



**Donselaar, Hedeman, Portman,
IPMA Interessegroep PMO**

**Competentieprofielen en
certificeringsniveaus voor PMO
functies o.b.v. NCB 3**

Competentieprofielen en certificeringniveaus voor PMO functies o.b.v. NCB 3



Jan Willem Donselaar
jw.donselaar@pmoinstitute.nl



Henny Portman
henny.portman@ing.nl



Bert Hedeman
b.hedeman@hedemanconsulting.com

Agenda

- Wat is een PMO?
- Belang en aanleiding
- Aanpak initiatief
- Positionering PMO
- PMO diensten, functies en rollen
- P3M* en PMO certificeringmodellen
- GITP competentiemodel
- Conclusies en aanbevelingen
- Stand van zaken en vervolg

* P3M = Project-, programma- en portfoliomanagement

Wat is een PMO?

- PMO staat voor:
Project, Programma of Portfolio Office
- Andere benamingen zijn:
 - Programmabureau
 - Projectbureau
 - P3O
 -

Belang van een PMO

- Het doorvoeren van veranderingen wordt meer en meer een constante factor
- PMO ondersteunt de implementatie van veranderingen in organisaties
- PMO is een essentieel middel om de uitvoering van project-, programma- en portfoliomanagement te professionaliseren
- PMO vaak kweekvijver voor projectmanagers

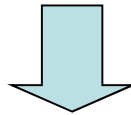
Aanleiding tot initiatief

- Onduidelijkheid positie PMO-ers in de markt
- Ontbreken competentieprofielen PMO-ers en samenhang met P3M-ers
- Behoefte aan professionaliseren PMO en PMO-ers
- Behoefte aan integreren vakgebieden P3M-ers en PMO-ers

Op verzoek van IPMA-NL

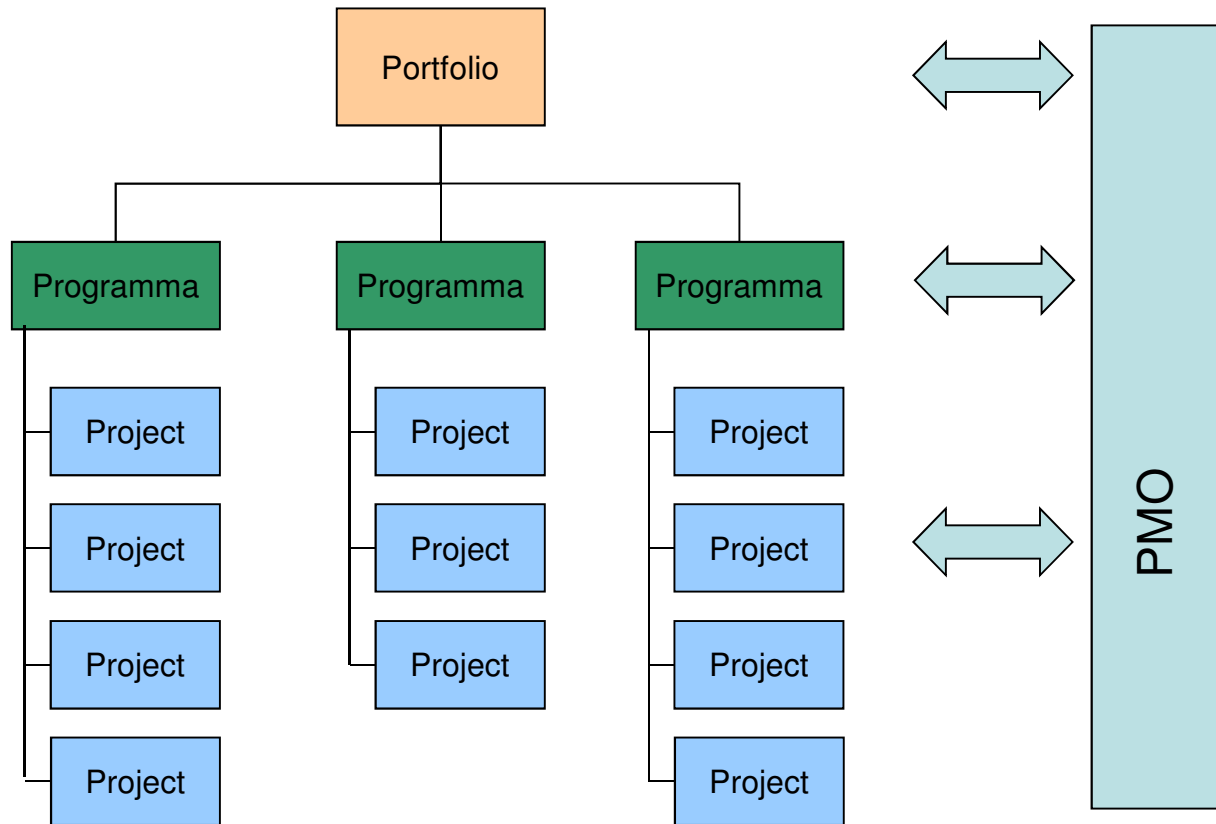
Aanpak

- Ontwikkelen model voor competentieprofielen en certificeringniveau's voor PMO-ers

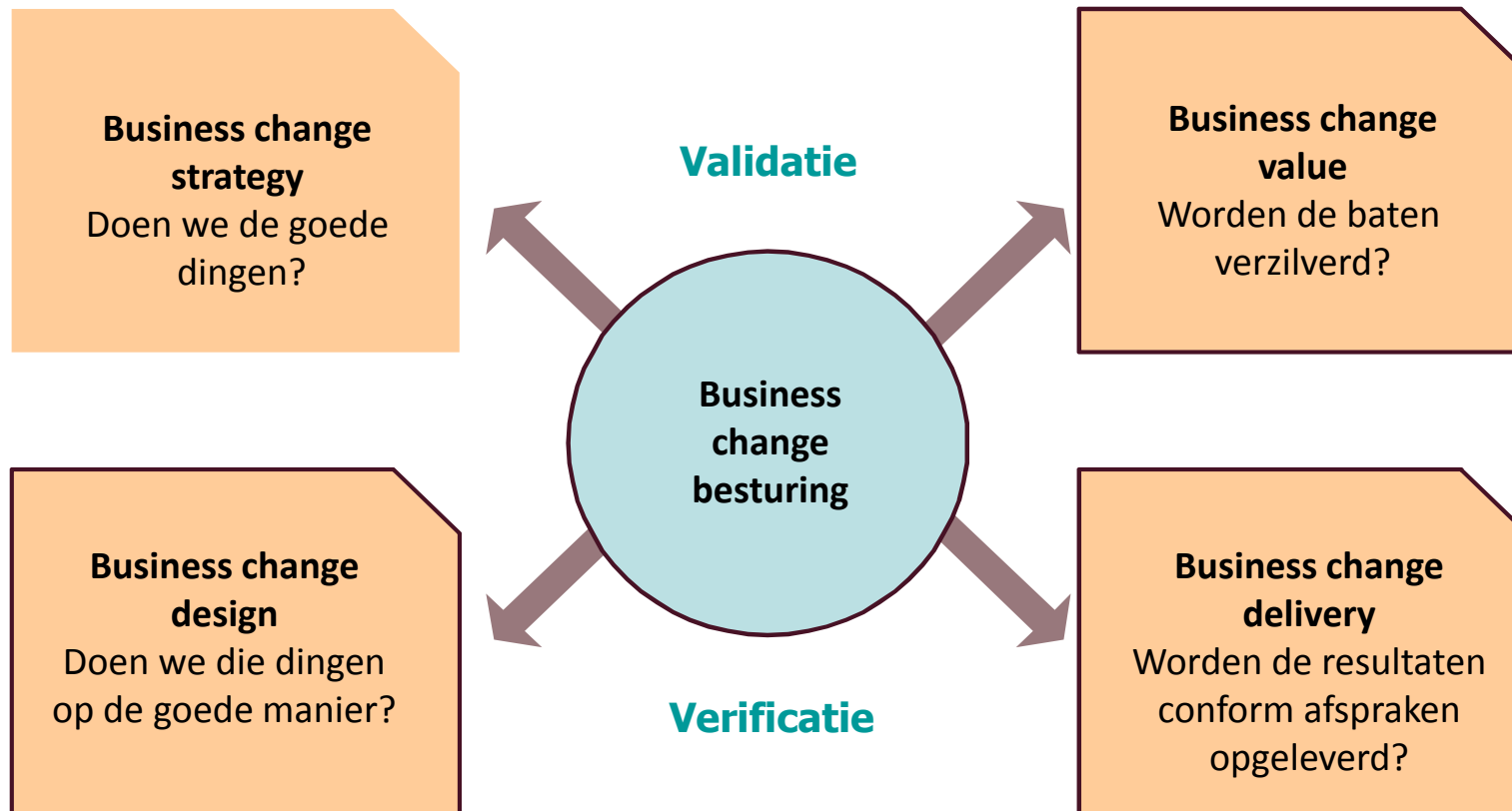


- In verlengde van boekje CP voor P3M
- Gebruikmakend van dezelfde structuur en competentiemodel
- Structuur en inhoud gereviewd door vakbroeders

Context PMO



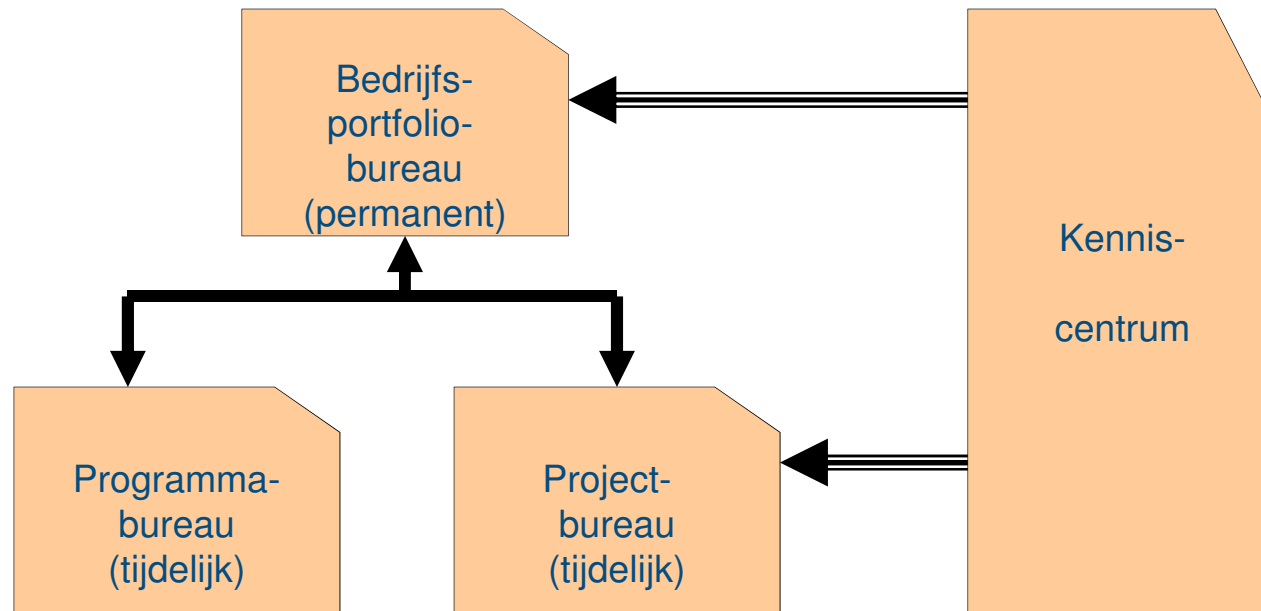
Toegevoegde waarde PMO



Verschijningsvormen PMO

- Centraal portfoliobureau (evt. met satelliet kantoren)
- Tijdelijk project-, of programmabureau
- Virtueel model
- Enkelvoudig bureau

Referentiemodel PMO



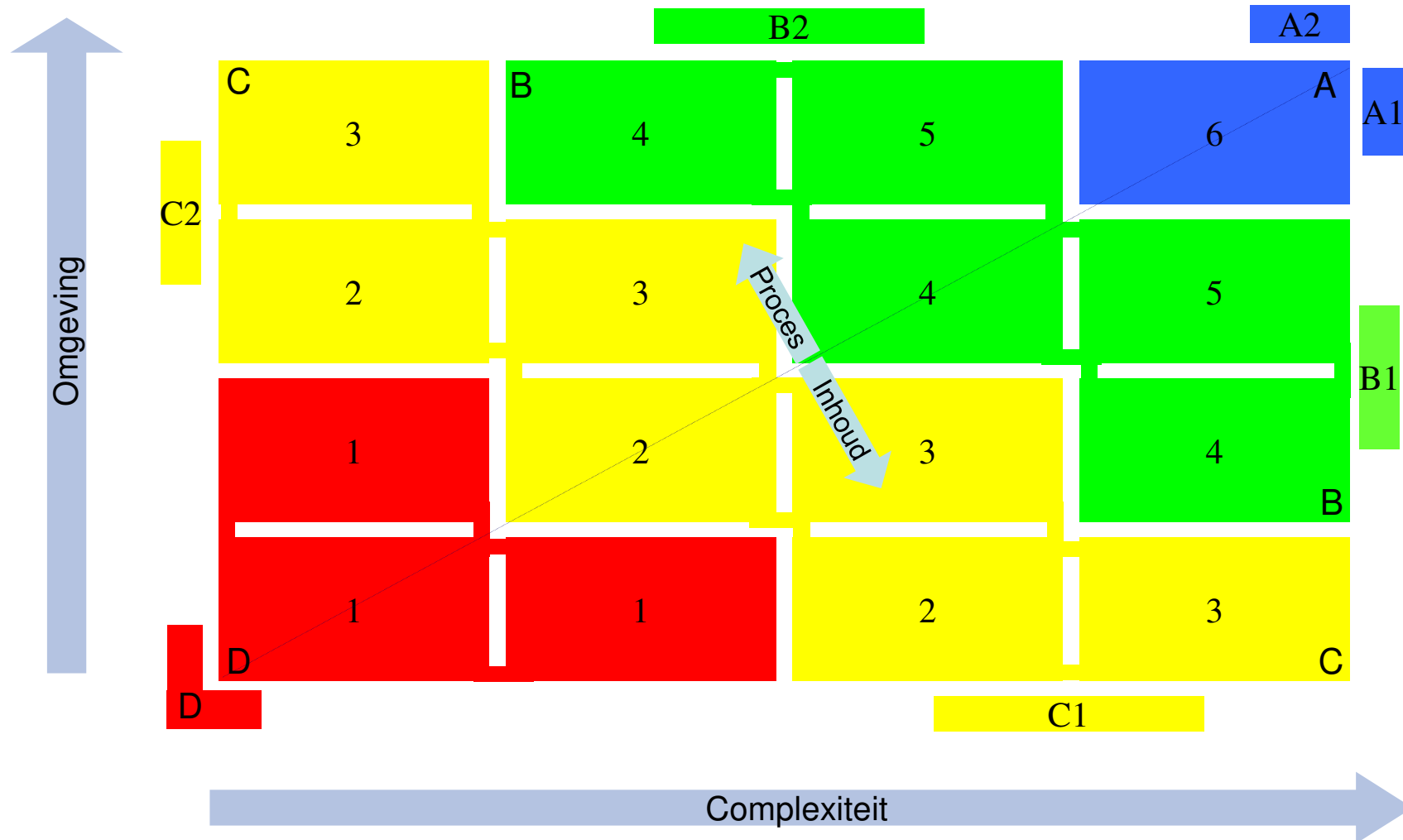
PMO diensten

Proces	Planning & control	Planning & control portfolioniveau	Permanente bezetting
		Planning & control programmaniveau	Duur van programma
		Planning & control projectniveau	Duur van project
Pool	Pool	Managen pool project- en programmamanagers	Permanente bezetting
		Managen pool project- en programmaondersteuners	
Inhoud	Specialisme / consultancy	Inhoudelijk verantwoordelijk voor methoden & technieken	Permanente bezetting
		Aanspreekpunt voor bedrijfsdiensten (loketfunctie)	Permanente bezetting
		Leveren van (tijdelijke) ondersteuning	Ad hoc, op aanvraag

PMO rollen en functies

- Hoofd PMO
- Hoofd Programmabureau
- Hoofd Projectbureau
- (Senior) PMO medewerker
- PMO assistent
- P3M specialist
- P3M consultant

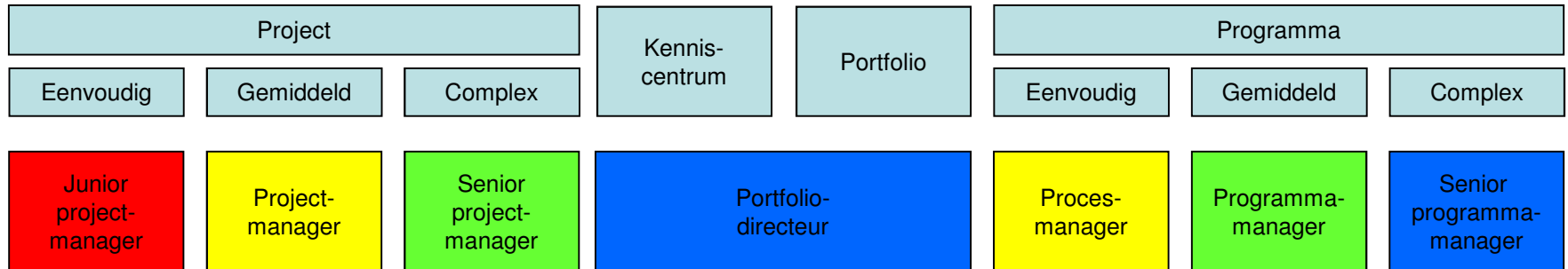
P3M certificeringmodel



Certificeringsniveaus P3M

- D – De projectmedewerker heeft kennis van alle elementen van projectmanagement.
- C1 - De projectmanager kan zelfstandig beperkt complexe projecten leiden en kan de projectmanager van een complex project ondersteunen bij alle elementen van projectmanagement (inhoudgeoriënteerd).
- C2 – De projectmanager kan zelfstandig beperkt complexe projecten leiden en kan de projectmanager van een complex project ondersteunen bij alle elementen van programmamanagement (procesgeoriënteerd).
- B1 - De projectmanager is in staat complexe projecten zelfstandig te leiden.
- B2 – De programmamanager is in staat beperkt complexe programma's zelfstandig te leiden
- A1 – De portfoliodirecteur is in staat een complexe portfolio te leiden
- A2 - De programmamanager is in staat complexe programma's te leiden .

Relatie P3M - PMO



B

PMO consultant

Hoofd PMO

Hoofd programma-bureau

C

Hoofd project-bureau

PMO specialist

Senior project-bureau-medewerker

Hoofd programma-bureau

Senior programma-bureau-medewerker

D

Project-bureau-medewerker

Project-bureau-medewerker

Project-bureau-medewerker

Project-bureau-medewerker

Project-bureau-medewerker

Project-bureau-medewerker

Project-bureau-medewerker

E

PMO assistent

PMO assistent

PMO assistent

PMO assistent

PMO assistent

PMO assistent

PMO assistent

Uitgangspunten

- Eenvoudige projecten hebben geen projectbureau
- Beperkt complexe projecten worden slechts door 1 PMO-medewerker ondersteund, die rechtstreeks aan de projectmanager.
- Complexe projecten worden door een projectbureau ondersteund met een afzonderlijk hoofd projectbureau
- Programma's worden altijd door een programmabureau ondersteund
- Portfolio's worden altijd door een PMO-team ondersteund
- PMO assistenten niet rechtstreeks de verschillende managers, maar rapporteren aan PMO-medewerker
- Specialisten en consultants zijn geen lid van een project- of programmabureau maar voeren op aanvraag een activiteit of dienst uit.

Taken rollen en functies PMO

Hoofd PMO:

- 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:

- Inrichten en managen van het programmabureau en het ondersteunen van het programmamanagementteam bij het bewaken en het beheersen van het programma

Hoofd projectbureau:

- Inrichten en managen van het projectbureau en het ondersteunen van het projectmanagementteam bij het bewaken en het beheersen van het project

PMO medewerker:

- Zelfstandig uitvoeren van PMO-diensten

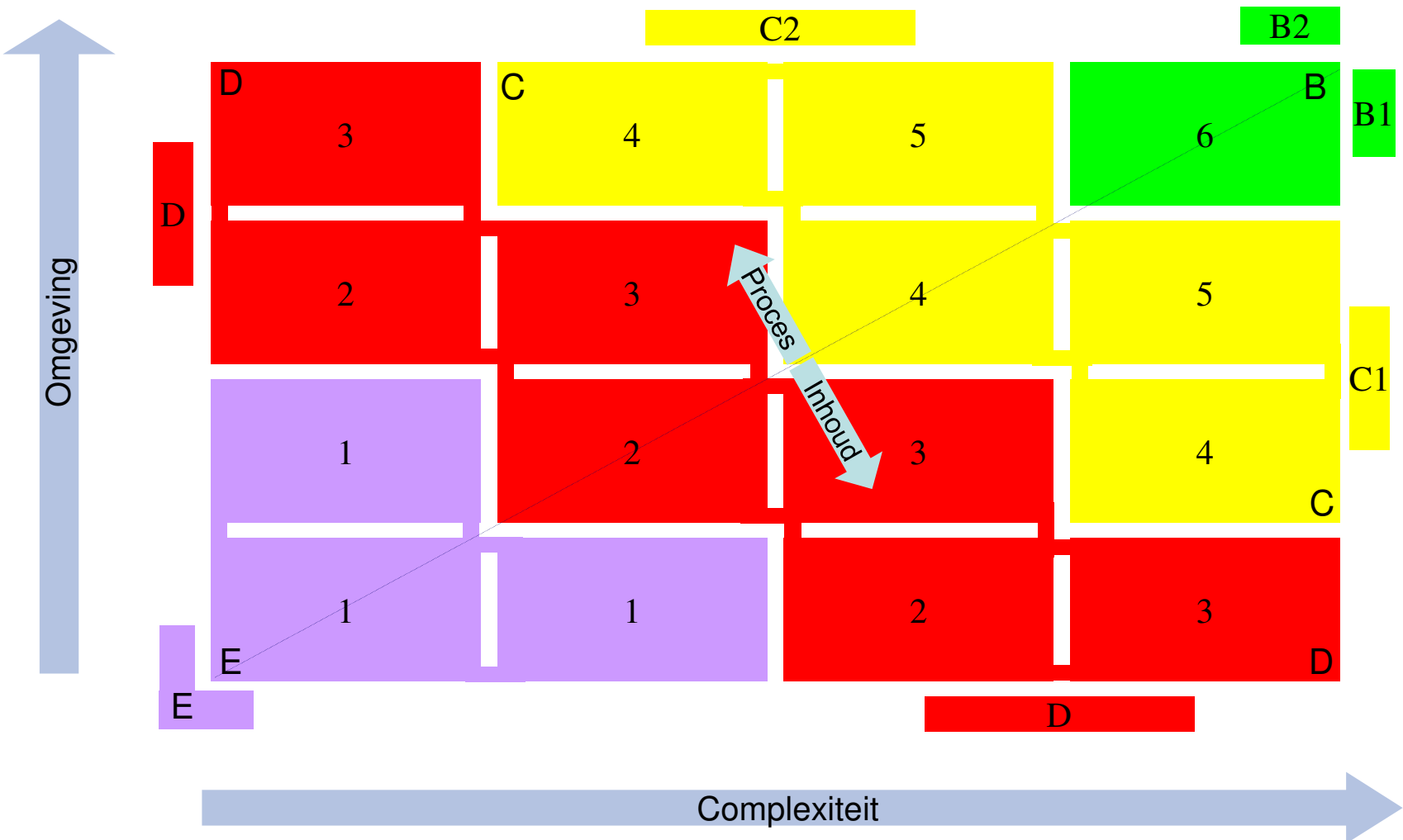
PMO assistent:

- Uitvoeren van specifieke PMO-taken

P3M specialist/consultant:

- Promoten, implementeren en continue verbeteren van een of meer P3M best practices binnen de PMO en het ondersteunen van projecten en programma's ten aanzien van die best practices

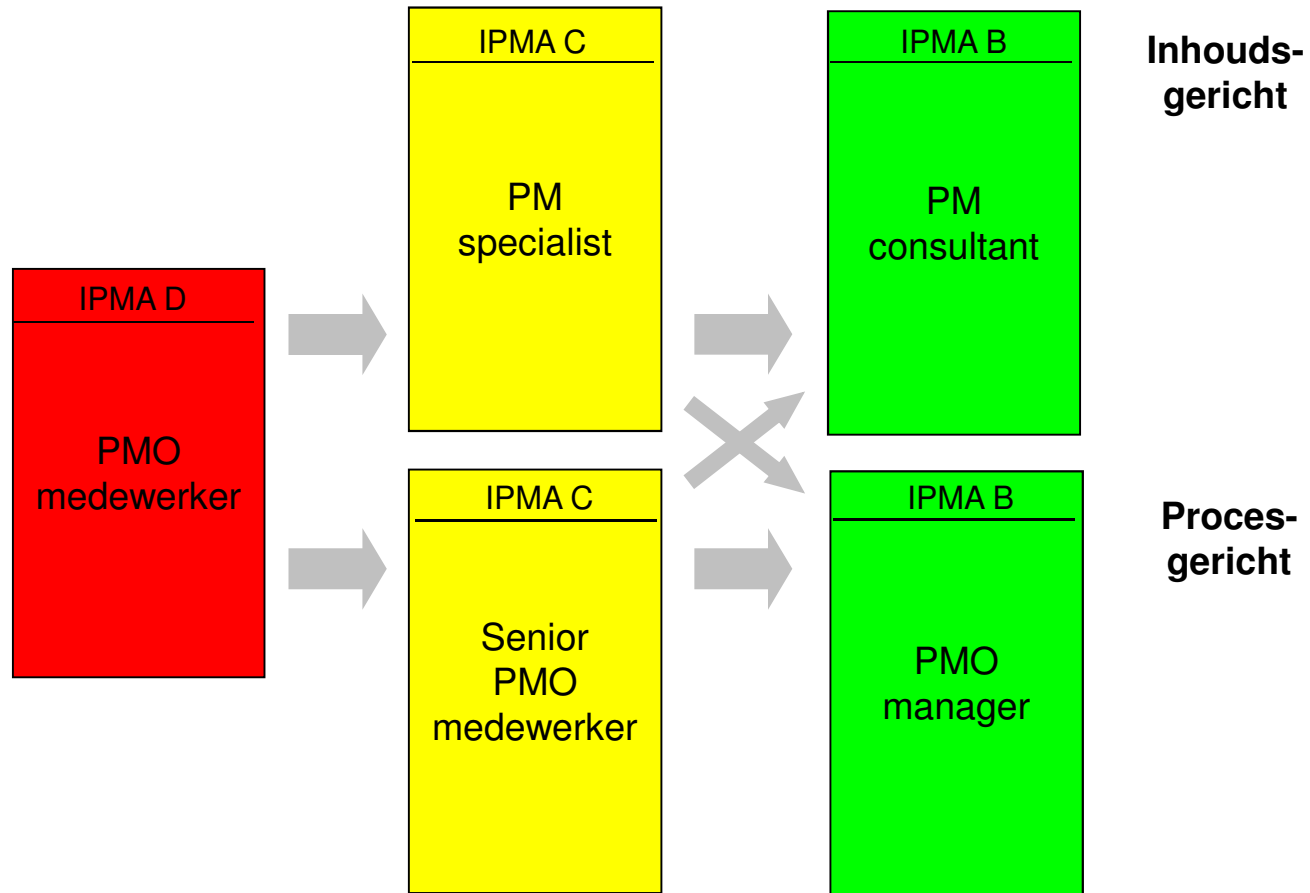
PMO certificeringmodel



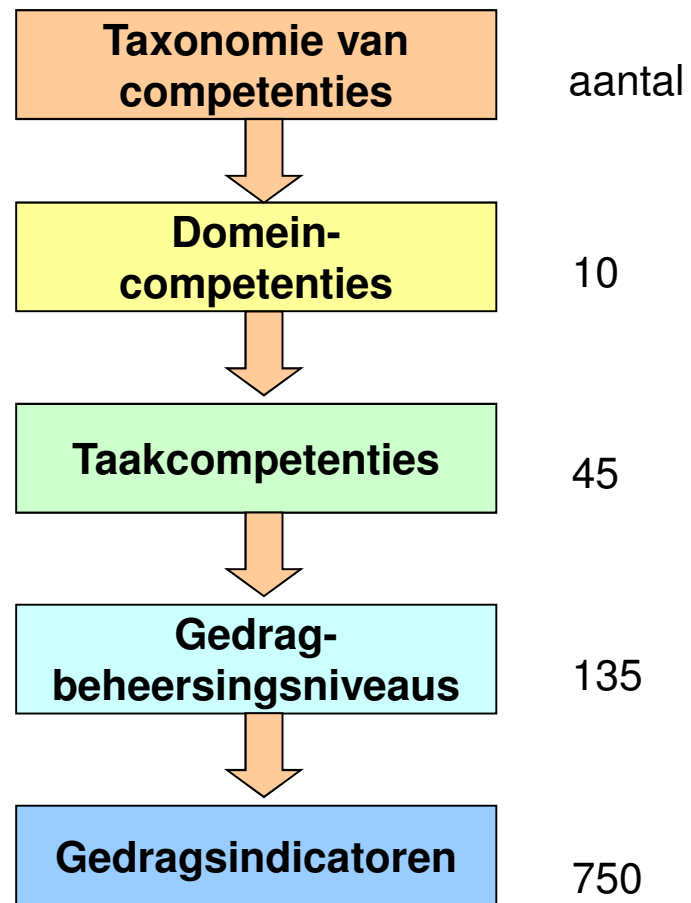
Certificeringniveaus PMO

- PMO-assistent (E): is in staat onder direct aansturing collega's te ondersteunen bij enkele PMO-diensten
- PMO-medewerker (D): is in staat onder supervisie het P3M-team ten aanzien van alle PMO diensten te ondersteunen
- P3M specialist (C1): is in staat zelfstandig het P3M-team op een beperkt aantal gebieden te ondersteunen en te adviseren en best practices te ontwikkelen
- Senior PMO-medewerker (C2): is in staat zelfstandig het P3M-team te ondersteunen bij alle PMO-diensten en kan functioneren als hoofd projectbureau voor een complex project of als hoofd programmabureau voor een beperkt complex programma
- P3M consultant (B1): is in staat het P3M-team te ondersteunen over het gehele P3M-werkveld en kan de ontwikkeling van P3M-best practices leiden
- PMO-manager (B2): is in staat een PMO te managen en kan functioneren als portfoliomanager voor complexe portfolio's en als hoofd programmabureau voor complexe programma's

PMO carrièrelijn



GITP competentiemodel



GITP domeinen

fase: focus:	Initiëren	Structureren	Realiseren	Evalueren
Taken, informatie	Ondernemen	Organiseren	Presteren	Analyseren
Mensen, sociale omgeving	Beïnvloeden	Managen	Relateren	Transformeren
Zelf en werkdrol	Vertrouwen wekken		Veerkracht tonen	

GITP taakcompetenties

Ondernemen	Organiseren	Presteren	Analyseren
1. durf 2. Initiatief 3. Onafhankelijkheid 4. Ondernemerschap	10. Plannen 11. Organiseren 12. voortgang bewaken 13. Organisatiebewustzijn	23. Resultaatgerichtheid 24. Omgang met details 25. Vasthoudendheid 26. Kwaliteitsbewustzijn 27. Ambitie 28. Energie	34. Creativiteit 35. Probleemanalyse 36. Lerende oriëntatie 37. Conceptueel denken
Beïnvloeden	Managen	Relateren	Transformeren
5. Communiceren 6. Optreden 7. Overtuigingskracht 8. Sociabiliteit 9. Contracteren	14. Besluitvaardigheid 15. Delegeren 16. Leidinggeven (individueel) 17. Leidinggeven (groep) 18. Visie uitdragen 19. Coachen	29. Klantgerichtheid 30. Luisteren 31. Samenwerken 32. Empathie 33. Onderhandelen	38. Omgevingsbewustzijn 39. Oordeelsvorming 40. Visie ontwikkelen 41. Interculturele oriëntatie
Vertrouwen wekken		Veerkracht tonen	
20. Integriteit 21. Loyaliteit 22. Verantwoordelijkheid		42. Aanpassingsvermogen 43. Zelfbeheersing 44. Stresstolerantie 45. Flexibiliteit	

PMO competentiemodel



Voorlopige conclusies

- Certificeringmodel en competentieprofielen kunnen worden gestructureerd overeenkomstig die van P3M
- Enkel de niveaus D/C/B binnen PMO komen in aanmerking voor certificering
- Aparte certificering voor PM consultant heeft de voorkeur

Eerste aanbevelingen

- Stimuleer aparte interessegroepen voor PMO-ers en PM consultants binnen de IPMA vereniging
- Neem PMO-er en PM consultant op als aparte dienstverlening in de ICB
- Zoek aansluiting voor het ICB competentiemodel bij generieke competentie modellen binnen HRM

Stand van zaken en vervolg

- Review team akkoord met opzet
- Volgende bijeenkomst worden CP bepaald
- Huidige conclusies en aanbevelingen al input voor ICB4
- Publicatie boek zomer 2011 (Engelse versie)

Voor commentaar en aanvullingen verzoeken wij u uw reactie per e-mail te sturen naar een van de auteurs

Een artikel over deze ontwikkeling is te vinden:

- In het themanummer van Projectie, april 2011
- op de website BP4M