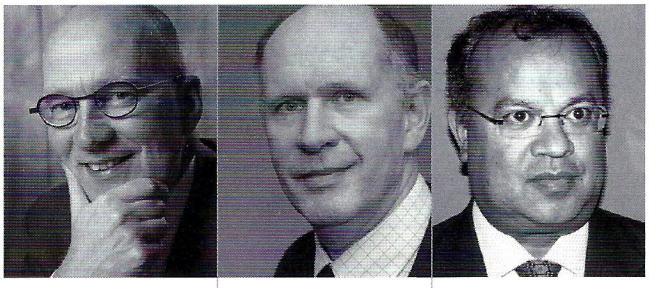
Beschrijving functies, rollen en competentieprofielen PMO-medewerkers

INTEGRAAL REFERENTIEMODEL PMO-COMPETENTIES

Doorvoeren van veranderingen wordt meer en meer een constante factor binnen organisaties. Hierdoor groeit de behoefte aan het professionaliseren van project-, programma- en portfoliomanagement. Het Project Management Office (PMO)* wordt in dit kader steeds vaker gezien als een noodzakelijk orgaan. Op verzoek van IPMA-NL zijn wij momenteel bezig met een inhoudelijke beschrijving van de PMO-functies en bijbehorende competentieprofielen. Het resultaat hiervan wordt uitgebracht in boekvorm en sluit aan op het boek 'Competentieprofielen, Certificeringniveaus en Functies bij projectmanagement, op basis van NCB versie 3'. In dit artikel een toelichting op het referentiemodel voor PMO-competenties en -certificering, waarin we laten zien dat carrièrelijnen van PMO-medewerkers en P3M-medewerkers (portfolio-, programma- en projectmanagers) verweven zijn.



AUTEURS

HENNY PORTMAN (henny.portman@kpnmail.nl), **PMO Head ING Insurance Central Europe.**

BERT HEDEMAN (b.hedeman@hedemanconsulting.com), **Hedeman Conculting**

JAN WILLEM DONSELAAR (jw.donselaar@home.nl), **Partner en mede-oprichter PMO Institute**

Ondersteuning voor de managers van projecten bestaat al zolang er projecten bestaan. Het structureel inrichten van deze ondersteuning dateert van de tweede helft van de vorige eeuw. Met name in de infrastructurele projecten heeft de PMO toen al een grote vlucht genomen.

Met de opkomst van de ICT en de projecten voor de ICT wordt deze nu ook voor organisatieprojecten steeds belangrijker. Een goed functionerende PMO blijkt daarbij een essentiële factor te zijn voor het (verder) professionaliseren van de veranderorganisatie.

PMO EN VERANDERING

Een PMO ondersteunt zowel de projecten, de programma's als het portfolio. Daarnaast toetst het PMO de voortgang en het nakomen van de afspraken door de onderliggende entiteiten. Zo ondersteunt het programmabureau de programmamanager en vanuit diezelfde opdracht toetst het ook de voortgang en het nakomen van de afspraken van de onderliggende projecten. Je kunt als PMO-er echter niet eenzelfde persoon zowel ondersteunen als toetsen op het nakomen van afspraken. Een PMO, bestaande uit meerdere personen, kan dat uiteraard wel.

De functies en rollen binnen een PMO kunnen worden gedefinieerd vanuit de vier basisvragen die bij organisatieverandering altijd worden gesteld:

- Doen we de juiste dingen: Het beantwoorden van deze vraag

wordt met name ondersteund door het portfoliobureau.
- Doen we de dingen op een goede manier: Het beantwoorden van deze vraag wordt met name ondersteund door het kenniscentrum.
- Worden de resultaten conform afspraken opgeleverd: Het beantwoorden van deze vraag wordt ondersteund door zowel het project-, programma- als portfoliobureau binnen de PMO.
- Worden de voorziene baten gerealiseerd: Het beantwoorden van deze vraag wordt met name door het programmabureau ondersteund en door het portfoliobureau bewaakt.

Voor de uitwerking van de verschillende functies van de PMO en de bijbehorende competentieprofielen van de medewerkers daarvan, wordt een referentiemodel aangehouden (zie verderop in het artikel) bestaande uit:
- een permanent centraal portfoliobureau met eventueel satelliet-portfoliobureaus;
- een permanent kenniscentrum;
- tijdelijke project- en/of programmabureaus.

Het centrale portfoliobureau en het kenniscentrum kunnen zowel door dezelfde als door verschillende leidinggevenden worden aangestuurd.

PMO-DIENSTEN

Binnen de PMO onderscheiden we generieke, specialistische en faciliterende diensten.

Generieke diensten

Deze zijn gericht op ondersteuning en borging van projecten, programma's en de portfolio in het algemeen (procesgeoriënteerd), door planning & control. Ook hier kan weer onderscheid gemaakt worden naar planning & control voor de portfolio, de programma's en de projecten.

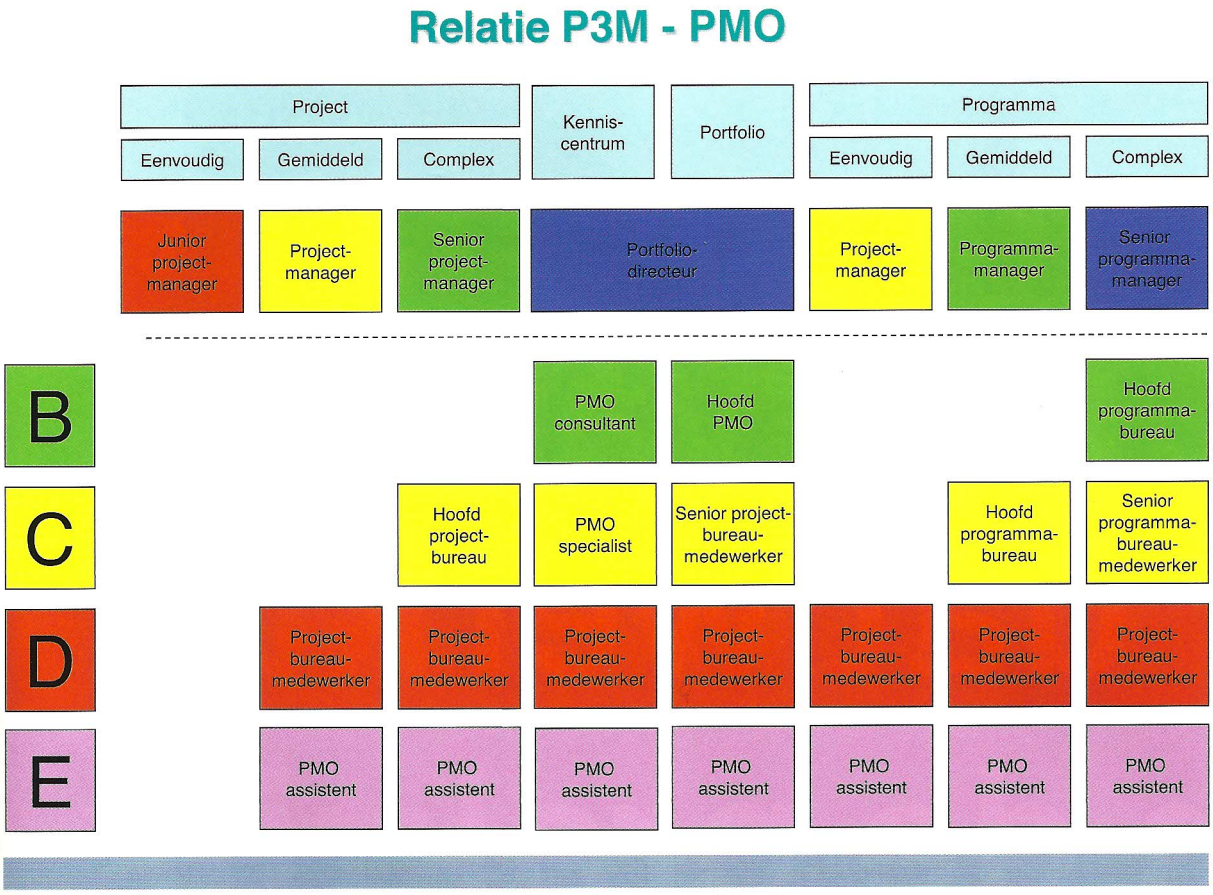
Specialistische diensten

Dit zijn diensten die het gebruiken van best practices binnen de betreffende projecten, programma's en portfolio's mogelijk maken, inclusief het verlenen van specialistische ondersteuning daarbij (inhoudgeoriënteerd). Binnen deze categorie valt ook de loketfunctie voor de projecten en programma's naar de centrale diensten binnen de staande organisatie.

Faciliterende diensten

Hierbij gaat het om het beschikbaar stellen van project- en programmaondersteuners en eventueel ook project- en programmamanagers. Dit is een dienstverlening door het hoofd van de PMO, als direct leidinggevende van de pool van medewerkers (leidinggevend).

De beschrijving van de competentieprofielen van de verschillende rollen en functies binnen de PMO zal zich beperken tot die voor de generieke en specialistische rollen en functies. De verantwoordelijkheid van het hoofd >



Figuur 1: Relaties tussen de functies en rollen binnen de PMO en die binnen P3M. Met kleuren zijn de bijbehorende (certificering)niveaus aangegeven.

van de PMO als direct leidinggevende blijft hier verder buiten beschouwing. In deze is zijn rol niet anders dan die van andere leidinggevenden binnen dezelfde organisatie.

FUNCTIES, ROLLEN EN TAKEN

Binnen de PMO onderscheiden we de functies Hoofd PMO, PMO-medewerker (senior), PMO-assistent en PM-specialist/consultant. Daarnaast onderscheiden we de rollen Hoofd projectbureau en Hoofd programmabureau. De belangrijkste taken van de hierboven onderscheiden functies en rollen zijn:

Hoofd PMO

Verantwoordelijk voor het inrichten en managen van de PMO en als portfoliomanager verantwoordelijk voor het ondersteunen van de besluitvorming van het hoogste management bij de prioritering van de projecten en programma's.

Hoofd programmabureau

Verantwoordelijk voor het inrichten en managen van het programmabureau en het ondersteunen van het programmamanagementteam bij het bewaken en beheersen van het programma.

Hoofd projectbureau

Verantwoordelijk voor het inrichten en managen van het projectbureau en het ondersteunen van het projectmanagementteam bij het bewaken en beheersen van het project.

PMO-medewerker

Verantwoordelijk voor het zelfstandig uitvoeren van PMO-diensten.

PMO-assistent

Verantwoordelijk voor het uitvoeren van specifieke PMO-taken onder supervisie.

PM-specialist/consultant

Verantwoordelijk voor het ontwikkelen, promoten, implementeren en continue verbeteren van een of meer best practices voor project-, programma- of portfoliomanagement en het ondersteunen van projecten en programma's ten aanzien van die best practices.

Specialisten en consultants worden tot eenzelfde categorie gerekend. Waar specialisten meer de focus hebben op één of enkele best practices, zijn consultants meer georiënteerd op het gehele gebied van P3M.

PMO-COMPETENTIEMODEL

In het boek 'Competentieprofielen, Certificeringniveaus en Functies bij projectmanagement' wordt een opbouw van de certificeringniveaus gehanteerd van D naar A, op basis van omvang en complexiteit van de projecten. Hierbij zijn de volgende functies beschreven: projectmedewerker (D), projectmanager (C1), projectmanager (C2), senior projectmanager (B1), programmamanager (B2), portfoliodirecteur (A1) en senior programmamanager (A2).

> In het bijbehorende competentiemodel wordt daarbij een proces- en een inhoudsgeoriënteerde ontwikkeling onderscheiden.

Om de functies en rollen binnen de PMO te kunnen relateren aan de functies en rollen binnen P3M hanteren we het referentiemodel zoals weergegeven in figuur 1. De actuele benamingen binnen organisaties kunnen hiervan uiteraard afwijken. Via de kleuren zijn de bijbehorende (certificering)niveaus aangegeven. Daarbij is als uitgangspunt gehanteerd dat de betreffende ondersteunende PMO-rol of -functie steeds één certificeringniveau lager ligt dan het certificeringniveau van de rol of functie die ondersteund wordt.

Bij de ontwikkeling van het in figuur 1 weergegeven model is aangenomen dat:
- eenvoudige projecten geen projectbureau hebben;
- beperkt complexe projecten slechts ondersteund worden door één PMO-medewerker die daarbij rechtstreeks rapporteert aan de projectmanager; er is hier dus geen aparte rol hoofd projectbureau;
- complexe projecten ondersteund worden door een projectbureau bestaande uit meerdere personen met een afzonderlijk hoofd projectbureau;
- programma's altijd ondersteund worden door een programmabureau bestaande uit meerdere personen met een afzonderlijk hoofd programmabureau;
- portfolio's ondersteund worden door het hoofd PMO en zijn team;
- instromers (PMO assistenten niveau E) rapporteren aan een PMO-medewerker;
- PM-specialisten en -consultants geen permanent lid zijn van een project- of programmabureau, maar op aanvraag activiteiten of diensten uitvoeren.

PMO-COMPETENTIEPROFIELEN

Voor de opbouw van de competentieprofielen ten behoeve van de certificeringniveaus voor de mogelijke functies en rollen binnen de PMO is eenzelfde structuur gehanteerd als voor de P3M's (zie figuur 2).

PMO-assistent (E)

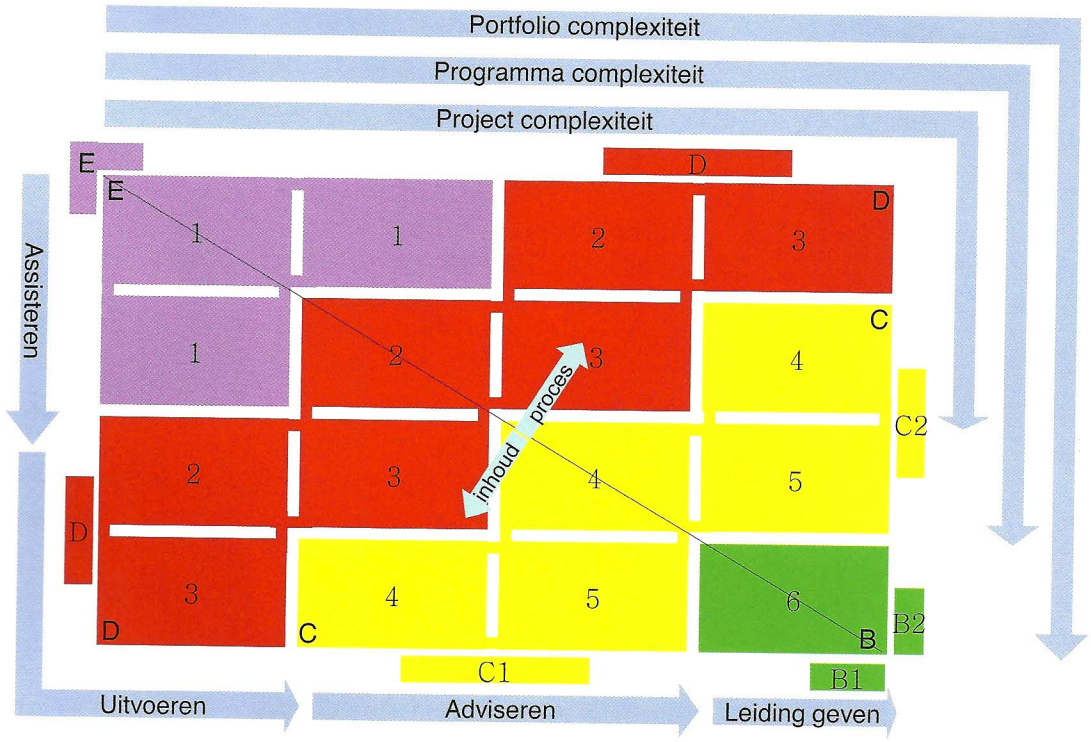
Is in staat collega's te ondersteunen bij enkele van de PMO-diensten (instromer).

PMO-medewerker (D)

Is in staat onder supervisie het project- of programmamanagementteam in alle PMO-diensten te ondersteunen.

PM-specialist (C1)

Is in staat zelfstandig het project- of programmamanagementteam in een beperkt aantal diensten te ondersteunen >



Projectsupport – Programmasupport - Portfoliosupport

Figuur 2: Relaties tussen de functies en rollen binnen de PMO en de certificeringsniveaus in de ICB/NCB versie 3.

en bij te dragen aan de verdere ontwikkeling van het vakgebied.

Senior PMO-medewerker (C2)

Is in staat zelfstandig het project- en programmamanagementteam in alle PMO-diensten te ondersteunen en kan in complexe projecten functioneren als hoofd projectbureau en in beperkt complexe programma's als hoofd programmabureau.

PM-consultant (B1)

Is in staat het project-, programma- en portfoliomanagementteam te ondersteunen binnen het gehele vakgebied van project-, programma- en portfoliomanagement en de ontwikkeling van het betreffende vakgebied te leiden.

PMO-manager (B2)

Is in staat het PMO in te richten en te managen en kan functioneren als portfoliomanager of hoofd programmabureau voor complexe programma's.

Op basis van het in figuur 2 weergegeven model kan een procesgerichte en een inhoudsgerichte loopbaanpad worden onderscheiden. In de praktijk zullen procesgerichte en vakgerichte loopbaanpaden elkaar kruisen. Alleen de competentieprofielen D, C en B komen in principe in aanmerking voor certificering.

BOEK

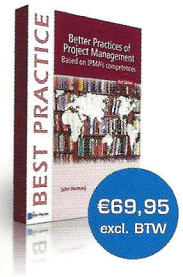
U begrijpt dat wij met dit artikel niet het volledige verhaal hebben kunnen vertellen. Wij hebben ons moeten beperken tot het schetsen van een integraal competentiereferentiemodel waarbinnen alle functies die ingevuld kunnen worden in de P3M- en PMO-domeinen een plek hebben gekregen en de onderliggende competentieniveaus daarvan herkenbaar zijn. Voor de vertaalslag van de functies en het competentiemodel naar functiespecieke domein-, taak- en gedragscompetenties verwijzen wij graag naar het binnenkort te verschijnen boek 'Competentieprofielen, certificeringniveaus en functies binnen het PMO'. <

* Het Project Management Office ondersteunt zowel het projectmanagement als het programma- en portfoliomanagement. Binnen het PMO kunnen daartoe een project-, programma- en portfoliobureau onderscheiden worden.

(ADVERTENTIE)

Een goede projectmanager kan niet zonder Van Haren Publishing!

Van Haren PUBLISHING



John Hermarij

Better Practices of Project Management based on IPMA competences

ISBN 978 90 8753 647 3

This book gives the essential theoretical and practical background of each competence element. The structure of this book follows the order of the competence elements in the ICB version 3. For this reason it is the essential study book for everyone studying for the IPMA-D and IPMA-C exams.
Dit boek verschijnt april 2011.

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

ISBN 978 90 8753 132 4

Dit boek is een belangrijk hulpmiddel voor het beschrijven van competenties en functies bij projectmanagement, op basis van een referentiemodel dat de naam IPMA-CP model heeft meegekregen.
Medio 2011 verschijnt van dit boek een nieuwe druk met additionele projectmanagementfuncties.

Projectmanagement voor het HBO op basis van IPMA-D

ISBN 978 90 8753 497 4

Doel van dit boek is personen met weinig of geen praktische ervaring in projecten de theorie en een set praktische instrumenten aan te reiken om te leren werken in projectverband en zelfstandig microprojecten te organiseren. Het boek is bedoeld voor HBO-studenten en iedereen die zich wil trainen en certificeren op het IPMA-D niveau.

PRINCE2™ 2009 Edition - Quick Reference Card (Set van 5)

ISBN 978 90 8753 565 0

Een zeer compact boekje (Engelstalig) met de Thema's, Principes en het Procesmodel van PRINCE2 Editie 2009; bevat een volledig Processchema, Documentenstroomschema, enz.
Per set van 5: € 29,95 excl. BTW.

Voor bestellingen, ga naar de website Van Haren Publishing, www.vanharen.net. Ook leverbaar via de boekhandel.