



Projectmanagement en certificering

Nieuwe standaard

Vanuit de internationale vakvereniging voor projectmanagers IPMA is een internationale certificeringsstandaard voor projectmanagers ontwikkeld, de IPMA Competence Baseline (ICB). Daarvan afgeleid is de Nederlandse Competence Baseline (NCB), bestaande uit vier certificeringsniveaus.

Bert Hedeman en Gabor Vis van Heemst

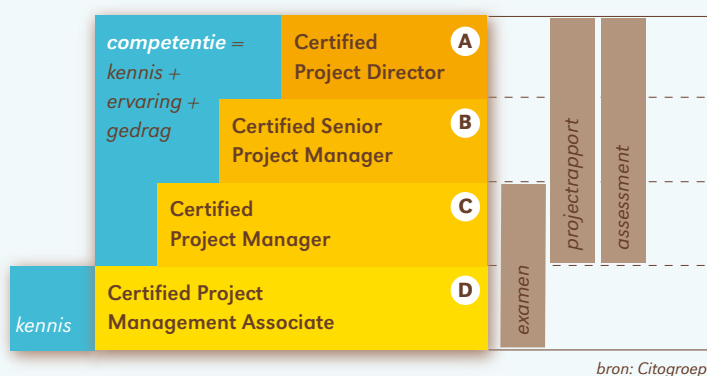
Certificering voor projectmanagers is nog erg jong. Dit is ook logisch aangezien de begrippen 'project' en 'projectmanagement' pas in de jaren zestig van de vorige eeuw zijn ontstaan. Toen werden met name grote infrastructurele werken projectmatig uitgevoerd. Projectmanagement was indertijd vaak niet meer dan het plannen van werkzaamheden. In de jaren zeventig werd de aandacht verlegd naar het beheersen van de uitvoering. In de jaren tachtig kwam er ook aandacht voor de persoonlijke vaardigheden van de projectmanager. In de jaren tachtig en negentig werden steeds meer verschillende resultaten projectmatig gerealiseerd. ICT komt sterk op en allerlei nieuwe applicaties en diensten zijn nodig. Steeds meer veranderingen worden projectmatig uitgevoerd. En steeds meer wordt veranderen de enige constante factor in organisaties. In deze context ontstaat de behoefte projectmanagement te professionaliseren en een meetlat te hebben om jezelf en andere projectmanagers te kwalificeren. De International Project Management Association (IPMA) heeft een dergelijke certificeringsstandaard met verschillende niveaus ontwikkeld. Binnen deze vakvereniging zijn verschillende landenverenigingen aangesloten. Voor Nederland is dit het Project Management Instituut Nederland (PMI-NL).

Internationale certificeringsstandaard

De certificeringsstandaard voor projectmanagers is beschreven in de IPMA Competence Baseline (ICB) en bestaat uit 42 elementen en 4 certificeringsniveaus. Van de 42 elementen zijn 28 elementen verplicht en 14 elementen additioneel. De Nederlandse Competence Baseline (NCB) is afgeleid van de ICB en bevat 40 elementen. In de ICB/NCB worden de elementen niet inhoudelijk beschreven; er wordt alleen beschreven wat de verschillende elementen inhouden en hoeveel je van de verschillende elementen qua kennis en ervaring moet beheersen wil je aan een bepaald niveau voldoen. De ICB/NCB is dus geen leerboek, maar 'slechts' een beschrijving van de relevante elementen van projectmanagement en een standaard voor certificering. In de NCB worden per element de belangrijkste definities, de noodzakelijke voorwaarden, de belangrijkste aspecten, de raakvlakken met andere elementen en het gewenste competentieniveau ten aanzien van kennis en ervaring voor de vier certificeringsniveaus gegeven. Apart van de NCB zijn eindtermen geformuleerd. In de eindtermen staat precies aangegeven welke competenties binnen de 40 elementen de projectmanager moet beheersen op de verschillende certificeringsniveaus. De eindtermen zijn in Nederland de basis voor de certificering op basis van de NCB.

Samenvatting

De IPMA Competence Baseline (ICB) is een internationale standaard voor de certificering van projectmanagers. Daarvan afgeleid is de Nederlandse Competence Baseline (NCB). Het IPMA-certificeringsstelsel bestaat uit vier niveaus, van IPMA-D voor de beginnende projectmanager tot IPMA-A voor de zeer ervaren projectmanager verantwoordelijk voor de complete projectenportefeuille van een grote organisatie.



Figuur 1. Certificeringsniveaus

In figuur 1 zijn de verschillende niveaus en de manier waarop dit in Nederland getoetst wordt, weergegeven.

Toegevoegde waarde certificering

Het doel van de certificering is tweeledig: het stellen van een objectieve kwaliteitsnorm voor competent projectmanagement en het voeren van een actueel en publiek overzicht van hen die aan die competentienorm voldoen. De voordelen van IPMA-certificering zijn volgens de ICB dat het een externe beoordeling is van de capaciteiten van de projectmanager en dus een objectieve norm, het certificeringsstelsel is gericht op competenties (kennis, ervaring en attitude), is geschikt

voor iedere projectmanager en iedere branche, is internationaal erkend, draagt bij aan professionalisering van het vak en blijkt zichzelf in de praktijk terug te verdienen.

De vraag naar gecertificeerde projectmanagers neemt steeds verder toe en ook het aantal gecertificeerden groeit elk jaar gestaag (zie figuur 2). Dit geeft ook aan dat de waarde van het IPMA-certificaat steeds meer wordt erkend in de markt en ook steeds meer toeneemt. De Nederlandse certificeringsprocedures zijn in 2004 door de IPMA gevalideerd. De in Nederland uitgegeven projectmanagementcertificaten worden daardoor internationaal erkend.

De Citogroep is in Nederland de organisatie die de certificering van projectmanagers namens PMI-NL uitvoert. De organisatie neemt de benodigde examens af en organiseert de benodigde assessments. Bovendien is de Citogroep ervoor verantwoordelijk dat de kwaliteit van de certificering in overeenstemming is met de normen van de IPMA. Det Norske Veritas (DNV) is de certificerende instelling en houdt namens PMI-NL toezicht op het IPMA-certificeringstraject. DNV is met meer dan 500.000 gecertificeerden de grootste mondiale speler op het gebied van persoonscertificering. De organisaties in het certificeringsproces voldoen aan de eisen van de ISO/IEC 17024-standaard.

niveau	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006
IPMA A									1			
IPMA B	17	6	6	1		4	5	11	9	14	16	35
IPMA C				6	1			41	53	101	104	123
IPMA D		2	9		13	41	42	105	111	230	290	513

bron: Citogroep

Figuur 2. Aantal gecertificeerden per niveau per jaar



IPMA-certificeringsstelsel

De vier niveaus in het IPMA-certificeringsstelsel zijn oplopend in zwaarte: van IPMA-D voor de beginnende projectmanager tot IPMA-A voor de zeer ervaren projectmanager die verantwoordelijk is voor de complete projectenportefeuille van een grote organisatie. Ieder niveau heeft zijn eigen titel, die na het behalen van het certificaat achter de naam gevoerd mag worden. De niveaus zijn (van laag naar hoog): IPMA-D Certified Project Management Associate, IPMA-C Certified Project Manager, IPMA-B Certified Senior Project Manager en IPMA-A Certified Project Director. Ieder niveau kent zijn eigen certificeringsproces (zie figuur 3).

IPMA-D

De Certified Project Management Associate heeft kennis van alle projectmanagementelementen en -aspecten. Voor dit certificeringsproces gelden geen toelatingseisen. Certificering voor het D-certificaat gebeurt alleen door examinering op kennis. Het examen bestaat uit drie onderdelen en duurt drie uur. Het eerste onderdeel bevat veertig meerkeuzevragen, het tweede onderdeel bestaat uit een aantal rekenvragen en het laatste uit een aantal korte open vragen. De weging van de onder-

delen is 50:20:30. Er is minimaal vier keer per jaar gelegenheid om het D-examen af te leggen. Afhanke-lijk van de vraag organiseert de Citogroep extra open examens. Daarnaast organiseert de Citogroep bij groepen van tien of meer deelnemers incom-panyexamens. Het D-certificaat is tien jaar geldig.

IPMA-C

De Certified Project Manager is in staat niet-com-plexe projecten zelfstandig te leiden en kan de projectmanager van een complex project onder-steunen bij alle projectmanagementelementen en -aspecten. Als ervaringseis geldt een minimum van drie jaar projectmanagementervaring als verant-woordelijk projectmanager van niet-complexe projecten.

Het examen voor het C-certificaat (dat vijf jaar geldig is) is zowel gericht op kennis als op vaardig-heden. Tot de examenprocedure behoren:

- Intakeformulier en curriculum vitae: aan de hand van deze formulieren wordt bepaald of de kandidaat aan de formele toelatingseisen voldoet.
- Referentieformulier: op dit formulier moeten twee personen worden vermeld die op de hoogte zijn van de projectmanagementervaring van de kandidaat, bij voorkeur de opdrachtgever van het project dat dient als grondslag voor de certificering en de capaciteitsmanager van de kandidaat.
- 360-gradenmeting en self-assessment: de 360-gradenmeting is een digitale vragenlijst met circa 100 vragen over diverse projectmanagementcom-petenties. Deze lijst moet worden ingevuld door vier personen: de kandidaat, de functioneel lei-dinggevende van de kandidaat, een projectmede-

titel	vaardigheden	certificeringsproces			geldigheid
		fase 1	fase 2	fase 3	
Certified Project Director (IPMA A)	competentie = kennis + ervaring + persoonlijke vaardigheden	cv, zelfassessment, referenties, projectenlijst	rapport	interview	5 jaar
Certified Senior Project Manager (IPMA B)			examen	examen	
Certified Project Manager (IPMA C)	kennis	cv, zelf- assessment, referenties			examen
Certified Project Management Associate (IPMA D)					

bron: Citogroep

Figuur 3. Certificeringsproces per niveau

werker en een klant. Doel van het self-assessment is inzicht te krijgen in het kennis- en ervaringsniveau van de kandidaat. In de 360-gradenmeting en het self-assessment komen alle projectmanagementaspecten uit de NCB aan de orde.

- Theorie-examen: het theorie-examen bestaat uit twee onderdelen en duurt drieënhalf uur. Het eerste onderdeel bevat veertig multiplechoicevragen en het tweede onderdeel bestaat uit een korte case met open vragen. Het eerste onderdeel telt voor eenderde mee, het tweede voor tweederde.
- Projectrapport: in het projectrapport beschrijft de kandidaat in grote lijnen een door hem/haar gemanaged project op basis waarvan hij/zij zich wil laten certificeren.
- Interview: het interview wordt afgenomen door twee assessoren en duurt maximaal een uur. De 360-gradenmeting, het self-assessment en het projectrapport vormen de basis voor dit interview. Voor het interview nemen de IPMA-assessoren contact op met de referenten die de kandidaat heeft opgegeven.

IPMA-B

De Certified Senior Project Manager is in staat complexe projecten zelfstandig te leiden. Als ervaringseis geldt een minimum van vijf jaar projectmanagementervaring, waarvan drie jaar als verantwoordelijk projectmanager van complexe projecten. De kandidaat wordt gecertificeerd op basis van een concreet project waarover hij/zij leiding heeft gehad. Het B-certificaat is vijf jaar geldig.

Tot de examenprocedure behoren:

- Intakeformulier en curriculum vitae: aan de hand van deze formulieren wordt bepaald of de kandidaat aan de formele toelatingseisen voldoet.
- Referentiefomulier: op dit formulier moeten twee personen worden vermeld die op de hoogte zijn van de projectmanagementervaring van de kandidaat, bij voorkeur de opdrachtgever van het project dat dient als grondslag voor de certificering en de capaciteitsmanager van de kandidaat.
- 360-gradenmeting en self-assessment: de 360-gradenmeting en het self-assessment hebben voor de certificering van IPMA-B eenzelfde opzet als voor de certificering van IPMA-C. Inhoudelijk en qua weging zijn er echter verschillen.
- Projectsamenvatting: doel van de samenvatting is te beoordelen of het project voldoende basis biedt (voldoende complex is) voor het schrijven van het rapport.

- Projectrapport: in het projectrapport beschrijft de kandidaat het projectverloop, de rol van de kandidaat in het project en een terugblik op het project.
- Interview: het interview wordt afgenomen door twee assessoren en duurt maximaal twee uur. De 360-gradenmeting, het self-assessment en het projectrapport vormen de basis voor dit interview. Voor het interview nemen de IPMA-assessoren contact op met de referenten die de kandidaat heeft opgegeven.

IPMA-A

De Certified Project Director is in staat alle projecten van een bedrijf, branche of programma te leiden. Als toelatingseis geldt een minimum van vijf jaar ervaring met multiproject- of programma-management, waarvan drie jaar als verantwoordelijk portfoliomanager. Het A-certificaat is vijf jaar geldig.

»De vraag naar gecertificeerde projectmanagers neemt toe«

Tot de examenprocedure behoren:

- Intakeformulier en curriculum vitae: aan de hand van deze formulieren wordt bepaald of de kandidaat aan de formele toelatingseisen voldoet.
- Referentiefomulier: op dit formulier moeten twee personen worden vermeld die op de hoogte zijn van de projectmanagementervaring van de kandidaat, bij voorkeur opdrachtgevers.
- Self-assessment: doel van het self-assessment is inzicht te krijgen in het kennis- en ervaringsniveau van de kandidaat, waarbij alle projectmanagementaspecten uit de NCB aan de orde komen.
- Programmasamenvatting: doel van de samenvatting is te beoordelen of het door de kandidaat beschreven programma voldoende basis biedt voor het schrijven van het rapport.
- Programmarapport: in het projectrapport beschrijft de kandidaat het projectverloop, zijn/haar rol in het project en een terugblik op het project.
- Interview: het interview wordt afgenomen door twee assessoren en duurt maximaal twee uur. Het self-assessment en het programmarapport vormen de basis voor dit interview. Voor het interview kunnen de IPMA-assessoren contact opnemen met de referenten die de kandidaat heeft opgegeven.

» lees verder op pagina 49



Nieuwe ontwikkelingen

In 2006 heeft de IPMA de ICB3 opgesteld. In de ICB3 wordt ten opzichte van de voorgaande ICB2 meer aandacht besteed aan de gedragscompetenties. Daarnaast is de ICB3 meer voorschrijvend. Daardoor wordt internationaal de standaard voor projectmanagement meer gelijkgetrokken. Dat houdt aan de andere kant ook in dat de vrijheden van de nationale projectmanagementverenigingen afneemt.

Op dit ogenblik wordt de ICB3 vertaald en omgezet naar een eigen Nederlandstalige NCB3. Deze NCB3 zal eind 2007 worden gepubliceerd. Parallel worden ook de genoemde eindtermen aangepast. Vanaf 2008 zal het certificeringsproces worden gebaseerd op de nieuwe NCB3.

Literatuur

International Project Management Association (2006). *ICB – IPMA Competence Baseline, version 3.0.*
PMI Nederland (2005). *NCB – Nederlandse Competence Baseline.* Zaltbommel: Van Haren Publishing.

Links

www.ipma.ch
www.ipma.nl
www.pmi-nl.nl

Bert Hedeman

is partner bij Insights International bv. E-mail: b.hedeman@insights-int.nl.

Gabor Vis van Heemst

is partner bij intrprimus bv. E-mail: gabor.visvanheemst@intrprimus.nl.