen	B				R		Voorzitter, secretaris of notulist, deelnemer	
	Presenteren								
	Aandachtspunten van goede visuele ondersteuning presentatie	B			B				
	Effectiviteit presentatie	B			B			Spreekschema, verbaal en non-verbaal gedrag, aansluiten bij doelgroep	
	Schriftelijk communiceren								
	Effectief schriftelijk communiceren					R	Schrijfwijzer/Renkema	O.a. stijldimensies	
	Ontwerp en structuur documenten	B			B		Schrijfwijzer/Renkema		
1.19	Projectstart								
	Projectontwikkelingsfase							Van idee tot start project	
	Projectvoorbereidingsfase	B				R		Van projectaanvraag (ook wel projectmandaat) tot start project	
	Projectaanvraag, projectopdracht en projectbeslissing	B				R		Projectaanvraag (ook wel projectvoorstel, projectopdracht, projectcontract) leidt tot projectbeslissing en dat is de start van het project	
	Definitiefase	B				R		De (eerste) planvormingsfase van het project	
	PSU Workshop en Kick-off	B				R			
	Project(management)plan/projectdefinitiedocumenten/Plan van Aanpak	B				R		Op basis hiervan wordt het project uitgevoerd	

Nr.	Term	D			C			Literatuur verwijzing	Extra toelichting
		B	R	P	B.	R.	P.		
1.20	Afsluiting								
	Opschonen, afsluiten en overdragen projectdossier	B			B				
	Afbouwen van het project en projectteam, vrijgave	B			B				
	Identificeren vervolgacties (aanbevelingen vervolgacties)	B				R			
	Verklaring van acceptatie (gebruikers en beheeracceptatie)	B			B				
	Oplevering (overdracht, protocol van oplevering)	B			B			Revisiedocumenten, inbedrijfstelling	
	Projectverantwoording (projecteindrapport)	B				R		incl. planning post-projectbeoordeling	
	Evalueren van het project (leerpuntenrapport)	B				R			
	Decharge	B			B				
	Voortijdige projecteinde/afsluiting					R			
2	Gedragselementen								
2.01	Leiderschap								
	Verschillen en overeenkomsten tussen leiderschap en management	B			B		Leiderschap, de extra dimensie, S. Talsma		
	Leiderschapsstijlen (Hersey & Blanchard)		R			R	Management of Organizational Behaviour/Hersey e.a. OF Situationeel Leiding geven van P. Hersey	Incl. inschatten niveaus en het doen toenemen door toepassen juiste stijl van leidinggeven. Competentieniveau (bereidheid, bekwaamheid), Stijl van leidinggeven (mate van sturing en ondersteuning), mogelijke stijlen: S1:instrueren, loodsen, dirigeren, positioneren; S2: Overtuigen, uitleggen, verhelderen, overreden; S3: Overleggen, aanmoedigen, meewerken, overeenkomen; S4: Delegeren, observeren, bewaken, verzorgen.	
	Soorten van macht (Hersey&Blanchard).				B		Management of Organizational Behaviour/Hersey	Sanctie- of strafmacht, connectiemacht, legitieme macht, beloningsmacht, deskundigheidsmacht, informatiemacht, relatiemacht. Corresponderende Engelse termen: Coercive, connection, legitimate, reward, expert, information, referent.	
	Zeven Eigenschappen van Effectief Leiderschap					R	De zeven eigenschappen van effectief leiderschap/Covey		
	Contingentietheorie van Fiedler					R		Verschillende situaties verschillende leiders: resultaatgerichtheid en relatiegerichtheid	
2.02	Betrokkenheid en Motivatie								
	Motivatoren van een individu	B			B			Kennis, ervaring en houding, betrokkenheid, omstandigheden, intrinsieke motivatie	
	Creëren balans omgevingsfactoren en eigen motivatoren / creatiespiraal					R	De creatiespiraal / Marinus Knoope		
	Motivatiemodellen								
	Piramide van Maslow		R			R		Primaire, Veiligheid, Sociaal, Waardering, Zelfactualisatie	
	Motivatie- en hygiënefactoren van Herzberg					R			
	Omgaan met weerstanden					R			
	Coachend leiderschap					R		GROW (goal, reality, options, wrap-up)	
2.03	Zelfbeheersing								
	Persoonlijkheid in relatie tot het werk	B			B			Big V	
	Vormen van intelligentie				B			Emotioneel (Goleman), Rationeel	
	Mentale modellen					R			
2.04	Assertiviteit								
	Balans rolopvattingen en rolverwachtingen	B				R			
	Effectief invloed uitoefenen					R	De zeven eigenschappen van effectief leiderschap/Covey	Cirkel van invloed en cirkel van betrokkenheid; Authenticiteit en autoriteit, agressiviteit versus assertiviteit, extrovert en introvert gedrag	
	De vijf aspecten van de wil	B				R	The act of will/Assagioli	Sterke wil, Vaardige wil, Goede wil, Transpersoonlijke wil, Universele wil	
	Politieke en sociale sensitiviteit					R			
2.05	Ontspanning								
	Spanning versus stress	B				R		Balans tussen belasting en belastbaarheid	
	Inzichten in symptomen & veroorzakers van stress	B				R			
	Stressmanagement	B				R		Ontspanningstechnieken, reduceren fysieke, emotionele en rationele spanning	

Nr.	Term	D			C			Literatuur verwijzing	Extra toelichting
		B	R	P	B.	R.	P.		
	Interventietechnieken voor het reduceren van stress					R		Vitaliseren/oppeppen, teambuildingsactiviteiten, escaleren en de-escaleren.	
	Balans werk, familie, ontspanning	B			B				
2.06	Openheid								
	Culturele aspecten				B				
	Creëren van een open bedrijfscultuur	B			B				
	Aspecten, kenmerken en beleid t.a.v. openheid	B			B			Houding en beleid t.a.v. issues, informatie & documentatie, toegankelijkheid en transparantie	
2.07	Creativiteit								
	Fasen in het creatieve proces	B				R		zie ook 1.08	
	Voorwaarden om te komen tot creativiteit in het project	B				R	Creatief Leiderschap/Povel	Mensen, organisatie, cultuur/ intuïtie/ holistisch denken/ mindmapping	
	Divergente en convergente technieken					R	Creativiteit: Hoe? Zo!/Byttebier	Binnenstebuiten luisteren/ opstappers formuleren en clusteren/ brainstorming/ excursietechnieken/ zweeftechnieken/ klimtechnieken/ oplossingsgericht formuleren/ denkhoeden van de Bono/ lateraal denken	
2.08	Resultaatgerichtheid								
	Kenmerken om te komen tot een goed presterende organisatie	B				R	Good to Great/Collins		
2.09	Efficiëntie								
	Principes en voorwaarden continue verbetering (Kaizen)	B				R	Kaizen: The Key To Japan's Competitive Success/Masaaki Imai	Elimineren verspilling, standaardiseren best practices	
	Technieken voor efficiëntie (Kaizen)					R		Teamwerk, persoonlijke discipline, hoge moraal, kwaliteitskringen, continue aandacht voor verbetering	
	Basistechnieken voor persoonlijke efficiëntie	B				R	Gebruik je hersens/Brandhof		
	Organisatie eigen werk / Timemanagement		R			R			
	Kernkwadranten					R	Bezieling en kwaliteit in organisaties, Daniel D. Ofman		
2.10	Overleg en advies								
	Rol van PM als adviseur	B				R	Feilloos adviseren/Block	Expert, handlanger, partner	
	Opbouwen van argumenten	B				R	The uses of argument/Toulmin		
	Methoden en technieken adviesvaardigheden (Nathans)				B		Adviseren als tweede beroep/Nathans		
2.11	Onderhandeling								
	Onderhandelingsstrategie (Win-Win/Win-Lose)	B				R			
	Fasen in onderhandeling		R			R		Voorbereiding, aanloop, opening, verkenning, uitvoering en afsluiting.	
	Effectief onderhandelen	B				R		Uitkomstverwachting, streefpunt, weerstandspunt, breekpunt, achterban	
	BAZO: Beste Alternatief Zonder Overeenkomst	B				R			
	Harvard-methode	B				R	Excellent Onderhandelen/Fischer e.a		
2.12	Conflicten en crises								
	Soorten conflicten				B		Conflicthantering en organisatieontwikkeling/Mastenbroek	Conflictbronnen, conflictpartijen	
	Fasen in een conflict		R			R		Nul-, rationale, emotionele en strijdfase: kenmerken, oplossingsstrategie	
	Conflictderuleringsmechanismen					R		Conflictderulering in de verschillende conflictfasen	
	Waarde van conflicten in projecten	B			B				
	PM in verschillende rollen in conflicten		R				P		
	Stijlen conflicthantering (volgens Thomas & Kilman)		R				P		
	Gewenste stijl van leidinggeven en competenties bij managen crisis				B				
	Crisisplan, inhoud en samenstelling					R		Risicoanalyse en scenarioplanning ('worst case scenario')	
2.13	Betrouwbaarheid								
	Opbouwen betrouwbaarheid in een netwerk van betrokken partijen	B			B			Beheerscyclus/ Scenarioplanning/ Systematische en gedisciplineerde manier van werken/ Wat doe je als je afspraken niet kunt nakomen	
	Aspecten van betrouwbaarheid	B				R		Consistentie/ Transparantie/ Voorspelbaarheid	
2.14	Respect en inlevingsvermogen								
	Basiswaarden waardering & respect	B				R	De logica van het gevoel/Cornelis	Geborgenheid, rechtvaardigheid en zinvolheid	

Nr.	Term	D			C			Literatuur verwijzing	Extra toelichting
		B	R	P	B.	R.	P.		
	Dimensies van nationale culturen					R	Allemaal andersdenkenden/Hofstede	Machtsafstand, collectivisme - individualisme, feminiteit - masculiniteit, onzekerheidsvermijding, lange- versus kortetermijngerichtheid	
	Overbruggen van tegenstellingen					R			
2.15	Ethiek								
	Soorten ethiek	B				R		Beginnelsen-, gevolgen- en deugdenethiek	
	Persoonlijke ethiek versus bedrijfsethiek.	B				R		Wat te doen bij niet ethisch gedrag van anderen.	
	Mensenrechten	B			B				
	Gedragscodes voor professionals	B				R		De gedragscode van IPMA Nederland	
3	Context								
3.01	Projectoriëntatie								
	Werkvormen: Improviseren, routinematig en planmatig	B			B				
	Voorwaarden en kenmerken van een project.		R			R			
	Redenen om een project uit te voeren.	B			B				
	Projectmanagement	B			B				
	Projectmanagementstandaarden				B		Wegwijzer voor methoden bij projectmanagement. PMI	PMBOK, PRINCE2, Projectmatig Creëren en Project Matig Werken (Zoals beschreven in: "Wegwijzer voor methoden bij projectmanagement")	
	Overeenkomsten en verschillen werken in project- en staande organisatie		R			R			
3.02	Programmaoriëntatie						Programmamanagement/Tak en Wijnen		
	Wanneer kies je voor een programma	B			B				
	Verschillen tussen projecten en programma's	B			B				
	Programmaorganisatie: rollen en de bijbehorende TVB	B				R		Programmaopdrachtgever, sponsor, sponsorgroep, programmamanager, verandermanagers, programmabureau, programmastuurgroep, programmaborging	
	Multiorganisatieprogramma's				B			Bijvoorbeeld: Publiek-Private-Samenwerking, Consortium, etc.	
	Programmalevenscyclus	B			B			Programmafases en plateauovergangen	
	Kerndocumenten van een programma				B			Visiedocument en blauwdruk, programmaplan, Business case	
	Batenmanagement en transitie management				B				
	Doelenidentificatie					R		Doelenboom, doelen-inspanningen-netwerk	
	Management van verandering								
	Principe van verandering	B				R	Resolving Social Conflicts: And, Field Theory in Social Science/Kurt Lewin		
	Leiderschap bij verandering					R	Leiderschap bij verandering/Kotter		
	Aspecten van verandering	B				R	Ondernemen binnen de onderneming/Weggeman e.a		
	Aanpak van verandering in verschillende organisaties					R	Kleurenleer van De Caluwé		
3.03	Portfolio-oriëntatie								
	Verschil tussen programma-, portfolio- en (multi)projectmanagement		R			R			
	Portfolioproses	B			B				
	Prestatie-indicatoren en Balance Scorecard					R			
	Prioritering van programma's en projecten	B				R	Sturen op samenhang, T.van der Tak, Gert Wijnen	Multicriteria-analyse, THEFD-criteria, Bubble chart	
	De portfolio-organisatie	B			B			Portfolio stuurgroep, Portfolio Support Office, portfoliomanager	
3.04	Project-, programma- en portfolio-implementatie								
	Stappen bij invoeren PPP-organisatie	B			B			Voor- en nadelen/ stappen / weerstanden	
	Effect op organisatie bij PPP-implementatie	B				R	Meesterlijk organiseren, Rudy Kor, Gert Wijnen, Mathieu Weggeman	Model van Weggeman	
	Verschillen managementstijl lijnmanagers en projectmanagers	B			B				
	Basisprocessen PPP-organisatie	B			B			in een klantomgeving en in een leveranciersomgeving	
	ISO 10006 Guidelines to quality in projectmanagement				B				
	Volwassenheidsniveau's PPP-organisaties				B			Benchmarking	
3.05	Staaende organisatie								
	Platte versus hiërarchische organisatie					R			

Nr.	Term	D			C			Literatuur verwijzing	Extra toelichting
		B	R	P	B.	R.	P.		
	Lijn-staforganisatie	B				R			Samenhang verantwoordelijkheid en bevoegdheid
	Depth en Span of control		R			R			
	Samenhang project- en staande organisatie	B				R			Matrix-, coördinatie- en autonome structuur
	Mintzberg: 7 configuraties, 6 coördinatiemechanismen, 7 krachten	B			B				
	Functiescheiding	B				R			
	Waardeketentheorie van Porter				B			Porter over concurrentie/Porter	
	Disciplines van de Lerende Organisatie				B			De vijfde discipline/Senge	
3.06	Primair proces								
	Bedrijfsvoering in profit en non-profit organisaties				B				
	Business Process Redesign				B				
	Raakvlakken project/programma en bedrijfsvoering	B			B				Strategisch/tactisch/operationeel
3.07	Systemen, producten & technologie								
	INK en EFQM-managementmodel				B				Introductie: filosofie, inhoud en toepassing van het management model/INK
	Levenscyclus van een product en van een project	B			B				Boston Matrix: Star, Cash Cow, Question Mark, Dog
	Systeemontwikkeling en de relatie tot projectmanagement				B				Voorbeeld: Six Sigma/Lean, Agile
	Systeemtheorie	B				R			Project als systeem versus eindresultaat als systeem/ Opstellen flowschema / Relatie tot de omgeving, black box, input/output, invoer en uitvoercontrole / Integratie
	Ketenmanagement				B				
3.08	Personeelsmanagement								
	Rol project-, lijn- en HR-manager in HRM van projectdeelnemers	B			B				In verwerving, aansturing en beëindiging / verantwoordelijkheden afhankelijk samenhang tussen project- en staandeorganisatie
	Functionerings- en beoordelingsgesprekken				B				Doelstelling, kenmerken, verschillen; Persoonlijk opleidingsplan (POP), POP-gesprekken
	Competentiemanagement in projecten	B				R			Training, coaching, leren op het werk; single- en double loop leren
3.09	Gezondheid, beveiliging, veiligheid en milieu								
	ARBO wetgeving	B			B				Risico-inventarisatie, veiligheidsplan, zorgplicht
	WABO wetgeving				B				AMVB, Omgevingsvergunning (WABO), Milieuvergunning, MER (milieu effect rapportage), milieudelicten
	(Wettelijke) verantwoordelijkheid van de projectmanager		R			R			
	Wetgeving op het gebied van databeveiliging, privacy, etc.	B			B				
	MVO: Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen	B				R			
3.10	Financiën								
	Financiële administratie								
	Kostenindelingen	B			B				Vaste en variabele kosten/ directe en indirecte kosten
	Kostenplaatsmethode	B			B				
	Principes boekhouding				B				Grootboekrekening, journaalposten, dagboeken
	Projectadministratie								
	Afstemming project- en bedrijfsadministratie	B			B				Extracomptabele projectadministratie / rollen project- en bedrijfsadministratie
	Financiële verslaglegging (financiële jaarstukken)							Handboek Jaarrekening/Kluwer	
	Balans		R			R			
	Waardering van projecten					R			Onderhanden werk
	(Netto) werkkapitaal		R			R			
	Winst-en Verliesrekening		R			R			
	EBIT en EBITDA				B				
	Operationele uitgaven (OPEX) en Kapitaaluitgaven (CAPEX)				B				
	Investerings- en afschrijving		R			R			
	Kasstroom mbt investeringen		R			R			
	Transitoria					R			
	Investeringscalculaties								
	Reële optie Analyse				B				
	NCW-berekening		R			R			Verdisconteringfactor, verdisconteringvoet, IRR, sunk costs
	Return on Investment		R			R			Netto winst gedeeld door de investering.

Nr.	Term	D			C			Literatuur verwijzing	Extra toelichting
		B	R	P	B.	R.	P.		
	Terugverdientijd		R			R			
	Break Even Point		R			R			
	Financiering								
	Risicodragende financieringsmogelijkheden				B			Aandelen, obligaties/ Interne en externe / Centrale, decentrale en hybride	
	Niet-risicodragende financieringsmogelijkheden				B			Leningen, kredieten/ hypotheek, facturering, cessie, verpanding/ operationele en financiële lease	
	Kengetallen						Financiële Kengetallen/Walsh		
	Solvabiliteit					R		Debt ratio, solvabiliteitsverhouding, richtlijnen	
	Rentabiliteit					R		REV, RVV, RTV, hefboomeffect	
	Liquiditeit					R		Bruto en nettowerkkapitaal, current ratio, quick ratio plus richtlijnen	
	Omloopsnelheid					R		Van het vermogen, debiteuren en voorraden	
3.11	Juridische aspecten								
	Bronnen van het recht				B			Verschil tussen recht, wetten, gewoonterecht, jurisprudentie	
	Rechtsgebieden				B			Privaat-, Publiekrecht	
	Dwingend, regelend en aanvullend recht				B				
	Soorten overeenkomsten	B			B			Formele en vormvrije overeenkomsten.	
	Totstandkoming van overeenkomst	B				R			
	Tekortkoming in de nakoming overeenkomst	B				R		Wanprestatie en overmacht	
	Onrechtmatige daad	B				R		Risicoaansprakelijkheid, causaal verband,	
	Octrooi en merkenrecht				B			Intellectueel eigendom, auteursrecht, patent, licenties	
	Verantwoordelijkheid van de projectmanager in de rechtshandhaving	B				R			