

Bewijs dat je een competente projectmanager bent

Certificeren van projectmanagers

In Nederland zijn ruim 1200 projectmanagers gecertificeerd. Er zijn twee vakverenigingen op het gebied van persoonscertificering actief. De auteur geeft aan op welke wijze certificering het vak van ict-projectmanagement professionaliseert en beschrijft globaal de beide certificeringstelsels.

John Hermarij

Binnen de ict is het werken in projecten een van de meest voorkomende organisatievormen om systemen te ontwikkelen en te realiseren. Al sinds jaar en dag worstelen opdrachtgevers en projectmanagers met het op tijd en binnen budget opleveren van systemen met een goede kwaliteit. Het is dan ook niet voor niets dat het professionaliseren van projectmanagement steeds hoog op de agenda staat. Het standaardiseren van de projectaanpak heeft in de ict altijd een hoge prioriteit gehad en standaardmethoden hebben in de afgelopen decennia een steeds belangrijkere plaats ingenomen. In Nederland hebben we bijvoorbeeld in de jaren zeventig de SDM-methode zien opkomen en recent de Prince2-methodiek.

Het rapport *Chaos Chronicles* van de Standish Group uit 2004 stelt dan ook dat projectmanagement van ict-projecten het afgelopen decennium een enorme ontwikkeling heeft doorgemaakt. Het gaat twee keer zo goed als in 1994. Dat lijkt goed nieuws, maar uit het onderzoek blijkt dat maar 34 procent van de ict-projecten succesvol is (in 1994 was dat overigens maar 16 procent). Van de ict-projecten in de Verenigde Staten heeft

43 procent te maken met kostenoverschrijdingen, in totaal \$ 17 miljard. Verder loopt 82 procent van de projecten uit (een verslechtering) en wordt slechts 52 procent van de gewenste functionaliteit opgeleverd. Cijfers voor Nederland ontbreken, maar die zullen waarschijnlijk niet veel afwijken.

Wat beter zou moeten

Bij het zoeken naar oplossingen worden steeds weer nieuwe methoden en technieken bedacht, waarvan we de afgelopen jaren een ware vloedgolf over ons heen gehad hebben. Dit alleen is echter niet genoeg, zeker niet als je incompetente projectmanagers dergelijke methoden en technieken in handen geeft. Een klassiek geworden onderzoek door Van Aken (1996) toont aan dat het inzetten van meer instrumenten de kans op projectsucces verkleint. Het is volgens Van Aken beter de pijlen van professionalisering te richten op de werkwijze van de projectmanager. Daarom moet de ict-projectmanager een belangrijke rol spelen in het verbeteren van de genoemde projectresultaten. Het is te verwachten dat organisaties daar in de komende jaren

Samenvatting

Ict-projectmanagers gaan een steeds belangrijker rol spelen bij het verbeteren van de resultaten van ict-projecten. Omdat organisaties bewijzen willen zien voor hun competentie, is het aan te raden dat projectmanagers zich laten certificeren. Door hun kennis en vaardigheden te laten toetsen door een onafhankelijk instituut volgens internationaal geaccepteerde criteria kunnen projectmanagers aantonen dat zij op een competente wijze projecten kunnen managen.

steeds meer aandacht aan gaan besteden. De titel 'projectmanager' op een visitekaartje toont de competentie van de projectmanager onvoldoende aan. Het beste bewijs van die competentie zijn natuurlijk de resultaten die hij bereikt met zijn projecten. Maar daar zit nu direct de adder onder het gras, want opdrachtgevers willen het bewijs op voorhand hebben. Tijdens een selectiegesprek toetst de opdrachtgever dan ook de ervaring van de projectmanager. Toch is er ook dan nog behoefte aan aanvullend bewijs en dit is waar persoonscertificering een belangrijke rol kan spelen.

Persoonscertificering

Waar het bij het standaardiseren van de projectaanpak door middel van methoden gaat om het professionaliseren van het proces, gaat het bij persoonscertificering om het volgens een verzameling standaardbeoordelingscriteria beoordelen van projectmanagers. Wanneer deze criteria gebaseerd zijn op best practices en er massale steun voor deze criteria is, geeft persoonscertificering dat extra bewijs waar een opdrachtgever naar op zoek is bij het aanstellen van een projectmanager. De voordelen zijn dat opdrachtgevers in zee gaan met een projectmanager waarvan een onafhankelijk instituut heeft vastgesteld dat deze een bepaald competentieniveau heeft, dat de projectmanagers zich onderscheiden met een (internationaal) erkend certificaat en dat leveranciers van projectmanagement zich onderscheiden van hun concurrenten met de (extern) aange-toonde competentie van hun projectmanagers. Met een certificaat wekt de projectmanager vertrouwen bij de opdrachtgever en onderscheidt hij zich van anderen die niet gecertificeerd zijn.

De opdrachtgever weet dat hij te maken heeft met iemand van een zeker niveau, want dat heeft een onafhankelijke instantie immers onderzocht. De gecertificeerde onderscheidt zich van de niet-gecertificeerde, wat een gunstig effect kan hebben op de zwaarte van projecten die men hem toevertrouwt en daardoor ook op zijn verdere carrièreverloop. Organisaties, bijvoorbeeld softwarehuizen die veel van hun diensten in projectvorm leveren, onderscheiden zich met gecertificeerde projectmanagers van hun concurrenten. Als het aantal gecertificeerde projectmanagers in de komende jaren toeneemt, wordt dit onderscheid natuurlijk steeds minder. Sterker nog, de kans bestaat dan dat het niet hebben van een certificaat een negatief onderscheid oplevert. Iets soortgelijks zien we nu al bij opdrachtgevers die certificering op het gebied van Prince2 eisen. Kortom, persoonscertificering is een belangrijk middel voor alle partijen.

Wereldwijd zijn twee certificeringssystemen van belang voor projectmanagers in het algemeen en voor ict-projectmanagers in het bijzonder. Beide systemen zijn ontwikkeld door projectmanagementvakverenigingen: de Europese IPMA en de wereldwijde, van oorsprong Amerikaanse projectmanagementvereniging PMI.

Certificeringssysteem van IPMA

De in Zwitserland gevestigde IPMA (International Project Management Association) is een vereniging voor nationale projectmanagementverenigingen die zich richt op het internationaal professionaliseren van projectmanagement. Leden van een bij IPMA aangesloten nationale vereniging zijn automatisch lid van IPMA en zo vertegenwoordigt IPMA ruim 20.000 projectmanagers. Het Nederlandse Project Management Instituut (PMI, niet te verwarren met het Amerikaanse PMI) is lid van IPMA.

»Slechts 34 procent van de ict-projecten is succesvol«

Geschiedenis van IPMA

IPMA is in 1965 gestart als een discussiegroep bestaande uit projectmanagers van internationale projecten. De deelnemers van het eerste congres in 1967 kwamen uit dertig verschillende landen. Van meet af aan heeft de vereniging een internationaal karakter. De oorspronkelijke naam INTERNET is om begrijpelijke redenen in 1994 veranderd in IPMA.

Het IPMA-certificeringsstelsel vindt zijn oorsprong aan het eind van de jaren tachtig. Op dat moment waren nationale landenorganisaties los van elkaar certificeringssystemen aan het ontwikkelen. Het in 1993 geformeerde Certification Core Team kreeg als taak de verschillende nationale systemen met elkaar in lijn te brengen. Dit is het IPMA-stelsel geworden zoals we dat nu kennen. In 1997 heeft de Certification Validation Management Board deze taak overgenomen.

Het uitgangspunt van dit geharmoniseerde systeem is dat de nationale verenigingen verantwoordelijk zijn voor de feitelijke certificering, terwijl IPMA deze systemen valideert door te onderzoeken in welke mate ze in overeenstemming zijn met de IPMA-eisen. In Nederland heeft het Project Management Instituut de certificering uitbesteed aan de Citogroep. Er zijn 32 nationale certificerende instellingen die volgens het IPMA-stelsel certificeren. Ruim 17.000 projectmanagers zijn volgens het IPMA-stelsel gecertificeerd, waarvan in Nederland 772.

De IPMA Competence Baseline (ICB) is het fundament voor de door IPMA gevalideerde nationale certificeringseisen. Ze zijn voor de Nederlandse situatie vertaald en aangepast in de Nederlandse Competence Baseline (NCB). Deze beschrijft veertig onderwerpen waar een projectmanager kennis en ervaring in moet hebben. Het stelsel kent vier niveaus:

- D (PMF) Project Management Foundation: men heeft kennis van de projectmanagementtheorie en is in staat een projectleider op deelgebieden te

ondersteunen. De gecertificeerde heeft enige projectmanagementervaring.

- C (RPMP) Registered Project Management Professional: men heeft naast kennis van ook ervaring met het leiden van simpele projecten of het ondersteunen van een projectmanager op een complex project in alle projectmanagementaspecten. De gecertificeerde heeft minimaal drie jaar projectmanagementervaring als verantwoordelijk projectmanager van niet-complexe projecten.

- B (CPM) Certificated Project Manager: men is in staat grote en complexe projecten zelfstandig te leiden en tot een goed einde te brengen. De gecertificeerde heeft minimaal vijf jaar projectmanagementervaring, waarvan drie jaar als verantwoordelijk projectmanager van complexe projecten.

- A (CPD) Certificated Projects Director: men is in staat leiding te geven aan complexe projecten, een groot programma of het totale projectenportfolio van een organisatie. De gecertificeerde heeft minimaal vijf jaar programma- of portfoliomanagementervaring, waarvan drie jaar als verantwoordelijk programmamanager.

Certificering

In Nederland is de Citogroep de certificerende instelling. Een kandidaat meldt zich via een aantal intakeformulieren aan bij de Citogroep, die vervolgens beoordeelt in welke mate de kandidaat voldoet aan de minimumeisen die voor de verschillende niveaus aan de ervaring zijn gesteld. Afhankelijk van het niveau volgt een kennis- en/of praktijktoets (zie figuur 1).

Kennis- en/of praktijktoets

1

toets	niveau			
	A	B	C	D
kennistoets			✓	✓
praktijktoets	✓	✓	✓	

Kennistoets

Het theorie-examen voor IPMA-C bestaat uit veertig meerkeuzevragen en een casus met open vragen (totaal drieënhalf uur), dat voor IPMA-D uit veertig meerkeuzevragen, rekenvragen en open vragen (totaal drie uur). Het is niet zozeer de diepgang als wel de veelheid aan onderwerpen waardoor de examens moeilijkheid zijn, want alle veertig onderwerpen van de NCB kunnen aan de orde komen. Voor het C-niveau moet de kandidaat bovendien met de casus zijn theoretisch inzicht tonen. De casussen variëren van het organiseren van een congres, het ontwikkelen en in de markt zetten van een nieuw product tot het projectmanagement van een klimexpeditie. Omdat IPMA projectmanagementschool onafhankelijk is, moet de kandidaat veel van zichzelf laten zien; het heeft geen zin alleen dingen uit het hoofd te leren.

Praktijktoets

De kandidaten voor niveau A, B en C beschrijven een door hen gemanaged project of programma van voldoende omvang in een rapport volgens een strikt voorgeschreven formaat. De aandacht dient uit te gaan naar de rol en de acties van de kandidaat tijdens het project. Met dit rapport moet de kandidaat aantonen dat hij het project op een competente wijze heeft gemanaged. Twee assessors beoordelen het rapport en voorzien het van commentaar, wat kan betekenen dat een kandidaat zijn rapport moet aanpassen. Ook is het mogelijk dat Cito referenten belt om te informeren naar het functioneren van de kandidaat. Als het rapport is goedgekeurd door de twee assessors, ontvangt de kandidaat een uitnodiging voor een assessmentinterview.

Tijdens het interview voelen de assessors, die zelf gecertificeerd projectmanager zijn, de kandidaat aan de tand. Ze letten op de situatieschets, de rol die de kandidaat had, de dingen die hij deed en het resultaat van zijn handelingen. Voor alle onderdelen uit de NCB is vastgesteld wat voor een bepaald niveau de minimumeis is. De kandidaat krijgt direct na het gesprek feedback of hij aan de gestelde eisen heeft voldaan. Deze terug-

Geschiedenis van PMI

PMI vindt zijn oorsprong in 1968, toen een kleine groep projectmanagers de mogelijkheden van het stichten van een vakvereniging verkende. Op 9 oktober 1969 werd PMI een feit. In 1970 publiceerde de vereniging haar eerste uitgave van *Project Management Quarterly*. Dit was het begin van een sterke groei. In 1984, toen het ledenaantal 5000 was, certificeerde PMI de eerste 43 projectmanagers. Een belangrijke mijlpaal was 1986, toen de eerste versie van *A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK® Guide)*, in de volksmond PMBOK genoemd, het levenslicht zag. Dit is een van de belangrijkste industriestandaarden op het gebied van projectmanagement. In 2004 is van dit standaardwerk alweer de derde editie uitgegeven. In totaal zijn er meer dan 1,5 miljoen exemplaren van de PMBOK in omloop gebracht. Na een kleine terugval in 1989 is er in 1992 een kentering gekomen in het ledenaantal, dat sindsdien bijna exponentieel toeneemt tot ruim 150.000 leden op dit moment en meer dan 100.000 gecertificeerde projectmanagers. In Nederland zijn er 463 projectmanagers volgens dit stelsel gecertificeerd.

koppeling kan zeer streng zijn, de assessor hebben een lijst met zaken die op zijn minst door de kandidaat overtuigend geregeld moeten zijn.

Continue ontwikkeling

De A-, B- en C-certificaten zijn vijf jaar geldig, daarna moet de projectmanager opnieuw aantonen dat hij nog steeds actief is als projectmanager. Deze hercertificering is eenvoudiger dan de eerste certificering. Ongeveer een half jaar voordat het certificaat verloopt, nodigt Cito de projectmanager uit om in een rapport te beschrijven welke activiteiten hij op het gebied van projectmanagement heeft gedaan; een assessor beoordeelt dat rapport. Bij twijfel volgt een interview, waarna wordt besloten het certificaat al dan niet te verlengen.

Certificeringsstelsel van PMI

PMI, het Project Management Institute, is een in de Verenigde Staten gevestigde internationale projectmanagementvereniging. Wereldwijd gezien is deze vereniging met meer dan 150.000 leden in 150 landen de grootste pleitbezorger van het vakgebied projectmanagement. Azië, de EMEA-regio en Latijns-Amerika nemen met meer dan 30.000 leden bijna een kwart van het ledenaantal voor hun rekening. Naast de door de vereniging zelf georganiseerde activiteiten zijn de individuele leden actief in 33 Special Interest Groups en 236 zogeheten *chapters*. Het sinds 2001 in Nederland actieve PMI Netherlands Chapter heeft circa 520 leden en groeit sterk.

Het PMI-certificeringsexamen meet de toepassing van kennis, vaardigheden, tools en technieken die in het projectmanagement gebruikt worden. De Role Delineation Study is de basis voor de certificering. Hierin is voor de verschillende projectmanagementtaken onderzocht in welke mate deze essentieel zijn, wat de gevolgen zijn wanneer deze incompetent zijn toegepast en de mate van relevantie. Er zijn zes domeinen onderkend met elk een bepaalde wegingsfactor: initiëren (8,5%), plannen (23,5%), uitvoeren (23,5%), beheersen (23%), afsluiten (7%) en professionele verantwoordelijkheid (14,5%). De uitkomsten van deze studie liggen ten grondslag aan de toetsing die in het kader van deze certificering plaatsvindt.

De examenvragen voor het PMP-examen zijn zodanig ontworpen dat zij de kennis van de kandidaat over het gebruik van projectmanagementvaardigheden in de praktijk toetsen. De genoemde PMBOK is de basis voor projectmanagementtraining.

PMI kent twee niveaus van certificering, PMP en CAPM. PMP, de Project Management Professional, heeft diepgaande kennis en ervaring op het gebied van projectmanagement. De gecertificeerde heeft een hbo- of universitaire opleiding en heeft in een periode van zes jaar voorafgaande aan de certificering minimaal 4500 uur projectmanagementervaring opgedaan, waarvan de niet-overlappende tijdsduur minstens drie jaar is geweest. Heeft hij die opleiding niet, dan moet

hij in een periode van acht jaar voorafgaand aan de certificering minimaal 7500 uur projectmanagementervaring hebben opgedaan, waarvan de niet-overlappende tijdsduur minstens vijf jaar is geweest. Daarnaast dient hij in beide gevallen minimaal 35 uur specifieke projectmanagementtraining hebben genoten.

CAPM, de Certified Associate in Projectmanagement, bezit basiskennis en ervaring op het gebied van projectmanagement. De gecertificeerde heeft minimaal een middelbareschooldiploma en 1500 uur ervaring met projectmanagement. Daarnaast dient hij in beide gevallen minimaal 23 uur specifieke projectmanagementtraining te hebben genoten.

Elke PMP'er ondertekent de *Code of Professional Conduct*. Deze gedragscode verplicht hem onder andere om eerlijke rapportages aan zijn opdrachtgevers te verstrekken, belangenverstremming te melden, geen 'steekpenningen' aan te nemen en zich aan de wet te houden.

PMBOK

De PMBOK is een ANSI-standaard en beschrijft het projectmanagementvakgebied. De PMBOK bevat best practices op het gebied van projectmanagement en richtlijnen voor welke methoden en technieken een projectmanager in de verschillende stadia van een project kan gebruiken. De PMBOK bestaat uit de volgende onderdelen: het projectmanagementraamwerk, de projectlevenscyclus en organisatie; de projectmanagementstandaard, de projectmanagementprocessen; en negen projectmanagementkennisgebieden. De PMBOK geeft dus richtlijnen voor een projectaanpak (de standaard) en wat de projectmanager dient te weten om zijn vak te kunnen uitoefenen (kennisgebieden).

Certificeren

Praktijktoets

Aanmelding voor het examen geschiedt door het insturen van het aanvraagformulier waarin de kandidaat aangeeft dat hij aan de gestelde eisen voor opleiding en projectmanagementervaring voldoet. PMI controleert steekproefsgewijs of deze gegevens kloppen. Als de aanvraag goedgekeurd is, wordt de datum voor het examen vastgesteld.

Kennistoets

Het PMP- en het CAPM-examen worden wereldwijd afgenomen door het bedrijf Prometric en in

Nederland (net als de IPMA-certificering) door de Citogroep. Het PMP-examen bestaat uit tweehonderd meerkeuzevragen en duurt vier uur, het CAPM-examen bestaat uit honderdvijftig meerkeuzevragen en duurt drie uur. Behalve in het Engels wordt het examen in nog acht andere talen afgenomen.

Continue ontwikkeling

De certificering is geldig tot 31 december van het derde jaar volgend op het behalen van het certificaat. Om het certificaat te behouden dient de projectmanager actief te zijn op het gebied van projectmanagement. Daartoe verzamelt hij Professional Development Units (PDU's; zestig per cyclus) door onder meer lezingen en bijeenkomsten van PMI bij te wonen, training te volgen, projecten te managen en artikelen te publiceren.

Conclusie

Persoonscertificering levert het bewijs dat iemand op een competente wijze projecten kan managen, want projectmanagers laten zichzelf toetsen door een onafhankelijk instituut volgens internationaal geaccepteerde criteria. Bovendien bieden deze criteria opleiders en organisaties handvatten om specifieke trainingsprogramma's op te stellen. Ook voor de projectmanager zelf wordt helder hoe hij zichzelf het best kan ontwikkelen. Steeds meer opdrachtgevers en dienstverleners gaan ertoe over deze certificering van hun projectmanagers te verlangen. Deze behoefte kan

mogelijk in de komende jaren een hele nieuwe professionaliseringsgolf binnen de ict-branche op gang brengen. Dankzij deze golf, waarin projectmanagers zich in hun ontwikkeling richten op de eisen van de certificeringsstelsels, zullen mogelijk de cijfers die in het begin van dit artikel zijn aangehaald verbeteren.

Links

IPMA:
www.ipma.ch
www.ipma.nl
www.pmi-nl.nl

PMP/CAPM:
www.pmi.org
www.pmi-netherlands-chapter.org

Literatuur

Aken, T. van (1996). *De weg naar projectsucces*. Utrecht: Elsevier/de Tijdstroom.
CITO (2005). *IPMA Brochure*.
International Project Management Association (1999). *ICB IPMA Competence Baseline*.
Project Management Institute (2004). *A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK® Guide)*.
Project Management Instituut Nederland (2001). *Nederlandse Competence Baseline*. Nijkerk: PMI.
Project Management Institute (2000). *PMP Credential Handbook*.
Project Management Institute (2001). *Quarterly Supplement to PMI today: Focus on Certification*.
Project Management Institute (2002). *CAPM Interim Handbook*.
Project Management Institute (2004). *Continuing Certification Requirements Handbook*.

John Hermarij

is directeur van adviesbureau Dhirata, secretaris van het PMI Netherlands Chapter en assessor bij de Citogroep voor de IPMA-certificering. Hij is zelf gecertificeerd volgens PMP en IPMA-B. E-mail: john@dhirata.nl.