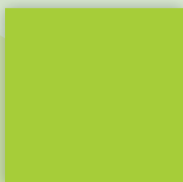
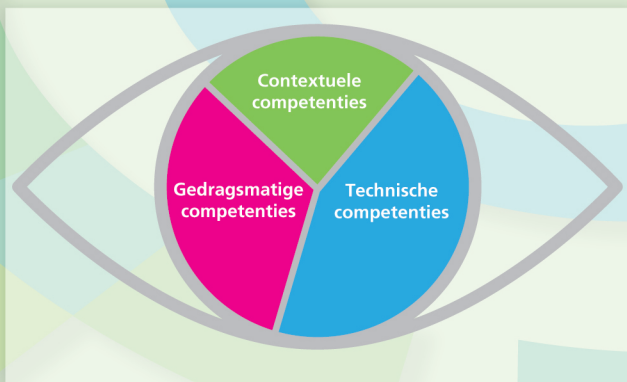
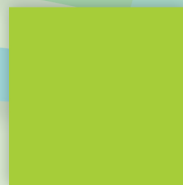




NCB Versie 3

Nederlandse Competence Baseline



NCB versie 3
Nederlandse Competence Baseline

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 en IT-management,
- Enterprise-architectuur
- Projectmanagement en
- Businessmanagement.

Deze uitgaven zijn beschikbaar in meerdere talen en maken deel uit van toonaangevende series, zoals *Best Practice*, *The Open Group series*, *Project management* en *PM series*.

Op de website van Van Haren Publishing is in de **Knowledge Base** een groot aanbod te vinden van whitepapers, templates, gratis e-books, docentenmateriaal etc. Ga naar www.vanharen.net.

Van Haren Publishing is tevens de uitgever voor toonaangevende instellingen en bedrijven, onder andere: ASL BiSL Foundation, CA, Centre Henri Tudor, Gaming Works, IACCM, IAOP, IPMA-NL, ITSqc, NAF, Ngi, PMI-NL, PON, The Open Group, The SOX Institute, TMForum.

Onderwerpen per domein zijn:

IT en IT-management

ABC of ICT™
ASL®
CATS CM®
CMMI®
CoBIT
Frameworkx
ISO 17799
ISO/IEC 27001/27002
ISO/IEC 20000
ISPL
IT Service CMM
ITIL®
MOF
MSF
SABSA

Architecture (Enterprise en IT)

Archimate®
BiSL®
GEA®
TOGAF®

Business Management

BiSL®
EFQM
eSCM
ISA-95
ISO 9000
OPBOK
SAP
SixSigma
SOX
SqEME®

Project-, Programma- en Riskmanagement

A4-Projectmanagement
ICB / NCB
MINCE®
M_o_R®
MSP™
P3O®
PMBOK® Guide
PRINCE2®

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

NCB versie 3

Nederlandse Competence Baseline

1e druk

Deze uitgave is samengesteld door IPMA Nederland,
de Nederlandse beroepsvereniging voor projectmanagers



Titel: NCB versie 3 – Nederlandse Competence Baseline

De NCB versie 3 – Nederlandse Competence Baseline is een licht bewerkte vertaling van de Engelstalige IPMA uitgave:

ICB - IPMA Competence Baseline Version 3, Editorial Committee: G. Gaupin, H. Knoepfel, G. Koch, K. Pannenbäcker, F. Pérez-Polo, C. Seabury., isbn 0955321301, IPMA, june 2006.

Vertaling: Studio Imago BV, Amersfoort

Redactie: Paul Hesselman
Ine Groen-Waterreus

Reviewers: Patrick de Boer
Bert Hedeman
John Hermarij
Sven Huynink
Gerrit Koch
Frank Krijnen
Hans van Leeuwen
Margreet Reuvers
Marcel Riemersma
Erika Schrik
Paul van der Steur

Opmaak: CO2 Premedia, Amersfoort

Ontwerp binnenwerk: BEELDVORM, Pijnacker

Uitgever: Van Haren Publishing, Zaltbommel, www.vanharen.net

Uitgave: Eerste druk, eerste oplage, september 2007
Eerste druk, tweede oplage, januari 2008
Eerste druk, derde oplage, september 2008
Eerste druk, vierde oplage, juli 2010
Eerste druk, vijfde oplage, oktober 2011
Eerste druk, zesde oplage met correcties, november 2012

ISBN Hard copy: 978 90 8753 026 6

ISBN eBook: 978 90 8753 905 4

ISBN ePub: 978 90 8753 996 2

Voor commentaar, aanvragen en informatie kunt u contact opnemen met het secretariaat van IPMA Nederland

Postbus 54, 3780 BB Voorthuizen, Nederland

Telefoonnummer: +31 (0)342 416234

E-mail: info@ipma-nl.nl

Internet: www.ipma-nl.nl

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.

Voorwoord

De eerste generatie projectmanagers is inmiddels gepensioneerd dan wel dichtbij dat moment. Dit zijn de mensen die al werkende een weg wisten te vinden om unieke opdrachten tot een goed einde te brengen. Vaak deden zij dit zonder relevante opleiding in projectmanagement en met beperkte hulpmiddelen. Er wordt wel eens gezegd dat de eerste projectmanagers degenen waren die niet tijdig de nek introkken als er iets uitzonderlijks gerealiseerd moest worden. Volgens mij waren het echter vooral mensen die niet terugdeinsden voor het ongewisse en die juiste energie kregen van verandering. Projectmanagement was een ervaringsvak.

In de grotere organisaties werden in de jaren tachtig de eerste projectmanagementmethoden ontwikkeld om op basis van die eerdere ervaringen een gemeenschappelijk kader te definiëren. De begrenzing vormde de eigen organisatie. Inmiddels zijn er gelukkig verschillende goede publieke standaarden. Langzaam maar zeker ontwikkelde zich de tweede generatie projectmanagement tot ervarings- en kenniswerkers. De mogelijkheid om ervaring uit te wisselen op basis van gemeenschappelijke kennis drijft het vak naar volwassenheid. Projectmanagement vereist een HBO/WO werk- en denkniveau. Kennis van projectmanagement zonder ervaring blijft echter lastig. Je start je werkzame leven niet als projectmanager. Projectmanagement is een discipline die je ontwikkelt, naast je eigenlijke vak en met ervaring binnen een organisatie. Het onderwijs zal daarom wel in de vorm van kopstudies, postacademische opleidingen en vakgerichte trainingen blijven. Er komen echter steeds meer opleidingen, en ook universiteiten en hogescholen houden zich met projectmanagement bezig. Studenten werken ook steeds vaker projectmatig.

Onderzoekbureaus als Gartner en de Standish Group geven echter aan dat we nog steeds maar rond vijftig procent van alle projecten tot een succes brengen. Kennis en ervaring zijn er wel, maar nog niet organisatiebreed, en het besef ontstaat dat we ook het professioneel gedrag van projectmanagers moeten ontwikkelen om de kans op projectsucces te vergroten. Inmiddels zijn we daarmee in de derde generatie professioneel projectmanagers terechtgekomen: we praten over de competentie projectmanagement. Competentie wordt binnen de IPMA gedefinieerd als een combinatie van kennis, relevante ervaring en professioneel gedrag. De in 2006 gepubliceerde Version 3 van de IPMA Competence Baseline beschrijft 46 competenties onderverdeeld in 15 vaktechnische, inhoudelijke competenties, 11 competenties die de relatie tussen de projecten en de organisatorische context beschrijven en 15 gedragscompetenties. Daarnaast beschrijft de ICB Version 3 ontwikkelingen als portfoliomanagement, gericht op de coördinatie van projecten in relatie tot de doelstellingen van de organisatie en programmanagement, gericht op projectmatig aangepakte strategische veranderingen inclusief het verzilveringsmanagement.

IPMA Nederland kiest ervoor om, voor de derde versie van de NCB, uit te gaan van de vertaling van de ICB Version 3, waar nodig aangepast aan de Nederlandse context. Vakcollega's, opleiders, bestuursleden en de uitgever hebben afgelopen jaar hard gewerkt aan de NCB versie 3. Dit is de basis voor IPMA-certificering in Nederland en de standaarden in ons vak.

Het aantal gecertificeerden neemt snel toe. Mondiaal zijn er bijna 60.000 IPMA-certificaten en in Nederland gaan we naar de 3000 IPMA-certificaten. Ook het aantal organisaties dat de IPMA-standaard als basis voor de carrière-ontwikkeling van projectmanagers neemt, groeit snel. De volgende stap wordt dan, dat men het IPMA-certificaat als standaard voor inhuur hanteert. Certificering wordt daarmee steeds belangrijker. Het is goed te weten waar je staat in relatie tot of in competitie met vakgenoten. Wie houdt van verandering moet ook zichzelf blijven meten en ontwikkelen

Gerrit Koch

Bestuursvertegenwoordiger IPMA Nederland in het IPMA-bestuur.

Auteur en projectmanager van de ICB version 3.

Inhoudsopgave

Hoofdstuk 1 Inleiding	1
1.1 Projecten	2
1.2 Professioneel projectmanagement	3
1.3 Basisbegrippen.....	3
1.4 Baten van de certificering.....	4
1.5 Relatie tussen de ICB en de NCB.....	4
1.6 Het systeem van universele certificering op vier niveaus van IPMA.....	5
1.7 Vereisten.....	6
1.8 Opleiding en training	7
1.9 Toetsing.....	7
1.10 Wereldwijde samenwerking	8
1.11 IPMA Nederland	9
Hoofdstuk 2 Hoofdconcepten	11
2.1 Competentie.....	11
2.2 Competentie-element.....	12
2.3 Competentiebasis	12
2.4 Competentieniveau	13
2.5 Criteria voor taxonomie	14
2.6 Beoordeling van competentie	14
2.7 Project, programma of portfolio.....	15
2.8 Projectmanagementbureau	19
2.9 Project- of programmabureau.....	19
2.10 Projectsucces	19
Hoofdstuk 3 Certificering	21
3.1 Universeel certificeringssysteem van IPMA	21
3.2 Certificeringproces	25
3.3 Overzicht van de certificering.....	33
3.4 Organisatie van de certificering.....	41
Hoofdstuk 4 Beschrijvingen van elementen	43
4.1 Technische competentie-elementen	44
Competentie 1.01 Projectmanagementsucces	46
Competentie 1.02 Belanghebbenden.....	48
Competentie 1.03 Eisen & doelen	50
Competentie 1.04 Risico's & kansen	52

Competentie 1.05 Kwaliteit	54
Competentie 1.06 Projectorganisatie	56
Competentie 1.07 Teamwerk	58
Competentie 1.08 Probleemoplossing.....	60
Competentie 1.09 Projectstructuren	62
Competentie 1.10 Scope & op te leveren resultaten.....	64
Competentie 1.11 Tijd & projectfasering.....	66
Competentie 1.12 Mensen & middelen.....	68
Competentie 1.13 Kosten & financiën	70
Competentie 1.14 Inkoop & contract.....	74
Competentie 1.15 Wijzigingen	76
Competentie 1.16 Beheersing & rapportage.....	78
Competentie 1.17 Informatie & documentatie	80
Competentie 1.18 Communicatie	82
Competentie 1.19 Projectstart.....	84
Competentie 1.20 Afsluiting.....	86
4.2 Gedragmatige competentie-elementen	88
Competentie 2.01 Leiderschap	90
Competentie 2.02 Betrokkenheid & motivatie	94
Competentie 2.03 Zelfbeheersing	96
Competentie 2.04 Assertiviteit.....	98
Competentie 2.05 Ontspanning	100
Competentie 2.06 Openheid.....	102
Competentie 2.07 Creativiteit	104
Competentie 2.08 Resultaatgerichtheid.....	108
Competentie 2.09 Efficiëntie	112
Competentie 2.10 Overleg & advies	116
Competentie 2.11 Onderhandeling	120
Competentie 2.12 Conflicten & crises	122
Competentie 2.13 Betrouwbaarheid.....	126
Competentie 2.14 Respect & inlevingsvermogen.....	128
Competentie 2.15 Ethiek	130
4.3 Contextuele competentie-elementen	134
Competentie 3.01 Projectoriëntatie	136
Competentie 3.02 Programma-oriëntatie	138
Competentie 3.03 Portfolio-oriëntatie.....	140
Competentie 3.04 Project-, programma- en portfolio-implementatie.....	142
Competentie 3.05 Staande organisatie	144
Competentie 3.06 Primair proces	146
Competentie 3.07 Systemen, producten & technologie.....	150

Competentie 3.08 Personeelsmanagement.....	154
Competentie 3.09 Gezondheid, beveiliging, veiligheid & milieu.....	156
Competentie 3.10 Financieel management	160
Competentie 3.11 Juridische aspecten	162
Bijlage 1 Register van begrippen die in de beschrijvingen van competentie-elementen zijn gebruikt.....	165
Bijlage 2 Overzicht van belangrijke relaties	187
Bijlage 3 Taxonomie NCB versie 3	193
Index	196

Hoofdstuk 1

Inleiding

In 2006 is de versie 3.0 van de International Competence Baseline (version 3.0) gepubliceerd. Zoals van IPMA Nederland verwacht mag worden, verschijnt kort daarna een zorgvuldig samengestelde Nederlandse versie. Het resultaat daarvan heeft u nu in handen.

De Nederlandse Competence Baseline (NCB) is geen studieboek en ook geen receptenboek. Het boek presenteert de technische, gedragsmatige en contextuele competentie-elementen van projectmanagement. Het is natuurlijk niet de bedoeling van de NCB om te voorkomen dat iemand zelfstandig denkt of een eigen mening heeft. Integendeel, voorbeelden worden gegeven om te helpen, niet om te beperken.

Dit hoofdstuk bevat een overzicht van de redenen waarom een certificeringssysteem voor het beoordelen van competenties in projectmanagement is opgesteld, en beschrijft de basisbegrippen, vereisten en concepten van het certificeringssysteem van de International Project Management Association (IPMA).

Sinds IPMA begon met de ontwikkeling en implementatie van haar universele certificeringssysteem was het voornaamste doel medewerkers van projectmanagement te certificeren met een wereldwijd geaccepteerde certificering in vier niveaus, een certificering die ook te gebruiken is in loopbaanontwikkelingsystemen voor projectmanagers.

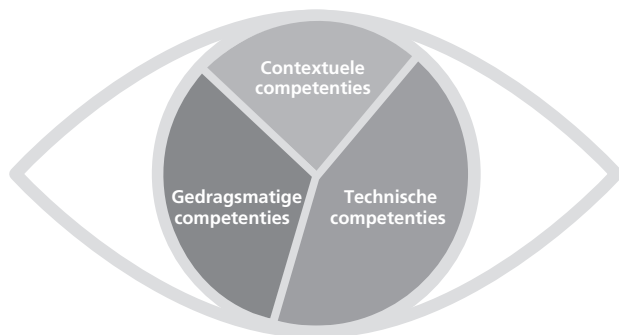
De voornaamste belanghebbenden staan hieronder vermeld.

- Medewerkers van projectmanagement hebben belang bij een universeel geaccepteerd certificeringssysteem.
- Management van organisaties heeft belang bij het leveren en ontvangen van goede projectmanagementdiensten en bij een daarop afgestemde personeelsontwikkeling.
- Certificeringassessoren hebben belang bij een duidelijke en goed begrijpbare certificeringinhoud en –proces dat internationaal uniform is.
- Universiteiten, hogescholen en andere opleidingen hebben belang bij het bieden van een goede basis voor een geaccepteerde beroepskwalificatie.

De NCB is echter primair gericht op medewerkers en assessoren bij een IPMA beoordelingproces. Het boek is daarnaast ook te gebruiken als gids bij het samenstellen van opleidingsmateriaal, bij het opstellen van onderzoeksvoorstellen en als algemeen naslagwerk voor mensen die informatie zoeken over toegepast projectmanagement.

Het Oog van de Meester (the Eye of Competence) geeft de integratie van alle elementen van projectmanagement weer zoals die gezien worden door de ogen van een projectmanager bij

de evaluatie van een specifieke situatie. Het Oog staat ook voor helderheid en visie. Zie figuur 1.1.



Figuur 1.1 *Het Oog van de Meester (the Eye of Competence)*

1.1 Projecten

Het aantal projecten, programma's en portfolio's groeit over de hele wereld in een exponentieel tempo. In de afgelopen dertig jaar heeft projectmanagement als discipline zich enorm ontwikkeld en is steeds manifester geworden.

Steeds meer verschillende soorten projecten worden professioneel gemanaged. Aanvankelijk betrof het merendeels bouwprojecten en projecten voor het ministerie van Defensie. Ze zijn nog steeds belangrijk, maar in de minderheid. We hebben bijvoorbeeld te maken met projecten in de informatie- en communicatietechnologie (ICT), organisatieontwikkeling, productontwikkeling, marketingveranderingen, productieontwikkeling, onderzoek, gebeurtenissen, politieke projecten, wetgevingsprojecten, educatieve projecten en sociale projecten in veel verschillende sectoren van de economie.

De vraag 'Is projectmanagement noodzakelijk?' wordt tegenwoordig zelden gesteld. De vragen die wel gesteld worden zijn gericht op het leggen van accenten op de meest relevante aspecten van de competenties voor een bepaald project:

- Wat zijn de op te leveren resultaten?
- Welke methoden en instrumenten van professioneel projectmanagement moeten worden ingezet?
- Wat is kwaliteit van projectmanagement in een project?
- Hoe competent moeten de medewerkers van projectmanagement zijn voor een bepaald project?
- Hoe kan de taakverdeling binnen projectmanagement per fase en verantwoordelijkheidsgebied optimaal worden ingevuld?
- Wie zijn de belanghebbenden en hoe kunnen die het beste worden gemanaged?
- Welke omgevingsfactoren gaan een belangrijke rol voor het project spelen?

1.2 Professioneel projectmanagement

Om professioneel te zijn moet de discipline Projectmanagement over strenge standaarden en richtlijnen beschikken waarmee de taken van projectmanagementpersoneel worden vastgesteld. Deze vereisten zijn gedefinieerd door het verzamelen, bewerken en standaardiseren van de geaccepteerde en toegepaste competenties in projectmanagement.

Projectkwaliteit wordt gedefinieerd als het voldoen aan de vereisten die voor het project zijn overeengekomen. Projectmanagementkwaliteit wordt gedefinieerd als het voldoen aan de vereisten die voor het management van het project zijn overeengekomen. De beste situatie voor een projectorganisatie is dat alle mensen, de projectteams en leveranciers van capaciteit die bij projectmanagement betrokken zijn, competent zijn om hun werk uit te voeren en individuele verantwoordelijkheid te nemen.

In de NCB zijn alle aspecten verzameld op het gebied van kennis en ervaring die verwacht mogen worden bij de managers van projecten, programma's en portfolio's, en van de medewerkers van projectmanagement. De NCB bevat basisbegrippen, taken, praktijkvoorbeelden, vaardigheden, functies, managementprocessen, methoden en instrumenten die worden gebruikt in de theorie en de praktijk van goed projectmanagement. Daarnaast zijn nog enkele specialistische kennis- en ervarings-elementen opgenomen die in innovatieve en geavanceerde praktijksituaties of in specifiekere situaties worden gebruikt.

1.3 Basisbegrippen

De basisbegrippen voor certificering op het gebied van projectmanagement zijn afgeleid van de ISO/IEC 17024 standaard 'Algemene vereisten voor bureaus die de certificering van personen verzorgen'. Deze zijn als volgt geformuleerd:

- Een competentie is het aangetoonde vermogen kennis en/of vaardigheden toe te passen, en, indien relevant, het aantoonbaar bezitten van een persoonlijke eigenschap.
- Een certificeringsschema bevat de specifieke vereisten voor bepaalde categorieën projectmedewerkers waarop dezelfde standaarden en regels en dezelfde procedures van toepassing zijn.
- Het certificeringproces omvat alle activiteiten waarmee een certificeringorganisatie vaststelt of iemand aan specifieke competentievereisten voldoet.
- De beoordeling is het mechanisme waarmee iemands competentie wordt vastgesteld met één of meer middelen, zoals schriftelijke, mondelinge, praktische en observatiemiddelen.
- Een kwalificatie is een bewijs van de persoonlijke eigenschappen, opleiding, training en/of werkervaring van de persoon.

De beoordeling is geen meting of voorspelling van de toekomst. Ze evalueert de vroegere en huidige kennis en ervaring van de kandidaat op basis van het bewijs dat door de kandidaat wordt geleverd en door de assessoren wordt gecontroleerd. Deze evaluatie is een goede indicator dat toekomstige projecten succesvol zullen worden gemanaged. Het is bovendien een goede basis voor het plannen van professionele ontwikkeling.

Voor alle duidelijkheid, naar projectmanagers wordt steeds verwezen in de mannelijke vorm (hij, hem, zijn), maar de vrouwelijke vorm is uiteraard eveneens van toepassing.

1.4 Baten van de certificering

Deelname aan de certificeringprogramma's is een stimulans voor de managers van projecten, programma's en portfolio's en de leden van de projectmanagementteams om:

- kennis en ervaring uit te breiden en te verbeteren;
- opleiding en training te volgen;
- de kwaliteit van projectmanagement te verbeteren;
- projectdoelen effectiever bereiken.

De baten van de certificeringprogramma's zijn:

- Voor het projectmanagementpersoneel: een internationaal erkend certificaat te verkrijgen dat hun competentie in projectmanagement erkent.
- Voor de leveranciers van projectmanagementdiensten: een bewijs van de professionele competentie van hun medewerkers.
- Voor de klanten: meer zekerheid dat ze kwalitatief hoogwaardige diensten van een projectmanager zullen krijgen.

1.5 Relatie tussen de ICB en de NCB

IPMA staat landen toe om op basis van de ICB een landelijke vertaling te maken. Binnen zo'n vertaling is het toegestaan bepaalde nationale competenties, cultuurbepaalde elementen toe te voegen. IPMA Nederland heeft besloten niet van deze vrijheid gebruik te maken. Zij heeft hiervoor geen aanleiding gezien. Hierdoor behoeft nog slechts aan onderstaande regel te worden voldaan:

- Er is een één-op-één relatie tussen de competentie-elementen in de ICB en de NCB. IPMA Nederland voldoet aan deze voorwaarde.

In de NCB versie 3 is ten opzichte van de NCB versie 2.0 de zonnebloem vervangen door het Oog van de Meester (Eye of Competence). Het oog past als symbool beter bij deze nieuwe versie van de NCB, want het verwijst naar de mens, die het belangrijkste onderdeel van een competentiebeoordeling in projectmanagement is.

De NCB versie 3 definieert 46 competentie-elementen, aangevuld met de hoofdrelaties ertussen. Deze zijn beschreven in drie competentiegebieden, respectievelijk:

1. technische,
2. gedragsmatige en
3. contextuele competenties.

Elk competentie-element bevat een titel, een beschrijving van de inhoud, een lijst van mogelijke processtappen en ervaringscriteria die per niveau vereist zijn. De belangrijkste woorden en hoofdrelaties met andere elementen staan aan het eind van elk element voor aanvullende literatuur.

De NCB biedt geen specifieke methodologieën, methoden en instrumenten en beveelt ze ook niet aan. Zij geeft een beschrijving van de onderwerpgebieden, methoden voor het vaststellen van taken en, ter illustratie ervan, enkele voorbeelden van methoden. Methoden en instrumenten kunnen door de organisatie worden vastgesteld. De projectmanager dient de geschikte methoden en instrumenten voor een bepaalde projectsituatie te kiezen.

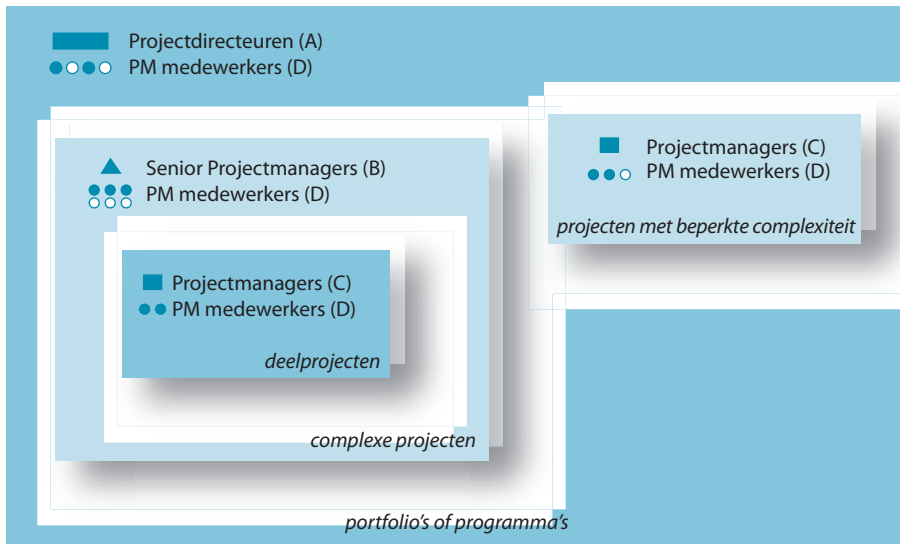
1.6 Het systeem van universele certificering op vier niveaus van IPMA

De certificaten die aan iemand worden toegekend, zijn gebaseerd op een beoordeling van zijn competentie in kenmerkende projectmanagementactiviteiten in het dagelijks werk. In het IPMA-certificeringssysteem worden de volgende vier categorieën projectmedewerkers gespecificeerd, op wie dezelfde standaarden van toepassing zijn:

- *Projectdirecteur (IPMA-niveau A)*: dit betekent dat de persoon een belangrijk portfolio of programma kan leiden, met de bijbehorende capaciteiten, methodologieën en instrumenten, dat het onderwerp van de certificering is in plaats van het management van één enkel project. Voor deze verantwoordelijkheid is een hoger niveau van kennis en ervaring nodig, waarbij ook de accenten duidelijk anders liggen dan bij de projectmanager.
- *Senior Projectmanager (IPMA-niveau B)*: dit betekent dat de persoon een complex project kan managen waarvoor de criteria in hoofdstuk 3 worden gedefinieerd. Deelprojecten zijn gebruikelijk, dat wil zeggen, de projectmanager managet door middel van deelprojectmanagers in plaats van dat hij het projectteam rechtstreeks leidt.
- *Projectmanager (IPMA-niveau C)*: dit betekent dat de persoon een project met beperkte complexiteit kan leiden. Hij heeft dus het corresponderende niveau van ervaring aangetoond, in aanvulling op het vermogen om kennis van projectmanagement toe te passen.
- *Projectmanagementmedewerker (IPMA-niveau D)*: dit betekent dat de persoon kennis van projectmanagement weet toe te passen als hij in welke hoedanigheid ook aan een project deelneemt en dat algemene kennis niet voldoende is om op een bevredigend competentieniveau te presteren.

Projectmanagement is het hoofddoel van het certificeringsschema, niet het project zelf. De niveaus worden niet beperkt tot hiërarchisch denken. Een projectmanagement specialist op niveau D (●) kan, afgezien van zijn goede algemene kennis van projectmanagement, een hooggekwalificeerde, ervaren en erkende expert (⊕) op een specialistisch gebied zijn. Hij kan bijvoorbeeld een aanvullende kwalificatie in kostenmanagement hebben. Het rechtvaardigt echter nooit een hogere projectmanagementkwalificatie. Op elk niveau omvat projectmanagement de uitvoering van een reeks taken en het nemen van beslissingen in een lokale, regionale, nationale of internationale projectcontext.

De niveaus bieden een geschikt kader voor de ontwikkeling van carrièrepaden voor medewerkers en volwassenheidsmodellen voor organisaties, en voor programma's voor persoonlijke ontwikkeling van medewerkers, bedrijven en andere organisaties.



- Projectdirecteur (IPMA-niveau A)
- ▲ Senior Projectmanager (IPMA-niveau B)
- Projectmanager (IPMA-niveau C)
- Projectmanagement specialist (IPMA-niveau D)
- Highly qualified, experienced and recognised expert in a special field (IPMA Level D)

Figuur 1.2 Universeel IPMA Vier-Niveaus-Certificeringssysteem

1.7 Vereisten

Voor elke functie en verantwoordelijkheid is de belangrijkste vraag voor de zelfbeoordeling en beoordeling door een derde partij: 'Hoe competent is de persoon en voor welke taken?' De basis voor het beantwoorden van deze vraag is:

- De beschrijving van de taken van projectmanagement (beschrijvingen van competentie-elementen).
- De beschrijving van de vereiste mate van competentie per IPMA-niveau (Taxonomie, bijlage 3).
- De beschrijving van de manier waarop de waarde van het competentieniveau moet worden beoordeeld op een schaal van 0 t/m 10 (hoofdstuk 3).

De NCB is opgedeeld in drie gebieden van onderling verwante competentie-elementen:

- 20 *Technische competentie-elementen* betreffende het gebied van projectmanagement waarin de professionals werken.
- 15 *Gedragsmatige competentie-elementen* betreffende de persoonlijke relaties tussen de medewerkers en groepen die worden gemanaged in de projecten, programma's en portfolio's.
- 11 *Contextuele competentie-elementen* betreffende de interactie van het projectmanagementteam binnen de context van het project en met de staande organisatie.

Voor elk competentie-element worden de kennis en ervaring beoordeeld aan de hand van een schaal met waarden van 0 (geen competentie) t/m 10 (absoluut maximum). De waarden tussen deze uitersten worden gedefinieerd in hoofdstuk 3. Er is geen relatie tussen de gekozen taxonomie en het in Nederland gebruikelijke systeem van schoolcijfers.

Kennis betekent niet louter het correct reproduceren van feiten, maar ook het begrijpen van relaties, weten hoe projectmanagement in praktijksituaties moet worden toegepast en het interpreteren van methoden. Het bewijs dat de persoon het vereiste kennisniveau heeft, wordt gewoonlijk geleverd door het beantwoorden van vragen.

De projectmanager doet niet veel ervaring op door jarenlang dezelfde soort projecten te doen. Hij moet zijn kennis toepassen in realistische en verschillende situaties (bijvoorbeeld projecten van verschillende omvang, verschillende soorten projecten, verschillende organisaties, afdelingen van de organisatie en/of culturen).

1.8 Opleiding en training

Een volledige scheiding tussen certificering, opleiding en training is noodzakelijk. De taak van de assessor is beperkt tot het beoordelen van de bestaande competenties van de kandidaat. Uiteraard moeten de kandidaten over opleiding en training in projectmanagement beschikken om het certificeringproces met succes te doorlopen. Maar voor de certificering is geen specifiek soort opleiding of training vereist.

Hoewel er geen rechtstreekse relatie bestaat, willen de opleidings- en trainingsinstituten waarschijnlijk de kans vergroten dat hun studenten of cursisten een bepaald certificaat behalen. Voorbeelden zijn:

- Het projectmanagementprogramma van een instelling voor hoger onderwijs heeft als doel de studenten goed voor te bereiden op de certificering van IPMA-niveau D.
- Een masterprogramma of postdoctorale cursus in projectmanagement heeft als doel de kandidaten goed voor te bereiden op de certificering van IPMA-niveau C (en B).

In relatie tot het tweede voorbeeld moet worden opgemerkt dat opleiding en training geen vervanging vormen voor een adequaat niveau van ervaring welke nodig is om het certificaat van IPMA-niveaus C tot A te behalen.

1.9 Toetsing

De toetsing wordt uitgevoerd door minstens twee assessoren die ervaren experts zijn en gecertificeerd in projectmanagement. Eén assessor komt uit de economische sector waarmee het rapport van de kandidaat verwant is; de andere komt uit een andere sector. De assessor moet minstens gecertificeerd zijn op het niveau waarop hij kandidaten certificeert. In aanvulling op schriftelijk bewijsmateriaal presenteren de kandidaten zich persoonlijk in een gesprek (=collegiale toetsing) met de assessoren. Het persoonlijke gesprek is het belangrijkste onderdeel van de toetsing.

De toetsing moet zodanig worden gepland en gestructureerd dat alle vereisten in het schema objectief en systematisch met voldoende gedocumenteerd bewijs worden geverifieerd om de competentie van de kandidaat te bevestigen (ISO/IEC 17024, artikel 6.2.3).

De mogelijke onderdelen van de toetsing zijn:

- Basiseisen: voornamelijk gebaseerd op een minimum aantal jaren relevante ervaring (variërend voor het betreffende IPMA-niveau). Dit wordt gedaan door zelfbeoordeling en het invullen van een CV en een projectenoverzicht.
- Schriftelijk examen: verschillende soorten vragen (meerkeuzevragen, directe tekstvragen, open essays, kennisgerichte opdrachten) in verband met de NCB, door de kandidaat te beantwoorden binnen een beperkte tijd.
- Rapport: betreft de onderwerpen die het management behandelt van een voldoende bestuurlijk complex project, programma of portfolio (afhankelijk van het IPMA Niveau), in verband met het NCB, op een gepast aantal bladzijden (aantal woorden is gemaximeerd).
- Interview: Antwoorden op specifieke, representatieve vragen die zijn gebaseerd op het rapport van de kandidaat (kan worden uitgebreid tot de zelfbeoordeling, vragen van het schriftelijk examen, antwoorden van referenten) in verband met de NCB.

De assessoren trainen of coachen de kandidaten niet. Ze kennen cijfers toe aan schriftelijke onderzoeken, stellen vragen aan de kandidaten, beoordelen hun rapporten, antwoorden, acties en presentaties, doen een voorstel voor de uitslag (gezakt of geslaagd) en geven de belangrijkste redenen voor een negatieve beslissing. De certificeringorganisatie neemt de uiteindelijke beslissing

1.10 Wereldwijde samenwerking

De kwalificatie- en competentieprogramma's zijn al vele jaren over de hele wereld een belangrijk gespreksonderwerp in verenigingen voor projectmanagement.

IPMA bestaat sinds 1965. Het doel ervan is het bijbrengen en bevorderen van professionalisme in projectmanagement. Die ambitie zou niet mogelijk zijn zonder de verenigingen van IPMA-leden, waarvan er verspreid over de wereld ongeveer veertig zijn. De IPMA-familie werkt samen om een universele standaard van competentie voor projectmanagement te ontwikkelen en te handhaven. De meeste verenigingen hebben een overeenkomst met IPMA getekend over de validatie van hun kwalificatie- en competentieprogramma's en passen een multilevel certificeringprogramma in projectmanagement toe.

IPMA wisselt visies en professionele ervaring uit met andere verenigingen voor projectmanagement die kennis, competentie en volwassenheidsmodellen hebben gecreëerd voor wereldwijd gebruik, met name het Project Management Institute (PMI), met het hoofdkantoor in de Verenigde Staten, het Australian Institute of Project Management (AIPM) en de vereniging voor projectmanagement in Japan.

IPMA heeft een eigen website: www.ipma.ch. Daar zijn alle gecertificeerde projectmanagers terug te vinden. Op deze site wordt ook een interessante literatuurlijst over het vak onderhouden.

1.11 IPMA Nederland

IPMA Nederland is een vereniging met ruim 1750 leden en heeft als doel het professionaliseren van het vak projectmanagement. IPMA Nederland maakt deel uit van IPMA, de International Project Management Association.

De vereniging biedt als netwerkorganisatie een platform om nieuwe inzichten over projectmanagement te ontwikkelen en uit te wisselen.

IPMA-Nederland is een onafhankelijke vereniging zonder voorkeur voor een bepaalde projectmanagementmethode. In de visie van IPMA Nederland is het de competentie van de projectmanager om te bepalen welke (onderdelen van) projectmanagementmethoden in zijn situatie het beste van toepassing zijn.

Kennis ontwikkelen en delen

Om kennis te ontwikkelen zijn binnen IPMA Nederland allerlei groepen actief die best practices ontsluiten en bundelen. De kennis wordt gedeeld door het organiseren van lezingen en workshops. Daarnaast organiseert IPMA Nederland jaarlijks twee grote evenementen: het Congres en de Project Management Parade. Het congres gaat over thema's die nu of in de nabije toekomst spelen. De Parade is een grootschalig interactief evenement met workshops, presentaties, debatten en assessments over de laatste ontwikkelingen in het vakgebied.

Professionalisering en certificering

IPMA Nederland ziet projectmanagement als een vak, waar speciale competenties voor vereist zijn. Door certificering worden deze competenties zichtbaar gemaakt. De internationale vereniging IPMA draagt zorg voor de standaardisering van de landelijke certificaten en voor internationale erkenning. Als onderdeel van het professionaliseren hanteert IPMA Nederland een gedragscode. Deze is openbaar en staat op onze website.

Hoofdstuk 2

Hoofdconcepten

In dit hoofdstuk wordt een aantal hoofdconcepten beschreven die noodzakelijk zijn om de NCB te begrijpen. Elk competentie-element, zoals beschreven in hoofdstuk 4, bevat een beschrijving van het competentie-element zelf.

2.1 Competentie

Het woord ‘competentie’ is afgeleid van het Latijnse woord *competentia*, ‘bevoegdheid om te oordelen’ en ook ‘recht om te spreken’, in dat opzicht is de wereld dus niet zoveel veranderd. We zoeken competente projectmanagers voor het orkestreren van projectactiviteiten. In veel organisaties heeft het denken in competenties en competentie-management een steeds grotere invloed op Human Resource Management.

Een competentie is een verzameling van kennis, gedragskenmerken, vaardigheden en relevante ervaring, nodig om met succes een bepaalde functie te vervullen. De competentie is onderverdeeld in competentiegebieden om kandidaten te helpen zichzelf te beoordelen en te ontwikkelen en om assessoren te helpen de competenties van een kandidaat te beoordelen. De gebieden zijn voornamelijk dimensies die bij elkaar genomen de functie beschrijven en die min of meer onafhankelijk zijn. Elk gebied bevat competentie-elementen die de belangrijkste competentie-aspecten in dat gebied dekken.

In deze versie 3.0 van de NCB is competent projectmanagement in drie verschillende gebieden onderverdeeld:

- Het gebied van de *technische competenties* – een beschrijving van de fundamentele competentie-elementen van projectmanagement. Dit gebied dekt de inhoud van projectmanagement af, die soms de ‘harde kant’ wordt genoemd. De NCB bevat twintig technische competentie-elementen.
- Het gebied van de *gedragsmatige competenties* – een beschrijving van de persoonlijke competentie-elementen van projectmanagement. Dit gebied dekt het gedrag en de vaardigheden van de projectmanager af. De NCB bevat vijftien gedragsmatige competentie-elementen.
- Het gebied van de *contextuele competenties* – een beschrijving van de competentie-elementen van projectmanagement in relatie tot de context van het project. Dit gebied dekt de competentie van de projectmanager af in het managen van de relaties met de lijnorganisatie en de vaardigheid om in een projectgeoriënteerde organisatie te functioneren. De NCB bevat elf contextuele competentie-elementen.

Deze drie gebieden zijn symbolisch weergegeven in het Oog van Meester, zie fig. 1.1.

2.2 Competentie-element

Elk competentie-element wordt beschreven in termen van de vereiste kennis en ervaring. Na een *Algemene beschrijving* die de betekenis en het belang van het competentie-element aangeeft, wordt de beschrijving steeds onderverdeeld in *Mogelijke processtappen* om zowel de kandidaat als de assessor te helpen begrijpen hoe het competentie-element in een project is toe te passen, en in *Behandelde onderwerpen* ter ondersteuning voor verder lezen en zoeken op internet. De kennis en ervaring die op elk IPMA-niveau vereist zijn, zijn beschreven in een sectie met uitspraken over *Kerncompetentie op niveau*. Tot slot is er een sectie *Belangrijke relaties met*, die een lijst van verwante competentie-elementen bevat.

De gedragsmatige competentie-elementen worden, om een goede inschatting te kunnen maken, ook toegelicht met naast elkaar staande uitspraken die verband houden met *Adequate gedragingen* versus *Gedragingen die verbetering behoeven*.

Mogelijke vragen over afzonderlijke competentie-elementen zijn:

V. Is er geen overlap tussen competentie-elementen?

A. Ja, die is er zeker. Als de competentie-elementen worden geacht een heel gebied af te dekken, zal er onvermijdelijk overlap zijn.

V. Zijn alle competentie-elementen even belangrijk?

A. Dat is wel de bedoeling, maar door een projectsituatie of door een specifiek soort project kan het zijn dat sommige competentie-elementen in die situatie belangrijker zijn dan andere. Afgezien daarvan is er over sommige competentie-elementen meer literatuur of kennis dan over andere.

V. Kan een competentie-element een leidraad voor me zijn bij de uitvoering van een project?

A. Nee, de NCB is geen kookboek voor het uitvoeren van projecten. De beschrijving van de *Mogelijke processtappen* kan de kandidaat wel helpen een competentie toe te passen en te implementeren. De *Behandelde onderwerpen* helpen de kandidaat de relevante literatuur te vinden om meer over het competentie-element te weten te komen.

Alle 46 competentie-elementen worden als essentieel beschouwd bij de beschrijving van competent projectmanagement.

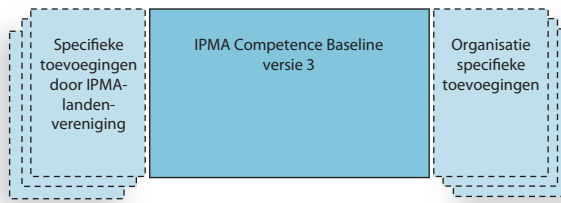
2.3 Competentiebasis

IPMA is gebaseerd op de werkwijze en betrokkenheid van ongeveer veertig nationale verenigingen voor projectmanagement en respecteert nationale en culturele verschillen. Dat betekent dat er ruimte moet zijn om per competentie-element een nationale sectie toe te voegen en extra competentie-elementen toe te voegen die eventuele culturele verschillen weerspiegelen.

IPMA garandeert dat IPMA-certificeringen die in een land worden verleend, overal geldig zijn. Dat vergt een stevige basis voor de harmonisatie van de nationale certificeringssystemen. Pro-

professionals in projectmanagement zouden met succes moeten kunnen managen in andere organisaties, andere sectoren van de economie en andere landen.

Om deze belangen met elkaar in evenwicht te houden, wordt de ICB als verplichte basis beschouwd waaraan verschillende toevoegingen mogelijk zijn.



Figuur 2.1 ICB en toevoegingen

Deze NCB is voor het grootste gedeelte een één-op-één vertaling van de ICB Version 3. Er is op sommige punten gebruik gemaakt van de mogelijkheid eigen toevoegingen binnen de competenties aan te brengen. De aangebrachte toevoegingen hebben echter uitsluitend tot doel de oorspronkelijke Engelse tekst te verduidelijken.

2.4 Competentieniveau

IPMA maakt onderscheid tussen vier competentieniveaus:

- Op *IPMA-niveau A* moet de kandidaat in de coördinatie van programma's en/of portfolio's succesvol gebruik van de competentie-elementen hebben aangetoond; programma- en/of projectmanagers hebben begeleid in het gebruik van en hun ontwikkeling in de competentie-elementen; betrokken zijn geweest bij de implementatie van competentie-elementen of relevante methodologie, technieken of instrumenten in projecten of programma's; hebben bijgedragen aan de ontwikkeling van het vak van projectmanager door artikelen te publiceren of voordrachten te houden over de eigen ervaringen, of door nieuwe inzichten te (helpen) ontwikkelen. Op IPMA-niveau A spreken we van Gecertificeerd Projectdirecteur (internationaal: Certified Projects Director).
- Op *IPMA-niveau B* moet de kandidaat succesvol gebruik van de competentie-elementen in complexe projectsituaties hebben aangetoond. De kandidaat heeft ook (deel)projectmanagers begeleid bij hun toepassing en implementatie van de competenties. Op IPMA-niveau B spreken we van Gecertificeerd Senior Projectmanager (internationaal: Certified Senior Projectmanager).
- Op *IPMA-niveau C* moet de kandidaat succesvol gebruik van de competentie-elementen hebben aangetoond in projectsituaties met beperkte complexiteit. De kandidaat moet misschien nog worden begeleid bij de verdere ontwikkeling van competentie-elementen. Op IPMA-niveau C spreken we van Gecertificeerd Projectmanager (internationaal: Certified Projectmanager).

- Op *IPMA-niveau D* wordt alleen kennis in verband met de competentie-elementen beoordeeld (met een schriftelijk examen). Op IPMA-niveau D spreken we van Gecertificeerd Projectmanagementmedewerker (internationaal: Certified Project Management Associate).

Het certificeringproces en criteria voor certificering op elk IPMA-niveau worden in hoofdstuk 3 beschreven. De specifieke kennis of ervaring en de gedragscriteria voor elk competentie-element worden beschreven in hoofdstuk 4.

2.5 Criteria voor taxonomie

De taxonomie van competenties vindt plaats op een schaal van 0 tot en met 10 voor zowel kennis als ervaring. Voor elk competentie-element is de beoordeling als volgt:

- 0 betekent dat een kandidaat geen kennis en/of ervaring heeft
- 1 t/m 3 betekent dat een kandidaat een laag kennis- en/of ervaringsniveau heeft
- 4 t/m 6 betekent dat een kandidaat een gemiddeld kennis- en/of ervaringsniveau heeft
- 7 t/m 9 betekent dat een kandidaat een hoog kennis- en/of ervaringsniveau heeft
- 10 betekent dat een kandidaat uitzonderlijke kennis en/of ervaring heeft.

Het vereiste kennis- of ervaringsniveau verschilt per IPMA-certificeringniveau. De vereisten worden zwaarder of zijn minstens hetzelfde voor de IPMA-niveaus van D tot A.

De kennis en ervaring van de persoon moeten dieper (van feitenkennis tot het vermogen methoden te beoordelen en toe te passen) en breder worden (van één tot enkele verschillende soorten projecten).

De taxonomie wordt in bijlage 3 uitgewerkt.

2.6 Beoordeling van competentie

De beoordeling van de 46 competentie-elementen vergt een certificeringproces dat onderscheid kan maken. Kennis en ervaring zijn te beoordelen op grond van het curriculum vitae van de persoon, het schriftelijke examen, de 360 graden feedback of de workshop, het projectrapport, de referenties en het interview zelf (zie paragraaf 3.2, Certificeringproces). Voor de 360 graden feedback zijn naast de zelfbeoordeling van de kandidaat, drie andere personen nodig die de competentie van de kandidaat beoordelen. Als drie personen die de kandidaat goed vanuit verschillende gezichtspunten kennen, van mening zijn dat de kandidaat met grote zekerheid een bepaald niveau heeft, kan dat de assessoren helpen.

De effectiviteit van de beoordeling kan tevens baat hebben bij het gebruik van de zogeheten *STAR-methode*. De assessor vraagt aan de kandidaat een **Situatie** te beschrijven vanuit het projectrapport dat hij heeft opgesteld, en daarbij aan te geven welke **Taak** hij in die situatie moest verrichten, welke **Activiteit** hij uitvoerde en welk **Resultaat** werd bereikt. Dit leidt tot een resultaatgericht inzicht, gebaseerd op wat de kandidaat heeft gedaan om een uitdagende situatie aan te pakken.

Om de uitwisselbaarheid van certificaten te garanderen is het aan te bevelen buitenlandse assessoren te gebruiken en onderzoeksmateriaal en -ervaring tussen nationale verenigingen uit te wisselen.

2.7 Project, programma of portfolio

In hoofdstuk 4, in het contextuele gedeelte, worden drie competentie-elementen beschreven (3.01 Projectoriëntatie, 3.02 Programma-oriëntatie en 3.03 Portfolio-oriëntatie) die betrekking hebben op de competentie van professionals in projectmanagement, die nodig zijn om in een organisatie te werken die deze elementen en oriëntaties in haar organisatiemodel gebruikt. Competentie-element 3.04, Project-, programma- en portfolio-implementatie, beschrijft de vaardigheden die nodig zijn om elk van de oriëntaties te implementeren.

Het doel van deze paragraaf is om definities te geven van Project, Programma en Portfolio en om onderlinge relaties en verschillen tussen de drie concepten te beschrijven.

Om een kandidaat van IPMA-niveau A te onderscheiden van een kandidaat van IPMA-niveau B is het voor IPMA zeer belangrijk ervoor te zorgen dat de begrippen project, programma of portfolio inhoud hebben en onderscheidend zijn. Op IPMA-niveau A moet de kandidaat hebben aangetoond dat hij de competentie-elementen in het leiden van projecten in programma's en/of portfolio's effectief gebruikt, binnen de context van de staande organisatie en in relatie tot de strategie van de organisatie.

Een portfolio kan programma's en projecten bevatten. In de NCB betekent 'portfolio' een programmaportfolio, een projectportfolio of beide. 'Portfoliomanager' en andere met portfolio verband houdende termen hebben ook betrekking op programma's, projecten of beide.

2.7.1 Project

Een project is een geheel van samenhangende activiteiten in een tijdelijke organisatie om, binnen gestelde condities, een van te voren gedefinieerd resultaat op te leveren. Het gaat hier dus om een eenmalige operatie om met beperkte mensen en middelen naar tevredenheid van belanghebbenden de gedefinieerde resultaten te bereiken. Voor het managen van projecten zijn professionals nodig van projectmanagementmedewerkers tot senior projectmanagers (IPMA-niveau D tot B). Een organisatie kan ook besluiten een projectdirecteur (IPMA-niveau A) in te zetten om een belangrijk project of programma te managen.

2.7.2 Programma

Een programma is een tijdelijk geheel van samenhangende projecten en activiteiten gericht op een strategisch doel. Een programma bestaat uit een aantal met elkaar verband houdende projecten en vereiste organisatieveranderingen om een strategisch doel te bereiken en de vastgestelde baten te realiseren. Voor programmamanagement zijn senior projectmanagers of projectdirecteuren (IPMA-niveau B of A) nodig.

2.7.3 Portfolio

Een portfolio is een aantal projecten en/of programma's die niet noodzakelijk met elkaar verband hoeven te houden, maar die zijn samengevoegd omwille van de beheersing, coördinatie en optimalisering van de portfolio in zijn geheel. Belangrijke aandachtspunten op portfolioniveau worden door de portfoliomanager gerapporteerd aan de directie van de organisatie, samen met opties om mogelijke problemen op te lossen. Dat stelt hen in staat op basis van feitelijke informatie een beslissing te nemen over wat er gedaan moet worden.

Een organisatie kan verscheidene portfolio's tegelijk hebben. Er kan bijvoorbeeld een portfolio op overkoepelend niveau zijn, dat dient om projecten en programma's die onderdeeloverstijgend zijn, te coördineren. Deze portfolio wordt door het hoogste managementniveau geleid. Daarnaast kan elk van de organisatieonderdelen haar eigen portfolio's hebben die onder leiding van het management van dat onderdeel staan.

Portfoliomanager is, indien zij in een organisatie voorkomt, een vaste functie in de lijnorganisatie. De actuele projecten en/of programma's in de portfolio's zullen gedurende een beperkte tijd bestaan, terwijl de portfolio zelf in stand blijft. Voor deze functie is een projectdirecteur (IPMA-niveau A) gewenst, die kennis van en ervaring met projecten combineert met het in lijn brengen van de portfolio met de strategie van de organisatie. De portfoliomanager is zeer competent in het managen van complexe projecten.

De belangrijkste aandachtspunten en verschillen vanuit managementperspectief zijn te zien in Tabel 2.1. De NCB versie 3 beschrijft archetypen. Men moet beseffen dat er in de praktijk verschillen kunnen en zullen bestaan.

Tabel 2.1 *Project, Programma en Portfolio – belangrijke aandachtspunten en verschillen*

	Project	Programma	Portfolio
Het doel van een	is resultaten op te leveren	is strategische verandering na te streven	is te coördineren, te optimaliseren en in lijn met de strategie te brengen
Visie en strategie	zijn verbonden door de business case van een project	worden gerealiseerd door een programma	worden in lijn gebracht met en bewaakt in de portfolio
Baten	liggen grotendeels buiten de verantwoordelijkheid van een project	worden grotendeels in een programma gerealiseerd	liggen grotendeels buiten de verantwoordelijkheid van de portfolio
Organisatieverandering	ligt meestal buiten een project	wordt gewoonlijk in een programma opgenomen	ligt meestal buiten de portfolio
Tijd, kosten	worden vastgelegd in de business case en zijn in een project te managen	worden ruwweg binnen de strategie bepaald; worden binnen het programma in afzonderlijke projecten onderverdeeld	worden gebaseerd op prioriteiten en strategische doelstellingen in de portfolio

Verklaring:

Het doel van een *project* is de resultaten op te leveren die in de business case zijn vastgesteld. In sommige organisaties wordt in plaats van de term business case de voorkeur gegeven aan de term 'investeringsrechtvaardiging'. Strategische overwegingen en de baten voor de organisatie worden op de business case/ investeringsrechtvaardiging overgebracht. Daarom is strategie zelf geen aandachtspunt voor de projectmanager. Als het project de bedrijfsstrategie steunt, kan het een hogere prioriteit in relatie tot andere projecten krijgen, wat het leven voor de projectmanager gemakkelijker kan maken, maar het project moet evengoed aan de business case voldoen. De projectmanager is niet verantwoordelijk voor het bereiken van de baten van het project. Deze vallen onder de verantwoordelijkheid van de organisatie. De baten worden voornamelijk gerealiseerd als het project eenmaal wordt opgeleverd.

In de meeste organisaties wordt de opdrachtgever verantwoordelijk gehouden voor het realiseren van de baten. Het project heeft vaak niet als doel om de organisatie te veranderen; mensen kunnen overigens wel via het project worden opgeleid om hun rol op een andere manier te vervullen. Als organisatieverandering een doel van het project is, wordt de verandering die als resultaat van het project moet worden geïmplementeerd, door het lijnmanagement gemanaged en niet door het projectteam. Vanwege het strategische karakter van de organisatieverandering dient hier de inzet van een programma overwogen te worden.

Als de op te leveren resultaten aan het begin goed omschreven en gespecificeerd worden en de organisatie ze in de loop van het project niet te veel verandert, is de oplevering van de projectresultaten binnen de afgesproken beperkingen goed mogelijk.

Een *programma* van projecten wordt samengesteld om een strategisch doel dat de organisatie stelt, te realiseren. Om dat te bereiken wordt een groep met elkaar samenhangende projecten geïnitieerd om de producten/resultaten op te leveren die nodig zijn om dat doel te bereiken. Daarnaast definieert het programma de organisatieveranderingen die nodig zijn om de strategische verandering mogelijk te maken. Het programma omschrijft het proces van het managen van baten en volgt de realisatie van die baten. De programmamanager leidt de projecten gewoonlijk via projectmanagers, bevordert de interactie met lijnmanagers om de verandering te realiseren en is verantwoordelijk voor batenmanagement; niet voor het realiseren van de baten zelf. Dat is de verantwoordelijkheid van het lijnmanagement.

Voorbeelden van zulke programma's zijn bijvoorbeeld:

- de ontwikkeling van een hele reeks met elkaar verband houdende producten,
- een nationale campagne tegen drugsverslaving,
- een nieuw transportsysteem,
- een campagne tegen geluidsoverlast of
- de standaardisatie van de informatie op een complex kennisgebied.

Na een afgesproken periode wordt het programma in zijn geheel opgeleverd, als het strategisch doel is bereikt of als het lijnmanagement aangeeft de afronding van het programma over te kunnen nemen in de lijn. Het programma is in beide gevallen succesvol beëindigd.

Het *portfoliomanagement* houdt zich bezig met de coördinatie van de projecten en programma's van een organisatie om de realisatie te optimaliseren, het risicoprofiel van de portfolio evenwichtig te houden en ervoor te zorgen dat projecten in lijn zijn met de strategie van de organisatie en binnen budgettaire grenzen worden opgeleverd. Op dit niveau zijn het aantal, de complexiteit en de invloed van projecten aanzienlijk toegenomen; managementbeheersing is noodzakelijk. De portfoliomanager heeft processen, mechanismen en systemen ter beschikking om aan de directie te laten zien hoe de portfolio de strategische doelen van de organisatie nastreeft. Hij biedt de directie mogelijkheden om beoordelingen te doen en te beslissen welke nieuwe projecten aan de portfolio moeten worden toegevoegd, welke lopende projecten moeten voortduren en welke projecten moeten worden getemporeerd of gestopt om evenwicht te houden tussen de projecten die bij de strategie passen en binnen de grenzen van de capaciteit en het beschikbare budget kunnen worden opgeleverd. Er staan altijd te veel projecten op de 'wensenlijst' en er moeten er enkele worden gestopt. De portfoliomanager houdt zich bezig met de optimalisering van de totale inzet van mensen en middelen. In volwassen organisaties maakt de portfoliomanager het ook makkelijker om het effect van veranderingen in visie en strategie op de portfolio te beoordelen. Een portfolio bevat veel projecten die in samenhang worden geïnitieerd, geprioriteerd, gecoördineerd en gemanaged. De portfolio staat onder toezicht van een persoon of lichaam (een projectdirecteur of een directie) met het gezag en de verantwoordelijkheid om de inzet van mensen en middelen voor die projecten goed te keuren. Voorbeelden van portfolio's zijn:

- alle grote programma's van eisen van een divisie;
- alle interne ICT-projecten van een bedrijf;
- alle projecten van een non-profitorganisatie;
- alle bouwprojecten van een stad.

De portfolio van projecten in een R&D-organisatie is met dezelfde processen te managen.

Natuurlijk is de wereld niet zwart-wit, er zijn vele grijs tinten en in de praktijk zullen er veel verschillende meningen over deze vormen van onderscheid zijn. Iedereen zal op ervaringen kunnen wijzen die niet in deze matrix passen. De beschreven niveaus (project, programma en portfolio) zijn bedoeld als zuivere vormen waarop veel variaties bestaan.

2.8 Projectmanagementbureau

Een projectmanagementbureau (of programma- of portfoliomanagementbureau) maakt deel uit van de staande organisatie. De taken zijn: ondersteuning bieden, normen en richtlijnen opstellen voor de managers van de verschillende projecten en programma's, managementgegevens van de projecten en/of programma's verzamelen, ze samenvoegen en aan een bestuurslichaam rapporteren. Het projectmanagementbureau moet ervoor zorgen dat de projecten in lijn zijn met de strategie en de visie van de organisatie. Dat wordt gewoonlijk gedaan door de business case te bewaken.

2.9 Project- of programmabureau

Een project- of programmabureau maakt vaak deel uit van de organisatie van een groot project of programma om het project- of programmamanagementteam te ondersteunen.

2.10 Projectsucces

Competenties beoordelen is één ding, maar het uiteindelijke doel van een project- of programmamanager is succes te boeken. Om die reden wordt binnen IPMA projectsucces gedefinieerd als 'de waardering van de diverse belanghebbenden voor de projectresultaten'. Deze definitie vormt een grotere uitdaging dan de definitie 'de projectresultaten binnen de tijd en het budget opleveren', wat slechts een deel ervan is.

Hoofdstuk 3

Certificering

Dit hoofdstuk geeft een korte beschrijving van IPMA's universele certificeringssysteem op vier niveaus. Het biedt beknopte informatie over de toepassing van NCB versie 3 in het certificeringssysteem. Dit is van belang voor:

- organisaties die informatie willen over de certificeringmogelijkheden voor hun medewerkers;
- klanten die de certificeringachtergrond van IPMA-gecertificeerde projectmanagers willen weten;
- professionals die een algemeen inzicht willen hebben in de manier waarop de NCB versie 3 wordt toegepast en hoe de certificering- en zelfbeoordelingsprocessen verlopen;
- certificeringorganisaties, wereldwijde bedrijven/organisaties en assessoren die de NCB versie 3 gebruiken als basis voor hun beoordelingsproces en die een algemeen beeld van de certificering willen hebben.

3.1 Universeel certificeringssysteem van IPMA

De rol van professionals in projectmanagement op elk niveau is afgeleid van kenmerkende activiteiten, verantwoordelijkheden en vereisten die in de praktijk worden gebruikt.

3.1.1 IPMA-niveau A

Tabel 3.1 Rol van de projectdirecteur en vereisten voor IPMA-niveau A

IPMA-niveau A Gecertificeerd Projectdirecteur	
Heeft minstens vijf jaar ervaring in portfoliomanagement, programmamanagement of multiprojectmanagement. In deze periode heeft hij drie jaar verantwoordelijke leidinggevende functies uitgeoefend in het portfoliomanagement van een bedrijf/organisatie of een organisatieonderdeel of in het management van belangrijke programma's.	Toelatingsvoorwaarden
Moet portfolio's of programma's kunnen managen.	Kerncompetentie
Is verantwoordelijk voor het management van een belangrijke portfolio van een bedrijf/organisatie of een zelfstandig onderdeel of voor het management van een of meer belangrijke programma's.	Aanvullende vereisten
Draagt bij aan strategisch management en doet voorstellen aan de directie. Ontwikkelt professionals in projectmanagement en coacht projectmanagers.	
Ontwikkelt en implementeert op het gebied van projectmanagement eisen, processen, methoden, technieken, instrumenten, handboeken en richtlijnen.	

De nadruk van deze rol ligt niet op één project, maar op een hele portfolio of programma van in samenhang verlopende projecten. Management door middel van projecten is een kernconcept voor het management van een staande organisatie, vooral in een projectgeoriënteerde organisatie. Management door middel van projecten moedigt ook de uitwisseling van ervaringen tussen medewerkers aan op gebieden zoals eisen, processen, methoden, technieken en instrumenten van projectmanagement. Dit draagt bij aan de ontwikkeling van professionals in projectmanagement en leidt tot verbeteringen in de kwaliteit van projectmanagement. Management door middel van projecten omvat portfoliomanagement, multi-projectmanagement en programmamanagement, alsmede de activiteiten van projectmanagementbureaus.

De hoofdvoorwaarden voor een kandidaat voor portfolio- of programmamanager (IPMA-niveau A) zijn:

- De portfolio of het programma bevat een belangrijke groep projecten en de kandidaat is verantwoordelijk voor de coördinatie en leiding ervan.
- De kandidaat doet voorstellen aan de toezichthoudende instantie voor het besluit (of hij besluit zelf indien binnen mandaat), inzake de start, prioriteit, continuering, onderbreking of afsluiting van de projecten van zijn portfolio of programma.
- De kandidaat is verantwoordelijk voor de selectie en permanente ontwikkeling van eisen, processen, methoden, instrumenten, voorschriften en richtlijnen in de organisatie en voor de ontwikkeling van projectmanagement in zijn verantwoordelijkheidsgebied.
- De kandidaat coördineert en beïnvloedt (of is verantwoordelijk voor) de selectie, training, aanstelling, beoordeling en beloning van de projectmanagers die in zijn verantwoordelijkheidsgebied managen.
- De kandidaat is verantwoordelijk voor de coördinatie van alle projecten van zijn portfolio of programma, zorgt ervoor dat ze in de strategie van het bedrijf of de organisatie passen, en is verantwoordelijk voor het instellen van professionele mechanismen voor beheersing en rapportage van projecten in zijn aandachtsgebied.

De portfolio of het programma moet belangrijk genoeg zijn om een bewijs van competent management te leveren. De belangrijkste variabelen waarop gelet moet worden, zijn:

- de hoeveelheid tijd die de kandidaat aan de portfolio of het programma besteedt;
- het aantal actieve projecten;
- de verschillende soorten en omvang van projecten;
- de complexiteit van projecten;
- het aantal projectmanagers en de omvang van het gemanagede organisatie-onderdeel;
- de jaarlijkse hoeveelheid investeringen in de portfolio of het programma.

De complexiteit van projecten wordt gebruikt om de grenzen tussen de IPMA-niveaus C en B vast te stellen. Een complex project voldoet aan alle volgende criteria:

- a. Er moet met veel onderling gerelateerde subsystemen/deelprojecten en elementen rekening worden gehouden binnen de structuren van een complex project en in relatie met de context ervan in de organisatie.

- b. Diverse organisaties zijn bij het project betrokken en/of verschillende onderdelen van dezelfde organisatie kunnen profiteren van of capaciteit bieden aan een complex project.
- c. Diverse verschillende disciplines werken aan een complex project.
- d. Het management van een complex project kent diverse verschillende, elkaar soms overlappende, fases.
- e. Veel beschikbare methoden, technieken en instrumenten voor projectmanagement die nodig zijn, worden in het management van een complex project toegepast. In de praktijk zou dat betekenen dat meer dan zestig procent van de competentie-elementen wordt toegepast.

3.1.2 IPMA-niveau B

Tabel 3.2 Rol van de senior projectmanager en vereisten voor IPMA-niveau B

IPMA-niveau B	
Gecertificeerde Senior Projectmanager	
Heeft minstens vijf jaar ervaring in projectmanagement, waarvan drie jaar in verantwoordelijke leidinggevende functies in complexe projecten.	Toelatingsvoorwaarden
Moet complexe projecten kunnen managen.	Kerncompetentie
Is verantwoordelijk voor alle competentie-elementen inzake projectmanagement van een complex project.	Aanvullende vereisten
Heeft een algemene managementrol als manager van een groot projectmanagementteam.	
Gebruikt adequate processen, methoden, technieken en instrumenten van projectmanagement.	

Alle criteria houden verband met het managen van projecten. Een onderzoeksproject kan qua inhoud zeer uitdagend en complex zijn. Maar het management van dit project kan een beperkte complexiteit hebben. Het is niet noodzakelijk of voldoende dat een project groot is (wat scope of budget betreft) om complex genoemd te worden. De orde van grootte is slechts een indicatie van de complexiteit. Een project kan complex geweest zijn om te managen, maar de kandidaat managede het niet echt als een complex project. Daarom is het bewijs dat hij in zijn projectrapportage heeft geleverd, niet voldoende om de toekenning van een certificaat op IPMA-niveau B te rechtvaardigen.

Specifieke toelichtingen bij de genoemde criteria zijn:

- a. Het beheersen van een groot aantal raakvlakken/afhankelijkheden is typerend voor complexe projecten evenals de aanwezigheid van een aantal deelprojecten die niet worden gemanaged door de senior projectmanager van het hele project, maar door zijn deelprojectmanagers.
- b. In projecten van beperkte complexiteit leidt de projectmanager de projectteamleden rechtstreeks. In complexe projecten heeft de senior projectmanager te maken met deelprojectmanagers, een groot aantal personen, verschillende eenheden in de organisatie en soms afzonderlijke organisaties.
- c. Als alle mensen die bij het project betrokken zijn, uit dezelfde discipline komen, is het management van het project meestal niet complex. Maar het kan complex worden als de klant

in een ander deel van de organisatie zit en/of externe consultants een belangrijke rol in het project spelen.

- d. In een complex project kunnen de deelprojecten in verschillende fases verkeren (deelprojectfasering). De senior projectmanager is niet competent genoeg als hij alleen de conceptuele fase kan managen, of de uitvoeringsfase, of een paar soorten situaties die zich voordoen (zoals crises). De gecertificeerde senior projectmanager (IPMA-niveau B) moet hebben laten zien dat hij verschillende fases en alle soorten belangrijke situaties in projecten kan managen.
- e. Het is voor een complex project gewoonlijk nuttig de meeste competentie-elementen van de NCB versie 3 toe te passen. De competentie van de kandidaat in het toepassen van de relevante processen, methoden, technieken en instrumenten voor deze elementen/aspecten moet in voldoende mate worden aangetoond.

3.1.3 IPMA-niveau C

Tabel 3.3 Rol van de projectmanager en vereisten voor IPMA-niveau C

IPMA-niveau C Gecertificeerd Projectmanager	
Heeft minstens drie jaar ervaring in projectmanagement. Is verantwoordelijk voor leidinggevende functies in projecten met beperkte complexiteit.	Toelatingsvoorwaarden
Moet projecten met beperkte complexiteit kunnen managen en/of een deelproject van een complex project kunnen managen in alle competentie-elementen van projectmanagement.	Kerncompetentie
Is verantwoordelijk voor het managen van een project met beperkte complexiteit in al zijn aspecten, of voor het managen van een deelproject van een complex project.	Aanvullende vereisten
Past algemene processen, methoden, technieken en instrumenten van projectmanagement toe.	

Het project moet complex genoeg zijn om de toepassing van een aanzienlijk aantal competentie-elementen te vereisen. Dat aantal wordt nader gedefinieerd in paragraaf 3.2.

3.1.4 IPMA-niveau D

Tabel 3.4 Rol van de projectmanagementmedewerker en vereisten voor IPMA-niveau D

IPMA-niveau D Gecertificeerd Projectmanagement-medewerker	
Ervaring in de competentie-elementen van projectmanagement is niet verplicht, maar het is een voordeel als de kandidaat zijn kennis van projectmanagement al tot op zekere hoogte heeft toegepast.	Toelatingsvoorwaarden
Moet kennis van projectmanagement in alle competentie-elementen hebben.	Kerncompetentie
Kan elk competentie-element van projectmanagement in de praktijk brengen. Werkt misschien op sommige gebieden als specialist.	Aanvullende vereisten
Werkt als projectteamlid of als projectmanagementmedewerker.	
Heeft brede kennis van projectmanagement en het vermogen die kennis toe te passen.	

3.2 Certificeringproces

3.2.1 Overzicht

Het certificeringproces bestaat uit diverse stappen voor de beoordeling van een kandidaat. De beoordelingsstappen worden toegepast op de IPMA-competentieniveaus A, B, C en D. Het IPMA-certificeringssysteem is niet rigide. Sommige processtappen zijn verplicht, wat met een x is aangegeven, terwijl andere optioneel zijn, aangegeven met een (x) (tabel 3.6). De certificeringorganisaties bepalen of ze de opties nemen en/of extra opties toevoegen, en stellen voor elk niveau een duidelijk certificeringproces vast. Bovendien kunnen de certificeringprocessen gewijzigd worden door een besluit van IPMA of de certificeringorganisatie.

Het certificeringssysteem is te zien in tabel 3.5.

Tabel 3.5 Universeel IPMA Vier-Niveaus-Certificeringssysteem

Titel	Vaardigheden	Certificeringproces			Geldigheid
		Stap 1	Stap 2	Stap 3	
Gecertificeerd Projectdirecteur (IPMA-niveau A)	Competentie = kennis, ervaring	A	Rapport project-directeur	Interview	5 jaar
Gecertificeerd Senior Projectmanager (IPMA-niveau B)		B	Aanvraag, curriculum vitae, projectlijst, referenties, zelfbeoordeling		
Gecertificeerd Projectmanager (IPMA-niveau C)		C		Schriftelijk examen. Opties: Workshop of 360 graden feedback, kort projectrapport	
Gecertificeerd Projectmanagement-medewerker (IPMA-niveau D)	Kennis	D	Aanvraag, curriculum vitae, zelfbeoordeling	Schriftelijk examen	

Rond het verstrijken van de geldigheidsduur van een certificaat moet een certificaathouder een aanvraag indienen voor hercertificering.

Het proces van hercertificering wijkt af van het oorspronkelijke certificeringproces. Het richt zich op de projectmanagementactiviteiten en –opdrachten die de persoon heeft verricht, en zijn permanente professionele ontwikkeling sinds de laatste (her) certificering.

In de volgende tekst worden deze begrippen gebruikt:

- ‘aanvrager’ wordt gebruikt tot het moment waarop de persoon tot het eerste onderzoeksproces wordt toegelaten;
- ‘kandidaat’ wordt gebruikt voor de persoon die tot het eerste onderzoeksproces is toegelaten;
- ‘certificaathouder’ wordt gebruikt voor de persoon die een certificaat heeft;
- ‘kandidaat voor hercertificering’ wordt gebruikt voor de persoon die hercertificering ondergaat.

Tabel 3.6 *Verplichte en optionele stappen in het eerste certificeringproces*

Stappen in het eerste certificeringproces	IPMA-certificeringniveau			
	A	B	C	D
Aanvraagformulier, curriculum vitae	x	x	x	x
Lijst van projecten, programma's, portfolio's; referenties	x	x	x	-
Zelfbeoordeling	x	x	x	x
Toestemming om het certificeringproces te volgen	x	x	x	x
Schriftelijk examen	(x)	(x)	x	x
Workshop	(x)	(x)	(x)	-
360 graden feedback	(x)	(x)	(x)	-
Rapport	x	x	x	-
Interview	x	x	x	-
Certificeringbesluit: afgifte, registratie	x	x	x	x

x = verplicht, (x) = optie

Op ieder certificeringniveau dient tenminste één van de optionele stappen in het proces te worden opgenomen.

Tabel 3.7 *Verplichte en optionele stappen in het hercertificeringproces*

Stappen in het hercertificeringproces	IPMA-certificeringniveau			
	A	B	C	D
Informatie over de vervaldatum	x	x	x	(x)
Aanvraagformulier, curriculum vitae, referenties	x	x	x	(x)
Bijgewerkte lijst van projecten, programma's en portfolio's	x	x	x	(x)
Bijgewerkte zelfbeoordeling	x	x	x	(x)
Bijgewerkte 360 graden feedback	(x)	(x)	(x)	(x)
Projectmanagement-activiteiten en –opdrachten	x	x	x	-
Bewijs/verslag van permanente professionele ontwikkeling	x	x	x	(x)
Klachten, referenties	x	x	x	(x)
Interview (uitsluitend bij twijfel)	x	x	x	-
Certificeringbesluit: afgifte, registratie	x	x	x	(x)

x = verplicht, (x) = optie

Op ieder certificeringniveau dient tenminste één van de optionele stappen in het proces te worden opgenomen.

In het IPMA-certificeringssysteem worden geen voorwaarden aan training opgelegd. De kandidaat is vrij om te kiezen hoe zijn training plaatsvindt.

3.2.2 Aanvraagformulier, curriculum vitae, referenties

Het aanvraagformulier is bedoeld om de aanvrager te identificeren en het IPMA-certificering-niveau waarnaar hij streeft, vast te stellen. Het aanvraagformulier van de certificeringorganisatie dient de vereiste persoonlijke gegevens te bevatten.

Op het aanvraagformulier verklaart de aanvrager ook dat hij zich bewust is van de voorwaarden van het certificeringproces en van de verplichtingen van iemand die in projectmanagement is gecertificeerd. Daaronder vallen het verstrekken van project-, programma- en portfoliogegevens en het betalen van een certificeringbedrag. De aanvrager moet zich ook bewust zijn van het feit dat lijsten van certificaathouders voor iedereen beschikbaar zijn, van de gevolgen van misbruik van een certificaat of van onderbrekingen in de continuïteit van zijn betrokkenheid bij projectmanagement.

Een curriculum vitae, waarin zijn opleidingen, professionele kwalificaties en carrièregegevens staan, is vereist en dient bij het aanvraagformulier te worden gevoegd.

Voorts dient de aanvrager de gegevens van twee (op IPMA A-niveau drie) referenten te geven die referenties kunnen geven en van wie de certificeringorganisatie meer informatie kan krijgen.

De aanvrager tekent voor de volledige inhoud van het formulier.

3.2.3 Lijst van projecten, programma's en/of portfolio's

De lijst van projecten, programma's en/of portfolio's is een onderdeel van de documentatie van de aanvrager. Op de lijst staan alle projecten, programma's en portfolio's waarmee de aanvrager zich bezig heeft gehouden tijdens de periode van ervaring in projectmanagement, die vereist is voor het betreffende niveau. Deze informatie wordt geplaatst in een format dat door de certificeringorganisatie is vastgesteld.

Voor elk project, programma of portfolio waarmee de persoon zich heeft beziggehouden, dient gedetailleerde informatie te worden gegeven over de kenmerken van het project, programma of portfolio (zoals op te leveren resultaten, fases, kosten, budgets, belanghebbenden, complexiteit van management), de rol van de aanvrager in het projectmanagement en zijn verantwoordelijkheden binnen het project, programma of portfolio, en over de duur en intensiteit van de betrokkenheid van de aanvrager.

3.2.4 Zelfbeoordeling

De zelfbeoordeling voor elk niveau en elke fase in het beroepsleven van de aanvrager is een algemene vereiste in het IPMA-certificeringssysteem. De aanvrager moet zijn eigen competentie met toenemende nauwkeurigheid kunnen beoordelen.

Het formulier voor zelfbeoordeling is opgenomen als bijlage 3.

3.2.5 Toelating tot het certificeringproces

Het aanvraagformulier, de lijst van projecten, programma's en portfolio's, de referenties en het formulier voor zelfbeoordeling zijn de documenten die gebruikt worden voor de evaluatie van de geschiktheid van de aanvrager voor het certificeringproces. Na een formele controle door het certificeringsecretariaat en evaluatie door minstens twee assessoren, krijgt de aanvrager schriftelijke goedkeuring om deel te nemen aan het certificeringproces voor het passende niveau.

3.2.6 Schriftelijk examen

Het examen is gewoonlijk een schriftelijke test die enkele uren in beslag neemt. Het bestaat uit diverse soorten vragen:

- directe vragen (meerkeuzevragen, beoordeling van het vermogen om logisch te denken, antwoorden in 1-2 zinnen of keuze uit een korte lijst);
- open essay (bijvoorbeeld over een projectvoorstel, projectcalculatie, procesbeschrijving);
- intellectuele taken (zoals een mini-casestudy).

Beoordeling met behulp van de computer is voornamelijk voor de eerste categorie te gebruiken. De kenmerken van het schriftelijk examen staan in tabel 3.8.

De reikwijdte geeft aan hoeveel competentie-elementen van projectmanagement in de verschillende delen van het schriftelijk examen aan de orde komen. In het gehele examen komen alle competentie-elementen van de NCB versie 3 aan de orde.

Tabel 3.8 Kenmerken van het schriftelijk examen op IPMA-niveaus C en D

	IPMA-niveau C	IPMA-niveau D
Duur	minstens 3-5 uur	minstens 4-6 uur
Aantal assessoren voor het schriftelijk examen	1 (2 in geval van twijfel)	1 (2 in geval van twijfel)
Reikwijdte		
Directe vragen	alle elementen	alle elementen
Open essays	2-4 elementen per gebied	3-5 elementen per gebied
Intellectuele taken	1-2 elementen per gebied	1-2 elementen per gebied

3.2.7 Workshop

De workshop is een optioneel gedeelte van of een aanvulling op het certificeringproces voor de niveaus A, B of C; hij wordt gehouden als de nationale IPMA-vereniging en de certificering-organisatie daarvoor kiezen. In Nederland is dit niet het geval.

De duur van de workshop is doorgaans één dag. De kandidaten tonen hun projectmanagement-competentie door in parallele groepen van niet meer dan vijf leden te werken. Ze beginnen met een schetsmatige projectbeschrijving en ontwikkelen dan de projectplannen met gebruikmaking van multimediatechnieken.

Twee assessoren observeren de kandidaten, die de casestudy managen en hun resultaten presenteren. De assessoren beoordelen de projectmanagement-competentie van de kandidaten aan de hand van een representatief aantal competentie-elementen. In Nederland wordt deze werkwijze (nog) niet toegepast.

3.2.8 360 graden feedback

De 360 graden feedback is een optioneel onderdeel van of aanvulling op het certificeringproces voor de niveaus A, B of C; deze wordt opgenomen als de nationale IPMA-vereniging en de certificeringorganisatie daarvoor kiezen. In Nederland is dit het geval.

De 360 graden feedback is een computergebaseerde vragenlijst van ongeveer 100 vragen over de projectmanagement-competenties. Deze vragenlijst wordt ingevuld door vier verschillende mensen: de kandidaat, zijn manager, een collega van het projectteam en een klant van het project. De kandidaat kiest deze personen zelf. Hij verstrekt de benodigde informatie over hen aan de certificeringorganisatie. Elke geadresseerde ontvangt een code waarmee hij via internet toegang heeft tot de 360 graden vragenlijst.

Bij elke vraag kan elke geadresseerde kiezen uit twee uitspraken. Op basis van de antwoorden zal de certificeringorganisatie beoordelen in hoeverre de kandidaat zich heeft ontwikkeld en de diverse projectmanagement-competenties op het vereiste niveau heeft toegepast. De 360 graden feedback wordt gebruikt als input voor het interview op IPMA-niveau A, B en C.

3.2.9 Rapport

De rapporten beschrijven de toepassing van projectmanagement-competenties in realistische situaties:

- IPMA-niveau A: op een portfolio of een programma met een aanzienlijk aantal projecten.
- IPMA-niveau B: op een project dat complex projectmanagement vergt.
- IPMA-niveau C: op een project dat projectmanagement met beperkte complexiteit vergt.
- IPMA-niveau D: geen rapport.

Het rapport is een belangrijke basis voor het interview. In het rapport staan typerende projectmanagement-situaties, -opdrachten, -acties en -resultaten, de rollen van de kandidaat en andere betrokken partijen, toegepaste methoden en instrumenten, ervaringen en conclusies; ze worden beschreven voor een groot aantal competentie-elementen van de NCB versie 3. De lengte van het rapport hangt af van verschillen in typevaardigheid, complexiteit/soort project en schrijfstijl. Zie tabel 3.9.

Tabel 3.9 Kenmerken van het rapport op IPMA-niveaus A, B en C

	IPMA-niveau A	IPMA-niveau B	IPMA-niveau C
Aantal assessoren	3	2	1 of 2
Lengte	variabel	variabel	variabel
Omvang	20-30 pagina's	15-25 pagina's	10-15 pagina's
Bijlagen	10-20 pagina's	10-15 pagina's	5-10 pagina's
Reikwijdte			
Minimumaantal competentie-elementen per behandeld gebied	16 technische 11 gedragsmatige 8 contextuele	14 technische 8 gedragsmatige 6 contextuele	12 technische 5 gedragsmatige 4 contextuele

Als twee assessoren niet samen tot een conclusie kunnen komen, wordt een derde assessor erbij betrokken. Een assessor kan informeel het advies van een andere assessor over het rapport inwinnen.

3.2.10 Het interview

In het interview stellen de assessoren vragen die ze hebben voorbereid over het rapport, de zelfbeoordeling van de kandidaat en tot slot de antwoorden op het schriftelijk examen, de resultaten van de workshop, de 360 graden feedback en/of referenties.

Een presentatie van projecten door kandidaten is niet noodzakelijk, want de assessoren hebben voldoende informatie op dat gebied gekregen in de eerdere stappen van het certificeringproces. De kandidaat kan zijn antwoorden tijdens het interview toelichten met voorbeelden van documenten ter aanvulling op het rapport (bijvoorbeeld een handboek, een statusrapportage). De duur van het interview is mede afhankelijk van verschillen in taal, het project en soort interactie.

Gewoonlijk zal een projectmanagement-situatie worden beschreven waarbij voor een of meer competentie-elementen taken, acties en resultaten worden aangegeven als achtergrond van een vraag. De assessor kiest een situatie op een geschikt punt in de levenscyclus van het project, programma of portfolio.

De competentie-elementen van projectmanagement van de NCB versie 3 die in het interview aan de orde komen, zijn een steekproef gebaseerd op de algemene doelen van de beoordeling door de certificeringorganisatie en de informatie die de kandidaat heeft geleverd of die uit de referenties is gehaald. De kenmerken van het interview staan in tabel 3.10.

3.2.11 Besluit over de certificering

De certificeringorganisatie neemt een besluit of de kandidaat met het certificeringproces kan doorgaan of ermee moet ophouden, na vastgestelde stappen in het proces op basis van de totale evaluatie door de assessoren.

Tabel 3.10 Kenmerken van het interview op IPMA-niveau A, B en C

	IPMA-niveau A	IPMA-niveau B	IPMA-niveau C
Aantal assessoren	2	2	2
Duur (zonder tijdsvermindering als er een workshop is)	2-2,5 uur	1,5-2 uur	1-1,5 uur
	Reikwijdte		
Technische competentie-elementen	5-6	6-7	7-8
Gedragmatige competentie-elementen	4-5	3-4	2-3
Contextuele competentie-elementen	4-5	3-4	2-3
Totaal	13-16	12-15	11-14

De rol van de certificeringorganisatie betreft de beoordeling van de kandidaat; zij is daarin objectief en onafhankelijk en geeft geen coaching of training.

De assessoren zijn onafhankelijk en gaan niet in op vragen van de kandidaten. Ze kunnen de kandidaat wijzen op ontbrekende of ontoereikende informatie in zijn aanvraag die door het bureau is geconstateerd, en hem uitnodigen die informatie in de volgende stap van het proces toe te voegen. De certificeringorganisatie geeft de informatie over het certificeringproces aan de kandidaat en beantwoordt zijn eventuele vragen. Een assessor evalueert gewoonlijk de kennis- en ervaringscomponent per competentie-element in samenhang.

De certificeringorganisatie heeft regels voor de situatie waarin de twee assessoren geen gemeenschappelijke visie op het resultaat bereiken. Bij wijze van uitzondering kunnen gast-assessoren worden uitgenodigd om het interview te observeren of eraan deel te nemen (trainee-assessor, kwaliteitsmanager van de certificeringorganisatie, buitenlandse gast-assessoren). Het management van de certificeringorganisatie beslist over de conclusie op basis van de informatie die tijdens het certificeringproces is verzameld. Degenen die de definitieve beslissing over de certificering nemen, hebben niet deelgenomen aan de beoordeling van de kandidaat.

Als een kandidaat de redenen voor een afwijzing wil weten, geeft de hoofdassessor antwoord aan de kandidaat, samen met een vertegenwoordiger van de certificeringorganisatie.

IPMA stimuleert de uitwisseling van assessoren tussen certificeringorganisaties. De betreffende assessor dient zijn waarnemingen vast te leggen in een kort verslag dat aan beide certificeringorganisaties beschikbaar wordt gesteld.

3.2.12 *Stappen in het hercertificeringproces*

De certificeringorganisatie houdt de vervaldatum van certificaten in de gaten en informeert de certificaathouder tijdig over de datum van hercertificering.

Het hercertificeringproces verschilt van het eerste certificeringproces. Het richt zich op de projectmanagement-activiteiten en –opdrachten en de permanente professionele ontwikkeling van de persoon sinds de laatste certificering of hercertificering.

Voordat de geldigheidsperiode van het certificaat halverwege is, stuurt de certificeringorganisatie een bericht aan de certificaathouder met de suggestie om zelf een tussentijdse statusbeoordeling van zijn projectmanagement-activiteiten te houden en te kijken of de overstap naar een ander niveau mogelijk is. De informatie aan de certificaathouder herinnert hem aan het hercertificeringproces en noemt de mogelijkheid van wijziging van certificeringniveau.

De stappen van het hercertificeringproces zijn als volgt:

- In het aanvraagformulier verklaart de kandidaat ook dat hij zich bewust is van de voorwaarden van het hercertificeringproces en de status van iemand die in projectmanagement is gecertificeerd. Als bijlage is een bijgewerkt curriculum vitae vereist.
- De lijst van projecten, programma's en portfolio's wordt bijgewerkt en gepresenteerd in overeenstemming met het niveau van hercertificering.
- De zelfbeoordeling wordt bijgewerkt.
- De 360 graden feedback wordt bijgewerkt.
- De professionele activiteiten tijdens de feitelijke geldigheidsperiode van de certificering worden beschreven voor de verantwoordelijkheden en taken van de kandidaat in projecten, programma's en portfolio's, de complexiteit van de projecten, programma's en portfolio's, en de tijd dat de certificaathouder erbij betrokken was (als percentage van totale werktijd).
- De permanente educatie van de kandidaat om zijn competentieniveau in projectmanagement te handhaven en te verbeteren in de feitelijke geldigheidsperiode van het certificaat wordt beschreven. Dat omvat elke gevolgde training, opgedane ervaring en alle bijdragen die hij aan zijn doorgaande ontwikkeling in projectmanagement heeft geleverd.
- De kandidaat geeft een lijst van personen die referenties kunnen geven, weten wat zijn competentie in projectmanagement is, en indien nodig bereikbaar zijn voor de assessoren van de certificeringorganisatie. Als er schriftelijke klachten waren over zijn competentie in projectmanagement of over zijn gedrag, dienen ze te worden opgenomen in zijn aanvraag.
- Als er twijfel bestaat over de vernieuwing van een certificaat, bereiden de assessoren vragen voor om te weten te komen of de kandidaat nog steeds voldoet aan de vereisten voor zijn IPMA-competentieniveau. De kandidaat kan ook aanvullend bewijs leveren op het gebied van zijn competentieniveau, zijn ontwikkeling en zijn gedrag.
- De certificeringorganisatie neemt een beslissing of het certificaat vernieuwd kan worden op basis van de totale beoordeling van de assessoren.

3.3 Overzicht van de certificering

De inhoud en de taxonomie van de NCB versie 3 zijn bedoeld om de totale vakcompetentie te beoordelen van personen die projectmanagement beoefenen. De competentie-elementen worden als volgt gegroepeerd:

De *technische competenties* op het gebied van:

- het hele project, programma of portfolio om aan de eisen van belanghebbenden te voldoen;
- de integratie van werk in een tijdelijke project-, programma- of portfolio-organisatie;
- de realisatie van afzonderlijke projectresultaten in de projectorganisatie;
- de voortgang in alle fases van het project, alle fases van een programma, alle perioden van de portfolio.

De *gedragsmatige competenties* worden genoemd in volgorde van afnemende focus op de persoon en toenemend aantal betrokkenen:

- de elementen die alleen aan de projectmanager zelf gerelateerd zijn;
- gevolgd door de competentie-elementen die het meest gerelateerd zijn aan zijn directe contacten in en om het project;
- gevolgd door de competentie-elementen die het meest gebruikt worden in relatie tot het gehele project en de betrokken partijen, inclusief de context ervan;
- tot slot de elementen die hun oorsprong hebben in de economie, maatschappij, cultuur, geschiedenis.

De *contextuele competenties* worden gegroepeerd in termen van:

- de rol van projectmanagement in staande organisaties;
- onderlinge verbanden van projectmanagement en de ondersteunende bedrijfsfuncties van de organisatie, zoals Financiën, HRM, Juridische Zaken, of interne Accountantsdienst.

Toelichting bij de tabellen

Tabel 3.11 laat zien hoe de drie gebieden en de elementen ervan worden opgesomd. Elk *competentie-element* van projectmanagement bestaat uit kennis en ervaring. De totale competentie die per gebied *vereist* is, dient tussen de gebieden te worden verdeeld volgens de verhoudingen in tabel 3.12.

De kennis- en ervaringseisen hangen ook van de niveaus af, zie tabel 3.13.

De waarden in tabel 3.14 zijn de gemiddelde scores die van een kandidaat op een bepaald IPMA-niveau verwacht worden.

Zowel kennis als ervaring dient te groeien van niveau D naar niveau A. De vereisten van kennis en ervaring worden dieper (van feitenkennis naar de ontwikkeling van het vermogen om methoden toe te passen en te beoordelen) en breder (van één tot meerdere verschillende soorten projecten). De competentie-elementen van projectmanagement zijn voor alle niveaus hetzelfde. Maar de vragen van de assessoren en hun verwachtingen van de antwoorden van kandidaten zijn van een andere orde.

Tabel 3.11 Overzicht van de competentie-elementen

1. Technische competenties	2. Gedragmatige competenties	3. Contextuele competenties
1.01 Projectmanagementsucces	2.01 Leiderschap	3.01 Projectoriëntatie
1.02 Belanghebbenden	2.02 Betrokkenheid	3.02 Programma-oriëntatie
1.03 Eisen & doelen	2.03 Zelfbeheersing	3.03 Portfolio-oriëntatie
1.04 Risico's & kansen	2.04 Assertiviteit	3.04 Project-, programma- & portfolio- implementatie (PPP-implementatie)
1.05 Kwaliteit	2.05 Ontspanning	3.05 Staande organisatie
1.06 Projectorganisatie	2.06 Openheid	3.06 Primair proces
1.07 Teamwerk	2.07 Creativiteit	3.07 Systemen, producten & technologie
1.08 Probleemoplossing	2.08 Resultaatgerichtheid	3.08 Personeelsmanagement
1.09 Projectstructuren	2.09 Efficiëntie	3.09 Gezondheid, beveiliging, veiligheid & milieu
1.10 Scope & op te leveren resultaten	2.10 Overleg & advies	3.10 Financieel management
1.11 Tijd & projectfasering	2.11 Onderhandeling	3.11 Juridische aspecten
1.12 Mensen & middelen	2.12 Conflicten & crises	
1.13 Kosten & financiën	2.13 Betrouwbaarheid	
1.14 Inkoop & contract	2.14 Respect & waardering	
1.15 Wijzigingen	2.15 Ethiek	
1.16 Beheersing & Rapportage		
1.17 Informatie & documentatie		
1.18 Communicatie		
1.19 Projectstart		
1.20 Afsluiting		

Tabel 3.12 Weging van competentiegebieden op IPMA-niveaus A, B, C en D

Competentiegebieden	IPMA-niveau A %	IPMA-niveau B %	IPMA-niveau C %	IPMA-niveau D %
Technisch	40	50	60	70
Gedragmatig	30	25	20	15
Contextueel	30	25	20	15

Tabel 3.13 Scores van kennis en ervaring die op elk IPMA-niveau vereist zijn

Competentiecomponenten	IPMA-niveau A (0-10)	IPMA-niveau B (0-10)	IPMA-niveau C (0-10)	IPMA-niveau D (0-10)
Kennis	7	6	5	4
Ervaring	7	6	4	(optioneel)

Tabel 3.14 Beschrijving van de waarderingschaal

Waarden	Kennissenmerken	Ervaringskenmerken
(0)	geen	geen
1	De kandidaat kent het element en weet de bekende criteria voor dit element te presenteren en uit te leggen.	De kandidaat heeft enige projectmanagementervaring in een paar projecten in één economische sector of één afdeling binnen een organisatie tijdens een of meer fases van deze projecten.
2 laag (l)	<i>Werkwoorden:</i> herkennen, noemen, opsommen, structureren, beschrijven, definiëren, uitleggen, opzoeken, reproduceren.	
3	<i>Zelfstandige naamwoorden:</i> termen, benamingen, feiten, criteria, standaarden, regels, methoden, processen, relaties.	<i>Beschrijving:</i> enige ervaring wegens betrokkenheid als medewerker, in enkele fases, van een paar projecten, met begrip van projectmanagement.
4	De kandidaat heeft een goed kennisniveau en weet de relevante criteria te herkennen en toe te passen, en de resultaten te controleren.	De kandidaat heeft een gemiddeld ervaringsniveau en een gemiddelde reputatie. Deze heeft hij verworven op veel belangrijke projectmanagement-gebieden van diverse projecten in minstens één belangrijke sector van de economie tijdens de meeste fases van deze projecten.
5 gemiddeld (g)	<i>Werkwoorden:</i> toepassen, gebruiken, implementeren, calculeren, verifiëren, interpreteren, onderscheiden, oplossen.	
6	<i>Zelfstandige naamwoorden:</i> situaties, toepassingen, principes, criteria, regels, methoden, conclusies.	<i>Beschrijving:</i> aanzienlijke ervaring, in een verantwoordelijke positie in projectmanagement, in de meeste fases, van diverse verschillende projecten, met beperkte complexiteit, met een goed begrip van projectmanagement.
7	De kandidaat begrijpt de rol tot in details, weet de relevante criteria te beoordelen, te creëren en te integreren, en kan de resultaten interpreteren en beoordelen.	De kandidaat heeft een brede ervaring en een goede staat van dienst welke hij heeft verworven in verantwoordelijke projectmanagement-rollen in veel verschillende soorten projecten, tijdens de meeste of alle fases van deze projecten.
8 hoog (h)	<i>Werkwoorden:</i> analyseren, afleiden, ontwerpen, ontwikkelen, combineren, samenstellen, onderzoeken, evalueren, beoordelen, voorstellen, beslissen.	<i>Beschrijving:</i> uitgebreide ervaring in projectmanagement-posities met een hoog verantwoordelijkheidsniveau, in de meeste fases, van diverse verschillende projecten en/of programma's of portfolio's, met een omvattend begrip van projectmanagement.
9	<i>Zelfstandige naamwoorden:</i> situaties, voorwaarden, veronderstellingen, ideeën, meningen, cases, modellen, alternatieven, problemen, resultaten, procedures, oordelen.	
(10)	Absoluut maximum	Absoluut maximum

De mate van competentie wordt bepaald door algemene beschrijvingen van kennis en ervaring en beoordeeld met waarden op een schaal van 0 tot 10. De kenmerken van elk waardegebied worden gedefinieerd door de combinatie van werkwoorden en zelfstandige naamwoorden.

De extreme waarden van de schaal worden zelden gebruikt in echte beoordelingen. Eerst stelt de assessor vast of de kandidaat een lage, gemiddelde of hoge competentie voor een bepaald

element heeft. Deze ruwe beoordeling wordt dan verfijnd; ‘gemiddeld (g)’ kan bijvoorbeeld worden verfijnd tot:

- 4: laag gemiddeld
- 5: gemiddeld gemiddeld
- 6: hoog gemiddeld

Op dezelfde manier kunnen ‘laag (l)’ en ‘hoog (h)’ worden verfijnd. De waarden van 0 tot 10 vormen een doorlopende lineaire schaal, wat betekent dat het competentieverschil tussen 6 (hoog gemiddeld) en 7 (laag hoog) één punt is. Het competentieverschil tussen 7 (laag hoog) en 8 (gemiddeld hoog) is ook één punt, even groot dus.

Sommige situaties zijn voornamelijk binnen het gebied van één competentie-element te beoordelen. De kandidaat beschrijft:

- welke onderwerpen hij behandelt (de algemene bases in de NCB zijn de *Algemene beschrijving* en de *Behandelde onderwerpen* bij elk competentie-element);
- welke acties hij heeft ondernomen (de specifieke bases in de NCB zijn de *Mogelijke processtappen* in elk competentie-element);
- welke resultaten hij heeft verkregen (de specifieke bases in de NCB bevinden zich in de doelen en voorwaarden zoals gedefinieerd in het rapport van een project, programma of portfolio dat door de kandidaat is voorgelegd).

Hier volgen enkele voorbeelden, gebaseerd op realistische situaties, van de manier waarop het beoordelingsproces in de praktijk wordt gebruikt.

Voorbeeld 1 Technisch competentie-element 1.11 ‘Tijd & projectfasering’:

- Het onderwerp was de activiteitenplanning met bijbehorende relaties en timing voor het deelproject X, de tijdsinterval Y van een bepaalde projectfase, en voorwaarden en doelen Z (locatie, seizoen, contracten, mensen en middelen, kritiek pad, doelen).
- Het proces ontwikkelde zich van een onbevredigende situatie waarin het deelproject X slechts een schetsmatig kritiek pad had, dat de senior projectmanager had gegeven, en twee mijlpalen, tot de bevredigende situatie waarin het deelproject X was voorzien van een kritiek pad met voldoende details, mensen en middelen, en een overeengekomen herzieningsprocedure. In deze situatie had de projectmanager er vertrouwen in dat hij het project kon opleveren binnen de tijd die de senior projectmanager ervoor had gesteld.
- Het resultaat was een goed gefundeerd, professioneel en goedgekeurd kritiek pad voor tijdsinterval Y, maar de deadline werd niet gehaald vanwege problemen bij klanten, waar het onderzoek van mensen en goederen meer tijd kostte dan verwacht, waardoor vertragingen ontstonden. Dat leidde tot een aanbeveling om de planning voor een volgend soortgelijk project aan te passen, en was toe te passen op alle kritieke paden voor dit soort projecten en fases.
- Met de volgende relaties met andere competentie-elementen werd rekening gehouden in de beoordeling: ‘Eisen & doelen’, ‘Mensen en middelen’, ‘Communicatie’, ‘Zelfbeheersing’ en ‘Juridische aspecten’.

Voorbeeld 2 Gedragmatig competentie-element 2.08 'Resultaatgerichtheid'

- Het onderwerp was resultaatgerichtheid met vastomlijnde verwachtingen, gespecificeerde resultaten, herkenning van projectsituaties, geschikte plannen voor de oplevering van de resultaten, en de bereidheid om deelproject X te verbeteren. Het kritieke pad Y van bepaalde projectfases, voorwaarden voor succes en doelen Z (plaatselijke en teamcultuur, belanghebbenden, overeenkomsten, mensen en middelen) waren bekend.
- Het proces leidde van de onbevredigende situatie waarin het deelproject X een groot aantal afzonderlijke doelen en activiteiten telde en de neiging had om de focus te beperken tot de dagelijkse gang van zaken, waarbij routineprocessen werden gevolgd, tot de bevredigende toestand waarin het deelproject zowel afzonderlijke als gemeenschappelijke doelen had. Teamleden toonden ook de bereidheid en het vermogen om de verwachte eindresultaten te begrijpen, konden de tussentijdse doelen op het kritieke pad stellen en bereiken, en konden de bijdragen van belangrijke personen aan de oplevering van de eindresultaten naar waarde schatten.
- Het effect was een beter en algemeen aanvaard resultaatgericht gedrag voor tijdsinterval Y, maar de resultaatgerichtheid kon nog steeds beter. Dat werd in de volgende fase van het project bereikt en leidde tot de aanbeveling aan de deelprojectmanagers dat ze meer nadruk zouden leggen op de communicatie van en aandacht voor resultaatgerichtheid in de toekomst (wat vruchten afwierp).
- De volgende relaties met andere competentie-elementen werden in aanmerking genomen: 'Leiderschap', 'Assertiviteit', 'Efficiëntie', 'Beheersing & rapportage' en 'Communicatie'.

Voorbeeld 3 Contextueel competentie-element 3.09 'Gezondheid, beveiliging, veiligheid & milieu'

- Het onderwerp is de gezondheid van mensen, de veiligheid en beveiliging van mensen en goederen en de interactie met het natuurlijke en kunstmatige milieu van deelproject X, het tijdsinterval Y van een bepaalde projectfase, en voorwaarden en doelen Z (belanghebbenden, groepen en organisaties, wetten, overeenkomsten, richtlijnen van de staande organisatie voor gezondheid en veiligheid).
- Het proces leidde van een onbevredigende toestand van onwetendheid van de problemen, nalatigheid en afwezigheid van professionalisme in deelproject X op de gebieden van gezondheid, beveiliging, veiligheid en milieu, tot de bevredigende toestand waarin de partijen die bij deelproject X betrokken waren, een actieve belangstelling hadden voor het managen van de risico's die het project vormde voor de gezondheid, beveiliging en veiligheid van de bevolking en het milieu. Dit had tot gevolg dat ze doelen stelden en de problemen systematisch gingen benaderen; daarbij ging het om ontspanning, ergonomie, lichtniveaus, geluidsniveaus, beveiliging en duurzaamheid, in samenwerking met de staande organisatie.
- Het resultaat was een meer naar buiten gerichte en creatieve werkhouding in deelproject-team X in het tijdsinterval Y, en de staande organisatie besloot tot de ontwikkeling en implementatie van een klein, maar effectief actieprogramma op het gebied van gezondheid, beveiliging, veiligheid en milieu in al haar projecten.

- De volgende relaties met andere competentie-elementen werden in aanmerking genomen: ‘Creativiteit’, ‘Systemen, producten & technologie’, ‘Ethiek’, ‘Staande organisatie’ en ‘Primair proces’.

Aanvullende complexe situaties worden beoordeeld door diverse competentie-elementen tegelijk in aanmerking te nemen. De algemene basis hiervoor is de *Belangrijke relaties met* in de beschrijvingen van NCB-competentie-elementen, zoals in voorbeeld 4 te zien is.

Voorbeeld 4

Het statusrapport is een onderdeel van competentie-element 1.16 ‘Beheersing & rapportage’. Dat rapport is op te maken op basis van:

- de algemene en specifieke verslagprocedures voor het management van de betreffende projecten, in samenwerking met de afdeling financiën;
- de informatie over de ontwikkeling van de scope en de op te leveren resultaten, het kritieke pad, het budget, risico's en kansen, en wijzigingen die voor de verslagdatum in het project worden doorgevoerd;
- de status van betrouwbaarheid, leiderschap en efficiëntie in het project.

Deze situatie wordt in de levenscyclus van het project en de lijst van competentie-elementen gepositioneerd, zoals in tabel 3.15 te zien is.

Opmerkingen:

- Beoordelingen zullen clusters van competentie-elementen omvatten.
- Er worden vragen voorbereid om belangrijke relaties te toetsen en zo de beoordeling van clusters van competentie-elementen mogelijk te maken.
- Situaties worden gepositioneerd binnen de levenscyclus van het project, de programmafasen of portfolioperioden.

De beoordelingsscores die gebruikt zijn voor de specifieke competentie-elementen, worden voor elk gebied samengevat. Een voorbeeld hiervan is te zien in tabel 3.16.

Deze scores zijn dan samen te vatten op het laatste beoordelingsformulier, zoals te zien in tabel 3.17.

De toegepaste wegingsfactoren zijn gebaseerd op het percentage verspreidingen tussen de drie competentiegebieden voor een kandidaat van niveau B, zoals weergegeven in tabel 3.12.

Aan de kandidaat die het hele certificeringproces wil doorlopen, worden de volgende eisen gesteld:

- hij voldoet aan de geschiktheidscriteria;
- hij bereikt een minimaal gemiddelde per gebied;

- hij bereikt een minimaal totaal gemiddelde (bijvoorbeeld 7 voor IPMA-niveau A, 6 voor IPMA-niveau B, 4,5 IPMA-niveau C, 4 voor IPMA-niveau D);
- er is aan de administratieve voorwaarden voldaan (bijvoorbeeld betaling van de kosten voor de certificering).

Tabel 3.15 Competentie-elementen en levenscyclus van het project

Project	Initiatie en projectstart	Planning en beheersing		Afsluiting
Projectfase	voorbereiding	ontwerp	uitvoering	voltooiing
	Begin, planning en beheersing, einde	Begin, planning en beheersing, einde	Begin, planning en beheersing, einde	Begin, planning en beheersing, einde
1 Technische competentie				
1.03 Eisen & doelen			x	
1.04 Risico's & kansen			x	
1.05 Kwaliteit			x	
1.09 Projectstructuren			x	
1.10 Scope & op te leveren resultaten			x	
1.11 Tijd & projectfasering			x	
1.13 Kosten & financiën			x	
1.14 Inkoop & contract			x	
1.15 Wijzigingen			x	
1.16 Beheersing & rapportage			Statusrapport	
1.18 Communicatie			x	
2 Gedragmatige competentie				
2.01 Leiderschap				
2.08 Resultaatgerichtheid			x	
2.09 Efficiëntie			x	
2.13 Betrouwbaarheid			x	
2.14 Respect & waardering			x	
3 Contextuele competentie				
3.02 Programma-oriëntatie			x	
3.03 Portfolio-oriëntatie			x	
3.05 Staande organisatie			x	
3.10 Financieel management			x	
3.11 Juridische aspecten			x	

Aan de kandidaat voor hercertificering die het hele hercertificeringproces wil doorlopen, worden de volgende eisen gesteld:

- hij voldoet aan de geschiktheidscriteria;
- hij bereikt een minimaal gemiddelde voor zowel projectmanagement-activiteiten/taken als voor permanente educatie;

- hij gaat akkoord met de code voor professioneel gedrag (bijvoorbeeld in geval van klachten);
- hij bereikt een minimaal totaal gemiddelde;
- er is aan de administratieve voorwaarden voldaan (bijvoorbeeld betaling van de kosten voor de hercertificering).

Tabel 3.16 Voorbeeld van een Samenvatting van beoordelingsscores

Contextuele competentie-elementen		Rapport			Interview			Gemiddelde
		HA	CA	OR	HA	CA	OR	OR
3.01	Projectoriëntatie	5,5	6,0	6,0	5,0	5,5	5,25	
3.02	Programma-oriëntatie	---	---	---	---	---	---	
3.03	Portfolio-oriëntatie	5,5	6,5	6,5	---	---	---	
3.04	PPP-implementatie	5,5	5,0	5,5	---	---	---	
3.05	Staande organisatie	6,0	6,0	6,0	6,0	6,75	6,75	
3.06	Primair proces	5,5	7,0	6,0*	---	---	---	
3.07	Systemen, producten & technologie	5,5	6,5	6,0	---	---	---	
3.08	Personeelsmanagement	---	---	---	---	---	---	
3.09	Gezondheid, veiligheid, beveiliging & milieu	6,0	6,5	6,0	7,25	6,75	6,75	
3.10	Financieel management	6,5	6,5	6,5	---	---	---	
3.11	Juridische aspecten	6,5	6,5	6,5	---	---	---	
	<i>Gemiddelde score</i>	5,7	6,2	6,0	6,1	6,3	6,2	6,1

HA = hoofdassessor, CA is co-assessor, OR = overeengekomen resultaat (na bilaterale bespreking)

Tabel 3.17 Voorbeeld van Laatste beoordelingsformulier

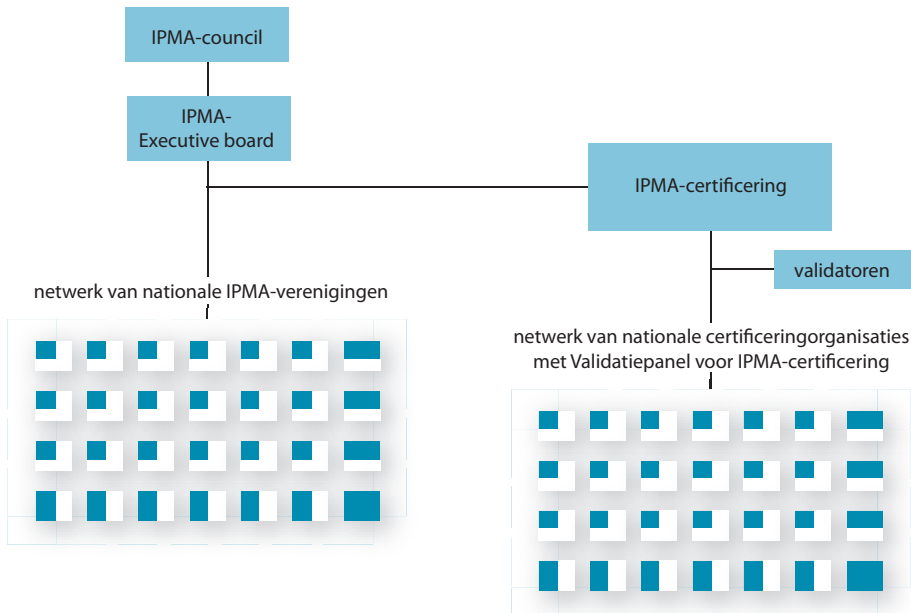
Competentiegebied	Zelfbeoordeling Door kandidaat of 360 graden feedback	Rapport			Interview			Gemiddelde	Wegingsfactor*	Gemiddelde	
		HA	CA	OR	HA	CA	OR	OR		OR	
Technisch	6,3	0,50	3,15	
Gedragmatig	6,5	0,25	1,625	
Contextueel	6,3	5,7	6,2	6,0	6,1	6,3	6,2	6,1	0,25	1,525	
Totaal algemeen											6,3

* Na een bespreking werden de assessoren het eens over een consensus-score in plaats van een mathematisch gemiddelde. Deze procedure was noodzakelijk vanwege het grote verschil tussen hun scores.

3.4 Organisatie van de certificering

De IPMA-certificering wordt uitgevoerd door de certificeringorganisaties van de beroepsverenigingen. Ze wordt door IPMA gevalideerd op basis van internationaal erkende standaarden.

De organisatie voor de validering van de IPMA-certificering wordt geïllustreerd in fig. 3.1.



Figuur 3.1 Validatie-organisatie voor IPMA-certificering

De organisatie-eenheden en -functies zijn:

- de nationale certificeringorganisaties die door de beroepsverenigingen zijn opgezet, zijn verantwoordelijk voor het programma voor kwalificatie en certificering.
- Het Validatiepanel voor IPMA-certificering, bestaande uit de vertegenwoordigers van de nationale certificeringorganisaties en hun assessoren, wisselt ervaringen uit en doet aanbevelingen voor verbetering van het certificering- en valideringsstelsel van IPMA.
- De validatoren die de nationale certificeringorganisaties bezoeken, controleren hun kwalificatie- en competentieprogramma en doen aanbevelingen voor verbeteringen.
- De IPMA Certification Validation Management Board bestuurt en verbetert het universele stelsel van IPMA en valideert de werkzaamheden van de nationale certificeringorganisaties.
- De IPMA Executive Board, met een vice-president voor certificering, en de IPMA Council of Delegates nemen de algemene besluiten op het gebied van het kwalificatie- en competentieprogramma en benoemen de Certification Validation Management Board.

De *certificeringorganisatie* is volledig verantwoordelijk voor zijn standaarden en beoordelingen.

De belangrijkste organisatie-eenheden van een certificeringorganisatie zijn:

- het management;
- de schemacommissie;
- de examencommissie;
- de assessoren;
- het secretariaat.

De certificeringorganisaties voldoen aan de vereisten van de ISO/IEC 17024 norm.