

Competentieprofielen, Certificeringniveaus en Functies bij projectmanagement en PMO

Op basis van NCB versie 3

2de herziene druk



	Project				Portfolio		Programma		
	Eenvoudig	Gemiddeld	Complex	Zeer complex			Complex	Gemiddeld	Eenvoudig
A				Project-directeur	Portfolio-directeur		Senior Programme manager		
B			Senior Project-manager	Hoofd Project-bureau	PM consultant	Hoofd PMO	Hoofd Programme-bureau	Programma manager	
C		Project-manager	Hoofd Project-bureau	Senior PMO medewerker	PM specialist	Senior PMO medewerker	Senior PMO medewerker	Hoofd Programme-bureau	Process manager
D	Junior Project-manager	PMO medewerker	PMO medewerker	PMO medewerker	PMO medewerker	PMO medewerker	PMO medewerker	PMO medewerker	PMO medewerker
E	PMO assistent	PMO assistent	PMO assistent	PMO assistent	PMO assistent	PMO assistent	PMO assistent	PMO assistent	PMO assistent



Jan Willem Donselaar

Bert Hedeman
Henk Hartman

Competentieprofielen, certificeringniveaus en functies
bij projectmanagement en projectsupport

Andere uitgaven bij Van Haren Publishing

Van Haren Publishing (VHP) is gespecialiseerd in uitgaven over Best Practices, methodes en standaarden op het gebied van de volgende domeinen:

- IT-management,
- Enterprise-architectuur
- Projectmanagement en
- Businessmanagement.

Deze uitgaven zijn beschikbaar in meerdere talen en maken deel uit van toonaangevende series, zoals *Best Practice*, *The Open Group series*, *Project management* en *PM series*.

Op de website van Van Haren Publishing is in de **Knowledge Base** een groot aanbod te vinden van whitepapers, templates, gratis e-books, docentenmateriaal etc. Ga naar www.vanharen.net.

Van Haren Publishing is tevens de uitgever voor toonaangevende instellingen en bedrijven, onder andere: ASL BiSL Foundation, CA, Centre Henri Tudor, Gaming Works, Getronics, IACCM, IAOP, IPMA-NL, ITSqc, NAF, Ngi, PMI-NL, PON, Quint, The Open Group, The Sox Institute, TMForum.

Onderwerpen per domein zijn:

IT (Service) Management / IT Governance

ABC of ICT™
ASL
BiSL
CATS CM®
CMMI
COBIT
Frameworkx
ISO/IEC 27001/27002
ISO/IEC 20000
ISPL
IT Service CMM
ITIL®
MOF
MSF
SABSA

Architecture (Enterprise en IT)

Archimate®
TOGAF®
GEA®

Business Management

EFQM
eSCM
ISA-95
ISO 9000
OPBOK
SixSigma
SOX
SqEME®

Project-, Programma- en Riskmanagement

A4-Projectmanagement
ICB / NCB
MINCE®
M_o_R®
MSP™
P3O®
PMBOK® Guide
PRINCE2®

Voor een compleet overzicht van alle uitgaven, ga naar onze website: www.vanharen.net

Competentieprofielen, certificeringniveaus en functies bij projectmanagement en projectsupport

**De vraag is niet “zullen onze projecten in de problemen komen?”,
maar “hoe kunnen we competente medewerkers vormen die in staat zijn
goed met projectproblemen om te gaan en die in staat zijn om
probleemprojecten effectief weer op de rails te krijgen?”**

**Jan Willem Donselaar
Bert Hedeman
Henny Portman**

Namens IPMA-Nederland



Colofon

Titel:	Competentieprofielen, certificeringniveaus en functies bij projectmanagement en projectsupport
Auteurs:	Jan Willem Donselaar, Bert Hedeman, Henny Portman, namens IPMA-Nederland
Uitgever:	Van Haren Publishing, Zaltbommel, www.vanharen.net
ISBN:	978 90 8753 668 8
Druk:	Tweede, herziene druk, eerste oplage, december 2011 (Titel van de eerste druk: Competentieprofielen, Certificeringniveaus en Functies bij projectmanagement – Op basis van NCB versie 3, september 2009)
Vormgeving en DTP:	CO2 Premedia, Amersfoort - NL
Copyright:	© Van Haren Publishing, IPMA-NL, 2009, 2011

Niets uit deze uitgave mag worden verveelvoudigd en/of openbaar gemaakt door middel van druk, fotokopie, microfilm, of op welke wijze ook, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever.

No part of this publication may be reproduced in any form by print, photo print, microfilm or any other means without written permission by the publisher.

Hoewel deze uitgave met veel zorg is samengesteld, aanvaarden auteur(s) noch uitgever enige aansprakelijkheid voor schade ontstaan door eventuele fouten en/of onvolkomenheden in deze uitgave.

Woord vooraf

Ontwikkelingen in het vakgebied projectmanagement staan niet stil. Het vakgebied verdiept en verbreedt zich voortdurend. Als een gevolg daarvan is de aandacht van IPMA verbreed van projectmanagement naar programmamanagement, portfoliomanagement en projectsupport (PMO).

De behoefte aan een referentiemodel waarbij de diverse functies en bijbehorende competenties in onderlinge samenhang gepresenteerd worden, is daarmee manifest geworden. Niet alleen voor HR-managers, maar ook voor project- en programma-managers en hoofden PMO.

Met de tweede druk van dit boek wordt recht gedaan aan de behoefte van PMO-professionals aan her- en erkenning van hun meerwaarde voor projecten, programma's en portfolio's. Ik hoop en ga er ook vanuit dat met deze publicatie het werkgebied PMO een plaats gaat krijgen binnen het IPMA-certificeringsstelsel.

Bij de eerste druk van dit boek ging de aandacht uit naar de reguliere functies in het vakgebied projectmanagement, zoals die in het IPMA-4-level stelsel gehanteerd worden. Met de uitgave van deze tweede druk is de wens gerealiseerd om een compleet functiegebouw voor het vakgebied projectmanagement beschikbaar te stellen. Echter ik heb niet de illusie dat dit hiermee voor de eeuwigheid staat: panta rhei.

Vanuit de cultuur die IPMA kenmerkt, lijkt het mij goed, dat er 'heftige' discussies en debatten over de hier voorliggende publicatie zullen ontstaan. Alleen dan ontwikkelt onze mooie professie zich verder.

Voorts is het niet onbelangrijk te vermelden dat de templates van de in dit boek opgenomen functieprofielen vrij beschikbaar zijn op de PMwiki van IPMA-Nederland. De templates bieden voldoende ruimte om de vertaalslag naar de eigen organisatie te maken.

Ik hoop dat vele organisaties gebruik zullen maken van deze templates en dat zij hun ervaringen en expertise willen delen en daarmee het vakgebied projectmanagement een stap verder brengen.

Tot slot gaat mijn dank gaat uit naar Jan Willem Donselaar, Bert Hedeman en Henny Portman die bereid waren om voor IPMA-Nederland hun kennis en ervaring in te brengen voor het schrijven van deze publicatie.

Ir. John Verstrepen
Directeur IPMA-NL

Over de totstandkoming van dit boek

Er wordt binnen International Project Management Association (IPMA) veel aandacht geschonken aan de verdere professionalisering van projectmanagers. Begin 2008 stelde IPMA-NL daartoe een gespecialiseerde werkgroep in met het doel een bijdrage te leveren aan verdere professionalisering en acceptatie van het competentieconcept in de projectmanagementomgeving.

Eén van de redenen was de observatie dat er op het gebied van personeelsmanagement grote behoefte bleek te zijn om het verband te verduidelijken tussen de competenties zoals gedefinieerd in de ICB versie 3, en de in het werkveld reeds bestaande functies/functieomschrijvingen voor projectmanagement.

De resultaten van dat onderzoek werden in 2009 in de Nederlandse versie en in 2010 in de Engelse versie gepubliceerd in de eerste druk van dit boek: *Competentieprofielen, Certificeringniveaus en Functies bij projectmanagement*.

In 2010 verzocht IPMA-NL de auteurs van deze publicatie om het bovengenoemd onderzoek uit te breiden met de competenties voor projectsupport en de resultaten daarvan samen te voegen met de resultaten van het eerste onderzoek van projectmanagementcompetenties.

Het resultaat van onze inspanningen is vastgelegd in de voorliggende publicatie. Deze publicatie geeft:

- een compleet overzicht van de verschillende functies en rollen in het vakgebied projectmanagement
- een beschrijving van competentieprofielen van deze functies en de rollen gebaseerd op bestaande competentiebeschrijvingen in het werkveld
- een relatie van deze rollen en functies met de verschillende niveaus van IPMA-certificering,

Wij benadrukken dat het in deze publicatie geenszins de bedoeling is om een stelsel van (standaard)functieomschrijvingen vast te leggen.

Met dit boek willen wij een richtlijn bieden voor de beoordeling van professionals binnen het gehele vakgebied van projectmanagement. Dit boek kan tevens dienen als basis voor het beoordelen van de opleidingsbehoefte van professionals binnen dit vakgebied en als referentiekader voor docenten en trainers die opleidingsplannen opstellen voor cursussen en trainingen binnen dit vakgebied.

Wij gaan ervan uit dat het eindresultaat een gedegen instrument is voor de beschrijving van de competenties, rollen en functies binnen het gehele vakgebied van projectmanagement. Met IPMA-NL geloven wij dat deze publicatie ook een waardevolle bijdrage kan leveren aan de ontwikkeling van de IPMA Competence Baseline.

Veel dank zijn wij verschuldigd aan GITP International: zij hebben op een buitengewone spontane manier hun gedachtegoed beschikbaar gesteld over het denken in begrippen van competenties, waaronder het GITP-Competentiemodel dat later in deze publicatie ter sprake komt.

Onze dank gaat tevens uit naar de experts op het gebied van projectmanagement en projectsupport die de tekst van deze publicatie hebben beoordeeld:

- Ruurd Dijkman (GITP)
- John Verstrepen (IPMA)
- Paul Hesselman (Ordina)
- Otto ten Dam (Intermedius)
- Harrie Loring (Philips)
- Bart Verbrugge (Van Haren Publishing)

Wij nodigen iedereen uit om reacties op de inhoud van deze publicatie te sturen naar IPMA / IPMA Nederland, of om ervaringen met de toepassing ervan met IPMA te delen.

Uw bijdrage kunt u sturen naar info@ipma-nl.nl.

Herfst 2011,

Jan Willem Donselaar
Bert Hedeman
Henny Portman

Inhoud

Woord vooraf	V
Over de totstandkoming van dit boek	VII
1. Inleiding.....	1
2. Het kader van project-, programma- en portfoliomanagement.....	3
2.1 Primaire rollen en functies	4
3. Het kader van het PMO	5
3.1 Wat is een PMO?	5
3.2 Hoe voegt een PMO waarde toe?.....	5
3.3 Soorten PMO's	6
3.4 Het referentiemodel van een PMO.....	7
3.5 PMO-rollen en -functies	9
4. Het referentie-competentiemodel.....	11
4.1 Wat zijn competenties?.....	11
4.2 Taxonomie van het GITP-Competentiemodel	12
4.3 Taak, Activiteit en Competentie.....	13
4.4 Maatwerk.....	14
5. Een generiek PM-competentiemodel.....	15
5.1 De ICB en de NCB versie 3 van IPMA.....	15
5.2 De ontwikkeling van een generiek PM-competentiemodel	15
5.3 Het PM-competentiemodel voor primaire rollen en functies.....	16
5.4 Het PM-competentiemodel voor ondersteunende rollen en functies	17
5.5 De relatie tussen primaire en ondersteunende rollen en functies	18
5.6 Het geïntegreerde PM-competentiemodel	19
6. Competentieprofielen voor individuele rollen en functies	21
7. Conclusies	25
8. Aanbevelingen	27

Bijlage A Omschrijvingen domeincompetenties.....	29
Bijlage B Competentieprofielen.....	31
Functieniveau A – Projectdirecteur, senior programmamanager of portfoliodirecteur.....	31
Functieniveau B1 – Senior projectmanager	36
Functieniveau B2 – Programmamanager	41
Functieniveau B3 – Projectmanagement consultant	46
Functieniveau B4 – PMO manager	50
Functieniveau C1 – Projectmanager	55
Functieniveau C2 – Proces/verandermanager	60
Functieniveau C3 – Projectmanagement specialist	65
Functieniveau C4 – Senior PMO medewerker	70
Functieniveau D1 – Junior projectmanager	75
Functieniveau D2 – PMO medewerker	79
Bijlage C Literatuurlijst.....	83

1. Inleiding

In deze publicatie zijn de competentieprofielen, certificeringniveaus en rollen en functies omschreven voor de gehele projectomgeving, inclusief het management en de ondersteunende rollen en functies.

De project- en programmamanager en de projectdirecteur worden hierin gezien als de primaire rollen en -functies. De projectsupportmedewerker, de projectspecialist, de projectconsultant en de portfoliomanager/hoofd PMO worden gezien als ondersteunende rollen en functies. De term 'PMO' is een acroniem voor 'Project, Program of Portfolio Management Office'.

In principe kan een PMO een scala aan verantwoordelijkheden inhouden of slechts beperkt zijn tot op zichzelf staande taken en activiteiten.

Deze publicatie is bedoeld voor projectmedewerkers, projectmanagers, lijnmanagers, directieleden, medewerkers van functionele afdelingen, HR-managers en voor iedereen die geïnteresseerd is in het onderwerp projectmanagement en projectsupport.

Ook deze tweede editie is namens IPMA Nederland samengesteld en gebaseerd op dezelfde structuur en hetzelfde competentiemodel als de eerste editie van deze publicatie.

In hoofdstuk 2 wordt het project-, programma- en portfoliokader beschreven. Hoofdstuk 3 geeft een beschrijving van het PMO-kader. Hoofdstuk 4 geeft een beschrijving van het referentie-competentiemodel en hoofdstuk 5 geeft een generiek PM Competentiemodel. In hoofdstuk 6 worden de competenties van de individuele taken en functies gedefinieerd en in hoofdstuk 7 wordt een overzicht van onze conclusies gegeven. En tot slot doen wij enkele aanbevelingen in hoofdstuk 8.

In bijlage A is de beschrijving van de verschillende domeincompetenties opgenomen en in bijlage B de competentieprofielen.

2. Het kader van project-, programma- en portfoliomanagement

In het vakgebied projectmanagement ontbreekt een consistent begrippenstelsel. Enerzijds worden verschillende begrippen gebruikt voor duiding van dezelfde rol of functie en anderzijds wordt met hetzelfde begrip verschillende rollen en functies geduid. In dit boek hanteren wij de onderstaande definities. Om misverstanden te voorkomen verwijzen wij naar Tabel 1, die de kenmerken van de verschillende rollen en functies samenvat. De definities zijn ontleend aan de definities in de NCB versie 3.

- *Project* - Een tijdelijke organisatie die opgezet is om binnen gestelde condities een van te voren gedefinieerd resultaat op te leveren.
- *Programma* - Een tijdelijke organisatie die opgezet ten behoeve van de coördinatie, aansturing en bewaking van de uitvoering van een samenhangend geheel van projecten en activiteiten om resultaten en baten te realiseren die een bijdrage leveren aan de strategische doelen van de organisatie.
- *Multiproject* - Een geheel van niet met elkaar samenhangende projecten waarvan de middelen effectief beheerd dienen te worden.
- *Portfolio* - Een geheel van bestaande en toekomstige projecten en programma's om met de beschikbare middelen de doelstellingen van de organisatie te optimaliseren.

Tabel 1 Het project-, programma- en portfoliokader

Karakteristieken	Project	Programma	Multiproject	Portfolio
Verantwoordelijkheid	Opleveren producten en diensten	Realiseren strategische doelen	Optimaliseren projecten vanuit een gelimiteerde inzet van mensen en middelen	Optimaliseren projecten en programma's om gemeenschappelijke doelen te realiseren
Omvat	Projectactiviteiten	Projecten en bedrijfsactiviteiten	Projecten	Projecten en programma's
Levensduur	Eindig	Eindig	Permanent	Permanent
Organisatie	Eigen organisatie	Eigen organisatie	Leveranciers-organisatie	Klantorganisatie

De term ‘multiproject’ en ‘portfolio’ zijn in dit boek gemakshalve gecombineerd; voor de term ‘portfolio’ kan ook de term ‘multiproject’ worden gelezen.

2.1 Primaire rollen en functies

Binnen het vakgebied projectmanagement kunnen verscheidene primaire rollen en functies worden onderscheiden. Rollen en functies worden daarbij als volgt gedefinieerd:

- Een *rol* is een verzameling onderling verbonden verrichtingen, rechten en plichten in een sociale omgeving – bijvoorbeeld een organisatie – waar een persoon tijdelijk verantwoordelijk voor is.
- Een *functie* is een algemene omschrijving van een takenpakket dat veelal routinematig wordt uitgevoerd en dat bijdraagt aan de organisatiedoelstelling

Als primaire rollen binnen het vakgebied projectmanagement kunnen de rollen van projectmanager, proces- of verandermanager en programmamanager als volgt worden gedefinieerd:

- *Projectmanager* – de persoon verantwoordelijk voor de dagelijkse leiding van een project teneinde de vereiste producten op te leveren binnen de condities die met de projectopdrachtgever of de projectstuurgroep zijn overeengekomen
- *Proces- of verandermanager* - de persoon verantwoordelijk voor de dagelijkse leiding van een verandering teneinde binnen een bepaalde organisatie-eenheid de veranderingen door te voeren en de baten te leveren die met de programmaopdrachtgever of de programmastuurgroep en de betreffende manager van de organisatie-eenheid zijn overeengekomen
- *Programmamanager* - de persoon verantwoordelijk voor de dagelijkse leiding van een programma teneinde de resultaten en de baten te leveren die met de programmaopdrachtgever of de programmastuurgroep zijn overeengekomen

Een senior projectmanager voor een buitengewoon complex project wordt vaak projectdirecteur genoemd.

Als primaire functie binnen het vakgebied projectmanagement kan de functie van portfoliodirecteur als volgt worden gedefinieerd:

- *Portfoliodirecteur* – de aansturing van een portfolio van projecten en programma's met de daarbij behorende middelen, methodes en instrumenten om de strategische doelstellingen van de organisatie te realiseren.

3. Het kader van het PMO

3.1 Wat is een PMO?

PMO is een acroniem dat gebruikt wordt ter aanduiding van een Project, Programma of Portfolio Management Office, of het gehele uit alle drie de onderdelen bestaande bureau. Een PMO bevat meestal ook een (afzonderlijk) kenniscentrum.

Een projectbureau is een tijdelijk bureau dat is opgezet ter ondersteuning van een of meerdere projecten. Een programmabureau is een tijdelijk bureau dat is opgezet voor de ondersteuning van een programma en de onderliggende projecten. Een portfoliobureau is een permanent bureau ter ondersteuning van het management van een portfolio van projecten en programma's. Een kenniscentrum is een permanente eenheid ter ondersteuning van de ontwikkeling, implementatie en het onderhoud van de best practices binnen een project-, programma- en/of portfolio-organisatie.

Het PMO kan bestaan uit een enkele medewerker, maar kan ook tientallen medewerkers omvatten, Het PMO kan centraal of decentraal, fysiek of virtueel worden opgezet.

Het PMO is een verzamelnaam. Waar nodig zullen de begrippen projectbureau, programmabureau en portfoliobureau worden gebruikt.

3.2 Hoe voegt een PMO waarde toe?

De voordelen van een PMO kunnen het best worden uitgelegd aan de hand van de beantwoording van de vier basisvragen ten aanzien van organisatieveranderingen:

Doen we de juiste dingen?

Dit is de vraag over de veranderstrategie. Deze vraag geeft de behoefte aan om zeker te stellen dat (alleen) die investeringen worden gedaan die noodzakelijk zijn om te voldoen aan de eisen zoals die door de bedrijfsorganisatie of maatschappij worden gesteld.. Ieder project of programma dient beoordeeld te worden op zijn toegevoegde waarde en op zijn bijdrage aan de strategie van de organisatie.

De beantwoording van deze vraag wordt voornamelijk ondersteund door het portfoliobureau.

Doen we de dingen op de juiste wijze?

Dit is de vraag hoe de veranderingen moeten worden doorgevoerd. Deze vraag geeft de behoefte aan om projecten en programma's op een consistente en goede wijze uit te voeren.

De beantwoording van deze vraag wordt voornamelijk ondersteund door het kenniscentrum ('centre of excellence').

Worden de resultaten conform afspraken opgeleverd?

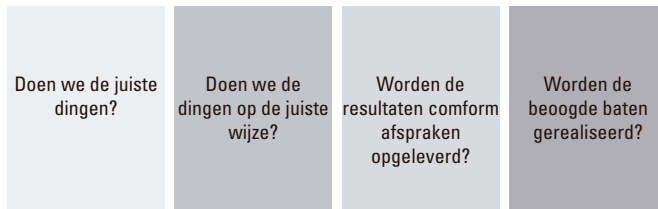
Dit is de vraag of de projecten op tijd, binnen budget en conform specificaties worden opgeleverd.

De beantwoording van deze vraag wordt ondersteund door zowel het project-, programma- als het portfoliobureau.

Worden de beoogde baten gerealiseerd?

Dit is de vraag naar de toegevoegde waarde van de gedane investeringen. Deze vraag geeft de behoefte aan om zeker te stellen, dat de voorziene baten worden verzilverd.

De beantwoording van deze vraag wordt voornamelijk ondersteund door het programma- en portfoliobureau.



Figuur 1 De vier basisvragen binnen een veranderorganisatie

3.3 Soorten PMO's

Een PMO kan op verschillende manieren worden ingericht, afhankelijk van de omstandigheden, zoals het belang van de beoogde verandering, het effect op de bestaande organisatie, de mate van complexiteit, van omvang, van budget, van beschikbaarheid van capaciteit, van expertise en van onderlinge samenhang met andere projecten en programma's.

Een PMO kan zijn:

- Een centraal PMO -met of zonder satelliet PMO's in andere afdelingen en/of andere landen- of een aantal decentrale PMOs
- Een tijdelijk PMO of een permanent PMO
- Een virtueel PMO of een fysiek PMO
- Een PMO met een beperkt of met een uitgebreid dienstenaanbod
- Een PMO met slechts een medewerker of met vele tientallen medewerkers

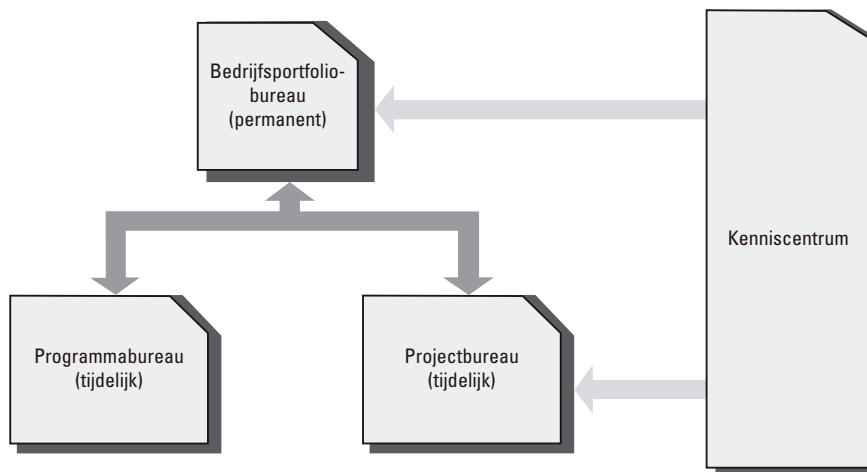
De diensten die door het PMO worden uitgevoerd kunnen daarmee sterk variëren en daarmee ook de taken van de individuele PMO-medewerkers.

- Centraal portfoliobureau
 - Centraal kantoor gericht op strategische ondersteuning en kenniscentrum
 - Tijdelijke PMO's voor nieuw te starten initiatieven
- Centraal portfoliobureau met satellietkantoren
 - Toe te passen in grotere organisaties
 - Meerdere permanente decentrale kantoren
- Tijdelijk project-, programmamanagementbureau
 - Tijdelijke PMO of individuele medewerkers in een supportrol
 - Opgezet tijdens de initiatie van projecten of programma's
- Virtueel model
 - Support door individuele medewerkers uit verschillende functionele afdelingen
- Enkelvoudig bureau
 - Kantoor met één of enkele personen
 - Meestal gericht op toepassing methoden en aanbieden training

Figuur 2 Soorten PMO's

3.4 Het referentiemodel van een PMO

Voor de nauwkeurige omschrijving van de verschillende rollen en functies binnen een PMO wordt in deze publicatie gebruik gemaakt van het PMO-model zoals weergegeven in figuur 3. Het model bestaat uit een permanent portfoliobureau met een permanent kenniscentrum en tijdelijke project- en programmabureaus om specifieke initiatieven te ondersteunen.



Figuur 3 PMO-model

Binnen het geheel van een PMO kunnen generieke, specialistische en ondersteunende diensten worden onderscheiden (zie figuur 4):

- *Procesgeoriënteerde diensten* – ondersteuning en borging van planning & controle. Dit zijn generieke diensten die gericht zijn op ondersteuning en borging van projecten, programma's en portfolio's in het algemeen.
- *Inhoudgeoriënteerde diensten* – ontwikkelen de individuele 'best practices' voor project- programma- en portfoliomanagement, inclusief de levering van specialistische ondersteuning. Deze categorie bevat ook de loketfunctie voor projecten en programma's voor vragen over het beleid en de strategieën van de organisatie.
- *Staffing* – toewijzing van PMO-medewerkers en/of een project- en programma-managers aan specifieke initiatieven inclusief de verantwoordelijkheid als HR-manager voor de individuele medewerkers.

PMO diensten			
Proces	Planning & control	Planning & control op portfolioniveau	Permanente bezetting
		Planning & control op programmaniveau	Duur van programma
		Planning & control op projectniveau	Duur van project
Staffing	Pool	Managen van een pool project- en programmamanagers	Permanente bezetting
		Managen van een pool project- en programmaondersteuners	
Inhoud	Specialisme / consultancy	Inhoudelijk verantwoordelijk voor methoden & technieken op project-, programma- en portfolioniveau	Permanente bezetting
		Aanspreekpunt voor bedrijfsdiensten en corporate beleid & strategie (loketfunctie)	Permanente bezetting
		Leveren van (tijdelijke) ondersteuning als vakspecialist of consultant	Ad hoc, op aanvraag

Figuur 4 PMO-diensten

De beschrijving van de competentieprofielen in deze publicatie is beperkt tot de proces- en inhoudgeoriënteerde diensten.

De competenties van het Hoofd PMO als leidinggevende worden niet in deze publicatie meegenomen, omdat de vereiste leidinggevende competenties voor deze functie gelijk zijn aan de competenties van de andere lijnmanagers binnen dezelfde organisatie.

3.5 PMO-rollen en -functies

De volgende PMO-rollen en -functies worden binnen de context van deze publicatie gedefinieerd (zie tabel 2):

- *Hoofd PMO* – de persoon die het PMO leidt en als portfoliomanager de prioritering van projecten en programma’s door de directie van de organisatie ondersteunt.
- *PMO-medewerker* – de persoon die onafhankelijk PMO-diensten kan uitvoeren.
- *PMO-assistent* – de persoon die specifieke PMO-taken onder toezicht kan uitvoeren.
- *PM-specialist* – de persoon die op grond van een specifieke deskundigheid één of meerdere specifieke ‘best practices’ ontwikkelt, promoot, implementeert en continue verbetert en die de project-, programma- en/of portfoliomanagementteams ondersteunt bij de toepassing van deze ‘best practices’.
- *PM-consultant* – de persoon die op grond van algemene deskundigheid op het gebied van projectmanagement één of meerdere specifieke ‘best practices’ ontwikkelt, promoot, implementeert en continue verbetert en die de project-, programma- en/of portfoliomanagementteams ondersteunt bij de toepassing van deze ‘best practices’.

Tabel 2 PMO-rollen en -functies

<p><u>Permanente PMO functies:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Hoofd PMO • (Senior) PMO medewerker • PM assistent • PM specialist • PM consultant 	<p><u>Tijdelijke PMO rollen:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Hoofd Programmabureau • Hoofd Projectbureau
---	---

- *Hoofd Projectbureau* – de persoon die het projectbureau leidt en die het projectmanagementteam ondersteunt bij het inrichten en aansturen van het project.
- *Hoofd Programmabureau* – de persoon die het programmabureau leidt en die het programmamanagementteam ondersteunt bij het inrichten en aansturen van het programma.

4. Het referentie-competentiemodel

Met de steeds toenemende complexiteit en kennisintensiteit van producten en diensten neemt niet alleen de waarde van kennis en expertise toe, maar ook de waarde van de sociale vaardigheden van de individuele personen. Daarom is het voor organisaties zo belangrijk dat personen die kritisch zijn binnen een projectomgeving voldoende sociale vaardigheden beschikken om effectief te kunnen functioneren. Competentiemanagement kan hierbij een helpende hand bieden.

Competentiemanagement is niet alleen wenselijk, maar ook mogelijk. Een voorwaarde hiervoor is echter dat er een adequaat systeem beschikbaar moet zijn, waarin:

- de competenties helder van elkaar zijn te onderscheiden (onafhankelijk)
- het gehele scala aan competenties die relevant zijn voor het werk, wordt bestreken (dekkingsgraad)
- de competenties in duidelijke en begrijpelijke taal aansluiten bij de dagelijkse werkelijkheid (realiteitsgehalte)
- alle competenties op meerdere functioneringsniveaus onderscheidend zijn uitgewerkt (niveaudifferentiatie)
- alle competenties zijn gespecificeerd in meetbare prestatie-indicatoren (meetbaarheid)

De auteurs hebben voor het GITP-Competentiemodel gekozen, omdat het GITP-Competentiemodel een generiek model is, beschikbaar is en voldoet aan bovengenoemde voorwaarden. Bovendien geniet het GITP-Competentiemodel een goede bekendheid in Nederland en het heeft zichzelf in de praktijk bewezen.

4.1 Wat zijn competenties?

Er zijn veel verschillende definities van het begrip competentie.

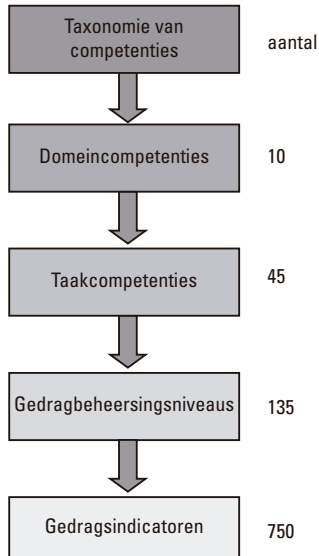
In de NCB versie 3 is het begrip competentie gedefinieerd als *een verzameling van kennis, gedragskenmerken, vaardigheden en relevante ervaring die nodig is om met succes een bepaalde rol of functie te vervullen.*

Volgens het GITP-Competentiemodel is een competentie: *de bekwaamheid om effectief te presteren in een specifieke taak of in een specifieke probleemsituatie.*

Beide definities komen voldoende met elkaar overeen, zodat binnen de context van deze publicatie beide definities naast elkaar gebruikt kunnen worden.

4.2 Taxonomie van het GITP-Competentiemodel

Het competentiemodel van het GITP is geordend in domeinen, taken, gedragbeheersingsniveaus en gedragsindicatoren (zie figuur 5).



Figuur 5 Taxonomie van het GITP-Competentiemodel

Een domein is een brede verzameling aan elkaar gerelateerde taken. Een taak is een samenhangende verzameling effecten die in een bepaalde situatie bereikt moeten worden. Een effect is het resultaat van gedrag in een situatie. Gedrag is de verzameling doelgerichte activiteiten die direct bij de medewerker waarneembaar zijn. Gedragscompetenties vormen het meest basale niveau waarop competenties tot uitdrukking kunnen komen.

Idealiter is de taxonomie van competentiedomeinen een weergave van de essenties van structuur en functie. Het GITP-model bevat 10 competentiedomeinen die over drie aandachtsgebieden (Taken/Resultaten, Mensen/Sociale omgeving en Zelf/Werkrol) en vier fasen (Initiëren, Structureren, Realiseren en Evalueren) zijn verdeeld (zie tabel 3) Tabel 4 toont de samenhang tussen de domeinindeling en de taakcompetenties in het GITP-Competentiemodel.

Tabel 3 Taxonomie van competentiedomeinen in het GITP-Competentiemodel

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

Tabel 4 De samenhang tussen domeinindeling en taakcompetenties in het GITP-Competentiemodel

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. Kwaliteitsgerichtheid 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	

4.3 Taak, Activiteit en Competentie

Een taak is een samenhangende verzameling effecten die in een bepaalde situatie bereikt moeten worden. Elke activiteit is gericht op een bepaald object waarvan het type taak duidelijk is omschreven. De wijze waarop de taken worden verricht, wordt gemeten aan de resultaten en niet aan het gedrag van die medewerker. Competentie op taakniveau houdt in dat men een taak zó effectief uitvoert dat het leidt tot de beoogde resultaten. Voor een beschrijving van de domeincompetenties verwijzen wij naar Bijlage A.

Binnen het GITP-Competentiemodel zijn er drie functionele controleniveaus voor elke taakcompetentie. Op ieder controleniveau kunnen gedragsindicatoren worden gedefinieerd die personen vertonen om hun doel te bereiken en die direct waarneembaar zijn. Gedragsindicatoren vormen het meest basale niveau waarop competenties tot uitdrukking kunnen komen.

Een voorbeeld van de indicatoren of gedragscompetenties op drie niveaus is gegeven in Tabel 5: beschrijving van competentie 26: *Kwaliteitsgerichtheid*.

Tabel 5 Beschrijving van competentie 26: *Kwaliteitsgerichtheid*.

Presteren	
26. Kwaliteitsgerichtheid	hoge eisen stellen aan de kwaliteit van eigen en andermans werk; voortdurend verbeteringen nastreven.
Niveau 1	Kwaliteit nastreven in eigen werk
	<ul style="list-style-type: none"> • Stelt hoge eisen aan zichzelf en probeert daar steeds aan te voldoen. • Zoekt uitdagingen op, wil slagen in moeilijke opdrachten. • Is kritisch ten aanzien van eigen prestaties. • Levert verzorgd werk af. • Gaat door tot het echt goed is, is niet tevreden met 'goed genoeg'. • Bereidt zich goed voor op te leveren prestaties.
Niveau 2	Kwaliteit bevorderen in team of afdeling
	<ul style="list-style-type: none"> • Geeft anderen constructieve feedback als de kwaliteit van hun werk beter kan. • Draagt het belang van kwaliteit actief uit en bevordert die opvatting in team of afdeling. • Doet zijn of haar best om kwaliteitseisen, -standaards en -criteria op te stellen. • Geeft anderen duidelijk en expliciet aan welke kwaliteit verwacht wordt. • Is in de coachrol in staat anderen gevoel voor kwaliteit te geven, die innerlijke norm over te dragen. • Spreekt anderen als vanzelfsprekend aan op de kwaliteit van hun werk. • Maakt afwegingen tussen kwaliteit en (bijvoorbeeld) snelheid of omvang expliciet in de groep en zorgt voor
Niveau 3	Kwaliteit organiseren
	<ul style="list-style-type: none"> • Signaleert de noodzaak tot kwaliteitsverbeteringen in de organisatie en neemt passende actie. • Bepleit en bevordert een kwaliteitsgerichte cultuur via acties, opleidingen en dergelijke. • Signaleert kansen om kwaliteit te verbeteren via een andere organisatie of logistiek in de procesketen. • Bevordert regelmatig onderzoek naar de geleverde kwaliteit bij klanten. • Streeft naar onderlinge afstemming van standaards voor kwaliteit in de gehele organisatie.

4.4 Maatwerk

Het succes van het toepassen van een competentietaxonomie in een organisatie hangt grotendeels af van de mate waarin die taxonomie wordt afgestemd op de eigen organisatorische processen, strategie en cultuur. Het overzichtelijke en generieke karakter van het IPMA-CP model maakt dit mogelijk. De kracht van het IPMA-CP model is de mogelijkheid om de inhoud ervan te vertalen naar een specifieke organisatie.

5. Een generiek PM-competentiemodel

5.1 De ICB en de NCB versie 3 van IPMA

In 2006 heeft IPMA een competentiemodel ontwikkeld voor het vakgebied projectmanagement: IPMA Competence Baseline (ICB) versie 3. De Nederlandse Competence Baseline versie 3 is een vrijwel letterlijke vertaling van die ICB versie 3. Echter vele lidorganisaties van IPMA hebben er hun eigen interpretatie aan gegeven.

Onderzoek verricht door IPMA-NL onder HR-medewerkers heeft aangetoond dat de ICB/NCB versie 3 niet voldoende mogelijkheden biedt om een functiestructuur te construeren. Met name daarom is besloten gebruik te gaan maken van een generiek competentiemodel dat voor iedereen toegankelijk is. Het GITP-Competentiemodel zoals in dit hoofdstuk is beschreven is zo'n model. Dit model is daarom gebruikt voor het ontwikkelen van het PM-competentiemodel.

5.2 De ontwikkeling van een generiek PM-competentiemodel

In 2008 heeft de toenmalige werkgroep de primaire rollen en functies op het gebied van projectmanagement gedefinieerd. Vervolgens is de relatie gelegd met het ICB/NCB versie 3 model. Hierbij is rekening gehouden met het initiatief dat destijds binnen IPMA Nederland is opgekomen om een aparte accreditatie voor programmamanagers op te zetten. Dit heeft tot een onderscheid geleid tussen procesgeoriënteerde en inhoudgeoriënteerde rollen en functies. Vervolgens zijn per rol en per functie de meest kenmerkende en determinerende GITP-Competenties gedefinieerd.

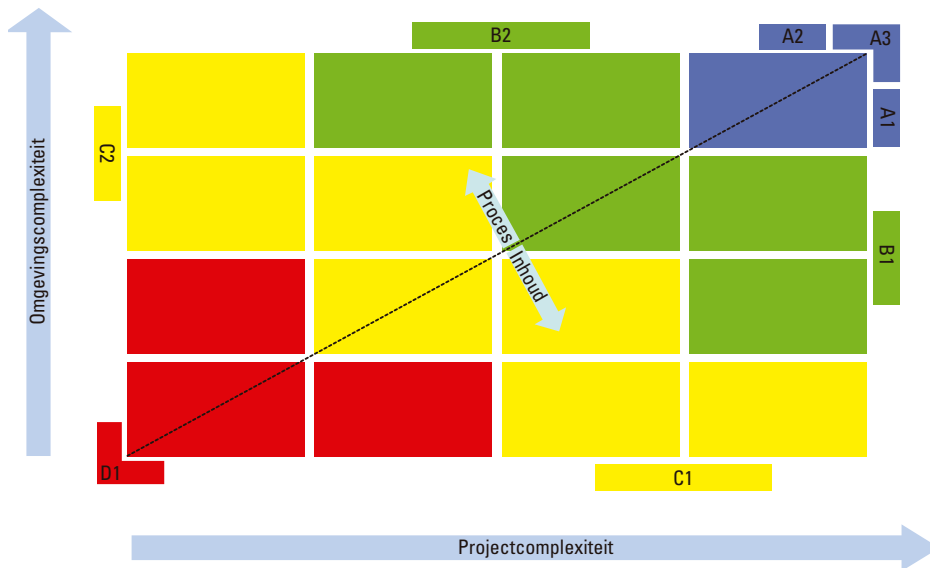
Om het competentiemodel voor de ondersteunende rollen en functies vast te stellen is eerst een PMO-kader met de onderscheiden rollen en functies gedefinieerd. In overeenstemming met het competentiemodel voor de primaire rollen en functies op het gebied van projectmanagement is ook in het competentiemodel voor de ondersteunende rollen en functies het onderscheid gemaakt tussen procesgeoriënteerde en inhoudgeoriënteerde rollen en functies. Vervolgens is het verband gelegd tussen het procesmodel voor de primaire rollen en functies en de ondersteunende rollen en functies. Dit leidde tot een noodzakelijke bijstelling van het oorspronkelijke competentiemodel voor de primaire rollen en functies op het gebied van projectmanagement. Ten slotte zijn de competentieprofielen voor de ondersteunende rollen en functies gedefinieerd.

5.3 Het PM-competentiemodel voor primaire rollen en functies

De IPMA Competence Baseline onderscheidt vier certificeringniveaus van D (laagste niveau is) tot A (hoogste niveau).

Het competentiemodel voor de primaire rollen en functies op het gebied van projectmanagement maakt een onderscheid tussen inhoudgeoriënteerde en procesgeoriënteerde rollen en functies. Een programmamanager is meer procesgeoriënteerd; een projectmanager is meer inhoudgeoriënteerd.

Het bovenstaande leidt tot een competentiemodel met vier certificeringniveaus die langs twee assen zijn gerangschikt: de complexiteit van het project en de complexiteit van de omgeving, zie figuur 6.



Figuur 6 Het PM-competentiemodel voor primaire rollen en functies

- PM-assistent / junior projectmanager (D1) – is in staat om eenvoudige projecten onder beperkt toezicht te leiden en kan de projectmanager van een beperkt complex project in alle aspecten van projectmanagement ondersteunen.
- Projectmanager (C1) – is in staat om projecten met beperkte complexiteit zelfstandig te leiden en kan de projectmanager van een complex project in alle aspecten van projectmanagement ondersteunen.
- Senior projectmanager (B1) – is in staat om complexe projecten zelfstandig te leiden.

- Projectdirecteur (A1) – is in staat om zeer complexe projecten zelfstandig te leiden.
- Proces/verandermanager (C2) – is in staat om veranderingen van beperkte complexiteit zelfstandig te leiden, en kan de programmamanager van een beperkt complex programma in alle aspecten van programmamanagement ondersteunen.
- Programmamanager (B2) – is in staat om programma's met beperkte complexiteit zelfstandig te leiden
- Senior programmamanager (A2) – is in staat om complexe programma's te leiden.
- Portfoliodirecteur (A3) – is in staat om complexe portfolio's van projecten en programma's te leiden.

Nieuw is het onderscheid tussen de rollen en functies van projectdirecteur, senior programmamanager en portfoliodirecteur op niveau A.

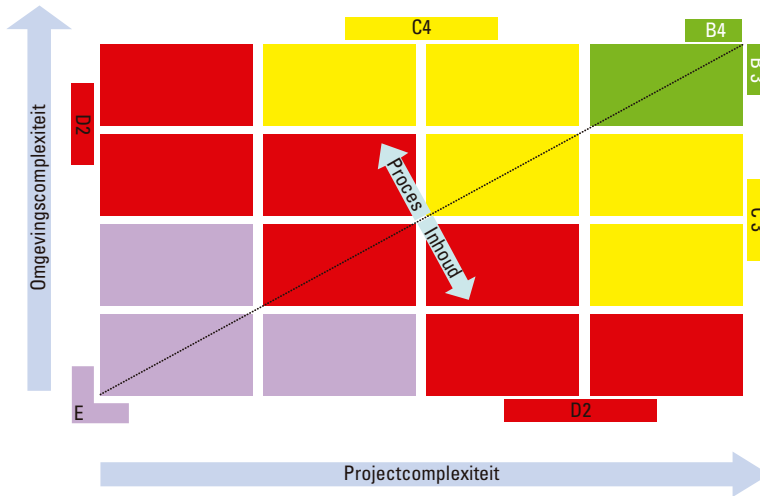
5.4 Het PM-competentiemodel voor ondersteunende rollen en functies

Om de ondersteunende rollen en functies te structureren en die te koppelen aan de IPMA-certificeringniveaus is een soortgelijk competentiemodel voor de ondersteunende rollen en functies gedefinieerd (zie figuur 7), gebaseerd op de veronderstelling dat het niveau van de ondersteunende rollen of functies minstens één niveau lager ligt dan de rol of functie aan wie zij moeten rapporteren:

- PMO-assistent (E) – is in staat om het project-, programma- of portfoliomanagementteam voor een beperkt aantal PMO-diensten onder direct toezicht te ondersteunen.
- PMO-medewerker (D2) – is in staat om het project-, programma- of portfoliomanagementteam voor alle PMO-diensten onder beperkt toezicht te ondersteunen.
- Senior PMO-medewerker (C4) – is in staat om het project-, programma- of portfoliomanagementteam voor alle PMO-diensten zelfstandig te ondersteunen. en kan optreden als hoofd van een projectbureau voor een complex project en als hoofd van een programmabureau voor een programma met beperkte complexiteit.
- PM-specialist (C3) – is in staat om het project-, programma- of portfoliomanagementteam voor een beperkt aantal PMO-diensten zelfstandig te ondersteunen, en om de betreffende 'best practices' te ontwikkelen.
- PM consultant (B3) – is in staat om het project-, programma- of portfoliomanagementteam voor alle PMO-diensten zelfstandig te ondersteunen op het gehele

gebied van projectmanagement, en om de ontwikkeling van de betreffende ‘best practices’ te leiden.

- PMO manager (B4) – is in staat om het PMO op te zetten en te leiden, en kan optreden als portfoliomanager, als hoofd van een projectbureau voor een zeer complex project of als hoofd van een programmabureau voor een complex programma.



Figuur 7 Het PM-competentiemodel voor ondersteunende rollen en functies

5.5 De relatie tussen primaire en ondersteunende rollen en functies

Gebaseerd op het individuele PM-competentiemodel voor de primaire en de ondersteunende rollen en functies kan een geïntegreerd schema voor rollen en functies voor het gehele vakgebied van projectmanagement worden opgesteld (zie figuur 8). De verschillende kleuren geven de verschillende certificeringniveaus aan.

Het schema is gebaseerd op de volgende veronderstellingen:

- Het niveau van de ondersteunende rol of functie ligt één niveau lager dan de rol of functie waaraan wordt gerapporteerd.
- Eenvoudige projecten hebben geen projectbureau nodig.
- Projecten van beperkte complexiteit worden ondersteund door één enkele PMO-medewerker. In dergelijke gevallen rapporteert de PMO-medewerker direct aan de projectmanager.
- Complexe projecten worden ondersteund door een projectbureau.
- Programma's worden ondersteund door een programmabureau.
- Portfolio's worden ondersteund door het hoofd van het PMO met zijn of haar team.

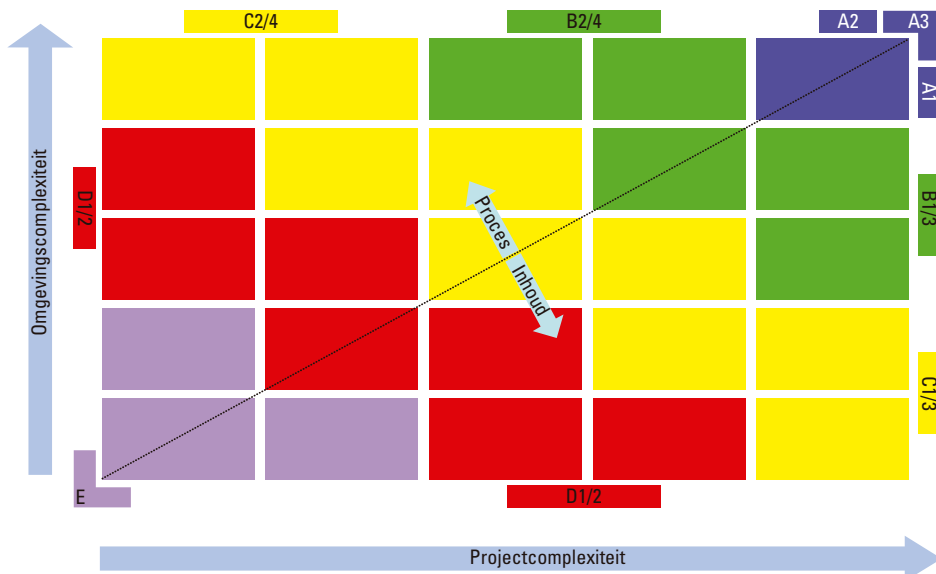
In de praktijk kunnen actuele situaties in organisaties daarvan afwijken.

	Project				Portfolio	Programma			
	Eenvoudig	Gemiddeld	Complex	Zeer complex		Complex	Gemiddeld	Eenvoudig	
A				Project-directeur	Portfolio-directeur		Senior Programmanager		
B			Senior Projectmanager	Hoofd Projectbureau	PM consultant	Hoofd PMO	Hoofd Programabureau	Programmanager	
C		Projectmanager	Hoofd Projectbureau	Senior PMO medewerker	PM specialist	Senior PMO medewerker	Senior PMO medewerker	Hoofd Programabureau	Proces manager
D	Junior Projectmanager	PMO medewerker	PMO medewerker	PMO medewerker	PMO medewerker	PMO medewerker	PMO medewerker	PMO medewerker	PMO medewerker
E	PMO assistent	PMO assistent	PMO assistent	PMO assistent	PMO assistent	PMO assistent	PMO assistent	PMO assistent	PMO assistent

Figuur 8 Het geïntegreerde schema van rollen en functies in het vakgebied projectmanagement

5.6 Het geïntegreerde PM-competentiemodel

Wanneer de twee competentie modellen worden gecombineerd, dan kan een geïntegreerd PM-competentiemodel worden ontwikkeld, dat het gehele vakgebied projectmanagement omvat, zie figuur 9. Dit model kan dienst doen als een carrièrelandschap voor professionals binnen het vakgebied projectmanagement



Figuur 9 Geïntegreerd PM-competentiemodel

Loopbaantrajecten kunnen inhoudgeoriënteerd of procesgeoriënteerd worden ontwikkeld, of alleen binnen primaire of ondersteunende rollen en functies. In de praktijk zullen loopbaantrajecten in elkaar overlopen. Ervaring in verschillende rollen en functies is meestal een waardevolle aanwinst voor de individuele medewerker en voor de betreffende organisatie.