



Belastingdienst

# Competentie management

## Project-, Programmamanagement en PMO IV

29 mei 2024



Frank van Galen  
Projectmanager



# Wat gaan we doen?

- Doel vakgroep PPP IV
- Belastingdienst organisatie
- Best practice competentie management
- Training
- Tips / valkuilen

Veel interactie! 😊



## Project-, Programmamanagement & PMO (PPP IV)

Het doel van de werkgroep competenties (onderdeel van de Vakgroep PPP IV) is om onderzoek te doen naar het **verbeterpotentieel** bij projectmanagers binnen IV en daarbuiten. Dit om zicht- en ontwikkeling te krijgen op ieders verbeterpotentieel op zowel **individueel- als teamniveau**.

Dit helpt ons om onze meerwaarde af te blijven stemmen op huidige-, toekomstige ontwikkelingen binnen de BD en IV. Denk hierbij aan bijvoorbeeld het vorm- en inhoud geven aan de digitalisering richting de Business.



# Organogram Belastingdienst



Belastingdienst

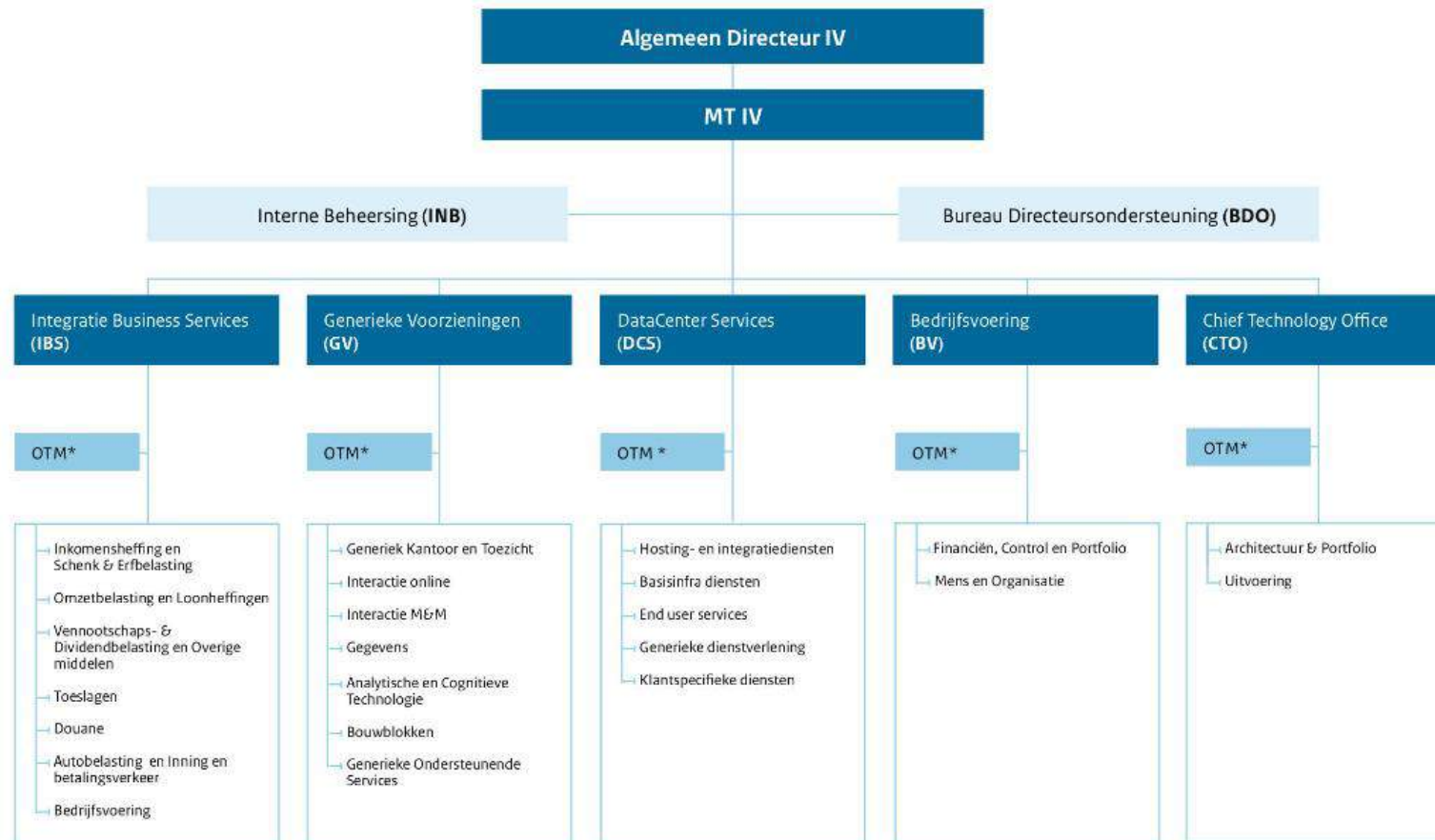
## Organogram





# Organogram IV

## Organogram IV



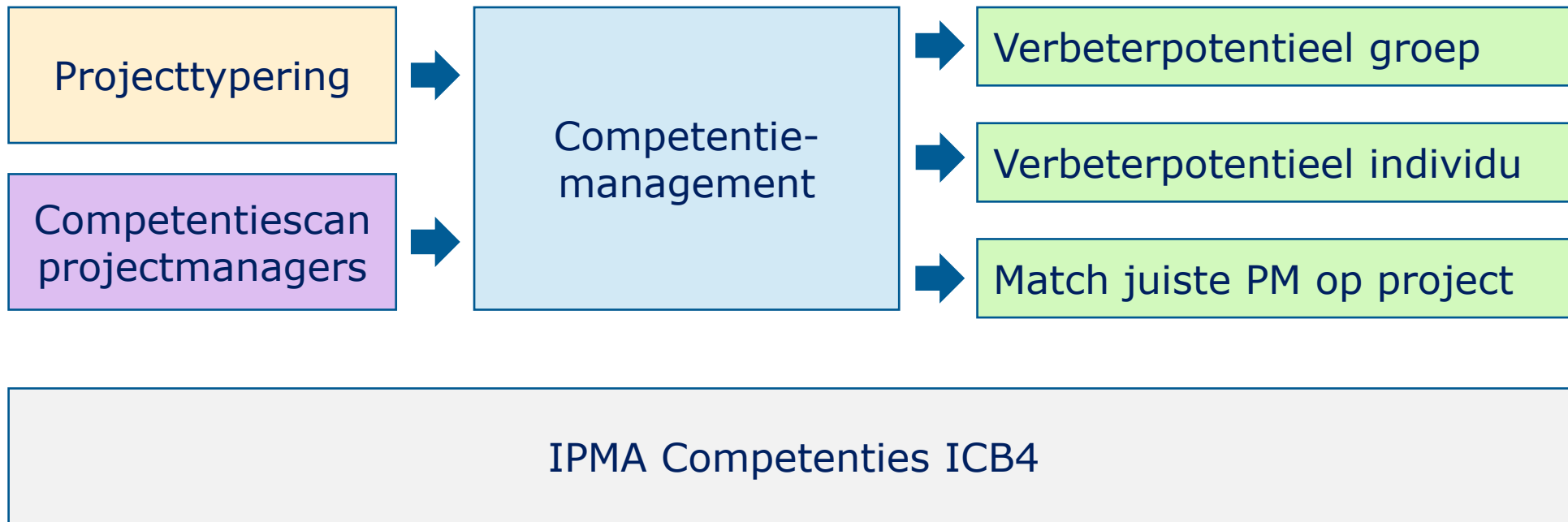


# Competentiemanagement





# Competentiemanagement





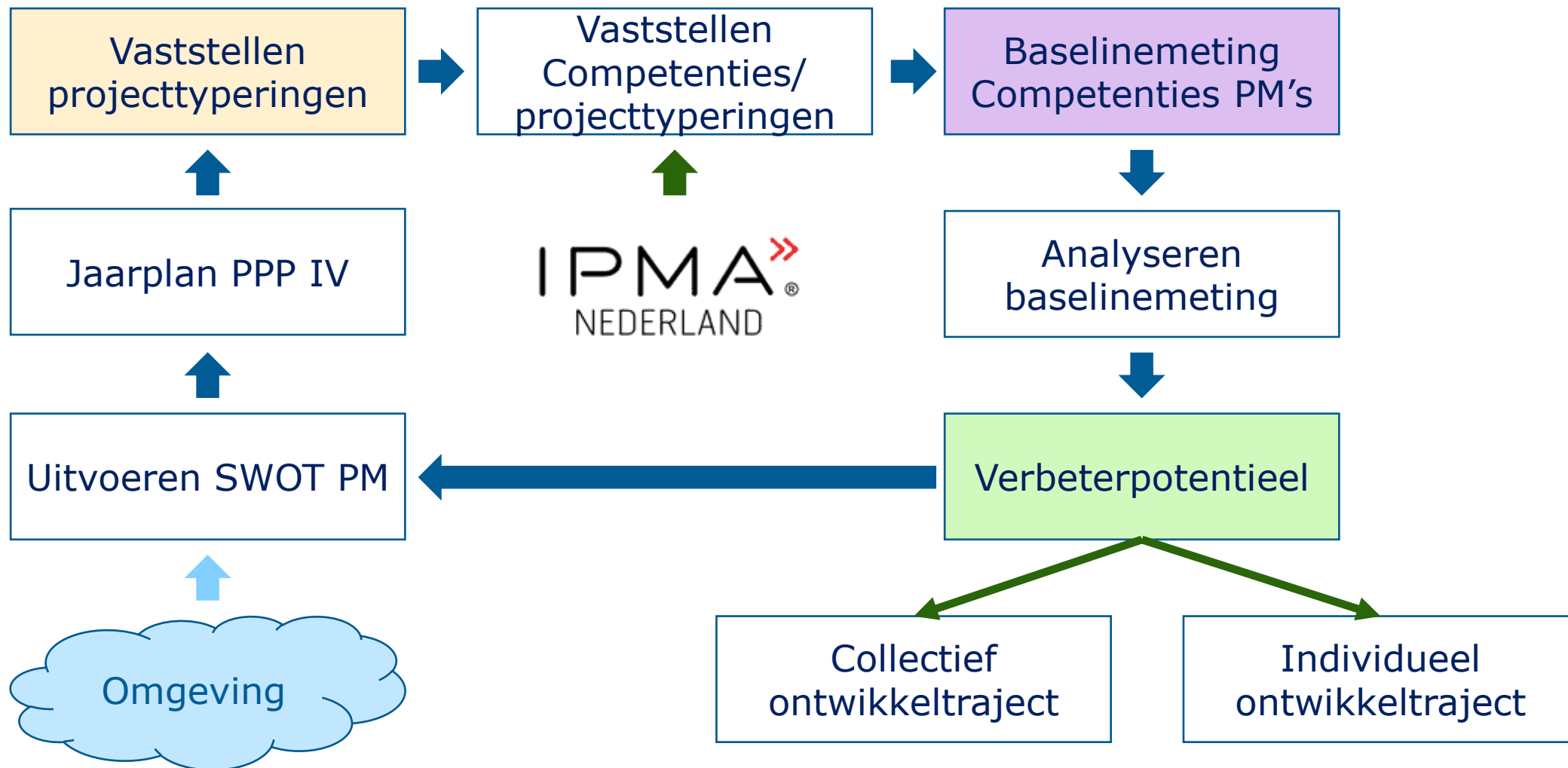
## Aanpak competentiemanagement PPP IV

- Uitgangspunt zijn de IPMA competenties (ICB4)
- Projecten gecategoriseerd -> projecttypen (werk)
- Competenties per projecttype bepaald + weging
- Competentie baseline bepaald van de projectmanagers
- Analyse -> verbeterpotentieel
- Options for actions -> Ontwikkeltrajecten





# Proces competentiemanagement PPP IV





# 1) IPMA Competenties (ICB4)

## Contextuele competenties

- C1 Strategie
- C2 Besturing, structuren en processen
- C3 Compliance, wet- en regelgeving
- C4 Invloed en belangen
- C5 Cultuur en waarden

## Gedragmatige competenties

- G1 Zelfreflectie en zelfmanagement
- G2 Persoonlijke integriteit en betrouwbaarheid
- G3 Persoonlijke communicatie
- G4 Relaties en betrokkenheid
- G5 Leiderschap
- G6 Teamwerk
- G7 Conflicten en crisis
- G8 Vindingrijkheid
- G9 Onderhandelen
- G10 Resultaatoriëntatie

## Vaktechnische competenties

- V1 Projectaanpak
- V2 Eisen en doelen
- V3 Scope
- V4 Tijd
- V5 Organisatie en informatie
- V6 Kwaliteit
- V7 Financiën
- V8 Mensen en middelen
- V9 Inkoop
- V10 Plannen en beheersing
- V11 Risico's en kansen
- V12 Belanghebbenden
- V13 Verandering en transformatie
- V14 Selecteren en balanceren

## ChatGPT

- Adaptability
- Digital literacy
- Remote collaboration
- Emotional intelligence
- Strategic Thinking
- Risk Management
- Resource allocation
- Agile & Lean practices
- Stakeholdermanagement
- Cybersecurity Awareness
- Sustainability and ethics
- Communication Skills
- Crisis management



## 2) Projectcategorieën IV

### Projecttypering

Technisch  
Organisatorisch  
Veranderkundig

### Complexiteit

Complex  
Moderate  
Simpel

### Voorspelbaarheid

Zeker resultaat  
Onzeker resultaat (doel)

Technisch			Organisatorisch			Verander	
<b>Resultaat</b>	zeker	onzeker	<b>Resultaat</b>	zeker	onzeker	<b>Doel</b>	onzeker
Complex	medior	senior	Complex	medior	senior	Complex	senior
Moderate	junior/lijn	medior	Moderate	junior/lijn	medior	Moderate	medior
Simpel	lijn	junior	Simpel	lijn	junior	Simpel	lijn

***TCO: Technisch met Complexe factoren en een Onzeker eindresultaat***

\* Voor meer over projectcategorieën zie: Crawford, 2005



### 3) Relevante competenties per projecttype

Projecttype	Technisch		
	TMO	TCZ	TCO
Competentie			
<b>Gedragmatig</b>			
Zelfreflectie en zelfmanagement	X	X	X
Persoonlijke integriteit en betrouwbaarheid			X
Persoonlijke communicatie		X	X
Relaties en betrokkenheid	X	X	X
Leiderschap			X
Teamwerk	X	X	X
Conflicten en crisis			X
Vindingrijkheid		X	X
Onderhandelen			X
Resultaatorientatie	X	X	X



## 4) Baseline

		Technisch		
Projecttype		TMO	TCZ	TCO
Competentie	In bezit			
<b>Gedragmatig</b>				
Zelfreflectie en zelfmanagement	B	B	B	B
Persoonlijke integriteit en betrouwbaarheid	A			C
Persoonlijke communicatie	B		B	C
Relaties en betrokkenheid	A	C	C	C
Leiderschap	B			A
Teamwerk	B	C	B	B
Conflicten en crisis	B			C
Vindingrijkheid	B		B	B
Onderhandelen	B			B
Resultaatoriëntatie	A	C	C	B

- Eigen score
- 360
  - Collega
  - Leidinggevende

Competentienivea in bezit gelijk aan gevraagd

Competentieniveau in bezit hoger dan gevraagd

Competentieniveau in bezit lager dan gevraagd

Geen of onjuist niveau ingevuld



# 5a) Analyse: Uitkomst 0-meting

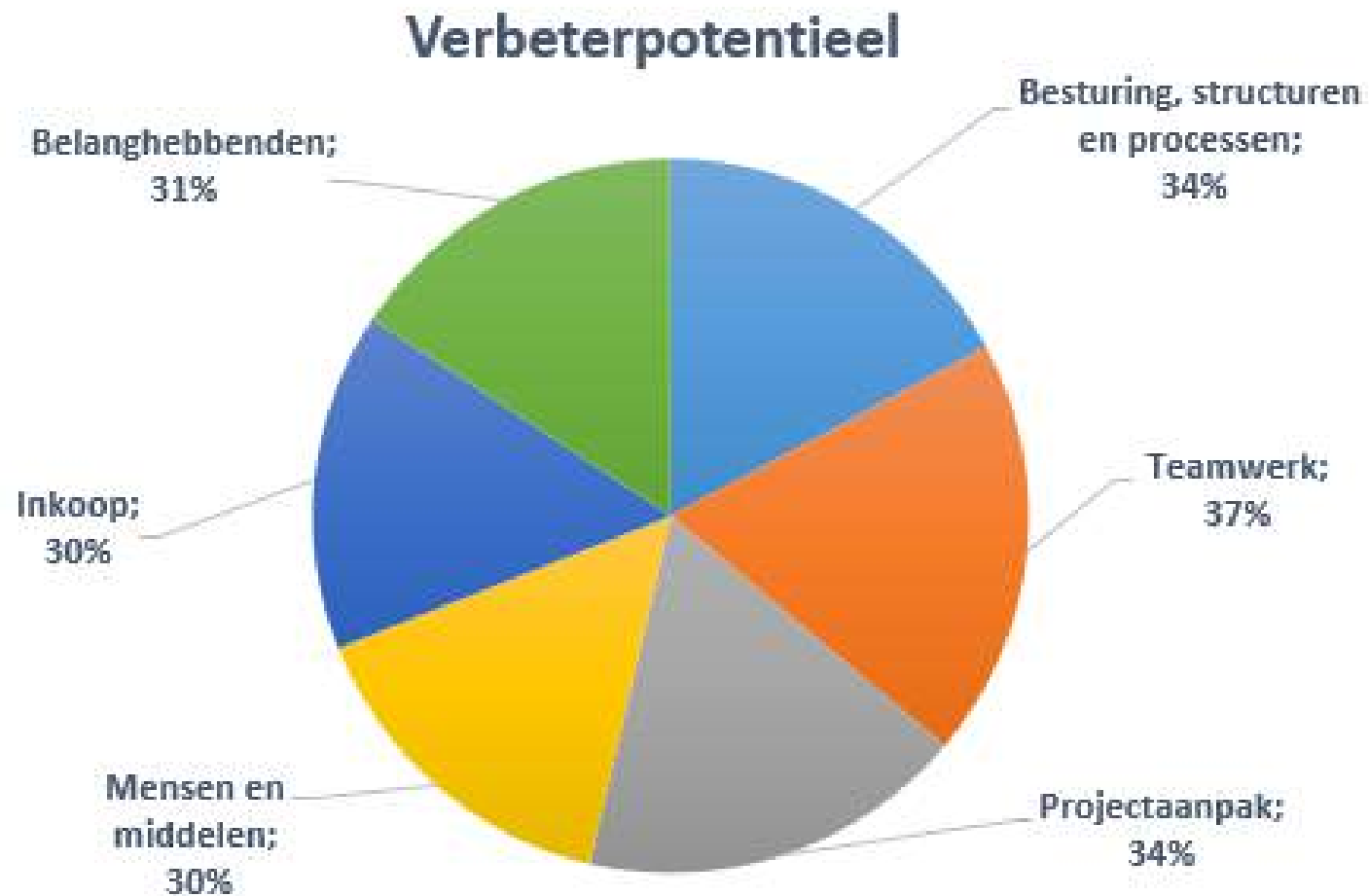
% oranje cellen is het verbeterpotentieel, N = 23

Projecttypen	Verbeterpotentieel bij Technisch Complexe projecten met zekere uitkomst (TCZ)	Verbeterpotentieel bij Technisch Complexe projecten met onzekere uitkomst (TCO)	Verbeterpotentieel bij Organisatorisch Complexe projecten met zekere uitkomst (OCZ)	Verbeterpotentieel bij Organisatorisch Complexe projecten met onzekere uitkomst (OCO)	Verbeterpotentieel bij Veranderkundig Complexe projecten met onzekere uitkomst (VCO)
<b>Contextueel</b>					
Strategie	0%	18%	0%	18%	79%
Besturing, structuren en processen	0%	21%	71%	71%	4%
Compliance, wet- en regelgeving	0%	0%	21%	25%	4%
Invloed en belangen	0%	7%	7%	11%	11%
Cultuur en waarden	0%	0%	0%	0%	11%
<b>Gedragmatig</b>					
Zelfreflectie en zelfmanagement	0%	4%	0%	0%	0%
Persoonlijke integriteit en betrouwbaarheid	0%	0%	0%	0%	4%
Persoonlijke communicatie	0%	0%	0%	21%	21%
Relaties en betrokkenheid	0%	0%	7%	7%	0%
Leiderschap	0%	0%	29%	82%	29%
Teamwerk	4%	61%	61%	61%	0%
Conflicten en crisis	0%	0%	4%	4%	4%
Vindingrijkheid	0%	7%	7%	7%	0%
Onderhandelen	0%	25%	4%	4%	0%
Resultaatoriëntatie	0%	0%	0%	64%	0%
<b>Vaktechnisch</b>					
Projectaanpak	0%	57%	57%	57%	0%
Eisen en doelen	0%	61%	0%	11%	4%
Scope	18%	18%	0%	11%	0%
Tijd	0%	0%	0%	0%	0%
Organisatie en informatie	0%	7%	7%	89%	0%
Kwaliteit	0%	0%	4%	4%	4%
Financiën	0%	79%	0%	11%	0%
Mensen en middelen	7%	7%	29%	29%	79%
Inkoop	46%	50%	25%	29%	0%
Plannen en beheersing	11%	11%	0%	0%	0%
Risico's en kansen	0%	0%	18%	18%	0%
Belanghebbenden	0%	32%	0%	61%	61%
Veranderingen en transformatie	0%	14%	0%	14%	4%

Technisch	Organisatorisch	Verander	Alle projecttypes
9%	9%	79%	23%
11%	71%	4%	34%
0%	23%	4%	10%
4%	9%	11%	7%
0%	0%	11%	2%
2%	0%	0%	1%
0%	0%	4%	1%
0%	11%	21%	9%
0%	7%	0%	3%
0%	55%	29%	28%
32%	61%	0%	37%
0%	4%	4%	2%
4%	7%	0%	4%
13%	4%	0%	6%
0%	32%	0%	13%
29%	57%	0%	34%
30%	5%	4%	15%
18%	5%	0%	9%
0%	0%	0%	0%
4%	48%	0%	21%
0%	4%	4%	2%
39%	5%	0%	18%
7%	29%	79%	30%
48%	27%	0%	30%
11%	0%	0%	4%
0%	18%	0%	7%
16%	30%	61%	31%
7%	7%	4%	6%



## 5b) Analyse: Verbeterpotentieel





# Advies over scholing- en vorming in 2024

1. IPMA C/D (B)
2. Inkoop (voor niet-inkopers)
3. Leergang Digitale Transformatie
4. Veerkracht
5. Leading SAFe



UNIVERSITY OF TWENTE.







# Scholingscurriculum PPP IV

		PRINCE2 Foundation	PRINCE2 Practitioner	PRINCE2 Agile	M_o_R Foundation	M_o_R Practitioner	MSP Foundation	MSP Practitioner	Management of Portfolios	IPMA PMO	IPMA D	IPMA C	IPMA B programmanagement	IPMA B projectmanagement	Agile voor managers training	Scrum Master Training	Leading SAFE	Leergangen IT Academy	Bachelor	Master	Webinars (b.v. IPMA)	Congressen	Spoken op congressen	Intervisie	Coaching (b.v. meester - gezels)
PMO		✓			✓					✓	✓						✓		✓		✓	✓		✓	
Projectmanagent	Junior		✓		✓						✓					✓	✓	✓	✓		✓	✓		✓	✓
	Medior	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓			✓			✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
	Senior	✓	✓		✓	✓	✓	✓	✓			✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Programma management	Medior	✓	✓		✓	✓	✓	✓	✓			✓			✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
	Senior	✓	✓		✓			✓	✓			✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓

## Legenda

<span style="background-color: #ADD8E6; border: 1px solid black; display: inline-block; width: 15px; height: 10px;"></span>	Certificeringen
<span style="background-color: #FFD700; border: 1px solid black; display: inline-block; width: 15px; height: 10px;"></span>	Agile gerelateerd
<span style="background-color: #90EE90; border: 1px solid black; display: inline-block; width: 15px; height: 10px;"></span>	Algemeen vormend

✓	Gewenst
✓	Optioneel



# Interpreteren toekomstige ontwikkelingen

## ***Wat willen we weten?***

1. Welke veranderingen komen er op onze organisatie af?
2. Aan welke type projecten heeft mijn organisatie dan het meeste behoefte?
3. Welke competenties passen hier het beste bij?

## ***Hoe komen we aan de antwoorden?***

- SWOT analyse elke twee jaar -> input jaarplan PPP IV (verbeterpotentieel)
- Aanhaken bij portfoliomanagement



# SWOT analyse PPP IV 2023

ConfrontatieMatrix - SWOT Analyse

		Sterkten					Zwakten					Totaal
		Organisatiesentiviteit	Goed netwerk	Prettige werksfeer	Breed inzetbaar	Veel kennis en ervaring	Weinig personele doorstroming	Vergrijzing van het team	Weinig financiële kennis	TBV onvoldoende helder	Procesmatig acteren	
<b>Organisatie:</b> PPP IV  <b>Datum:</b> 2023												
<b>Kans</b>	Regierol bij sourcing	1			5		1		3	1		11
	PM blijft bestaan		1			2		1		1		5
	Optimaliseren governance	1	2			4				4	4	15
	Transitie naar Agile werken	3	1		5			2			4	15
	PM expertise breder maken						2				2	4
<b>Bedreiging</b>	Afstand DCS - BD-organisatie	1	3		4		1					9
	Vervlakking PM-verantw.	2				1			1	6	1	11
	PM op meerdere plekken		1		4		2					7
	Procesmatige houding PM			3	1						9	13
	Transitie naar Agile werken		1		2	2		1	2		2	10
Totaal		8	9	3	21	9	6	4	6	12	22	



# Jaarplan PPP IV 2024

1. Het delen van kennis en ervaring.
2. Het ontwikkelen en bijhouden van vaardigheden.
3. Het zichtbaar zijn als groep.
4. Bijdrage aan de verschillende resultaatgebieden van het programma versterken PPM.
5. Optimaliseren governance voor projecten en programma's.
6. Flexibel inzetbaar vs. procesmatige houding.
7. Transitie naar Agile werken.



## Tips

- Competentiemanagement is niet het doel, alleen een mogelijke aanpak voor verbeteringen
- Focus op toekomstige ontwikkelingen
- Focus op meest effectieve verbeterpotentieel,
  - generiek (voor de groep)
  - specifiek als de medewerker dit zelf aangeeft
- Verzuip niet in de details; er blijven altijd verbeteringen nodig en mogelijk



**Einde**





# Bijlage : Toekomstige ontwikkelingen (ChatGPT)

FRANK

What is the effect of organizational developments over the next 2 years on project management?

CHATGPT

The effect of organizational developments on project management over the next two years can vary widely depending on the specific changes within the organization and the industry it operates in. However, here are some general trends and potential impacts to consider:

1. **Increased Emphasis on Remote Work:** If the organization continues to support remote work or adopts a hybrid model, project managers may need to adapt their communication and collaboration strategies to effectively manage distributed teams.
2. **Digital Transformation:** Organizations are increasingly embracing digital technologies. Project managers may need to oversee digital transformation initiatives, integrating new tools and processes into their projects.
3. **Agile and DevOps Adoption:** Agile and DevOps methodologies are becoming more popular. Project managers may need to shift towards these flexible and iterative approaches to project management.
4. **Data-Driven Decision-Making:** Organizations are relying more on data analytics for decision-making. Project managers might need to incorporate data analysis into project planning and performance monitoring.
5. **Sustainability Initiatives:** As sustainability becomes a greater concern, project managers may need to consider environmental and social impact factors in project planning and execution.
6. **Greater Emphasis on Risk Management:** In an uncertain business environment, risk management becomes crucial. Project managers may need to enhance their risk assessment and mitigation strategies.
7. **Increased Automation:** Automation and AI technologies are transforming work processes. Project managers may need to oversee projects that involve automation or robotics, which can impact resource allocation and project timelines.
8. **Talent Development:** Organizations may invest in training and upskilling their project management teams to ensure they are equipped with the latest skills and methodologies.
9. **Regulatory Changes:** Changes in regulations can affect project requirements and compliance. Project managers may need to adapt projects to ensure they remain compliant with evolving standards.
10. **Client Expectations:** As customer demands evolve, project managers may need to enhance client engagement and communication to ensure project success and customer satisfaction.

The specific effects will depend on the nature of the organizational developments, the industry, and the proactive response of project managers to these changes. Being adaptable, staying informed about industry trends, and continuously improving project management skills will be essential for success in this evolving landscape.



# Bijlage : Toekomstige competenties (ChatGPT)

What competencies do project managers need the most in the near future?



CHATGPT

In the near future, project managers are likely to need a combination of traditional project management skills and newer competencies due to evolving technology and work environments. Some key competencies include:

1. **Adaptability:** Being able to quickly adjust to changing project requirements, technologies, and market conditions is crucial.
2. **Digital Literacy:** As technology continues to advance, project managers should be comfortable with digital tools, project management software, and data analysis.
3. **Remote Collaboration:** With more teams working remotely or in a hybrid model, skills related to managing remote teams and using collaboration tools effectively are essential.
4. **Emotional Intelligence:** Understanding and managing emotions, both in oneself and in team members, is important for effective communication and team cohesion.
5. **Strategic Thinking:** Project managers should align projects with the organization's strategic goals and have a broader perspective beyond just task management.
6. **Risk Management:** The ability to identify, assess, and mitigate risks becomes increasingly critical as projects grow in complexity.
7. **Resource Allocation:** Efficiently allocating and managing resources, including budget and personnel, is vital for project success.
8. **Agile and Lean Practices:** Familiarity with agile and lean methodologies can be beneficial, especially for projects that require flexibility and rapid adaptation.
9. **Stakeholder Management:** Building strong relationships with stakeholders and understanding their needs is crucial for project buy-in and success.
10. **Cybersecurity Awareness:** As cyber threats become more prevalent, understanding cybersecurity risks and implementing protective measures is essential for project security.
11. **Sustainability and Ethics:** Project managers may need to consider the ethical and environmental impact of their projects and incorporate sustainability principles.
12. **Communication Skills:** Effective communication, both written and verbal, remains a fundamental competency for project managers.
13. **Crisis Management:** Being prepared to handle unexpected crises or disruptions, such as the COVID-19 pandemic, is increasingly important.

Remember that the specific competencies required can vary depending on the industry, type of projects, and organizational culture. Continuous learning and staying updated with industry trends will be essential for project managers to thrive in the future.





# Bronnen

## **Projectcategorieën**

Crawford, L.H., Hobbs, J.B., Turner, J.R., 2005. Project Categorization Systems. PMI, Newton Square, PA, USA.

## **Inkoop voor niet inkopers**

<https://www.pianoo.nl/nl/themas/beter-aanbesteden>

## **IPMA**

<https://ipma.nl/competentieontwikkeling/individu/>



# Bronnen

## **Projectcategorieën**

Crawford, L.H., Hobbs, J.B., Turner, J.R., 2005. Project Categorization Systems. PMI, Newton Square, PA, USA.

## **Inkoop voor niet inkopers**

<https://www.pianoo.nl/nl/themas/beter-aanbesteden>

## **IPMA**

<https://ipma.nl/competentieontwikkeling/individu/>