

Competentieprofielen, Certificeringniveaus en Functies bij projectmanagement

Op basis van NCB versie 3



Competentieprofielen, Certificeringniveaus en Functies bij projectmanagement –
Op basis van NCB versie 3

Andere uitgaven bij Van Haren Publishing

Van Haren Publishing (VHP) is gespecialiseerd in uitgaven over Best Practices, methodes en standaarden op het gebied van de volgende domeinen:

- IT-management,
- Architecture (Enterprise en IT),
- Business management en
- Projectmanagement.

Deze uitgaven worden uitgegeven in verschillende talen in series, zoals *ITSM Library*, *Best Practice*, *IT Management Topics* en *I-Tracks*.

VHP is tevens de uitgever voor toonaangevende instellingen en bedrijven, onder andere The Open Group, PMI-NL, IPMA-NL, CA, Getronics, Pink Elephant.

Onderwerpen per domein zijn:

IT (Service) Management / IT Governance

ASL
BiSL
CATS
CMMI
COBIT
ISO 17799
ISO 27001
ISO/IEC 20000
ISPL
IT Service CMM
ITIL® V2
ITIL® V3
ITSM
MOF
MSF

Architecture (Enterprise en IT)

Archimate®
TOGAF™
GEA®

Business Management

EFQM
ISA-95
ISO 9000
SixSigma
SOX
SqEME®

Project-, Programma- en Riskmanagement

A4-Projectmanagement
ICB / NCB
MINCE®
M_o_R®
MSP
PMBOK®
PRINCE2™

Voor een compleet overzicht van alle uitgaven, ga naar onze website: www.vanharen.net.

Competentieprofielen, Certificeringniveaus en Functies bij projectmanagement

Op basis van NCB versie 3

Werkgroep IPMA-CP model



Colofon

Titel:	Competentieprofielen, Certificeringniveaus en Functies bij projectmanagement – Op basis van NCB versie 3
Auteur:	IPMA-NL, Werkgroep IPMA-CP model
Tekstredactie:	Sylvia Plette, Tekstbureau Etaalage
Uitgever:	Van Haren Publishing, Zaltbommel, www.vanharen.net
ISBN:	978 90 8753 132 4
Druk:	Eerste druk, eerste oplage, september 2009
Lay-out en zetwerk:	CO2 Premedia, Amersfoort - NL
Omslagontwerp:	CO2 Premedia, Amersfoort - NL
Copyright:	© Van Haren Publishing, 2009

Voor verdere informatie over Van Haren Publishing, e-mail naar: info@vanharen.net.

Niets uit deze uitgave mag worden verveelvoudigd en/of openbaar gemaakt door middel van druk, fotokopie, microfilm, of op welke wijze ook, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever.

No part of this publication may be reproduced in any form by print, photo print, microfilm or any other means without written permission by the publisher.

Hoewel deze uitgave met veel zorg is samengesteld, aanvaarden auteur(s) noch uitgever enige aansprakelijkheid voor schade ontstaan door eventuele fouten en/of onvolkomenheden in deze uitgave.

Woord vooraf

Onze technische omgeving is voortdurend in ontwikkeling. Omdat die ontwikkelingen elkaar in razend tempo blijven opvolgen, bestaat bij veel betrokken partijen al snel het gevoel dat er maatregelen moeten worden genomen om chaos te voorkomen.

Het is een logische stap dat er in een dergelijke situatie wordt gekozen voor het normeren en het standaardiseren van processen en werkzaamheden. Tegelijkertijd is normering contraproductief, aangezien er hierbij van uitgegaan wordt dat ontwikkelingen bevroren en geregeld zouden kunnen worden.

Normering leidt immers tot een ‘conservatieve’ situatie die nieuwe ontwikkelingen in de weg dreigt te gaan staan. Er ontstaat in wezen dus steeds een tegenstrijdige situatie. Want het is uiteraard niet de bedoeling van al diegenen die aan normering werken om contraproductief te zijn, integendeel zelfs. Daarnaast is het een illusie te denken dat het proces van verdere standaardisering van diverse zaken en aspecten van de projectmanagement-professie gestopt of vertraagd zou kunnen worden.

Een professioneel vakgebied beseft de contradictie die in het voorgaande verwoord is. En mede dankzij IPMA Nederland (IPMA-NL) heeft het vak van de projectmanager zich professioneel ontwikkeld, met alle kenmerken van dien.

Met respect voor al hetgeen dat bereikt wordt op het gebied van normering en professionele standards, moet voortdurend gewerkt worden aan de nieuwe generatie normering en regelgeving. Dynamiek alom dus.

De NCB versie 3 (Nederlandse Competence Baseline) is in september 2007 van de persen gerold en korte tijd daarna begon een kleine werkgroep van betrokkenen al na te denken over praktische toepassingen van deze publicatie en, in het verlengde daarvan, ook over mogelijke verbeteringen in een toekomstige nieuwe versie van de NCB.

De werkgroep heeft geen kritiek op de NCB versie 3, eerder diep respect voor wat tot stand is gekomen. Maar de werkgroep heeft ook geprobeerd principieel na te denken over de competenties voor projectmanagement zoals die zich in de komende jaren zouden kunnen gaan ontwikkelen. Vervolgens is onderzocht hoe deze competenties kunnen worden toegewezen aan projectmanagementfuncties. Voor personeelsmanagers kan dit dan de basis vormen voor het opstellen van functiebeschrijvingen, voor projectmanagers geeft dit een handvat voor het ontwikkelen van zijn/haar eigen competenties. Het resultaat van die gedachten is verwoord in dit boek.

De samenstellers vertrouwen erop dat zij met deze publicatie een positieve bijdrage leveren aan de ontwikkeling van het vak projectmanagement in Nederland.

Harry Wagter
Oud voorzitter IPMA-NL

Over de totstandkoming van dit boek

Binnen IPMA-NL heeft een werkgroep, die is samengesteld uit deskundigen met verschillende achtergronden, nagedacht over competenties voor projectmanagement. Een bijzonder aandachtspunt hierbij was, hoe deze competenties kunnen worden vertaald naar taak- en functiebeschrijvingen voor de wereld van projectmanagers.

Deze Werkgroep IPMA-CP (Competentieprofielen voor Projectmanagement) is samengesteld uit de volgende personen:

- Arjan van Dijk (Bisnez Management/Ymere)
- Ruurd Dijkman (GITP)
- Hans A. Frederik (ALEXIS bv)
- Bert Hedeman (Insights International)
- Tariq Khalid (British Telecom)
- Henny Portman (ING)
- John Verstrepen (IPMA-NL)
- Bart Verbrugge (Van Haren Publishing)
- Harry Wagter (BrightHouse Management)

De werkgroep is zeer dankbaar voor het feit dat GITP haar gedachtegoed betreffende het denken in competenties, waaronder het verder in dit boek vermelde GITP-Competentiemodel, op buitengewoon onbevangen wijze ter beschikking heeft gesteld.

Een kleine afvaardiging van de werkgroep heeft de inhoud van de nu voorliggende publicatie samengesteld. Daarbij gaat met name dank uit naar Harry Wagter, die het grootste aandeel heeft gehad in het samenstellen van de tekst van deze publicatie, op basis van de input van de werkgroepleden. Tevens dank aan Henny Portman, die het grootste deel van hoofdstuk 3 heeft geschreven, wat de kern vormt van dit boek. Verder hebben met name Henny Portman, Bert Hedeman en Tariq Khalid veel tijd en energie gestoken in het verbeteren van de kwaliteit van de inhoud.

De werkgroep nodigt graag iedereen uit om zijn of haar reactie op de inhoud of ervaringen met de toepassing van de inhoud van dit boek te richten aan IPMA Nederland. IPMA draagt zorg voor een discussieplatform op de PMWIKI waar een publieke discussie kan plaatsvinden over de aangedragen materie. Bovendien is het mailadres cpmodel@ipma-nl.nl beschikbaar voor bijdragen.

Augustus 2009,
Werkgroep IPMA-CP

Inhoud

Woord vooraf	V
Over de totstandkoming van dit boek	VI
1 Inleiding	1
2. Over criteria en competenties: de achtergronden van het IPMA-CP model	3
3. De competente projectmanager	11
3.1 De ICB version 3 en de NCB versie 3 van IPMA	11
3.2 Een generiek competentiemodel	11
3.3 Analyse en conclusies	16
3.4 Aanbevelingen	17
Bijlagen	19
B.1 Omschrijvingen domeincompetenties	20
B.2 Competentieprofielen	22
B.3 Literatuur	53

1 Inleiding

Binnen IPMA-NL wordt, net als bij de circa veertig andere landenafdelingen van IPMA, veel aandacht besteed aan het verder professionaliseren van het vak (de professie) projectmanagement. In dit verband kwam in het begin van 2008 een werkgroep van deskundigen bij elkaar die zich tot taak stelde een bijdrage te leveren aan verdere professionalisering en acceptatie van het denken in competenties bij projectmanagement.

Aanleiding was onder meer de constatering dat in allerlei organisaties velerlei ‘best practices’ gingen ontstaan rond het toepassen van de NCB versie 3.0, de Nederlandse Competence Baseline, een uitgave van IPMA Nederland. In het bijzonder op het gebied van personeelsmanagement bleek er grote behoefte te zijn om het verband zichtbaar te maken tussen competenties en functies/functiebeschrijvingen voor projectmanagement.

Binnen deze werkgroep zijn hiervoor door middel van brainstormsessies en het uitwerken van voorstellen in kleinere groepjes verschillende intersubjectieve modellen opgesteld. De aandacht richtte zich hierbij niet zozeer op de projectmanager zelf, als wel op functionarissen die beroepshalve met projectmanagers werken. Hierbij moet met name aan personeelsfunctionarissen, HR-managers, enzovoort gedacht worden.

Deze benadering laat zich het best karakteriseren als ‘van buiten naar binnen’, dit als tegenstelling tot de aanpak die geleid heeft tot de achtereenvolgende versies van de ICB en NCB, waarbij de wereld primair gezien wordt vanuit de optiek van de projectmanager, ofwel van ‘binnen naar buiten’.

De leden van de werkgroep hebben diverse modellen voor functiebeschrijvingen bestudeerd. Verder werd al in een vroeg stadium besloten om de NCB versie 3 te gebruiken als toetsingskader. Het uiteindelijke resultaat van dit onderzoek is de keuze om de door GITP ontwikkelde Competentieset tevens als uitgangspunt te gebruiken en om de denkwerelden van projectmanagement (via IPMA) en van de HR-professie met elkaar te verbinden. Dit is gedaan door het maken van een projectie van het model van de 46 competentie-elementen van de NCB versie 3 op de GITP-Competentieset. Het resultaat van deze exercitie is vastgelegd in de nu voorliggende publicatie.

We wijzen er nadrukkelijk op dat in deze publicatie *geen* (standaard) functiebeschrijvingen zijn vastgelegd. Wel is een relatie gelegd naar de verschillende IPMA-niveaus. In feite biedt dit boek een soort ‘legodoos’ waarmee iedere professional of organisatie naar eigen inzicht functiebeschrijvingen voor projectmanagement kan samenstellen. Anderzijds is deze publicatie door de samenstellers niet als een vrijblijvende exercitie bedoeld, maar als *referentie* voor het opstellen van functiebeschrijvingen voor projectmanagers in alle soorten organisaties. De beschrijvingen kunnen naar eigen inzicht worden aangepast of aangevuld. In Bijlage 2 is een set model-competenties per projectmanagementfunctie opgenomen.

Het vaststellen van model-functiebeschrijvingen moet gezien worden als een aspect van het verbeteren van het niveau van de volwassenheid van het beroep van projectmanager. Wij hanteren daarbij in dit boek de volgende definitie:

Een *functiebeschrijving* is een weergave van taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden voor een bepaalde functie.

Voor de individuele projectmanager zal een functiebeschrijving zinvol zijn om vorm te geven aan een carrièrepad van hem- of haarzelf of dat van een andere individuele projectmanager. Normaal gesproken bevat de functiebeschrijving ook een beschrijving van de rapportagelijnen, maar deze vallen buiten het kader van deze publicatie.

Verder wil de werkgroep met dit boek een richtlijn bieden voor het vaststellen van het competentieniveau van een individuele projectmanager. Feitelijk worden in deze publicatie *competentieprofielen* gepresenteerd.

Tevens kan deze publicatie de basis vormen voor het vaststellen van de opleidingsbehoefte van een projectmanager om een hoger niveau te kunnen bereiken. De aansluiting bij op te stellen leerdoelen zal eenvoudiger worden, dit is mede te danken aan een overzichtelijk resultaat en de gehanteerde generieke benadering.

Het boek zal ook een referentiekader bieden aan docenten en trainers die actief zijn met het opstellen van opleidingsplannen voor projectmanagementcursussen, -trainingen en dergelijke.

De NCB versie 3.0 van IPMA Nederland is gebruikt als toetsingskader voor het eindresultaat dat hier gepresenteerd wordt. En dat eindresultaat is dus een belangrijk hulpmiddel voor het beschrijven van competenties en functies bij projectmanagement, dat de naam *IPMA-CP model* heeft meegekregen. De letters CP staan hierbij voor 'Competentieprofielen voor Projectmanagement'. Verder wordt door middel van de toevoeging 'op basis van NCB versie 3' aangegeven dat dit een model is van IPMA Nederland, de organisatie die ook de eigenaar is van de NCB versie 3.

2. Over criteria en competenties: de achtergronden van het IPMA-CP model

In onze westerse, op het individu gerichte cultuur is er bij het werken in teams en organisaties veel ruimte voor verschillende werkstijlen. In Nederland tekent dit zich nog sterker af dan in de omringende landen. Deze verschillen worden in veel organisaties zelfs aangemoedigd en benut om op eigen wijze productief te zijn en geluk te zoeken. Men hoeft zich niet in een opgelegd gedragspatroon te forceren, maar ieder mens kan in hoge mate 'zichzelf zijn' en de specifiek eigen stijl en talenten ontplooiën. Dit is tegelijk de kern van de gedachte van competentie-management: investeren in individuele competentieontwikkeling en mensen op het benutten daarvan aanspreken.

Met de toegenomen complexiteit en kennisintensiteit van producten en diensten wordt niet alleen de waarde van kennis en expertise, maar ook de waarde van iemands gedragsrepertoire aanzienlijk vergroot. De toenemende complexiteit van diensten en producten, alsmede de chaotische sociale structuren van de netwerksamenleving waarin wij nu leven, stellen steeds hogere eisen aan het gedragsrepertoire.

Competenties op het gebied van iedere beroepsuitoefening worden dus in de hele breedte belangrijk. De arbeidsmarkt is in toenemende mate een competentiemarkt geworden. Dat betekent binnen organisaties tevens dat management van competenties steeds meer een essentiële rol krijgt binnen het totale veld van personeelsmanagement.

Voor organisaties is het van groot belang dat de mensen die qua beslissingsbevoegdheid en expertise cruciaal zijn, een gedragsrepertoire leren opbouwen met voldoende breedte en diepte. Voor individuele medewerkers is de wens vanuit de organisatie om veranderingen in hun gedragsrepertoire aan te brengen enerzijds zeer motiverend, maar anderzijds ook bedreigend en tamelijk ingrijpend. Bovendien wordt van iedereen als individu verwacht dat hij/zij kan leren ondernemer te zijn met zijn/haar eigen competenties en zelf de ruimte voor ontwikkeling neemt en te gelde maakt.

Competentiemanagement is niet alleen wenselijk, maar ook mogelijk. Voorwaarde is dan wel dat een goed werkend systeem wordt ontwikkeld, waarin:

- Competenties helder van elkaar zijn onderscheiden (onafhankelijkheid in een efficiënt model).
- De belangrijkste variatie aan competenties die relevant zijn voor werk wordt bestreken (dekingsgraad).
- De competenties in eenvoudige en begrijpelijke taal aansluiten bij de dagelijkse werkelijkheid (realiteitsgehalte).
- Alle competenties op meerdere niveaus van functioneren zijn uitgewerkt en herkenbaar gemaakt (niveaudifferentiatie).
- Alle competenties zijn gespecificeerd in indicatoren die de competentie in de praktijk waarneembaar maken (meetbaarheid).

De werkgroep heeft een aantal competentie modellen onderzocht, zowel de modellen die worden gebruikt bij (HR) consultancy organisaties zoals GITP, Hay en Schouten & Nelissen, als modellen die intern in gebruik zijn binnen grote organisaties, zoals ABN Amro, Fortis Bank, enzovoort. Na evaluatie van deze competentie modellen is gekozen voor een meer algemeen model. Dat model is de GITP-Competentieset.

GITP heeft, onder meer door haar onderzoekstraditie, zeer systematisch gebouwd aan de cumulatie van ervaringen op dit terrein. Zowel uit recente studies als uit ervaringen in vele organisaties bleek dat de tot nu toe gebruikte set van gedragscriteria aan uitbreiding en bijstelling toe was. Dit heeft geresulteerd in het Competentiemodel van GITP, waarbij de term ‘gedragscriteria’ is vervangen door het bredere begrip ‘competenties’. Het model werd ontwikkeld door dr. Hans Hoekstra (hoofd GITP Research) en drs. Ed van Sluijs (senior adviseur/adviesgroepmanager GITP Nijmegen) en is gebaseerd op een combinatie van jarenlange praktijkervaring enerzijds en uitvoerig onderzoek anderzijds. Het GITP-Competentiemodel is beschreven in het boek: Hoekstra, H.A., & Van Sluijs, E; *Management van competenties, het realiseren van HRM*, 4^{de} druk, 2003, Assen.

In dit boek presenteren we het Competentiemodel voor Projectmanagement (IPMA-CP model), dat voor een belangrijk deel is afgeleid van het GITP-Competentiemodel. Het IPMA-CP model bevat ten opzichte van het GITP-Competentiemodel nieuwe combinaties van competenties waarvan ervaring of onderzoek uitwezen dat toevoeging noodzakelijk was voor de projectmanagement-professie, zoals ‘internationale oriëntatie’ en ‘onderhandelen’, of waar de naamgeving aanpassing behoefde zoals bij ‘kwaliteitsgerichtheid’ en ‘resultaatgerichtheid’. Er is bij het IPMA-CP model ten opzichte van het GITP-model ook meer aandacht voor competenties op het affectief-emotionele vlak, zoals ‘zelfbeheersing’.

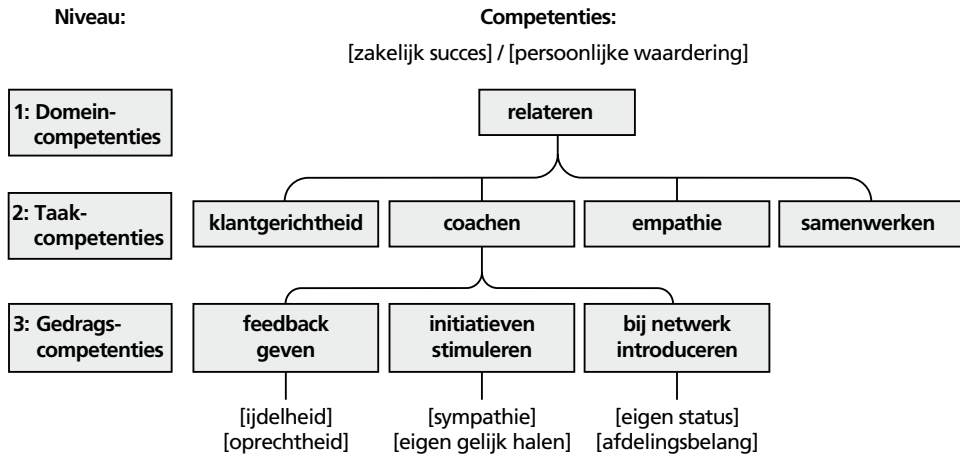
In de NCB versie 3 is het begrip competentie als volgt gedefinieerd:

Een *competentie* is een verzameling van kennis, gedragskenmerken, vaardigheden en relevante ervaringen, nodig om met succes een bepaalde functie te vervullen.
(NCB versie 3, pagina 11).

In principe kan men net zoveel competenties onderscheiden als er soorten taken zijn. In het GITP-Competentiemodel worden 45 *taakcompetenties* onderscheiden, die elk nog weer zijn gespecificeerd in *gedragscompetenties* of *indicatoren*. In totaal zijn er ruim 700 indicatoren op 3 niveaus van functioneren, wat het waarnemen van competenties in de dagelijkse praktijk aanzienlijk vereenvoudigt. Zie figuur 2.1.

Een aantrekkelijk kenmerk van het GITP-Competentiemodel is de overzichtelijke ordening van de 45 competenties in 10 zogenaamde ‘domeinen’. Met de domeinen is een eenvoudig, maar krachtig fundament gegeven over de belangrijkste verschillen tussen de eisen die werk aan mensen kan stellen. Daarmee is dan tevens een algemeen geldige indeling of taxonomie van competenties bereikt.

Domeinen worden in dit model onderscheiden naar structuur (de fase van het werk) en functie (de focus waarop het werk zich richt). Zo heeft het domein ‘Beïnvloeden’ betrekking op de initiele fase van taken of projecten, waarbij men primair op mensen en de sociale omgeving gericht is.



Figuur 2.1 Competenties op meerdere niveaus van specificiteit in het GIPM-Competentiemodel (Bron: Hoekstra & Van Sluijs)

Een domein is een brede groep verwante taken. Een taak is een samenhangende groep effecten die bereikt moeten worden in een bepaalde situatie. Een effect is het resultaat van gedragingen in de situatie. Gedragingen zijn doelgerichte handelingen die direct aan de persoon waarneembaar zijn.

Een taxonomie van competentiedomeinen weerspiegelt idealiter de essenties van structuur en functie. In figuur 2.2 is de taxonomie van competentiedomeinen weergegeven. Een nadere toelichting op de betekenis van de begrippen in deze taxonomie is te vinden in bijlage B1.

fase:	<i>Initiëren</i>	<i>Structureren</i>	<i>Realiseren</i>	<i>Evalueren</i>
<i>Taken, informatie</i>	Ondernemen	Organiseren	Presteren	Analyseren
<i>Mensen, sociale omgeving</i>	Beïnvloeden	Managen	Relateren	Transformeren
<i>Zelf en Werkrol</i>	Vertrouwen wekken		Veerkracht tonen	

Figuur 2.2 Taxonomie van competentiedomeinen in het GIPM-Competentiemodel

Een zeer complete functiebeschrijving van een individuele medewerker kan alle tien competentiedomeinen omvatten, maar vaak zal het minder competentiedomeinen bevatten. In een groep of afdeling wordt vaak vereist dat alle domeinen in een bepaalde sterkteverhouding vertegenwoordigd zijn. De overzichtelijke domeinenindeling maakt het mogelijk bij competentieprofilering snel door te kiezen naar de belangrijkste competenties en voldoende evenwicht in het totale competentiegebouw aan te brengen. Zie figuur 2.3.

Ondernemen 1. Durf 2. Initiatief 3. Onafhankelijkheid 4. Ondernemerschap	Organiseren 10. Plannen 11. Organiseren 12. Voortgang bewaken 13. Organisatiebewustzijn	Presteren 23. Resultaatgerichtheid 24. Omgang met details 25. Vasthoudendheid 26. Kwaliteitsgerichtheid 27. Ambitie 28. Energie	Analyseren 34. Creativiteit 35. Probleemanalyse 36. Lerende oriëntatie 37. Conceptueel denken
Beïnvloeden 5. Communiceren 6. Optreden 7. Overtuigingskracht 8. Sociabiliteit 9. Contracteren	Managen 14. Besluitvaardigheid 15. Delegeren 16. Leiding geven (individueel) 17. Leiding geven (groep) 18. Visie uitdragen 19. Coachen	Relateren 29. Klantgerichtheid 30. Luisteren 31. Samenwerken 32. Empathie 33. Onderhandelen	Transformeren 38. Omgevingsbewustzijn 39. Oordeelsvorming 40. Visie ontwikkelen 41. Interculturele oriëntatie
Vertrouwen wekken 20. Integriteit 21. Loyaliteit 22. Verantwoordelijkheid		Veerkracht tonen 42. Aanpassingsvermogen 43. Zelfbeheersing 44. Stresstolerantie 45. Flexibiliteit	

Figuur 2.3 Samenhang tussen domeinenindeling, competentieprofiel en competenties in het GITP-Competentiemodel

Definitie van Taak, Activiteit en Competentie

Een *taak* is een doelgerichte activiteit, gericht op een resultaat in het domein dat bereikt moet worden.

Elke *activiteit* is gericht op een bepaald object en daaraan is het type taak duidelijk omschreven. De wijze waarop taken worden verricht, worden niet aan de persoon zelf waargenomen, maar aan de resultaten (bijvoorbeeld in de omgeving).

Competentie op taakniveau houdt in dat men een taak zó effectief uitvoert, dat het leidt tot de beoogde resultaten.

De *taakcompetenties* zijn, zoals uit bovenstaande definitie kan worden afgeleid, nog een laag dieper uitgewerkt op drie functieniveaus. Op het derde niveau zijn we aangeland bij de *gedragscompetenties*: het gedrag dat mensen stellen om hun doel te bereiken en dat direct waarneembaar is aan de persoon zelf. Gedragscompetenties vormen het meest basale niveau waarop competenties tot uitdrukking kunnen komen.

Een voorbeeld van de indicatoren of gedragscompetenties op drie niveaus wordt gegeven in figuur 2.4, de beschrijving van de Competentie 26: Kwaliteitsgerichtheid.

26. Kwaliteitsgerichtheid	Hoge eisen stellen aan de kwaliteit van eigen en andermans werk; voortdurend verbeteringen nastreven.
Niveau 1	<p>Kwaliteit nastreven in eigen werk</p> <ul style="list-style-type: none"> • Stelt hoge eisen aan zichzelf en probeert daar steeds aan te voldoen. • Zoekt uitdagingen op, wil slagen in moeilijke opdrachten. • Is kritisch ten aanzien van eigen prestaties. • Levert verzorgd werk af. • Gaat door tot het echt goed is, is niet tevreden met 'goed genoeg'. • Bereidt zich goed voor op te leveren prestaties.
Niveau 2	<p>Kwaliteit bevorderen in team of afdeling</p> <ul style="list-style-type: none"> • Geeft anderen constructieve feedback als de kwaliteit van hun werk beter kan. • Draagt het belang van kwaliteit actief uit en bevordert die opvatting in team of afdeling. • Doet zijn of haar best om kwaliteitseisen, -standaards en -criteria op te stellen. • Geeft anderen duidelijk en expliciet aan welke kwaliteit verwacht wordt. • Is in de coachrol in staat anderen gevoel voor kwaliteit te geven, die innerlijke norm over te dragen. • Spreekt anderen als vanzelfsprekend aan op de kwaliteit van hun werk. • Maakt afwegingen tussen kwaliteit en (bijvoorbeeld) snelheid of omvang expliciet in de groep en zorgt voor heldere afspraken daarover.
Niveau 3	<p>Kwaliteit organiseren</p> <ul style="list-style-type: none"> • Signaleert de noodzaak tot kwaliteitsverbeteringen in de organisatie en neemt passende actie. • Bepleit en bevordert een kwaliteitsgerichte cultuur via acties, opleidingen en dergelijke. • Signaleert kansen om kwaliteit te verbeteren via een andere organisatie of logistiek in de procesketen. • Bevordert regelmatig onderzoek naar de geleverde kwaliteit bij klanten. • Streeft naar onderlinge afstemming van standaards voor kwaliteit in de gehele organisatie.

Figuur 2.4 Beschrijving van de competentie 26: Kwaliteitsgerichtheid in het GITP-Competentiemodel

De voordelen van dit Competentiemodel ten opzichte van de oudere, minder verfijnde competentiesystemen zijn duidelijk:

- Bij de clustering in domeinen wordt uitgegaan van een eenvoudige, basale structuur in werktaken (in plaats van psychologische variabelen); deze domeinstructuur sluit goed aan bij de beleving van (project)managers en medewerkers in de praktijk.
- De genuanceerde uitwerking van taakcompetenties in specifieke gedragsindicatoren op drie niveaus.
- Een complete, up-to-date competentieset die voldoet aan de voorwaarden van onafhankelijkheid, dekkingsgraad, meetbaarheid en realiteitswaarde.

In het IPMA-CP model wordt uitgegaan van een 7-puntsschaal. Het grote aantal middenscores op de tot voor kort in gebruik zijnde 5-puntsschaal rechtvaardigde een uitbreiding van het aantal schaalpunten, om voldoende variatie in competentiescores toe te staan en op te roepen. De betekenis van de schaalpunten is hierbij als volgt:

- Score 7: zeer goed
- Score 6: goed
- Score 5: ruim voldoende
- Score 4: voldoende
- Score 3: matig
- Score 2: zwak
- Score 1: zeer zwak

Het vaststellen van een objectieve score voor een competentie lijkt theoretisch. De praktijk leert echter dat het vaststellen van scores, wanneer dat geschiedt door meerdere assessoren, zeer correct en pragmatisch werkt.

De werkgroep stelt dat het denken in termen van competenties van blijvend belang zal zijn. Het kan in de eerste plaats dienen als een gemeenschappelijke taal die organisatie en individu, werk en mens kan verbinden en hun relatie bestuurbaar maakt. Het verschaft bovenal handen en voeten aan de gedachte dat de ontwikkeling van organisaties die zich inzetten voor hun mensen en de ontwikkeling van mensen die zich inzetten voor hun organisatie hand in hand kunnen gaan.

Voor een goed toepasbaar competentiemodel is het belangrijk dat het aan de volgende voorwaarden voldoet:

- De competenties zijn helder van elkaar onderscheiden (onafhankelijk te benoemen).
- De belangrijkste variatie aan competenties die relevant zijn voor het beroep wordt bestreken (dekkingsgraad).
- De competenties sluiten in eenvoudige en begrijpelijke taal aan bij de dagelijkse werkelijkheid (realiteitsgehalte).
- Alle competenties op meerdere niveaus van functioneren zijn uitgewerkt en herkenbaar gemaakt (niveaudifferentiatie).
- Alle competenties zijn gespecificeerd in indicatoren die de competentie in de praktijk waarneembaar maken (meetbaarheid).

Er zijn zoveel competenties als er verschillende problemen en taken bestaan, in beginsel dus oneindig veel. De taaksituaties zoals we die in allerlei werksituaties tegenkomen, moeten worden geordend en gegroepeerd. Op basis hiervan kan een indeling of taxonomie van competenties worden vastgesteld.

Geen enkel competentiemodel of verzameling van competenties is definitief, compleet of het meest juist in alle omstandigheden. Dat geldt ook voor het IPMA-CP model dat in deze publicatie wordt voorgesteld. Wel kunnen we vaststellen dat het IPMA-CP model, omdat het is gebaseerd op het GIP-Competentiemodel, het resultaat is van een uitgebreide onderzoekstraditie en dat deze zeer systematisch tot stand is gekomen op basis van de cumulatie van ervaringen op het terrein van competenties.

Deze publicatie beschrijft dus het **IPMA-CP model versie 1.0**. IPMA Nederland ziet deze versie 1.0 vooral als een eerste start op basis waarvan in de nabije toekomst nieuwe, verbeterde versies zullen worden ontwikkeld. IPMA Nederland wil immers graag het verzamelpunt zijn van alle voorstellen tot verbetering door iedereen die belang heeft bij dit model en het toepast of wil gaan toepassen in zijn/haar eigen beroepspraktijk. Daarnaast zal het IPMA-CP model vanzelfsprekend worden aangepast aan toekomstige nieuwe versies van de ICB/NCB.

Maatwerk

Het succes van het toepassen van een competentiesystematiek in een organisatie hangt in belangrijke mate af van de mate waarin het door de gebruikers wordt afgestemd op de eigen bedrijfsprocessen, strategie en cultuur. Het overzichtelijke en generieke karakter van het IPMA-CP model zal dit mogelijk maken. De kracht van het IPMA-CP model is de mogelijkheid de inhoud te vertalen naar een specifieke organisatie.

In hoofdstuk 3 wordt beschreven hoe de hiergenoemde kennis en ervaring ingezet kunnen worden om het denken in competenties op het gebied van projectmanagement op een hoger plan te brengen.

Van IPMA Nederland kan verwacht worden dat zij de ontwikkelingen betreffende alle aspecten rond competentie modellen nauwkeurig zal monitoren. Het IPMA-CP model zal hierbij een dominante rol spelen, aangezien de NCB versie 3 hiervoor als referentiekader heeft gediend. Op basis van deze verwachting kan ook gesteld worden dat de komende generatie te certificeren projectmanagers met het IPMA-CP model geconfronteerd zal worden.