

Project Management Officer



Afstudeerscriptie Thomas Weusten

Productcode: HRM4OAO-Ddl-152-T4C

Wat is er bij de organisatie ExcelentMatch voor nodig om tot een expert-rol te komen tot het werven en selecteren van PMO?

Naam:

Thomas Weusten

Studentnummer:

2201730

Datum:

12-oktober-2016

Organisatie:

Excellent Match/ Excellent Secretary

Praktijk begeleider:

Werner Töller

Begeleider:

Paul Hendriks

Focus op de PMO

Een onderzoek naar de behoeftes vanuit de praktijk voor het invullen van de PMO vacature.

Thomas Weusten
HRM&P Fontys Hogescholen

ExcellentMatch BV
Bedrijfsweg 1
5683 CM Best
040 211 85 00
info@excellentmatch.nl

Thomas Weusten
Madeliefstraat 9
5643 HP Eindhoven
0611312278
thomasweusten@gmail.com

Fontys Hogescholen
Professor Goossenslaan 1-2
5022 DM Tilburg
Tel: 0885077222

Voorwoord

Dit onderzoek is gewijd aan het achterhalen van kennis over de functie van Project Management Officer (PMO). Dit zodat de organisaties ExcellentMatch en ExcellentSecretary deze kennis kunnen inzetten in de werving en selectie. Kennis die nodig is om op te treden als expert voor organisaties die vragen om kandidaten voor de functie van PMO.

Dit product is geschreven naar aanleiding van mijn afstuderen aan de opleiding Human Resource Management en Psychologie aan de Fontys Hogeschool van Tilburg.

Dit product vloeit voort uit een stage die ik van september 2016 tot januari 2017 heb gelopen bij de organisatie ExcellentMatch in Best. Daarbij is Werner Töller bereid geweest enkele onderzoeksvragen voor te stellen en zich vanuit de organisatie aan te bieden als begeleider voor dit onderzoek.

Werner Töller wil ik bedanken voor zijn hulp, begeleiding en inzet tijdens dit onderzoek. Ook de collega's Linda Smeets en Karin van Hirtum wil ik bedanken voor het sparren over het onderzoek.

Daarbij wil ik de geïnterviewde bedanken voor hun bijdrage aan een zo volledig mogelijk onderzoek.

Ook Nick Heijder heeft mij goed geholpen door orde op zaken te stellen tijdens kritieke punten in dit onderzoek.

Als laatste wil ik graag de begeleider vanuit de Fontys, Paul Hendriks, bedanken voor zijn sturing en begeleiding. Want wanneer ik er niet uitkwam dan stuurde Paul mij de goede richting op.

Met vriendelijke groet,

Thomas Weusten

Samenvatting

De functie van Project Management Officer (PMO) is de laatste jaren steeds meer in opkomst. Dit komt door de toenemende mate waarin bedrijven werken op projectbasis. Grote nationale en internationale bedrijven werken op deze semi gestructureerde manier. En geen wonder dat ze het doen: de oude voorgeschreven manier bracht niet altijd innovatie. Om toch enige structuur te bieden werd de functie van PMO in het leven geroepen.

Dit onderzoek is gestart om te onderzoeken hoe de PMO te werk gaat en op welke manieren deze PMO ingezet kan worden. De organisatie ExcellentMatch en zusteronderneming ExcellentSecretary werven beiden voor organisaties die vragen naar de PMO's. Om inzicht te bieden in de selectie-eisen in wel de harde als ook de zachte kant van de functie is daarom onderzoek gedaan naar de PMO-functie. Dit onderzoek is gedaan om de volgende hoofdvraag te kunnen beantwoorden: *Wat zijn de behoeftes in de praktijk voor het invullen van PMO-vacatures?*

Uit deze onderzoeksvraag zijn meerdere resultaten gekomen. Als eerste is het zo dat er een duidelijke vraag is naar PMO's. De harde taken van de PMO's onderscheiden zich door ondersteunend te zijn aan de project- of programmamanagers. Dit doet de PMO door routine aan te brengen in projecten middels een uniforme manier van rapporteren over het hele project of programma. Dit kan alleen als er een cultuur verandering teweeg wordt gebracht dóór de PMO als het gaat om het projectmatig werken. Hier let de PMO onder anderen op door de compliance te monitoren.

Ook is duidelijk geworden dat de 'soft skills' naast de vaste taken van de PMO ook sterk van belang zijn om de PMO-functie te kunnen beoefenen. Deze soft skills zijn bijvoorbeeld de sociale en communicatie vaardigheden van een PMO. Deze sociale communicatie vaardigheden van de PMO zorgen er ook voor dat de project- of programmamanagers beter gaan communiceren. Het is daarnaast bijvoorbeeld ook belangrijk dat de PMO flexibel en stressbestendig is, vertrouwen uitstraalt en nieuwsgierig is. Dit samen typeert een PMO.

Verklarende woordenlijst

PMO	Project Management Ondersteuner, Project Management Officer of Portfolio Management Officer
PMA	Project Management Associate
IPMA-	International Project Management Association
Prince2	Opleiding projectmanagement
White Papers	Diepgaand rapport over specifiek onderwerp.

Inhoudsopgave

PROJECT MANAGEMENT OFFICER	1
VOORWOORD.....	4
SAMENVATTING.....	5
VERKLARENDE WOORDENLIJST.....	6
1 INLEIDING.....	10
1.1 AANLEIDING	12
1.2 PRAKTIJK EN KENNISDOELSTELLINGEN.....	13
1.3 HOOFD EN DEELVRAGEN	14
1.4 LEESWIJZER.....	14
2 THEORETISCH KADER.....	15
2.1 WERKEN IN PROJECTVORM	16
2.2 FUNCTIEPROFIEL.....	17
2.3 ROLLEN EN VAARDIGHEDEN PMO	20
2.4 TOEGEVOEGDE WAARDE VAN PMO	20
2.5 CURSUS PMO	21
2.6 COMPETENTIE VAN PMO	22
3 CONCEPTUEEL MODEL	24
4 METHODOLOGIE.....	25
4.1 TYPE ONDERZOEK	25
4.2 PROCEDURE EN RESPONDENTEN	25
4.3 MEETINSTRUMENTEN	28
4.4 DESKRESEARCH.....	30
4.5 ANALYSE VAN GEGEVENS	30
5 RESULTATEN	32
5.1 WERKPROCESSEN	33
5.2 TAAKINHOUD	36
5.3 PERSOONLIJKE KENMERKEN.....	41
6 CONCLUSIE	45
7 DISCUSSIE	47
7 LITERATUURLIJST	49
8 BIJLAGEN.....	52
BIJLAGE 1 UITLEG PROJECTFASE	52
BIJLAGE 2 PROGRAMMA CURSUSSEN.....	53
BIJLAGE 3 PMO VACATURES.....	56
BIJLAGE 4 VRAGENLIJST PMO.....	61
BIJLAGE 5 VRAGENLIJST ORGANISATIE.....	62
BIJLAGE 6 INTERVIEW CARL DE BAST	62

BIJLAGE 7 INTERVIEW RACHEL VAN DEN BROEK & JOHAN NIESEN	67
BIJLAGE 8 INTERVIEW MET JOËLLE SINNEMA	80
BIJLAGE 9 INTERVIEW MET SANDER DE RUITER	98
BIJLAGE 10 INTERVIEW MET ROELAND JOZEN	114
BIJLAGE 11 INTERVIEW MET LIANNE OOSTERBAAN.....	129
BIJLAGE 12 INTERVIEW MET RENÉ DE HOON.....	145
BIJLAGE 13 CODERING ORGANISATIE INTERVIEWS	158
BIJLAGE 14 CODERING INTERVIEWS PMO	163
BIJLAGE 15 CODERING PMO	199
BIJLAGE 16 CODERING VACATURES.....	224
BIJLAGE 17 CODERING VACATURES	235

1 Inleiding

“Een project is een eenmalig, tijdelijk samenwerkingsverband tussen mensen van verschillende organisaties en/of disciplines dat tot doel heeft een uniek product of een unieke dienst op te leveren op een vooraf gesproken tijdstip, gebruik makend van een vooraf afgesproken hoeveelheid middelen”

Hierboven wordt de definitie van een project uitgelegd zoals “Janssen” dit omschrijft. (Janssen, 2011)

In de regio Brabant alleen al zitten bedrijven die wereldwijd opereren. Denk bijvoorbeeld aan Philips of ASML. Deze bedrijven staan er om bekend dat zij met projecten te werken.

Maar ook bedrijven zoals de Nederlands Spoorwegen (NS) of APPLE werken in projecten. (Lashinsky, 2011) (ASML, 2016)

Nu we weten dat veel bedrijven in projectvorm werken is er dus een verklaarbare reden waarom organisaties vragen naar de PMO (Project Management Ondersteuner) voor in een project. Projecten zijn niet nieuw, maar de PMO functie zelf is nog niet zo oud. *“Het eerste Nederlandstalige artikel over PMO pas eind 2002 is gepubliceerd in een vaktijdschrift voor EDP auditors”* (Jan Willem Donselaar, 2009)

Dat er vacatures zijn voor de PMO-functie is niet de uitdrukking van het feit dat het een opkomende functie is. En de functie toeneemt in bekendheid. Ook zijn er cursussen ingericht voor de PMO functie. Deze cursussen zijn vaak ingericht aan de hand van Prince2 of IPMA-D.

ExcellentMatch is een werving- en selectiebureau dat inspeelt op deze vraag naar PMO's. Daarnaast ontvangt ExcellentMatch van allerlei bedrijven opdrachten. Van zowel grote als kleine bedrijven. Door het ontstaan van deze vacatures volgde voor ExcellentMatch een probleem.

Directeur Werner Töller omschrijft het probleem als volgt: *“Als het gaat om de vindbaarheid van de PMO's op het moment dat ze nodig zijn dan is dit aanbod laag. Het onderwerp vraag en aanbod is lastig door de zeer specifieke functiecriteria waar de PMO's aan moeten voldoen. Zowel certificering als profiel zijn vaak eisen waardoor er een gebrek is aan PMO's. Hierbij ontstaat het probleem dat er te weinig kennis is om de markt te bedienen. Er ontstaat steeds meer behoefte in de markt, en wij willen focussen en inspringen op die vraag.”* (Töller, 2016)

Ook ExcellentSecretary heeft moeite met het duiden van de PMO-functie. ExcellentSecretary is gericht op de werving en selectie van ondersteunende functies. Dit zijn bijvoorbeeld secretaresses op allerlei niveaus, denk zo ook aan de directiesecretaresses. Daarnaast vallen PMO's ook onder ondersteunende functies. PMO is dus een gebied waar zowel ExcellentMatch als ExcellentSecretary de markt in bedient. Dit wil zeggen dat beide organisaties belang hebben bij de zoektocht naar duidelijkheid over de PMO-functie.

Ontstaan onderzoek

Het is dus zo dat dit onderzoek is ontstaan door de vraag naar PMO, zoals Werner Töller omschrijft:

“De vragen die ontstaan bij de vraag naar PMO gaan ook over aansluiting qua cultuur en specifieke vaardigheden” (Töller, 2016)

Daarbij speelt wel dat beide organisaties (ExcellentMatch en ExcellentSecretary) een andere blik hebben op de functie. Het is dan ook van belang dat het profiel van PMO beter wordt geduid. Zo lijkt het bijvoorbeeld dat ExcellentSecretary de PMO-functie ziet als een MBO-functie. Dit terwijl ExcellentMatch de functie ziet als een HBO-functie.

PMO vacatures

Doordat er veel bedrijven zijn die in projecten werken, zijn er ook vacatures voor de functie van PMO beschikbaar.

De functie van PMO, die relatief nieuw is, wordt in iedere organisatie anders omschreven en voor een variatie aan taken ingezet. (ASML, 2016) (monsterboard, 2016) (nationalevacaturebank, 2016) Een functie die daardoor ook steeds meer op jobsites word gevraagd, is daarom de functie van PMO. Deze PMO is een functie die vaak voorkomt tijdens een project. (monsterboard, 2016) (werkenbijgvb, 2016)

Tijdens een zoektocht op verschillende vacaturebanken worden binnen één dag (op 23-11-2016) tussen de 10 en 15 vacatures gevonden voor de functie van PMO. Hieruit kan geconcludeerd worden dat er steeds meer vraag is naar de kandidaat die voldoet aan de eisen van PMO.

Hieronder een overzicht van de gevonden vacatures

1. Dit zijn bij Monsterboard 11 vacatures (monsterboard, 2016)
2. NationaleVacatureBank 12 vacatures (Nationalevacaturebank, 2016)
3. LinkedIn 12 vacatures (Linkedin, 2016)

1.1 Aanleiding

De reden dat dit onderzoek is opgestart is de vraag bij werving- en selectiebureau ExcellentMatch: Wat zijn PMO's en waar vind ik ze?

Deze twee vragen worden later geduid aan de hand van de hoofd- en deelvragen. Ten eerste wordt er gekeken vanuit welke organisatie deze vragen komen. Dit zijn de organisatie ExcellentMatch en zusterbedrijf ExcellentSecretary.

1.1.1 Organisatie ExcellentMatch en ExcellentSecretary

ExcellentMatch is een Nederlands bedrijf dat gespecialiseerd is in het werven en selecteren van onze kandidaten voor functies op HBO- en WO-niveau.

De focus van onze kandidaten ligt bij de financiële, dienstverlenende of overheid geallieerde sector. Daarbij is het zo dat er voornamelijk geworven wordt in de regio Limburg, Noord- Brabant en Zuid-Holland.

Om een volledig beeld te krijgen van de organisatie wordt op de organogram getoond wie de leden zijn waaruit ExcellentMatch en ExcellentSecretary bestaat.

1.1.2 Organogram ExcellentMatch/ExcellentSecretary



Afbeelding 1

1.1.3 Maatschappelijke aanleiding

Zoals al eerder genoemd in de inleiding is het zo dat werken in projecten niet nieuw is, maar wel een groeiende markt. Doordat de organisaties meer in projecten gaan werken, worden steeds meer PMO's gevraagd. Dit wil zeggen dat er een maatschappelijk belang bestaat bij het duiden van de PMO-functie. Aan de hand van enkele vragen gesteld aan een PMO expert, werd duidelijk dat de PMO-functie slecht vertegenwoordigd is. Zo vertelde zij: *“Er is te veel onduidelijkheid over de duiding van PMO”*. (Hartong, 2016) Daarbij stelde Hartong dat deze onduidelijkheid mogelijk ook komt vanuit de organisaties die nog geen absolute duidelijkheid hebben over de functieduiding van PMO. (Hartong, 2016)

De functieomschrijving van PMO wordt namelijk door niet alle organisaties als hetzelfde gezien, dit blijkt ook uit de vacature teksten. (werkenbijgvb, 2016) (monsterboard, 2016) Het is daarom dus van maatschappelijk belang dat er voor ExcellentMatch een heldere omschrijving of rode draad komt over de functie van PMO.

Daarbij gaat het niet slechts over de duiding van de functie. Ook is er een grondig tekort aan PMO functionarissen. Dit probleem is niet alleen bij de organisatie ExcellentMatch of ExcellenSecretary van belang. Dit probleem kan ook gezien worden op vacature databases zoals NationaleVacaturebank of Monsterboard. (monsterboard, 2016) (nationalevacaturebank, 2016)

Wanneer hier een regionale zoekopdracht (per stad, binnen omtrek van 30km) voor de functie PMO wordt uitgevoerd is het effect dat er ongeveer 10 tot 15 PMO kandidaten worden gevonden.

Dit betekent dat, wanneer er al gemiddeld 10 tot 30 vacatures voor deze functie op dezelfde databanken staat, er een mogelijk tekort is aan kandidaten voor deze vacature.

1.2 Praktijk en Kennisdoelstellingen

In deze paragraaf wordt vanuit de organisatie aangegeven wat de organisatie wil bereiken met dit onderzoek en welke inzichten opgedaan zijn als dit onderzoek klaar is.

1.2.1 Praktijkdoelstellingen

Een praktijkdoelstelling is een vraagstuk over wat er bereikt wordt aan de hand van dit onderzoek. Voor dit onderzoek geldt het volgende:

“Het vakkundig werven en selecteren van PMO's voor verschillende typen organisaties”, aldus directeur Werner Töller.

1.2.2 Welk praktijkprobleem moet (uiteindelijk) opgelost worden en/of welke bijdrage moet het onderzoek daartoe leveren?

Het gebrek aan kennis over de wensen van organisaties die opdracht geven over het aannemen van PMO's. En daarbij ook het probleem dat er voor de organisatie en in het algemeen te weinig kennis is over het functieprofiel van de PMO.

1.2.3 Ten behoeve waarvan dient kennis vergaard te worden?

Ten behoeve van de organisatie ExcellentMatch, maar ook ten behoeve van organisaties die werken in projecten. Deze organisaties zullen waarschijnlijk PMO's inzetten, hierbij is het van belang te weten wat het voordeel van een PMO is en hoe deze ingezet kan worden. Dit zodat ExcellentMatch als werving- en selectiebureau beter kan inspelen op de wensen van de opdrachtgever.

1.2.4 Praktijkdoelstelling

Wanneer dit onderzoek is afgerond, is het de bedoeling dat er kennis is ontstaan over het volgende onderwerp, namelijk:

- *Hoe kan ExcellentMatch zich als intermediair onderscheiden naar opdrachtgever en kandidaat over de PMO functie? Met daarbij inzicht en kennis om de klanten te adviseren over de PMO functie?*

1.3 Hoofd en deelvragen

In deze paragraaf wordt gekeken naar de hoofd- en deelvragen.

Dit zijn de vragen die uiteindelijk tot de resultaten van het onderzoek zullen leiden.

Hoofdvraag:

- *Wat zijn de behoeftes in de praktijk voor het invullen van PMO vacatures?*

Deelvragen

1) Wat zijn de behoeftes van organisaties aan PMO?

- *Takenpakket*

2) Wat typeert een PMO? Met daarbij de volgende onderwerpen:

- *Opleiding*
- *Eigenschappen*
- *persoonlijkheid*

1.4 Leeswijzer

In deze inleiding is beschreven wat de aanleiding is en hoe het doel van dit onderzoek is omschreven. In het hoofdstuk hierna komt het theoretisch kader. Hierin wordt de informatie weergegeven die nu bekend is over de functie van PMO. Het conceptueel model in hoofdstuk 3 geeft aan de hand van topics aan hoe het profiel van de PMO is ingekaderd. In hoofdstuk 4 wordt de methodologie uitgelegd. Daarna zullen in hoofdstuk 5 de resultaten worden weergegeven aan de hand van gecodeerde interviews en vacatures. Op basis van deze resultaten wordt in hoofdstuk 6 een conclusie gegeven. Hoofdstuk 7 is een kritische blik op de zwakke of verbeterpunten en een vergelijking met de literatuur. In de bijlages zijn voorbeeldvacatures en uitgewerkte interviews te vinden (transcripten).

2 Theoretisch kader

Dit theoretisch kader is een weergave van de informatie die nu bekend is over PMO. Ook worden hierbij de context waarin hij of zij functioneert plus relevante theorieën getoond. Om een logische leesvolgorde te krijgen wordt er eerst gekeken naar de werkvorm waarbinnen de PMO opereert. Deze werkvorm is namelijk het werken in projecten. Om daarna specifiek in te gaan op de functietypering van de PMO en de vragen die hierbij ontstaan.

Vanuit deze functietypering kan worden gekeken naar de voordelen van een PMO en bijvoorbeeld het type en niveau van opleiding die geschikt is om te kunnen opereren als PMO's.

Aan iedere paragraaf is een kopje toegevoegd genaamd “Vragen voor onderzoek vanuit de theorie”. De info bij dit kopje geeft aan wat nog onbekend is en niet uit de theorie gehaald kan worden. Dit is de aanleiding voor vragen die later terugkomen in de interviews.

Paragrafen in hoofdstuk 2

- Bij paragraaf 2.1 wordt er gekeken naar werken in projectvormen en wat de definitie is hiervan.
- Bij paragraaf 2.2 wordt er gekeken naar functieanalyses en wat deze zijn.
- In paragraaf 2.3 komen de specifieke rollen en vaardigheden van de PMO aan bod.
- Tijdens paragraaf 2.4 word ingegaan op de toegevoegde waarden van de PMO.
- In paragraaf 2.5 wordt er gekeken naar de opleiding/ cursussen voor PMO.
- In paragraaf 2.6 wordt er gekeken naar de competentie van een PMO.

2.1 werken in projectvorm

Dit onderzoek gaat over de PMO. Om duiding te krijgen in de werkzaamheden van de PMO is het van belang dat er wordt gekeken naar projecten en het werken in projecten. Het werken in projectvorm is niet de enige vorm van werken. Daarom volgt er eerst een korte uitleg over de verschillende werkvormen.

Daarna wordt er een schema getoond over de 6 fases van werken in een project.

2.1.1 Verschillende werkvormen

Projectmatig werken is niet de enige werkvorm die bestaat. Er zijn namelijk drie soorten werkvormen: Improviserend werken, Routinematig werken en Projectmatig werken.

Improviserend werken

“Dit is een werkvorm die wordt gebruikt als moet worden ingespeeld op nieuwe, onverwachte ontwikkelingen. Denk bijvoorbeeld aan een brandweerkazerne die moet inspelen op een overstroming.” (Janssen, 2011, p. 25)

Routinematig werken

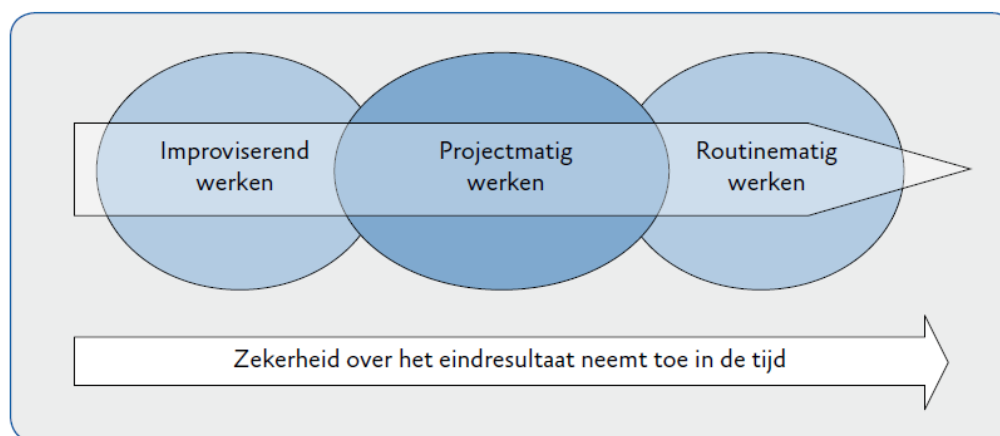
“Deze manier van werken wordt vaak gebruikt voor werk met een herhalend karakter. Bijvoorbeeld voor de uitgifte van een paspoort door de gemeente. Bedenk dat wanneer zou worden gekozen voor een improviserend manier van werken voor de uitgifte van een paspoort, dat de gemeentewerken dan niet zou weten wanneer het paspoort klaar zou zijn en wat het gaat kosten.” (Janssen, 2011, p. 25)

Projectmatig werken

“Deze manier van werken zit tussen de andere twee manieren in. Er wordt overgeschakeld naar projectmatig werken als het resultaat veel nieuwe elementen kent, maar tegelijk ook bekende elementen bevat. In het begin van een project zal er vooral improviserend te werk worden gegaan. Maar door gebruik te maken van een projectmanagementmethode zal er steeds meer grip komen op het project, waardoor er meer overgeschakeld naar een routinematige aanpak”

(Janssen, 2011, p. 25)

Met afbeelding 2 wordt bedoeld dat projectmatig werken vaak wordt ingezet wanneer er wel resultaat moet worden geboekt, maar niet zeker is hoe dit resultaat wordt bereikt. (Janssen, 2011, p. 25)



Afbeelding 2 (Janssen, 2011, p. 25)

2.1.2 Wat wordt er bedoeld met een project?

Nu we weten wat de werkvormen zijn is het goed om te duiden wat de definitie van werken in projectvorm is. Er bestaan verschillende definities van een project. De meest gehanteerde definitie luidt: *“Een project is een eenmalig, tijdelijk samenwerkingsverband tussen mensen van verschillende organisaties en/of disciplines dat tot doel heeft een uniek product of unieke dienst op te leveren op een vooraf afgesproken tijdstip, gebruik makend van een vooraf afgesproken hoeveelheid middelen”*

(Janssen, 2011, p. 24)

We weten nu waarom men werkt in projecten en wat de definitie ervan is, maar het is ook van belang te weten hoe deze projecten faseren. Daarom volgt er nu een uitleg over de projectfases.

2.1.3 Werken in projectfases

Een traditioneel project bestaat uit 6 verschillende fases.

Dit zodat het werk opgedeeld kan worden en makkelijker te overzien is. Bij afbeelding 3 de 6 fases van het werken in projectvorm.

“Initiatiefase;

De initiatiefase is het begin van het project. In deze fase wordt een idee voor een project nader onderzocht en uitgewerkt. Doel van deze fase is te onderzoeken of het project wel haalbaar is.

Definitiefase; In deze fase worden de eisen en wensen die aan een projectresultaat gesteld worden zo goed en compleet mogelijk bepaald.

Ontwerpfase; In de ontwerpfase wordt er een ontwerp of worden er enkele ontwerpen gemaakt waarmee men denkt het projectresultaat te kunnen bereiken.

Voorbereidingsfase; In de voorbereidingsfase wordt alles geregeld dat nodig is voor de realisatie van het project.

Realisatiefase; In de realisatiefase wordt het project zichtbaar. In deze fase vindt de bouw van het projectresultaat plaats.

Nazorgfase; In de nazorgfase wordt alles geregeld om het projectresultaat daadwerkelijk te doen landen”

(projectmanagementtraining.nl, 2016)

Zie bijlage 1 voor de volledige uitwerking van deze fases



Afbeelding 3
(projectmanagementtraining.nl, 2016)

2.1.4 Vragen voor onderzoek vanuit de theorie

Neemt de PMO deel aan iedere fase van het project? Wat is de positie van de PMO in een project?

2.2 Functieprofiel

Nu er is gekeken naar projectfases, wordt er gekeken hoe de PMO in projecten werkt. Om dit te kunnen doen wordt er gekeken naar functieprofiel. Hiervoor zal eerst worden uitgelegd wat een functieprofiel is. Daarna wordt er specifieker ingegaan op de onderdelen van een functieprofiel.

Verhoeven omschrijft de definitie van een functieprofiel als volgt:

“Een functieprofiel is een omschrijving van taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden. Meestal is het een opsomming van wat iemand hoort te doen en een beschrijving van de hiërarchische positie” (Verhoeven, 2009, p. 22)

Ook omschrijft Verhoeve:; “Hoe duidelijker de criteria waaraan iemand moet voldoen, hoe groter de kans dat u de juiste respons krijgt” (Verhoeven, 2009, p. 27)
Verhoeven schrijft dit over het werven van kandidaten voor een openstaande functie. Dit wil zeggen dat de inhoud van een vacature waarmee wordt geworven naar de functie van PMO informatie kan verschaffen over de functie van PMO. Daarom is er gekozen om in dit onderzoek om ook aan de hand van vacatures de functieomschrijving van PMO te gaan duiden. Dit gebeurt aan de hand van vacatures uit vacaturebanken zoals Monsterboard en NationaleVacaturebank.

Om daarnaast meer duidelijkheid te krijgen over het functieprofiel en hoe deze passend in organisaties is daarom in de volgende paragraaf een verdeling gemaakt tussen werk en persoon.

2.2.1 Een functie opgedeeld tussen werk en persoon

Een functie kan worden opgedeeld in 4 kwadranten. De eerste 2 kwadranten gaan over de kant van het werk. De kant van het werk heeft weer een onderscheid tussen functie en omgeving. De tweede twee kwadranten gaan over de kandidaat. Deze 2 kwadranten gaan over de persoon en de kennis/vaardigheden.
(Verhoeven, 2009, p. 22)

Zoals hieronder schematisch wordt weergegeven in de “selectievariabelen”, wordt duidelijk wat de verschillende aspecten zijn van een functieprofiel.

In samenspraak met Werner Töller (Töller, 2016) is er voor gekozen om enkele van de onderdelen van deze selectievariabelen uit te lichten in de interviews. De reden dat er gekozen is voor interviews komt terug in paragraaf 4 tijdens de methodische verantwoording. *Zie hieronder de selectievariabelen die duiding geven aan een functieprofiel.*

Selectievariabelen

Werk	Kandidaat
<u><i>Functie:</i></u> Taken Contacten Werkruimte Soort apparatuur Verantwoordelijkheden Plaats in de organisatie	<u><i>Persoon:</i></u> Motivatie Capaciteiten Competenties Vaardigheden Belangstelling Karaktertrekken
<u><i>Omgeving:</i></u> Soort organisatie Opleidingsniveau Leiderschapsstijl Beloning Product Cultuur/sfeer	<u><i>Kennis/vaardigheden:</i></u> Specifieke vakkennis Algemene opleiding Beroepsopleiding Specialistische vaardigheden Relevante ervaring

(Verhoeven, 2009, p. 23)

2.2.2 “Vragen met kleur”

Naast de “selectievariabelen” en misschien wel “harde eisen” zoals hiervoor getoond, heeft Verhoeven ook vragen opgesteld die omgevingsgericht zijn. Dit om een idee te geven hoe de PMO de functie ervaart. En wat de motivatie is om deze functie uit te voeren.

Daarom zijn de volgende vragen overgenomen.

1. “Wat maakt het werk nu echt leuk?”
2. “Wat maakt mensen trots op deze functie?”
3. “Wat verteld iemand op feestjes over wat hij doet en voor wie hij werkt?”

(Verhoeven, 2009, p. 25)

2.2.3 Kleuren denken

Hiernaast is met kleuren denken invulling geven aan de manier waarop PMO's denken. Er is hiervoor gekozen om een beeld te krijgen bij de werkwijze van de PMO. Bedenk daarbij dat, zoals de functie naam zegt “Project Management Ondersteuning” dat het ondersteunen van groot belang is. Het kan dan zo zijn, dat zoals bij afbeelding 4 in de kleur geel wordt aangegeven, het denken in macht niet passend zou zijn voor de PMO functie. (Caluwe, 1997, p. 5)

2.2.4 Kritische incidenten techniek

Wanneer de harde eisen en de vragen met kleur en het denken met kleur benoemd zijn, is het ook goed om te weten wat voor ervaringen iemand doormaakt als PMO. Zowel positieve als negatieve ervaringen zijn daarbij van belang. Om dus de PMO functie de duiden qua ervaringen wordt er gebruikt gemaakt van de kritische incidenten techniek. Deze zoals hieronder beschreven.

“De Kritische Incidenten Techniek (Critical Incident Technique) (heskesresearch.com, 2016) stelt de individuele ervaring van de respondent

centraal en richt zich door middel van open vragen op concrete ervaringen die men als overwegend positief of juist als overwegend negatief heeft ervaren (non-routine quality)” Enkele vragen hiervan worden ook gebruikt voor de interviews.

2.2.4 Vragen voor onderzoek vanuit de theorie

Vanuit de functieanalyse, “selectievariabelen”, de vragen die “kleur” bieden aan de functie, het “kleurdenken” en de “kritische incidenten techniek”, worden thema's ontwikkeld om als vragen te gebruiken voor de interviews met PMO's.

Ook de motivatie van de PMO en de persoonlijkheid van de PMO komt terug als thema voor de interviews.



Afbeelding 4 (Caluwe, 1997, p. 5)

2.3 Rollen en vaardigheden PMO

In deze paragraaf gaan we kijken naar de rollen en eigenschappen van de PMO. Dit wil zeggen dat hier specifieke taken worden uitgelicht die de PMO uitvoert.

2.3.1 Rol van intellectuele eigenaar

“The project management office (PMO) becomes the guardian for the project management intellectual property”

Zoals Kerzner omschrijft, heeft de PMO als taak om bewaker te zijn van intellectueel eigendom binnen een project. Dit wil zeggen dat de PMO kijkt naar de rapportage van meerdere vlakken, dit zoals de vacatures voor PMO omschrijven. Daarom dat door middel van deze projecten ook informatie wordt verzameld. Het is daarom aan de PMO om informatie die uit het project komt te beschermen.

(KERZNER, 2009, p. 599)

2.3.2 Overziend en auditerend

Ook houdt de PMO interviews met verschillende leden van een project. Dit om te kijken of er volgens de regels wordt gewerkt en om te meten wat de voortgang is van het project. Het is niet de taak van de PMO om daarna ook de regels op te leggen.

(KERZNER, 2009, p. 479)

2.3.3 De PMO Creëert een geschikte omgeving voor projecten

In een rapport van onderzoeksbureau “ESI” wordt aangegeven dat een PMO een werksfeer of cultuur creëert binnen projecten. Hiermee wordt ook gezegd dat de PMO de standaard zet voor het eigen werk en werk van anderen tijdens het project. Ook is de PMO dan overziend in deze “standaard” van werken. Daarbij wordt de PMO omschreven als iemand die de leverancier is van methodisch-organisatorische oplossingen. (Mariusza, 2014, p. 47) Dit wordt ook ondersteund door ESI. Deze omschrijft dat de PMO ingezet wordt om de effectiviteit van een project te helpen.

(Global State of PMO, 2015)

Het is zelfs zo dat de effectiviteit van de methodes met 53% verhoogd kunnen worden door de PMO. (Global State of PMO, 2015)

2.3.4 Soft skills

Ook omschrijft onderzoeksbureau ESI dat de ontwikkeling van soft skills van de PMO nog niet genoeg erkend wordt. *“Soft skills development is still lagging, indicating a gap between the hard skills and soft skills offered”* (Global State of PMO, 2015) Hiermee wordt gezegd dat de soft skills van waarde kunnen zijn voor projecten, maar dat de waarde van deze vaardigheden nog niet genoeg worden erkend. Het kan dan bijvoorbeeld zijn dat de communicatievaardigheden of de sociale vaardigheden van de PMO niet toereikend erkend worden door de projectmanagers.

2.3.5 Vragen voor onderzoek vanuit de theorie

Wat vindt de PMO zelf dat zijn of haar specifieke vaardigheden en taken zijn, en klopt het dat de PMO overziend en auditerend is?

2.4 Toegevoegde waarde van PMO

In deze paragraaf wordt aan de hand van de theorie getoond wat de voordelen van een PMO zijn. Dit laat zien wat er voor de organisaties aan “winstbelang” kan zijn wanneer men werkt met PMO's.

2.4.1 Waarde bepaling van PMO

“De waarde bepaling van de PMO is afhankelijk van de richting die wordt gegeven door de organisatie-management. PMO’s hebben verschillende toegevoegde waarden aan een project maar hebben altijd de focus om een positieve invloed te zijn op een project” Hiermee wordt gezegd dat logischerwijze een PMO een positief effect kan hebben op projecten. Alhoewel dit ook afhankelijk is van de taken die de PMO mag uitvoeren. (Macauley, 2014, p. 178)

2.4.2 Opgesomde voordelen

In een onderzoek door Project Management Institute uit 2010 werd gesteld dat de voordelen van een PMO opgesomd kunnen worden in 5 punten.

1. *“Minder falende projecten*
 2. *Projecten worden binnen budget geklaard*
 3. *Verhoogd productiviteit*
 4. *Projecten worden voor de deadline afgeleverd*
 5. *Er worden kosten gespaard”*
- (the project management office , 2012)

Ook in een onderzoek door “PMOplus”, een kennisbank over PMO, werden 5 voordelen van PMO opgesomd.

- *“Eenduidige, integrale registratie*
- *Koppeling tussen project administratie en financiële administratie*
- *Betere management informatie, meer ‘grip’ op projecten*
- *Uniforme processen, consistentie*
- *Efficiëntere uitvoering van projecten”*

(Bree, 2016)

2.4.3 Vragen voor onderzoek vanuit de theorie

Wat zorgt er volgens de PMO voor dat er toegevoegde waarde plaats vindt door het uitvoeren van zijn of haar functie? En wat is de ervaring van de PMO hiermee?

2.5 Cursus PMO

Aangezien PMO een functie is waarvoor nog geen MBO-, HBO- of WO-opleiding van bestaat, zijn daarom in dit onderzoek wel de cursussen uitgelicht. Met de komst van opleiders voor deze functie wordt mogelijk ook aangegeven dat PMO een groeiende functie is. Een functie waar meer en meer vraag naar ontstaat.

Er zijn in Nederland meerdere opleidingsinstituten, die cursussen beschikbaar stellen om de kennis uit te breiden voor de PMO functie.

Vaak worden de opleidingen wel gelinkt aan IPMA-D of Prince2.

IPMA-D en Prince 2 zijn beiden toonaangevend op het gebied van projecten.

Inhoudelijk is helaas niet meer informatie te krijgen van de programma’s. Dit ook om economische redenen, het is namelijk zo dat een driedaagse cursus ongeveer tussen de € 1.300,- en € 1.600,- kost. Meer informatie over de cursussen is wel te vinden in bijlage 2. Dat er cursussen ontstaan/zijn voor de functie van PMO kan een indicatie geven dat de PMO-functie in groeiende mate voorkomt in projecten.

Er is gekozen om vier verschillende opleidingen uit te lichten. Opleidingen die ieder een cursus hebben tot PMO.

Naam organisatie	Naam opleiding	Bron
1. De Project Academie	Project Ondersteuning	(deprojectacademie, 2016)
2. De HAN	Opleiding PMO	(De HAN, 2016)
3. NCOI	IPMA-D	(NCOI, 2016)
4. ITMG	Prince2	(ITMG, 2016)

De vier opleiders hierboven zijn verschillend door onder andere de indeling van de cursus, maar ook door de soorten programma's die worden aangeboden.

De prijzen volgens de websites tussen de € 1.300,- en € 1.600,-.

Alle 4 de aanbieders omschrijven de cursus op basis van drie dagen training.

Er is in de bijlages een overzicht te vinden van de 4 programma's van deze opleidingen. Het is zo dat behalve De Project Academie de meeste opleiders werken aan de hand van Prince2. De Project Academie werkt met een zelf opgesteld programma en is niet gelieerd aan IPMA of Prince2.

Voorbeelden van onderwerpen cursusprogramma

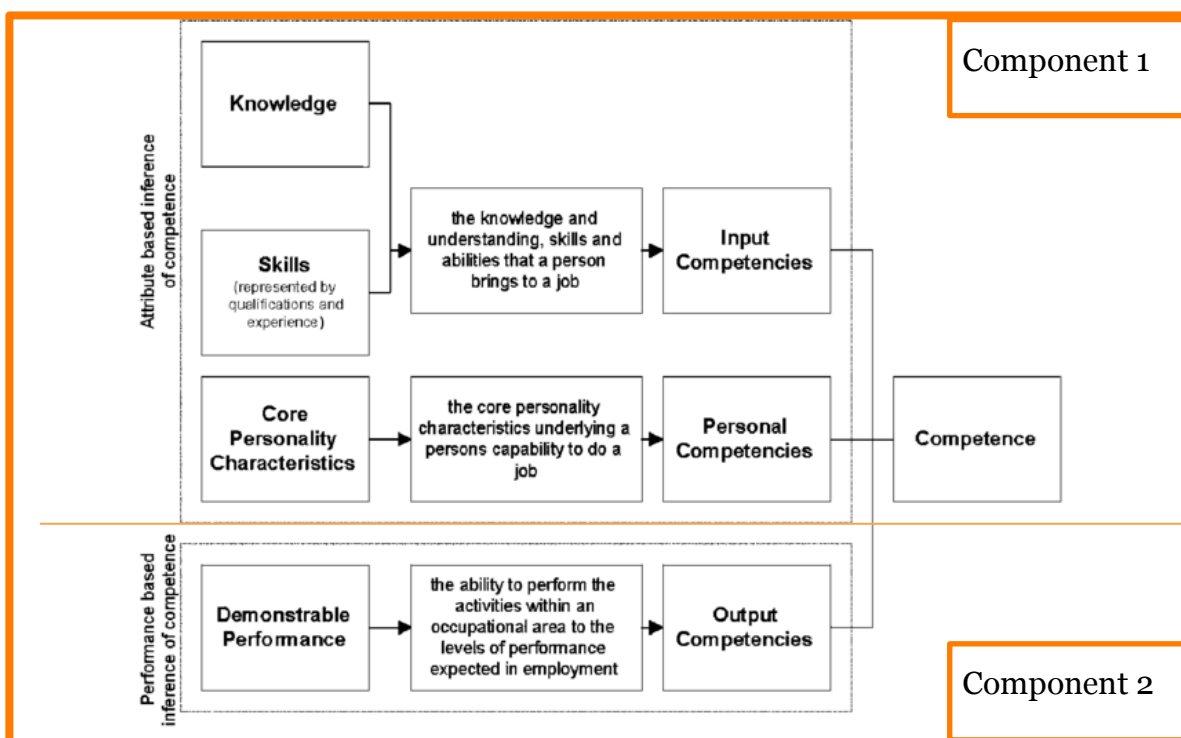
- Structuur opbouw
- Relatie tussen bedrijfsdoelen en projectresultaten
- Projectmodellen en structuren
- De invloed van cultuur op de acceptatie van PMO als ondersteunende afdeling
- Een overzicht van PMO taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden

2.5.2 Vragen voor onderzoek vanuit de theorie

Welke opleiding heeft volgens de PMO grote toegevoegde waarde voor de functie van PMO?

2.6 Competentie van PMO

In deze paragraaf wordt de vraag gesteld: Wat maakt een PMO competent?



Afbeelding 5 (Steven Nijhuis, 2015, p. 2)

In afbeelding 5 is schematisch weergegeven waaruit de competenties van projectmanagement bestaan. De attributen van de competentie bestaat uit 3 componenten en 4 attributen. De uitvoering van de functie bestaat uit 1 component en 1 attribuut. Hieronder worden de deze componenten kort uitgelegd.

2.6.1 Component 1

Component 1 bestaat uit 3 attributen:

- Kennis
- Skills
- Persoonlijkheidseigenschappen

Het attribuut “Kennis” kan komen door opleiding of zelfscholing.

Het attribuut “Skills” kan komen door ervaring of vaardigheden.

Karaktereigenschappen zijn bijvoorbeeld aanleg tot organiseren of aanleg tot leiderschap. Maar ook bijvoorbeeld creatief, trots of sluw.

(Steven Nijhuis, 2015, p. 2)

2.6.2 Component 2

Component 2 bestaat uit 1 attribuut:

Dit attribuut is de kunde om je vaardigheid te demonstreren tijdens het uitoefenen van een functie. En dat binnen de verwachtingen vanuit de organisatie.

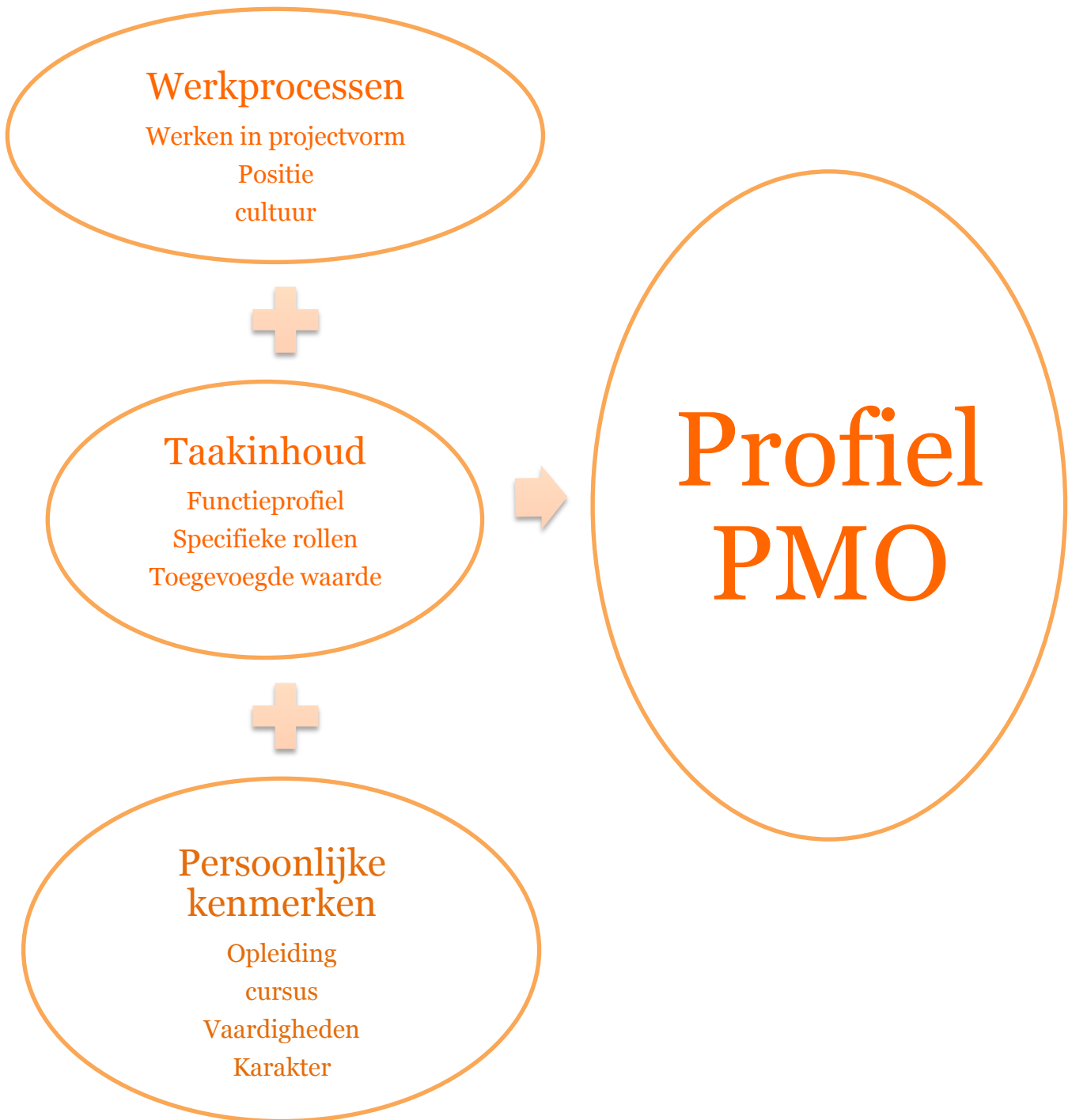
2.6.3 Vragen voor onderzoek vanuit de theorie

Wat is er onmisbaar aan competenties van de PMO's in projecten?

3 Conceptueel model

Hieronder wordt schematisch weergegeven wat de afhankelijke en onafhankelijke variabelen zijn. Het gaat er dan om welke onafhankelijke variabelen invloed kunnen hebben op de afhankelijke variabelen. Met een meta-analyse is er gekeken welke factoren invloed hebben op de afhankelijke variabelen.

De onafhankelijke variabelen bestaan uit: Context, Taakinhoud, Werkprocessen en Persoonlijke kenmerken. De afhankelijke variabele is het profiel van de PMO. *De plussen kunnen worden gezien als optelling van de onafhankelijke variabelen, de pijl staat voor een opsomming en verwijst naar de afhankelijk variabele.*



4 Methodologie

In dit hoofdstuk wordt omschreven op welke manier dit praktijkonderzoek is uitgevoerd. Aan bod komt in dit onderzoek: Het type onderzoek, de procedure, respondenten, meetinstrumenten en de analyses.

Dit onderzoek is uitgevoerd bij de organisaties ExcellentMatch en ExcellentSecretary. Om erachter te komen welk probleem van belang was om aan onderzoek te onderwerpen, is er gesproken met de leden van ExcellentMatch en zusterbedrijf ExcellentSecretary. Hieruit is gebleken dat beide organisaties hun eigen standpunt en opvattingen hadden over het profiel van PMO. Zo werd er vanuit ExcellentSecretary gedacht aan een MBO- of HBO-profiel dat neigt naar een functie die afkomt van een directiesecretaresse-functie. De expert van ExcellentMatch Werner Töller ondervond dat PMO een functie is wat een HBO- of WO-functie is die als rechterhand van de projectmanager dient. Daarom is er gekozen voor een onderzoek waarbij het profiel van de PMO kan worden opgedeeld in functieinhoud en kan worden benoemd wat de context, taakinhoud en de werkprocessen zijn. Dit vanuit het oogpunt van opdracht-gevende organisaties. De “opdrachtgever”, die uiteindelijk bepaald wat de functie voor hun eigen organisatie inhoud.

Vanuit die informatie is de kennisvraag ontstaan:

- *Wat zijn de behoeftes in de praktijk voor het invullen van PMO*

4.1 Type onderzoek

In dit onderzoek is gekozen voor kwalitatief onderzoek.

Dit komt doordat er vanuit de organisatie ExcellentMatch en (zusterbedrijf) ExcellentSecretary werd gevraagd om heldere inzichten over het profiel van PMO. Dit kon bereikt worden door de diepte in te gaan tijdens interviews. Het is namelijk zo dat, zoals ook besproken in het theoretisch kader, er vanuit vacatures veel standaard waarden te verkrijgen zijn. Dit houdt in dat er vanuit deze vacatures informatie te krijgen is over taakinhoud vanuit de organisatie. Informatie die niet verkregen wordt door de vacatures zijn bijvoorbeeld de additionele soft-skills die een PMO nodig heeft. Daarom is er in dit onderzoek ook voor gekozen om diepte-interviews te houden. Dit tegenover kwantitatief onderzoek waar wordt gekozen voor grotere aantallen van respondenten. Maar waar bij kwantitatief onderzoek niet doorgevraagd kan worden.

4.2 Procedure en respondenten

In dit deel van het onderzoek wordt getoond hoe het onderzoek is gevormd. En wie er gesproken is voor de antwoorden op de vragen die zijn ontstaan uit het theoretisch kader van dit onderzoek.

4.2.1 Procedure

De dataverzameling is begonnen in het begin van oktober 2016.

Door gesprekken te houden met Docent Paul Hendriks, beroepspraktijk begeleider Werner Töller, Linda Smeets en Karin van Hirtum van ExcellentMatch en ExcellentSecretary. In dat begin van oktober tot de derde week van oktober ontstond het doel van het onderzoek en het onderwerp.

Toen duidelijkheid ontstond over het onderwerp van het onderzoek, namelijk de functieduiding over PMO's, is er voor gekozen om eerst theorieën te zoeken over functieprofielen en functieanalyses. Deze zoektocht gebeurde in literatuur en in white

papers. Hieruit kwam bijvoorbeeld naar voren wat de criteria waren om een functie profiel op te zetten en te ondervragen.

4.2.2 Ontwikkeling theoretisch kader

Uit die literatuur, online bronnen en onderzoeken is het theoretisch kader ontstaan. Dit ontstond door in samenspraak met docent Paul Hendriks te bespreken wat de hoofd- en deelvragen waren. Vanuit deze vragen kon gekeken worden naar de theorie die de hoofd- en deelvragen konden ondersteunen.

Vanuit de deelvragen kon worden overgegaan naar het *theoretisch kader*. Dit houdt in dat de theoretische verzameling plaatsvond. Deze theoretische verzameling vond plaats in het begin van de derde week in oktober tot de het eind van de 1^{ste} week van december.

De informatie die gevonden werd kwam uit verschillende hoeken. Zo is er informatie gevonden uit onder andere de mediatheek van de Fontys. En werd er vanuit Fontys een document met links naar pagina's van gepubliceerde onderzoeken door Fontys verschaft. Ook technische bronnen werden gebruikt. Er wordt in deze technische bronnen dieper ingegaan op het onderwerp PMO. Zo is er ook in dit onderzoek gekeken naar PMO vacatures. Er zijn 15 vacatures gevonden en met elkaar vergeleken. Er zijn veel vaste waarden over PMO uit deze vacatures gekomen. Neem bijvoorbeeld taken en acties die de PMO's uitvoeren. Daardoor was er meer ruimte in dit onderzoek om te ondervragen naar onderdelen zoals toegevoegde waarde, karakter en eigenschappen van PMO. Voor de verwijzing naar karakter en eigenschappen is gebruikt gemaakt van "kleurdenken" (Caluwe, 1997, p. 5) en de "kritische incidenten techniek". (heskesresearch.com, 2016)

Ook is er gekeken naar opleidingsniveaus. Bijvoorbeeld MBO, HBO of WO. Hierbij is later de vraag ontstaan voor de interviews welke opleiding passend is voor het functieprofiel van PMO.

Daarbij is er informatie gevonden over verschillende cursussen die worden aangeboden. Er is gekeken naar het programma over de PMO cursussen die zichtbaar was op de websites van de aanbieders. Helaas is er door financiële redenen niet kunnen achterhalen wat de inhoud van de lessen is.

4.2.3 Kwalitatief onderzoek

Zoals al eerder gezegd is er in dit onderzoek gekozen voor kwalitatief onderzoek.

Hiervoor is gekozen voor een steekproef, dit is een selectie van de onderzoekspopulatie. Het objectief van dit onderzoek is het uitdiepen van de PMO-functie. Er is hiervoor gekozen om "diepte-interviews" of ook wel een "open mondeling interview" te houden.

"Hierbij gaat het om een face-to-face-methode. Basis is een lijstje met onderwerpen, korte toelichtingen en (grotendeels) open vragen. Bij open vragen formuleert de respondent zelf het antwoord" (Peters, 2000, pp. 144, 145)

Deze interviews zijn gehouden met 8 respondenten.

Ook zijn er voordelen aan het houden van diepte-interviews in verhouding tot enquêtes.

Voordelen van diepte-interviews:

- Mogelijkheid tot doorvragen
- De onderzoeker kan de vraag uitleggen of toelichten.
- Respondent kan zelf de omgeving kiezen
- Mogelijkheid om dieper in te gaan op onderwerp
- Kan worden ingegaan op onverwachte situaties

(rightmarktonderzoek.nl, 2016) (communicatierijk.nl, 2016)

Er is gekozen voor kwalitatief onderzoek. Dit betekent voor het onderzoek dat er diepte-interviews zijn gehouden. Er is hiervoor gekozen omdat er een gering aantal PMO's zijn die toestemde met een interview waardoor het afnemen van enquêtes bij grote aantallen PMO's geen mogelijkheid bood. Er is geen schatting te geven over het aantal PMO's in Nederland. Maar er kan geschat worden dat na een zoektocht voor PMO's voor een interview er maar met moeite 8 respondenten werden gevonden. Vandaar is er ook voor gekozen om interviews te houden, in plaats van bijvoorbeeld enquêtes.

Dit omdat er voor enquêtes veel meer respondenten nodig zijn. Daarbij is het zo dat er voor interviews gekozen is om vragen te kunnen stellen die misschien niet direct met enquêtes konden worden gesteld of worden uitgediept.

Zoals eerder verklaard ging het tijdens dit onderzoek om een functieprofiel en om de functie-inhoud van de PMO. Het is zo dat er bij deze functie omschrijvingen vaak meer komt kijken dan slechts inhoud en taken van een functie.

Ook zeker om later een advies uit te kunnen brengen voor de organisatie

ExcellentMatch en ExcellentSecretary is het van belang te kijken naar de persoon die de PMO functie uitvoert. De resultaten zullen hierover een uitkomst brengen, maar er werd in dit onderzoek ook de vraag gesteld: wat is het karakter/de persoonlijkheid van een PMO? En wat zijn de specifieke vaardigheden van de PMO?

Er is daarom gekozen om interviews te houden, zodat er kon worden doorgevraagd over de persoonlijkheid/het karakter en de specifieke vaardigheden van de PMO.

Deze interviewvragen zijn opgesteld in de 2^{de} week van december. De interviewvragen komen direct voort uit het theoretisch kader.

4.2.4 Respondenten

De respondenten waar voor gekozen is in dit onderzoek komen voort uit de scheiding tussen een expert bij de organisatie, oftewel iemand die kennis heeft over de functie van PMO en/of er vaak mee samenwerkt en PMO functionarissen.

Er is gekozen om 8 respondenten te interviewen. Daarbij is er voor gekozen om de interviews te houden in twee regio's in Nederland. Deze regio's zijn Brabant en Zuid-Holland. Er is hiervoor gekozen om een spreiding te hebben van de werkplaats van PMO's en experts. Daarbij is er ook voor gekozen om respondenten te interviewen van verschillende organisaties. Er zijn meerdere bedrijven aangeschreven om te mogen interviewen. Hieruit zijn vier bedrijven gekomen die toestonden om een interview af te nemen.

Dit zijn de bedrijven die instemden met een interview:

- Accenture
- Van Lanschot
- Nederlandse Spoorwegen (NS)
- ITDS
- ASML

Respondenten

- bij Van Lanschot is 1 projectmanager en 1 PMO is geïnterviewd.
- Bij Accenture zijn er 3 PMO's geïnterviewd.
- Bij de NS is 1 PMO geïnterviewd.
- Bij ITDS is de directeur die samenwerkt met PMO geïnterviewd.
- Bij ASML is 1 PMO geïnterviewd.

Alle respondenten hadden minstens één of meerdere jaren ervaring met of in het PMO vak.

4.2.5 Onderzoekspopulatie

De onderzoekspopulatie zijn in dit geval de individuen over wie de uiteindelijk resultaten gaan. Er is hierin een bewuste keuze gemaakt voor 2 doelgroepen aan respondenten. Namelijk de respondent bedrijven/experts die werken met PMO. En de respondenten die zelf de functie van PMO uitvoeren.

Door dit onderscheid te maken tussen PMO en organisatie kon duidelijker worden getoond wat de perceptie is over de PMO-functie.

Vanuit de organisatie alleen kan er namelijk een ander beeld ontstaan over de PMO-functie dan deze wordt gezien door de PMO-functionaris zelf.

Er is bij de afbakening van de onderzoekspopulatie geen rekening gehouden met leeftijd of geslacht. De functie PMO kan worden uitgevoerd door ieder geslacht van bijna iedere leeftijd. De respondenten zullen wel boven de leeftijd van 25 en onder de leeftijd van 50 zijn. Deze leeftijd is gekozen om zo dicht mogelijk de leeftijd van werkend Nederland te representeren. Ook is dit onderzoek gericht op iedere organisatie die wilt werken met PMO's, gaat werken met PMO's of al werkt met PMO's.

De beperkingen die hebben gespeeld bij dit onderzoek liggen vooral bij de aantallen respondenten. Graag was er voor dit onderzoek een groter aantal respondenten geïnterviewd. Dit ondanks herhaaldelijke pogingen is niet gelukt, en daarom is het bij acht respondenten gebleven. Wel is het gelukt om een respondenten uit verschillende organisaties en verschillende windstreken te interviewen.

Ook een beperking is de verhouding tussen expert vanuit de organisatie en de respondenten die de PMO-functie uitvoeren.

Er is namelijk een verdeling waarbij 5 PMO's zijn geïnterviewd en 3 experts.

4.3 Meetinstrumenten

In dit onderdeel van het onderzoek wordt aangegeven hoe er is gekomen tot de meetinstrumenten of ook wel de Topics. Om zo antwoord te geven op de onderzoeksvragen.

4.3.1 Topics en begrippen (interviewvragen)

De meetinstrumenten (diepte-interviewvragen) zijn opgedeeld in topics, deze topics kunt u zien bij paragraaf 4.3.2. De topics komen voort uit het onafhankelijk variabelen vanuit het conceptueel model. Dit conceptueel model komt voort uit het theoretisch kader. Bij iedere hoofdstuk van het theoretisch kader is een paragraaf wat wordt omschreven wordt als: "Vragen voor onderzoek vanuit de theorie". Dit is de inhoud voor een interviewvraag of meerdere interviewvragen.

Daarbij is er voor gekozen om vóór de interviews de topics op te sturen naar de respondenten. Dit zodat de respondenten zich zo veel mogelijk konden voorbereiden op de topics.

Hierna volgen de topics met daarbij de interviewvragen per topic.

Een groot deel van deze topics komen voort uit de selectievariabelen van “Verhoeven” (Verhoeven, 2009, p. 23)

Context:

- Positie PMO
- Cultuur

Interviewvragen bij context:

1. Aan wie legt u de verantwoording af?
2. Met hoeveel mensen heeft u als PMO contact in een project?
3. Wat maakt een PMO goed in samenwerken met een Projectmanager?
4. Hoeveel PMO's zitten er bij u in de organisatie?

Taakhoud

- Functieprofiel
- Specifieke rollen
- Opleiding

Interviewvragen bij taakhoud:

1. Kunt u omschrijven wat uw taken als PMO zijn?
2. Welke bevoegdheden heeft een PMO?
3. Wat heeft een PMO nodig om te functioneren en wat wordt u beschikbaar gesteld? (ruimte, tijd, middelen)?
4. Hoe komen de PMO's bij jullie in het bedrijf?
5. Zijn alle PMO's passend voor wat jullie organisatie inkadert qua functie?

Werkprocessen

- Werken in projectvorm
- Toegevoegde waarde

Interviewvragen bij de werkprocessen

1. Aan wat voor projecten heeft u bijgedragen (klein, groot, kort lang, globaal)?
2. Wat biedt een PMO dat van uiterst belang is voor een project?
3. Wat is de toegevoegde waarden van de PMO?
4. Wat zijn verbeteringen welke PMO vaak maakt tijdens een project?

Persoonlijke kenmerken

- Kennis
- Vaardigheden
- Karakter

Interviewvragen bij de persoonlijke kenmerken

1. Wat voor karaktertrekken heeft een PMO nodig om goed te functioneren?
2. Wat zijn de belangrijkste eigenschappen van een PMO om goed te functioneren?

3. Welke vooropleiding sluit aan bij het takenpakket van PMO? (MBO, HBO, WO)?
4. Wat vind u de meest geschikte cursus voor een PMO?

Zie bijlage 5 en 6 voor de volledige vragenlijsten

4.3.2 Valideren vragenlijst

Om een zo valide mogelijk “open” interview te houden is er voor gekozen om te kijken naar 2 “voorbeeld interviews”. Deze voorbeeld interviews komen uit het boek “basisvaardigheden en gespreksmodellen” (van de Molen, 2011, pp. 105-111) Ook is er voor gekozen om te kijken naar de “*bijzondere aspecten in het interview*” en naar “*problemen bij het informatie vergarend gesprek*” (van de Molen, 2011, pp. 99-101) Hier is vooral gelet op het doorvragen tijdens het interview om dichterbij de een volledig antwoord te komen van de interview vragen. Ook is er gekeken naar de interview techniek waarin gelet wordt op de “*functionele nieuwe vraag*” waarbij het schetsen van een situatie noodzakelijk is. (van de Molen, 2011, pp. 99-101)

4.4 Deskresearch

Om naast de interviews nog een tweede input te hebben voor de resultaten is er gebruik gemaakt van “deskresearch”. Dit is gedaan door te kijken naar vacatures over PMO én informatie uit het theoretisch kader.

Hierbij is er gekozen om 30 PMO vacatures te selecteren die allemaal voor de functie van PMO zijn. Uit deze 30 vacatures zijn de harde eisen, werkzaamheden en kwaliteiten naast elkaar gelegd en gekeken naar de overeenkomsten. Dit om toevoeging te geven aan de invulling van de deelvragen. Het resultaat hiervan is te vinden in de resultaten in hoofdstuk 5. Vanuit het theoretisch kader in hoofdstuk 2 komt ook informatie. Om direct inzicht te hebben naar de afkomst van de bronnen horend bij deze resultaten zal worden verwezen naar de pagina en paragraaf uit het theoretisch kader en/of bijlagen. De verwijzingen welke hierin gemaakt kunnen worden, wijzen naar onderzoeken, publicaties uit tijdschriften, papieren bronnen en elektronische bronnen.

4.5 Analyse van gegevens

De data voor dit onderzoek komen uit twee bronnen, namelijk de interviews en de PMO-vacatures. De verkregen data uit de interviews zijn niet gestandaardiseerd of telbaar. Dit in verband met de gestelde vragen. Deze vragen zijn “open” gesteld. De interviews zijn letterlijk uitgetypt om patronen te ontdekken. De uitwerkingen van deze transcripts kunt u vinden in bijlage 6 tot 12. De uitkomsten uit vacatures konden wel worden geteld en er is daarom in de resultaat weergegeven hoe vaak een aspect van de PMO wordt gevraagd. Dit wordt gedaan door tussen haakjes te zetten hoe vaak het aspect wordt gevraagd in de vacatures. Vanuit de getranscribeerde interviews konden ook de transcripten worden gecodeerd. Zowel de vacatures als de interviews zijn op dezelfde manier gecodeerd.

Dit is als volgt gebeurd:

1. Er zijn fragmenten uit de transcripten per topic ingedeeld, dit noemt men ook wel “Open coderen”. Deze fragmenten kunnen tijdens deze fase bij meerdere topics worden ingedeeld. Zie bijlage

2. Daarna zijn de fragmenten van de respondenten bij dezelfde topics met elkaar vergeleken. En zijn de fragmenten geselecteerd naar zwaarte en belang. Dit wordt ook wel “axiaal coderen” genoemd.
3. Ook is er selectief gecodeerd. Dit wil zeggen dat de vergeleken en gewogen fragmenten zijn geanalyseerd , waarnaar een de resultaten hiervan zijn samengevat in het “code-boek” De coderingen kunt u vinden in bijlage 13 tot 16.

5 Resultaten

In dit hoofdstuk worden de resultaten uit het onderzoek weergegeven via de antwoorden op de deelvragen:

- Wat typeert een PMO? (takenpakket, opleiding, eigenschappen, persoonlijkheid)
- Wat zijn de behoeftes van organisaties aan PMO?

Deze deelvragen worden in dit hoofdstuk beantwoord door onder de topics en deeltopics uit het conceptueel model de resultaten te weergeven.

Om tot resultaten te komen zijn de interviews met PMO's, Experts uit organisaties en vacatureteksten geanalyseerd. In paragraaf 4.4 is te lezen hoe deze analyses zijn gedaan.

Meer duidelijkheid over de interviewvragen, en hoe deze vanuit de topics zijn opgesteld, is te vinden in paragraaf 4.3.1 en 4.3.2.

Inhoud van dit hoofdstuk

In paragraaf 5.1 komen de werkprocessen aan bod. Hierin komt naar voren;

1. Werken in projectvorm
2. Positie
3. Cultuur

In paragraaf 5.2 worden de resultaten weergegeven over de taakhoud van de PMO. Met daarbij de:

1. Functieprofielen
2. Specifieke rollen
3. Toegevoegde waarde

In paragraaf 5.3 worden de resultaten weergegeven over de persoonlijke kenmerken van de PMO. Met daarin:

1. Opleiding/cursus
2. Vaardigheden
3. Karakter

5.1 Werkprocessen

“De waardebeoordeling van de PMO is afhankelijk van de richting die wordt gegeven door de organisatie-management. PMO’s hebben verschillende toegevoegde waarden aan een project maar hebben altijd de focus om een positieve invloed te zijn op een project” (Macauley, 2014, p. 178)

Om op de uitspraak van Macauley door te gaan, wordt er gekeken naar het werken in projectvorm, de positie van de PMO, en de cultuur waarin de PMO opereert.

5.1.1 Werken in projectvorm

“In het begin van een project zal er vooral improviserend te werk worden gegaan. Maar door gebruik te maken van een projectmanagementmethode zal er steeds meer grip komen op het project, waardoor er meer overgeschakeld naar een routinematige aanpak” (Janssen, 2011, p. 25)

Vanuit de vacatures wordt 7 keer gevraagd om deze bedrijfsprocessen juist te stroomlijnen. Dit gebeurt door de ervaring van de PMO in project en programmamanagement, welke 14 keer werd gevraagd in de vacatures.

Voor de PMO betekent dit dat hij of zij de projecten zal moeten stroomlijnen. Dit met informatie verkregen vanuit de projectmanagers.

“Top-Down krijg je meestal de agenda al doorgestuurd met dit willen wij besproken zien op een bepaalde meeting. En vanuit daar ga je doorborden op die template. Dus welke informatie moet dan daadwerkelijk boven water komen, wat is wel of niet relevant voor het project waar je mee werkt op dat moment.” (René de Hoon)

Ook wordt er in deze paragraaf gesproken over de grootte en de duur van een project waar de PMO in opereert. Hierin wordt verklaard dat projecten van korte duur kunnen zijn. Er wordt dan gesproken over 3 maanden. Maar een project kan ook 2 jaar duren.

“Ik houd heel erg van het kortstondige. Kortstondig kan 2 of drie jaar zijn. Euh, maar je moet mij niet 5 jaar op een afdeling zetten waar ik continue hetzelfde werk moet gaan doen. Daar wordt ik echt niet blij van” (Joëlle Sinnema)

“Dat verschilt. Bij de accounts, de opdrachten die ik deed, dat zijn vooral meerdere projecten en vaak zijn dat portfolio's variërend dat één persoon een opdrachtje doet voor 20K en een andere opdracht is een team van 60 man voor meerdere jaren en dan praat je over miljoenen. Dat is dus heel erg verschillend. Mijn kortste project is pas geweest, dat was 3 maanden” (Roelend Jozen)

“Volgens mij kan iemand anders dit prima van mij overnemen en ga ik weer verder. Dat was 2 jaar en dat was zo'n account rol. Op een gegeven moment moet je daar zelf tegen zeggen: de uitdaging is een beetje weg. Gelukkig hebben wij die flexibiliteit binnen ons bedrijf dat je kunt zeggen: iemand anders neemt het over en jij gaat een ander project doen. Daar was ik wel heel blij mee.” (Lianne Oosterbaan)

5.1.2 Positie

Wanneer er wordt gekeken naar de positie van de PMO dan blijkt uit de vacature teksten en de interviews dat de PMO naast de programma- of projectmanager staat. En zo blijkt er vanuit de vacature teksten dat de PMO rapporteert aan de projectmanager (12x). Er wordt 4 keer genoemd dat de rapportage gericht is aan de programmamanager. Dit terwijl vanuit de PMO interviews sterk overwegend wordt genoemd dat er wordt gerapporteerd aan de programmamanager. Door meerder personen dat een project uit meerdere programma's bestaat, en je dus rapporteert aan de programmamanagers. Daarbij kan het zijn dat de PMO rapporteert aan meerdere programmamanagers.

*“En daar in rapporteer ik richting de programmamanager. En ondersteunde ik 5 andere programmamanagers, die daar voor werkten.”
(Joëlle Sinnema)*

*“Daar in rapporteer ik richting de programmamanager. En ondersteunde ik 5 andere programmamanagers, die daar voor werkten. Dus dat is er 1tje. En dan heb ik binnen mijn huidige werkgever, heb ik bij 1 financiële klant gewerkt, anderhalf jaar, en daar rapporteerde ik ook richting de programmamanager”
(René de Hoon)*

Vanuit de interviews met experts vanuit de organisaties werd aangegeven dat er wél werd gerapporteerd naar de projectleider.

*“Uiteindelijk als rapportage ben ik als projectmanager verantwoordelijk voor de rapportage die voorbereid kan worden door de PMO”
(Carl de Bast)*

*“Mijn PMO legt verantwoording aan mij af. Niet aan de stuurgroep. PMO zit niet bij de stuurgroep, maar rapporteert alleen. Niet rechtstreeks, maar via mij”
(Johan Niesen)*

Omdat de PMO naast de project- of programmamanager staat is het zo dat de PMO hiërarchisch wordt beoordeeld door een afzonderlijke manager. Dit zoals ook René de Hoon over zijn beoordeling zegt;

“Uiteindelijk komt dat vanuit mijn eigen groepsleider. Dat is ook de reden dat het gesplitst is: dat je niet onder een projectleider geschoven wordt maar er echt naast staat. Dus je bent hiërarchisch gelijk” (René de Hoon)

Ook ben je als PMO niet altijd de enige in een project of programma. Het kan zijn dat je als PMO in een team met meerdere PMO's werkt. Daarbij kan het nog zo zijn dat je werkt in een zogeheten Centraal PMO. Een centraal PMO is een type backoffice die is gevestigd om te dienen als ondersteuning voor de externe PMO's. Zo blijkt bij Van Lanschot dat er een centraal PMO is, dit kan uit meerdere mensen bestaan. Ook bij Accenture wordt er gewerkt met een centraal PMO en met meerdere PMO's voor één project.

*“Als ik het zou mogen schatten, zo ergens rond de 5. We hebben centraal PMO: ondersteuning op vrij hoog niveau. dat zijn er 2 à 3”
mensen. (Johan Niesen)*

*“Ja, een klein project zou ik zeggen rond de vijf.
Het grootste project wat ik zelf heb gedaan, daar zaten rond de veertig man” (Sander Ruiter)*

“Hoeveel PMO's je op een project hebt, dat hangt een beetje af van het programma, hoeveel het ondersteund moet worden. Bij een grote Telecom organisatie hebben wij er 20 bijvoorbeeld, terwijl waar ik nu zit zijn we met zijn tweeën. (Roeland Jozen)

Naast de project-of programmamanager heeft een PMO met ongeveer tussen de 7 en de 30 personen regelmatig contact tijdens een project.

“Dan denk ik dat ik met zo'n 20-25 man wel wat contact heb en dan op wekelijkse of maandelijkse basis. ” (Roeland Jozen)

“Dus ben je gewoon met 30 man bezig zeg maar” (Joëlle Sinnema)

*“Ja, dan moet ik even kijken. Dan zit je met pak hem beet zes andere mensen.
Dan moet je denken aan iemand van de juridisch tak, iemand van human resources. Ja, één voor finance nog. Dan had je nog iemand voor de goedkeuringen natuurlijk.” (Sander Ruiter)*

5.1.3 Cultuur

Door onderzoeksbureau ESI wordt aangegeven dat een PMO een werksfeer of cultuur creëert binnen projecten. Hiermee wordt ook gezegd dat de PMO de standaard zet voor het eigen werk en werk van anderen tijdens het project. (Global State of PMO, 2015) Vanuit de vacatures kwam naar voren dat een professioneel teamverband, respect en een dynamische werkomgeving van belang zijn in de PMO functie.

*“Dus ja, je moet tegelijkertijd proberen een cultuurverandering te brengen, dat je gewaardeerd wordt in de functie waar je in zit. En dat je dus niet als politieagent rondloopt, maar dat je hun helpt om de verantwoordelijkheden die ze (projectmanagers) hebben uit te kunnen voeren”
(Joëlle Sinnema)*

“En ik vind, maar dat is ook door mijn communicatie en mijn sociale wetenschappen achtergrond, dat een PMO-er ook een hele groene component moet hebben. Omdat je juist door de verbinding die je legt binnen het team, heel goed kan zien van loopt het, hebben we de juiste mensen op de juiste plek, krijgen we de goede informatie naar boven, waar lopen ze tegenaan” (Lianne Oosterbaan)

Doorgaand op de cultuur is het ook zo dat er van de PMO een band opbouwt met de contactpersonen van het project of programma. Hierbij is het maken van een connectie met de project/programmaleden positief voor een betere bijdragen aan de kwaliteit van het werk van de PMO.

“Als ze jou niet kennen of alleen van naam en stemgeluid, dan hebben ze geen goed beeld van je en dan kunnen ze denken: daar heb je die weer, wat wil die nu weer. Als je een keer een goed gesprek face to face hebt gehad, dan heb je al meer bonding en dan krijg je een hoop meer voor elkaar. Mijn voorkeur is ook om regelmatig tussen de managers te zitten waar je mee werkt, zodat ze weten wie jij bent, wat ze aan jou hebben” (Roeland Jozen)

5.2 Taakinhoud

In de paragraaf van het taakinhoud wordt gekeken naar het functieprofiel de specifieke en de toegevoegde waarde van de PMO.

5.2.1 Functieprofiel

Vanuit de vacatureteksten kan worden geconcludeerd dat het de voornaamste taak van de PMO is om de project-/programmamanager te ondersteunen. Dit wordt 12 keer genoemd. Maar dit geeft een omschrijving van het doel van de PMO. Ook werden in de vacatures de volgende taken omschreven; monitoring en planning (12x), het checken van templates conform de standaard(10x), innoveren van werkmethode (9x), financiële planning (9x), inrichten programma- projectadministratie (8x). Ook vanuit de PMO's zelf werden taken aangegeven. Taken die niet naar voren kwam in de vacatureteksten waren onder andere risicomanagement en voortgangsplanung.

“Ja, programmabeheersing, met één woord. Dus op het gebied van voortgangsbewaking, financiën, risicomanagement, planning, communicatie, document control. Dat zijn wel de onderwerpen waar een PMO-er zich over het algemeen mee bezig houdt.” (Lianne Oosterbaan)

Daarbij hebben financiële rapporten een groot belang in de functie van een PMO. Communicatie is ook van groot belang in de functie van PMO. Dit kwam 10 keer naar voren in de vacatureteksten.

“Mijn belangrijkste taken waren de financiële reporten. Eigenlijk het up-to-date houden en het ont-zorgen van projectmanagers. Zorgen dat de accountmanager altijd wist wat er gebeurde en het klantencontact onderhouden voor wat betreft facturen en contracten bijvoorbeeld die getekend moesten worden” (Sander Ruiter)

“Je kan van administratief notulen maken, financiële administratie bijhouden, maar dat is basis. Hoe gaan we daar ook financieel mee om? Je hele financiële planning daarachter voor meerdere jaren. Dus dat, en een heel groot stuk communicatie. Programma, meeste projecten zijn natuurlijk ingericht om verandering in de organisatie weer te brengen. Euh, dat is dus alles wat eromheen komt, dus dat zijn nieuwsbrieven daar waarin mensen kunnen communiceren” (Joëlle Sinnema)

“Je kan van administratief notulen maken, financiële administratie bijhouden, maar dat is basis. Hoe gaan we daar ook financieel mee om? Je hele financiële planning daarachter voor meerdere jaren. Dus dat, en een heel groot stuk communicatie. Programma, meeste projecten zijn natuurlijk ingericht om verandering in de organisatie weer te brengen. Euh, dat is dus alles wat eromheen komt, dus dat zijn nieuwsbrieven daar waarin mensen kunnen communiceren” (Joëlle Sinnema)

Daarbij is het organiseren van meetings een rol van de PMO. Tijdens deze meetings worden introducties gedaan van actielijsten, templates, updates, risico's en issues.

“Momenteel heb ik de wekelijkse cadans dat ik voortgangsrapportages maak. Ieder project heeft iedere week de operational meeting en die bereiden wij voor. We sturen een mailtje naar alle programmamanagers: je moet input leveren. We hebben een template gemaakt voor een PowerPoint. Als jij hier je risico's, issues en je updates invult en naar mij terugstuurt, dan maak ik er een slide deck van, een presentatie. Zo verzamel je van alle onderdelen de updates. Wij hebben onze eigen dashboards die wij er ook aan toevoegen zodat men kan zien overall hoeveel risico's, issues, acties er nog openstaan. Met mooie grafiekjes laten we dat zien” (Roeland Jozen)

Ook Joëlle Sinnema van Accenture organiseert en leidt meetings.

“Maar ook townhall-meetings, ik heb verschillende townhall-meetings georganiseerd. Waarin aan de ene kant, het hele programma organisatie werd uitgenodigd, maar ook waarvoor je op dat moment de hele implementatie aan het doen bent dus het hele bedrijf. Om te zorgen dat zij vast ingelicht worden zo van hè, je werkt nu in dit systeem dat ziet er zo en zo uit. Je gaat straks over naar een ander systeem dat komt er zo uitgezien, hier kan je die en die knoppen vinden, de eerste introductie even hebben, van euh, wat er straks in hun werk gaat veranderen” (Joëlle Sinnema)

5.2.2 Specifieke rollen

Zoals Kerzner omschrijft, heeft de PMO als taak om bewaker te zijn van intellectueel eigendom binnen een project. (KERZNER, 2009, p. 599) Daarnaast zijn er ook andere rollen die de PMO typeren. Neem bijvoorbeeld het verbinden van de verschillende disciplines en er voor zorgen dat er uniform wordt gewerkt.

“En dan zie je dat een beetje de rol van PMO-er verschuift naar vooral de verbinding te maken tussen die disciplines en te zorgen dat het allemaal samenkomt. Dat er uniform gewerkt wordt, dat de lessen die iedereen heeft vastgehouden worden, de lessons learned vastgehouden worden. Dat je vooral de dingen die je ervaart binnen een project, dat programma vasthoud voor of je eigen project of voor nieuwe opvolgende projecten. Dat je niet dezelfde fouten maakt. Dus vooral van elkaar blijven leren. En zulke changes moeten vastgelegd worden om zeker te weten wat er is afgesproken met de organisatie en voor iedereen om te weten van joh, we hebben een verandering in ons traject gekregen, dus we moeten iets op een andere manier gaan implementeren” (Lianne Oosterbaan)

Ook een specifieke taak van de PMO is het screenen van interviews om de compliance te waarborgen. Dit om te kijken of er volgens de regels wordt gewerkt.

“Ja, dat klopt. Ik heb zelf bijvoorbeeld gewerkt met het screeningsproces. Dan moet je denken aan verklaringen omtrent gedrag, dat soort dingen, moesten geregeld worden voor mensen. Dan ga je je inderdaad bezig houden met compliance” (Sander Ruiter)

Uit de vacatures blijkt dat er gevraagd wordt om kennis te nemen van de bedrijfsprocessen (7x). Dit is ook te zien in het aannemen van leden, wat gebeurt vóór of tijdens een project, dit is ook een onderdeel van de specifieke taken van een PMO.

“Was ik meer bezig met mensen aannemen. Maar je komt steeds meer in dat strategisch ondersteunen van de programmanager. Van hoe, ga maar eens indelen, hoe ga je zorgen dat je personeel goed op orde hebt, en dan niet alleen maar het aannemen van de mensen en zorgen dat ze een batch hebben en aan het werk kunnen. Maar ook, hoe ziet de toekomst eruit, welke programma's gaan we aflopen, welke mensen moeten we gaan behouden en welke niet? verandering die je tot stand gaat brengen. Maar ook om input van hun te krijgen, om te zien wat er nodig is in de organisatie. Maar ook binnen het project zelf, euh, door te zorgen dat mensen onderling van elkaar weten van, joh, ik heb dit geïmplementeerd, sluit dat nog aan op waar jullie mee bezig zijn? (Joëlle Sinnema)

Daarbij is ook het “chasen”, dus ook wel het najagen van de verschillende programmamanagers een rol van de PMO. Hierin wordt van de PMO verwacht dat hij actie onderneemt om achter de problemen aan te gaan. Maar ook kan het zo zijn dat de PMO problemen aangeboden krijgt en een vertrouwenspersoon is om de problemen aan kwijt te kunnen.

“Ja en dan leggen we ze (project-programmamanagers) soms het vuur aan de schenen van de programmamanagers: jij hebt die actie of deze issue, die staat al 3 weken open en je hebt hem nog steeds niet opgelost. Wat ga je eraan doen? Het is ook een beetje die alarmbelletjes moeten gaan rinkelen. Vaak zijn wij niet de mensen die anderen op de vingers tikken. Onze leidinggevende is verantwoordelijk voor het werk dat wij doen, maar wij zijn de adviserende tak daarin. Wij kunnen zeggen: ik zie hier aan deze metertjes die we bijhouden dat het daar en daar wringt of slecht gaat of wat dan ook en dan is het aan onze manager om daarop te acteren”(Roeland Jozen)

“Wat je typisch ziet is dat binnen ASML is de druk vanuit de klanten groot is op de oplevering van producten. En dat vertaalt zich vanzelf door aan de projecten waar je aan werkt. Die leveren op aan de producten. Dus daarmee wordt vaak wat administratieve taken blijven liggen. Dat zie je wel typisch gebeuren. Dus daar moet je wel in sturen dat dat meegenomen blijft worden. Doordat je onafhankelijk bent kunnen mensen hun zorgen uiten over het project of over teamleden of wat dan ook. Als ze zorgen hebben dan kunnen ze bij je terecht. En daar probeer je ze zo goed mogelijk mee te helpen” (René de Hoon)

5.2.3 Toegevoegde waarde

Volgens “The Management Office” zijn er 5 definieerbare voordelen te noemen over de PMO:

6. *“Minder falende projecten*
7. *Projecten worden binnen budget geklaard*
8. *Verhoogd productiviteit*
9. *Projecten worden voor de deadline afgeleverd*
10. *Er worden kosten gespaard”*

(the project management office , 2012)

Vanuit de respondenten werden de 5 definieerbare voordelen vanuit “The project management office” bevestigd.

Minder falende projecten

“Doordat je een goede structuur aanbrengt en inzicht geeft in een aantal aspecten van het project, kun je sowieso laten zien waar geld bespaart kan worden, waar zaken mislopen” (René de Hoon)

Projecten worden binnen budget geklaard

“Je kunt het ook vertalen naar echt geld in de zin als wij bijvoorbeeld facturen op tijd sturen en zorgen dat ze op tijd betaald worden. Je hebt een betalingstermijn, die nemen wij in de pricing, dus als wij een contract opstellen, houden we altijd rekening met betalingstermijnen. Bij ons hebben ze dan een percentage berekend van misgelopen rente als ze te laat betalen. Stel je komt op een lopend project en die betalen eigenlijk altijd te laat, waardoor je altijd een misgelopen rente hebt. Dan verdwijnt opeens die misgelopen rente als kosten en dan heb je minder kosten op je project, puur omdat de facturen op tijd betaald worden. Dan is je marge alweer omhoog gegaan. Als je dat goed in de gaten kunt houden, dan heb je al een kwantificeerbaar ding.” (Roeland Jozen)

Verhoogde productiviteit

“Wat een PMO-er ook meebrengt is een uniforme werkwijze. Wij zorgen ervoor dat er met Prince2 gewerkt wordt, wij zorgen ervoor dat dingen vastgelegd worden, dat het dus vergelijkbaar is en projecten onderling ook, dat het hele portfolio in beeld is. En dus ook zorgt dat je overzicht hebt wat je allemaal aan het doen bent”(Lianne Oosterbaan)

Projecten worden voor de deadline afgeleverd

“We hadden van tevoren een bepaalde target afgesproken. Daar kun je wel in bij sturen. Op het moment dat je zag dat die target niet gehaald ging worden moest je dingen gaan laten aanpassen” (Sander Ruiter)

Er worden kosten bespaard”

“Als je ziet naar hoeveel tijd een projectmanager bezig kan zijn met eigenlijk taken die bij een PMO liggen. En tarieven die een projectmanager kosten en die een PMO kosten. Heel veel werk kan een PMO ook gewoon doen die al, hoe zeg je dat, goedkoper zijn dan dat een projectmanager die werkzaamheden doet. Dus ondanks dat je iemand extra hebt zitten is het nog goedkoper dan dat alle projectmanagers of alle programmamanagers hun eigen ding gaan doen.” (Joëlle Sinnema)

Ook in een onderzoek door “PMOplus”, een kennisbank over PMO, werden 5 voordelen van PMO opgesomd. (Bree, 2016)

- *Eenduidige, integrale registratie*
- *Koppeling tussen project administratie en financiële administratie*
- *Betere management informatie, meer ‘grip’ op projecten*
- *Uniforme processen, consistentie*
- *Efficiëntere uitvoering van projecten*

Om deze 5 voordelen te duiden zijn hieronder onder quotes van de interview antwoorden onder de 5 voordelen van PMOplus gezet. (Bree, 2016)

Eenduidige integrale registratie

“Die verbeteringen kunnen vaak zijn op rapportage, daar zie je wel, zeker als je later als PMO’er toegevoegd wordt, dat de rapportage op verschillende manieren gebeuren. Waardoor een programmamanager zoiets heeft van; ja leuk, jij boekt dit als oranje, of dat als oranje. Maar er zit een wereld van verschil tussen, wat bedoel wij überhaupt met oranje. Of als iets op rood gerapporteerd word, wat bedoelen we dan met rood? Dus die Rapportages in lijn krijgen en weten wat we met die rapportage bedoelen, wat we er mee willen zeggen. Dat is denk ik 1 van de verbeteringen die altijd moeten plaatsvinden.” (Joëlle Sinnema)

Koppeling tussen project administratie en financiële administratie

“Mijn belangrijkste taken waren de financiële reporten. Eigenlijk het up-to-date houden en het ontzorgen van projectmanagers. Zorgen dat de accountmanager altijd wist wat er gebeurde en het klantencontact onderhouden voor wat betreft facturen” (Sander Ruiter)

Betere management informatie, meer ‘grip’ op projecten

“Je bent een beetje het vangnetje voor een aantal projectleiders, denk ik. Je ziet projectleiders zeker binnen een zeer technische organisatie als ASML die komen vanuit de techniek. Die groeien door in de rol van projectleider en dat zijn geen specialisten op dat vlak. Een stukje projectmanagement is het onderbelichte aspect van hun rol. En juist daar kom jij als PMO erin van heb je hier aan gedacht? Daar aan gedacht? Je kunt het inzicht geven wat zij zelf niet zien. En daarmee kun je echt helpen om het project beter aangestuurd te laten worden. Dan hebben zij daar voordeel van” (René de Hoon)

Uniforme processen, consistentie

“En dan moet je daar weer meer een blauw persoon tegenover zetten, die juist de processen en de structuren vasthoudt. Dat zie je vaak dat een projectmanager daar minder goed in is.” (Lianne Oosterbaan)

Efficiëntere uitvoering van projecten

“Doordat je een goede structuur aanbrengt en inzicht geeft in een aantal aspecten van het project, kun je sowieso laten zien waar geld bespaart kan worden, waar zaken mislopen. Aan de andere kant maakt het het een stuk efficiënter van het managen van een project. En zeker daarin zit en toegevoegde waarde.” (René de Hoon)

5.3 Persoonlijke kenmerken

In deze paragraaf wordt gekeken naar het niveau en type opleiding die de PMO heeft gedaan. Ook de cursussen worden toegelicht. Daarna worden de verschillende vaardigheden van de PMO toegelicht. Als laatste wordt er gekeken naar het karakter van een PMO.

5.3.1 Opleiding

Aan de PMO's en de Experts van de organisaties is gevraagd welk niveau zij vinden dat de PMO's moet hebben voor de functie. Vanuit de vacatures werd 14 keer gevraagd naar een HBO-niveau en 6 keer naar WO-niveau. MBO-niveau werd niet gevraagd. Ook is er in de interviews gevraagd naar het type vooropleiding.

Vanuit de organisatie

“Ik denk dat MBO in kleinere projecten best kan. WO vind ik te zwaar voor een PMO-functie. Ik zou zeggen MBO / HBO, afhankelijk van omvang en complexiteit van de klus die je voor je kiezen krijgt.” (Johan Niesen)

“Ja. Wij nemen alleen mensen aan met HBO-functie of hoger.” (Carl de Bast)

Vanuit de PMO's

“Ik denk, kijkend naar het niveau binnen dit bedrijf, wordt er ook een bepaalde manier van denken van mensen verwacht. En dat brengt met zich mee dat je minimaal HBO-geschoold zou moeten zijn omdat je anders inhoudelijk niet mee kunt in de gedachtestroom die rondgaat” (René de Hoon)

“Ik heb zelf een HBO bachelor gedaan in Arnhem, finance. Het was minimaal HBO. Er zaten een paar WO-ers tussen maar die waren bezig met een overstap naar consultancy, dus dat was een tijdelijk spot bijna. Het voornaamste stuk was HBO, die dat hadden afgemaakt en alleen een bachelor hadden gedaan en daarmee verder wouden.” (Sander Ruiter)

Hieronder wordt gekeken naar het type vooropleiding welke gevolgd is door de geïnterviewde. (Economisch, bedrijfskunde, enz.)

“Je zou het een beetje in wat generieke studies moeten zoeken inderdaad en niet per se HR of Communicatie want dat zou te beperkt zijn. Maar meer inderdaad, wat je zegt, Economie en Bedrijfskunde achtige dingen.” (Lianne Oosterbaan)

“Ik heb de studie bedrijfskundige informatica gedaan, een bachelor. Dat gaf al een beetje de bedrijfskunde en wat komt daarbij kijken. Dus communicatie en bedrijfskunde. Ja, er zijn inderdaad een aantal mensen van de MER. Dat is dan de financiële administratie, dat je daar affiniteit mee hebt.” (Roeland Jozen)

5.3.2 Cursus

Zoals ook in paragraaf 2.5 getoond zijn er meerdere cursussen tot PMO. Deze cursussen kunnen gelinkt zijn aan verschillende projectmanagement methodes. Zoals bijvoorbeeld Prince2, IPMA-D of de, zoals door respondenten genoemde P3O en Agile. Vanuit de vacatures werd 9 keer gevraagd voor Prince2, daarnaast werden IPMA (6x) en P3O(3x) gevraagd. Om Agile werd vanuit de vacature 2 keer gevraagd.

“Voor ons is Prince2 sowieso een must. Omdat wij als NS hebben afgesproken dat we de Prince2 methodiek willen volgen. Ik heb goede ervaringen gehoord over IPMA-D, heb ik zelf niet gevolgd. Collega’s, die ze gevolgd hebben... Ja, algemeen, dat ze het prettig vonden om toch even... ook al doen ze dingen al in de praktijk, dat je even een theoretisch kader meekrijgt.”(Lianne Oosterbaan)

“Het is zeer van belang dat je natuurlijk goed weet wat projectmanagement inhoudt, project-, programmamanagement, dat soort cursussen. Dus dan kun je denken aan Prince2 of Lean Six Sigma, Agile, dat soort dingen” (René de Hoon)

“P3O heb ik gedaan, dus dat heb ik. En dat vind ik eigenlijk ook wel een basis opleiding voor een PMO’er. En dan heb je Prince2. En dat is echt op projectbasisniveau. je hebt een stuk agile wat nu eigenlijk wel een vereiste is, wat je moet gaan doen. Dus je kan agile scrum master worden bijvoorbeeld.”(Joëlle Sinnema)

“Nu is Agile helemaal hot. Ik heb toevallig vorige week mijn certificering daarvoor gehaald, dat je weet: als jij in een Agile project terechtkomt, je hebt die en die mensen, die rollen en die moeten deze dingen opleveren, dat je daarin kan ondersteunen. Hetzelfde geldt voor Prince2, je hoeft niet al die documenten te snappen, maar je moet wel weten: hoe gaan ze te werk.”(Roeland Jozen)

5.3.2 Vaardigheden

Kerzner omschrijft dat de rollen van de PMO ook overziend en auditeren zijn. (KERZNER, 2009, p. 479) Dit kan daarom betekenen dat overzicht hebben een onderdeel is van de vaardigheden van de PMO. Hierin houdt de PMO overzicht in de manier waarop er wordt gewerkt en brengt hier structuur aan. Zo werk ook in de vacatures 14 keer gevraagd naar het perspectief zien, overzicht bewaren en de voortgangsbewaking. Ook de vaardigheden communicatief (12x) en proactief zijn (10x) wordt gevraagd in de vacatures. Dit is hoe de PMO’s en de experts deze vaardigheden zien:

“Dus je moet nieuwsgierig zijn, je moet overzicht willen hebben. Je moet op verschillende niveaus kunnen functioneren, flexibel zijn, nieuwsgierig zijn ook. Je moet mensen op waarde kunnen schatten. Ik denk wel dat je iemand moet zijn die makkelijk contact maakt met andere mensen” (Joëlle Sinnema)

Ja, contactuele eigenschappen zijn heel belangrijk. Je zal dingen moeten regelen. Naast proactief moet je vooral vooruit kunnen denken. (Carl de Bast)

5.3.3 Karakter

Vanuit de competenties van Steven Nijhuis (Steven Nijhuis, 2015, p. 2) en de vacatures is er nadruk gelegd op karaktereigenschappen van de PMO's. Zo is er in de vacatures te lezen dat er nadruk licht op de stressbestendigheid (6x) van de PMO's. Maar ook het sociaal en flexibel zijn en vertrouwen uitstralen werden gevraagd. (5x) Deze karaktereigenschappen komen ook naar voren in de interviews. Daarnaast komen ook nog andere karaktereigenschappen aan het licht vanuit de interviews. Zoals nieuwsgierigheid en vragen stellen.

Stressbestendig

“Wat je typisch ziet is dat binnen ASML is de druk vanuit de klanten is groot op de oplevering van producten. En dat vertaalt zich vanzelf door aan de projecten waar je aan werkt. Die leveren op aan de producten. Dus daarmee wordt vaak wat administratieve taken blijven liggen. Dus daar moet je wel in sturen dat zoiets meegenomen blijft worden. Anders kun je op een gegeven moment in een situatie raken dat er geen informatie van te maken is. Dan kun je niks meer rapporteren. Doordat je onafhankelijk bent kunnen mensen hun zorgen uiten over het project of over teamleden of wat dan ook. Als ze zorgen hebben dan kunnen ze bij je terecht. En daar probeer je ze zo goed mogelijk mee te helpen.”(René de Hoon)

“Wat ik wel zie binnen onze groep is, heel veel mensen hebben als eigenschap dat ze wel pleasers zijn, als er iets gevraagd wordt dat ze het eigenlijk altijd wel op willen pakken. Ik geloof dat PMO binnen onze groep volgens mij de hoogste ratio heeft met mensen die overspannen thuis zitten, omdat ze de grenzen niet goed kunnen stellen in het begin.”(Roeland Jozen)

Sociaal

“Maar je moet wel sociaal zijn. Als je kijkt naar een typische IT'er, die zou daar een stuk meer moeite mee hebben. Dat zijn meestal wat meer introverte mensen. Je moet wel een beetje extravert zijn.”(Roeland Jozen)

“Dat soort dingen, als je je als PMO-er heel neutraal opstelt, wordt je daar niet voor uitgenodigd, maar ik denk dat dat wel een leuke kant van het werk kan zijn. Juist die verschillende projecten, als je daar op een goede manier op inspeelt, dat je daar wel profijt van kan hebben op dat vlak. Ja, dat je betrokken bent, je in kan leven. Ja, absoluut sociaal. Je moet zeker sociaal zijn.”(Sander de Ruiter)

Flexibiliteit

Dus je moet heel flexibel zijn in zowel je tijdsindeling als zowel de mensen waar je mee omgaat. Je moet op alle niveaus kunnen functioneren. (Joëlle Sinnema)

“Ja, je moet flexibel zijn en een taaie huid soms.”(Roeland Jozen)

Vertrouwen uitstralen

"Ik denk dat het ook fijner is voor zo'n persoon om zelf te kijken hoe iemand het wil aanpakken dat het ook stukje vertrouwen is"
(Rachel van den Broek)

"Ik denk dat jij heel goed in moet kunnen schatten wat voor de programmamanager op dat moment van belang is. dat kun je alleen maar doen door overal vanaf te weten. En op het moment dat jij hem kunt aantonen van, ik weet wat er speelt en ik weet wat er op dit moment belangrijk is. En je deelt die mening ook regelmatig. Dan kan hij het vertrouwen opbouwen zodat hij weet waar je mee bezig bent. Dat ie dus dingen bij je neer kan leggen. Dat is denk ik van groots belang" (Joëlle Sinnema)

Nieuwsgierigheid

"Juist, nieuwsgierig moet er bij zitten. Heel veel van de vragen die je zou moeten stellen zijn uit nieuwsgierigheid zodat je zelf je werk goed kan gaan voorbereiden."(Sander Ruiter)

"Weten wat er gedaan moet worden, willen weten ook waar je staat. Dus je moet nieuwsgierig zijn, je moet overzicht willen hebben. Je moet euh, op verschillende niveaus kunnen functioneren, flexibel zijn, nieuwsgierig zijn ook" (Joëlle Sinnema)

Vragen stellen

"Een goeie PMO-er stelt veel vragen. Die moet eigenlijk altijd overal iedereen durven aanspreken en ook al zit je vaak zelf lager in de hiërarchie van een organisatie, moet je toch wel het lef hebben om ook senior-manager partners aan te spreken op dingen die ze fout doen."
(Sander Ruiter)

"Het elkaar leren begrijpen, dat is echt eh... je moet weten wat een persoon bedoelt. Dus je moet goed naar elkaar kunnen luisteren en vragen kunnen vertalen. Dus dat vereist eerst ook wat uitgebreidere kennismaking, dus dat je in een paar weken wel merkt van hoe werkt iemand precies." (René de Hoon)

6 Conclusie

In deze paragraaf worden aan de hand van de deelvragen de hoofdvraag beantwoord. Dit gebeurt door een conclusie te maken uit het theoretisch kader en de resultaten. De hoofdvraag is: *‘Wat zijn de behoeftes in de praktijk voor het invullen van PMO vacatures?’*

Deelvraag1 ‘Wat zijn de behoeftes van organisaties aan PMO?’

Om deze deelvraag te beantwoorden wordt er gekeken naar het takenpakket van de PMO's.

Routine aanbrengen in project

Vanuit de theorie is te lezen dat projecten uit meerdere fases bestaan en dat iedere project verschillende doorlooptijden kan hebben. In de resultaten is te lezen dat de PMO er voor zorgt dat er routinematig wordt gewerkt in een project. Vanuit deze routine matige aanpak ontstaat er stroomlijning van het project. Waarbij vaak verwacht wordt van de PMO dat deze routine aangebracht wordt in een kortere tijd dan de volledige doorlooptijd van het project.

Uniforme rapportage

Een taak welke met herhaling terugkomt in de resultaten is het maken van rapportages. Deze rapportages bestaan voornamelijk uit financiële-en voortgangsrapportages. Het rapporteren gebeurt naar één of meerdere project of programmamanagers. Het is daarbij de taak aan de PMO's om te zorgen voor een uniforme manier van rapportage.

Compliance

De PMO biedt houd volgens de theorie interviews met verschillende leden van het project over bijvoorbeeld de voortgang, maar ook de regels. Deze regels noemen de PMO ook wel compliance. Uit de resultaten blijkt inderdaad dat de PMO's deze interviews houd. Het is daarbij niet zo dat de PMO's het gezag heeft om reprimande te geven over de compliance. Deze verantwoordelijkheid behoort toe aan de project of programmamanager.

Veranderen van cultuur

In de theorie geeft onderzoeksbureau ESI aan dat de PMO's voor een deel de cultuur bepaalt binnen een project of programma bepaald. Uit de resultaten blijkt dat de PMO de cultuur positief beïnvloed door de communicatie te verbeteren tussen de project of programmamanagers.

Deelvraag 2 ‘Wat typeert een PMO?’

In deze paragraaf wordt gekeken naar de opleiding, eigenschappen en de persoonlijkheid van de PMO's.

Opleiding/cursus

Vanuit de resultaten is te lezen dat er in de vacatures voor PMO's minimaal een HBO opleiding wordt gevraagd. Dit wordt ook bevestigd door de interviews met de PMO's. Wanneer er specifiek wordt gekeken naar de kennis van de PMO's, dan wordt er vanuit de theorie verwezen naar PrinceII én IPMA-D. Vanuit de resultaten blijkt dat er een duidelijke voorkeur is voor PrinceII. Daarbij is het wel zo dat IPMA-D met

regelmaat wordt gevraagd in vacatures. Ook wordt door de PMO's opgemerkt dat ervaring met Agile of Lean belangrijk is om te werken als PMO.

Vaardigheden

Kerzner omschrijft in de theorie dat de vaardigheden van de PMO overziend en auditerend zijn. Ook vanuit de resultaten blijkt dit. Zo is er als voorbeeld te noemen dat de PMO overzicht houdt in de rapportages. En de bevindingen vanuit deze rapportage voorlegt aan de project of programmamanager. Het auditeren gebeurt door de structuur die de PMO aanbrengt. Om tot de juiste informatie te komen voor de rapportages wordt er van de PMO verwacht dat hij of zij nieuwsgierig, nauwkeurig is, vooruit moet kunnen denken en sterke contactuele eigenschappen beheerst.

Persoonlijke eigenschappen PMO

In het theoretisch kader komt een bron aan bod van Steven Nijhuis. Waarbij het gaat om de skills en de persoonlijke eigenschappen voor projectleden. Hierin wordt aangegeven dat de competentie van een projectleden zoals bijvoorbeeld de PMO ook kan samenhangen met persoonlijke eigenschappen. Vanuit de vacatures werden er 4 karaktereigenschappen genoemd welke van belang zijn voor de PMO's.

1. Stressbestendigheid
2. Sociaal
3. Flexibel
4. Uitstralen vertrouwen

Vanuit de interviews zijn daar nog 2 persoonlijke eigenschappen aan toegevoegd.

1. Nieuwsgierigheid
2. Vragen stellen

7 Discussie

In dit hoofdstuk wordt gekeken naar de validatie, literatuur vergelijking, beperkingen, theoretische implicaties en de innovatieve waarde van dit onderzoek.

Validatieonderzoek

Om tot een valide onderzoek te komen is er voor gekozen om de hoofdvraag vanuit drie kanten te benaderen. Zo komt de informatie vanuit drie bronnen. Deze bronnen zijn de PMO's (6), de experts die werken met PMO(2) én de vacatures voor het werven van PMO's (15). De resultaten over de interviews zijn verkregen door gebruik te maken van 2 geverifieerde voorbeeld interviews. Daarbij zijn de resultaten vanuit alle drie de bronnen ook op dezelfde manier gecodeerd. Er zijn drie type codering gebruikt. Waarbij het conceptueel model als leidraad is gebruikt. Dit conceptueel model dat voortkwam uit het theoretisch kader is gebruikt als kapstok om de resultaten onder te brengen in topics.

Daarna is de informatie vanuit deze drie bronnen naast elkaar gelegd om te kijken of er consistentie ontstond tussen de resultaten vanuit de drie bronnen. Er bleek consistentie te zijn met daarbij enkele nieuwe bevindingen uit de resultaten. De onderzoeksvraag is generaliseerbaar doordat er een maatschappelijk vraagteken staat bij de typering van de functie. Zo werd er vanuit ExcellentSecretary en ITDS gedacht dat PMO als MBO-functie kon worden bestempeld. Dit blijkt nu niet het geval.

Vergelijking literatuur en resultaten

Door de gehele resultaten en de bevindingen die hierbij horen zijn theorieën uit de literatuur gebruikt. Enkele voorbeelden zijn de twee bronnen met theorieën over de toegevoegde waarde van PMO's. Deze zijn in de resultaten bevestigd met analyses uit de interviews. Verdere bevindingen vanuit de theorie die zijn terug gekomen in de resultaten zijn die vanuit de competenties over projectmanagers van Steven Nijhuis. Daarbij werden 5 karaktertrekken getoond over de PMO. In de resultaten bleek dat er nog 2 karaktertrekken van belang zijn voor de PMO. Namelijk de neiging tot vragen stellen en nieuwsgierig zijn.

Beperkingen

Ook zijn er enkele beperkingen aan het onderzoek: zo zijn er door gebrek aan respondenten slechts 2 experts vanuit organisaties geïnterviewd. Dit komt doordat er niet meer gegadigden waren om te participeren aan de interviews. En dan specifiek interviews die mochten worden opgenomen voor onderzoeksdoeleinden. Daarom is de beperking vanuit dit onderzoek slechts deels gericht op het beeld vanuit organisaties. De organisaties die zijn geïnterviewd zijn van een omvang groter dan 100 werknemers. Helaas zijn er geen kleinere bedrijven gevonden die instemden met een interview. Daar tegenover staat wel dat er meerdere vacatures zijn geanalyseerd om toch vanuit organisaties een betrouwbaar beeld te krijgen van de wensen wat betreft PMO kandidaten.

Daarnaast is er ook de beperking dat er van één organisatie drie PMO's zijn geïnterviewd. Hierbij moet wel gezegd worden dat deze drie kandidaten werken bij een organisatie waarbij ze als PMO extern worden ingezet bij verschillende nationale en internationale organisaties.

Ook is een beperking in dit onderzoek dat er geen mogelijkheid was om dieper in te gaan op de cursussen voor PMO. Dit komt doordat de cursussen tussen de € 1.300,- en € 1.600,- euro kosten. Dit was helaas geen mogelijkheid voor dit onderzoek.

Theoretische implicaties

Doordat er slechts 2 experts vanuit organisaties zijn geïnterviewd is de blik vanuit de organisatie over het hebben van een bepaalde graad opleiding mogelijk minder valide. Het is namelijk zo dat één expert verklaarde dat de PMO functie hoogstwaarschijnlijk ook door iemand met een MBO-diploma uitgevoerd kon worden. De andere expert vertelde dat een MBO-niveau voldoende kon zijn voor de functie van PMO, met als kanttekening dat er dan wel HBO-niveau gedacht moest worden. Hierdoor is het naar mijn mening zo dat het uiteindelijke resultaat over de zwaarte van de functie vanuit het oogpunt van de organisatie verzwakt is. Toch is dit geen reden om de functie anders te zien dan een HBO-functie.

Innovatieve waarde

De nieuwe theoretische inzichten die opgedaan zijn komen voort uit het takenpakket van de PMO's, er was voorheen niet duidelijk welke specifieke rollen de PMO's vervulde naast bijvoorbeeld de rapportages. Ook het aanbrengen van gestroomlijnde en uniforme structuur, het samenbrengen van project en programmamangers en daardoor issues uit de weg gaan, of het teweeg brengen van een cultuur. Deze taken welke ook aan de PMO toebehoren waren eerder onbekend. Daarnaast komt uit de resultaten dat de PMO's op HBO-niveau functioneert, dit stond eerder ook niet vast.

Ook voor de organisatie ExcellentMatch en ExcellentSecretary zijn inzichten opgedaan. Neem bijvoorbeeld de inzichten in de karaktertypen van de PMO. Voor een werving- en selectiebureau is het van belang om de ideale 'match' te maken tussen persoon en organisatie. Door meer dieptekennis te hebben over de PMO-functie kan er dus ook beter worden geselecteerd. Daarom mag er naar mijn mening tijdens de selectie van de PMO meer nadruk worden gelegd op de 'social skills' van de PMO.

7 Literatuurlijst

- ASML. (2016, 11 8). Opgeroepen op 12 1, 2016, van ASML.nl:
https://www.asml.com/careers/vacancies/en/s32420?dfp_query=%20inmeta:vac_location%3Deurope
- ASML. (2016, 10 19). Opgeroepen op 10 19, 2016, van ASML.com:
<https://www.asml.com/asml/show.do?ctx=49517>
- Bonnet, M. (2016). *Kwalitatief onderzoek naar vrijwillige vertrekredenen van vrouwen vanaf functieschal 10 bij de Rabobank*. Onderzoek, Tilburg.
- Bree, M. d. (2016, 12 7). *PMOplus.nl*. Opgeroepen op 12 7, 2016, van PMOplus.nl:
<http://www.pmoplus.nl/kennisbank/artikelen/professionaliseren-de-tool-en-het-pmo>
- brunel.nl*. (2016, 14 12). Opgeroepen op 14 12, 2016, van www.brunel.nl:
http://www.brunel.nl/nl-nl/vacatures/junior-project-management-ondersteuner-pub115485?utm_source=Indeed&utm_medium=cpc&utm_campaign=Indeed_ENG_Finance
- Caluwe, L. d. (1997). *decaluwe.nl*. Opgeroepen op 2016, van [decaluwe.nl](http://www.decaluwe.nl):
<http://www.decaluwe.nl/articles/DenkenOverVeranderenInVijfKleuren.pdf>
- communicatierijk.nl*. (2016). Opgeroepen op 12 17, 2016, van [communicatierijk.nl](https://www.communicatierijk.nl):
<https://www.communicatierijk.nl/vakkennis/k/kwalitatief-onderzoek/inhoud/kwalitatief-onderzoek-voordelen-en-nadelen>
- Dam, M. v. (2012). Organisatie en Management. In M. & Dam, *Een praktijkgerichte benadering van organisatie en management* (pp. 174, 175). Groningen, Nederland: Noordhoff uitgevers bv groningen/Houten Nederland.
- De HAN*. (2016, 11 16). Opgeroepen op 11 16, 2016, van www.han.nl:
https://www.han.nl/werken-en-leren/studiekeuze/opleiding/project-management-support-pmo/?gclid=CjwKEAiApLDBBRC8oICb9NvKsgoSJAD9yOHsNC1HwNx24wDNHwihJ4F9wGuubvMMt5RDjmu5m4_r6hoCvOrw_wcB
- deprojectacademie*. (2016, 11 16). Opgeroepen op 11 16, 2016, van <http://deprojectacademie.nl>: <http://deprojectacademie.nl/trainingen/>
- Global State of PMO*. (2015). Opgehaald van The Global State of the PMO An analysis for 2015: http://www.esi-intl.co.uk/resource_centre/white_papers/progman/pmo-2015-report.pdf
- Hartong, J. E. (2016, 11 8). (T. Weusten, Interviewer)
- heskesresearch.com*. (2016, 12 3). Opgeroepen op 12 3, 2016, van heskesresearch.com: De Kritische Incidenten Techniek (Critical Incident Technique) stelt de individuele ervaring van de respondent centraal en richt zich door middel van open vragen op concrete ervaringen die men als overwegend positief of juist als overwegend negatief heeft ervaren (non-routine quality).
- Hof, J. M. (2016). *Waar projecten en organisatie samenkomen*. WinPMO. Londen: Stationery Office.
- IEP (Red.). (2013). *iep.nl*. Opgeroepen op 11 24, 2016, van IEP:
<http://www.iep.nu/projectcoordinatie/pmo/>
- ITMG*. (2016, 11 16). (itmg) Opgeroepen op 11 16, 2016, van www.itmg.nl:
<https://www.itmg.nl/training/prince2/project-management-office/>
- Jan Willem Donselaar, R. t. (2009, 8). *bpug.nl*. Opgeroepen op 12 23, 2016, van [bpug.nl](http://www.bpug.nl): <http://www.bpug.nl/downloads/finish/22-artikelen/1290-wat-een-pmo-voor-een-organisatie-kan-betekenen.html>

Janssen, J.-P. v. (2011). Projectmanagement volgens Prince 2. In J.-P. v. Peter Janssen, *Projectmanagement volgens Prince 2* (Vol. 1, pp. 24,25). Amsterdam, Nederland: Pearson.

KERZNER, H. (2009). *PROJECT MANAGEMENT A SYSTEMS APPROACH TO PLANNING, SCHEDULING, AND CONTROLLING*. The International Institute for Learning . New York: John Wiley & Sons, Inc.

Knaap, J. v. (2015). *De flexwerker van de toekomst en de ontwikkeling van de rechtspositie van de flexwerker*". Onderzoek, Hogeschool Leiden.

Lashinsky, A. (2011, mei 9). *fortune.com*. Opgeroepen op 10 19, 2016, van Fortune: <http://fortune.com/2011/05/09/inside-apple/>

Lefort, D. M. (2016). *www.mckinsey.com*. Opgeroepen op 2016, van [www.mckinsey.com](http://www.mckinsey.com/industries/consumer-packaged-goods/our-insights/secrets-to-implementation-success): <http://www.mckinsey.com/industries/consumer-packaged-goods/our-insights/secrets-to-implementation-success>

linkedin. (2016). Opgeroepen op 10 20, 2016, van [Linkedin.com](https://www.linkedin.com/jobs/project-officer-jobs?country=nl): <https://www.linkedin.com/jobs/project-officer-jobs?country=nl>

Linkedin. (2016, 11 23). Opgeroepen op 11 23, 2016, van [Linkedin](https://www.linkedin.com/jobs/search?keywords=PMO&locationId=nl:o&orig=JSH&start=50&count=25&trk=jobs_jserp_pagination_3): https://www.linkedin.com/jobs/search?keywords=PMO&locationId=nl:o&orig=JSH&start=50&count=25&trk=jobs_jserp_pagination_3

Macauley, E. (2014). <http://www.dbc.wroc.pl/>. Opgeroepen op 11 29, 2016, van DBC: http://www.dbc.wroc.pl/Content/25193/Tasic_Project_management_office_typology_and.pdf

Mariusza, H. (2014). *Models of PMO functioning in a multi-project environment* . University of Maria Curie. Lublin, Poland : 27th IPMA World Congress .

monsterboard. (2016). Opgeroepen op 10 20, 2016, van [monsterboard.nl](http://www.monsterboard.nl/vacatures/zoeken/?q=PMO&where=&cy=nl&intcid=swoop_HeroSearch&rad=20): http://www.monsterboard.nl/vacatures/zoeken/?q=PMO&where=&cy=nl&intcid=swoop_HeroSearch&rad=20

monsterboard. (2016, 11 23). Opgeroepen op 11 23, 2016, van [monsterboard](http://vacature.monsterboard.nl/project-management-ondersteuner-vacature-utrecht-utrecht-nederland-175992515.aspx?mescoïd=1300093001001&jobPosition=1): <http://vacature.monsterboard.nl/project-management-ondersteuner-vacature-utrecht-utrecht-nederland-175992515.aspx?mescoïd=1300093001001&jobPosition=1>

Monsterboard. (2016, 11 23). Opgeroepen op 11 23, 2016, van [Monsterboard](http://vacature.monsterboard.nl/portfolio-management-officer-pmo-vacature-eindhoven-noord-brabant-nederland-174933881.aspx?mescoïd=1100058001001&jobPosition=1): <http://vacature.monsterboard.nl/portfolio-management-officer-pmo-vacature-eindhoven-noord-brabant-nederland-174933881.aspx?mescoïd=1100058001001&jobPosition=1>

Morris, J. K. (2016). The wiley guide to managing projects. In P. W. Pinto (Red.). John Wiley & Sons.

nationalevacaturebank. (2016, 11 2). Opgeroepen op 11 2, 2016, van [www.nationalevacaturebank.nl](http://www.nationalevacaturebank.nl/vacature/zoeken?query=PMO&location=&distance=city&page=2&limit=15&sort=relevance): <http://www.nationalevacaturebank.nl/vacature/zoeken?query=PMO&location=&distance=city&page=2&limit=15&sort=relevance>

nationalevacaturebank. (2016, 11 23). Opgeroepen op 11 23, 2016, van [nationalevacaturebank](http://www.nationalevacaturebank.nl/vacature/14711768/project-management-officer): <http://www.nationalevacaturebank.nl/vacature/14711768/project-management-officer>

Nationalevacaturebank. (2016, 11 23). Opgeroepen op 11 23, 2016, van [Nationalevacaturebank](http://www.nationalevacaturebank.nl/vacature/14296033/project-management-officer): <http://www.nationalevacaturebank.nl/vacature/14296033/project-management-officer>

NCOI. (2016, 11 16). Opgeroepen op 11 16, 2016, van www.ncoi.nl: <http://www.ncoi.nl/opleiding/Praktijkopleidingen-IPMA-D-Certified-Project-Management-Associate.html>

Peters, d. R. (2000). Methoden & Technieken van onderzoek. In R. S. Peters, *Principes en Praktijk* (pp. 145, 257). Schoonhoven.

PMOplus. (2014). Opgeroepen op 10 19, 2016, van www.pmoplus.nl: <http://www.pmoplus.nl/kennisbank/wat-is-een-pmo/pmo-in-de-organisatie>

projectmanagementtraining.nl. (2016). Opgeroepen op 10 20, 2016, van projectmanagement-training.nl: <https://www.projectmanagement-training.nl/boek/zes-fasen/>

rightmarktonderzoek.nl. (2016). Opgeroepen op 12 17, 2016, van [rightmarktonderzoek.nl](http://www.rightmarktonderzoek.nl): <http://www.rightmarktonderzoek.nl/kwantitatief-onderzoek/voor-en-nadelen-kwantitatief-onderzoek>

satorholding.com. (2016, 12 14). Opgeroepen op 12 14, 2016, van www.satorholding.com: <https://www.satorholding.com/vacatures/project-management-officer/>

Steven Nijhuis, R. V. (2015). *De flexwerker van de toekomst De ontwikkelingen van de rechtspositie van de flexwerker*. (R. V. Steven Nijhuis, Red.) Opgehaald van <http://hu.surfsharekit.nl:8080/get/smpid:62234/DS1/>

Töller, W. (2016, 8 6). Opgeroepen op 10 20, 2016, van ExcellentMatch: <http://www.excellentmatch.nl/>

tagcrowd.com. (2016). Opgehaald van tagcrowd.com: <http://tagcrowd.com/>

the project management office. (2012). Opgeroepen op 10 27, 2016, van The project management office : <https://www.pmi.org/-/media/pmi/documents/public/pdf/white-papers/value-of-pmo.pdf>

van de Molen, H. K. (2011). Gespreksvoering, Basisvaardigheden en gespreksmodellen. In H. K. van de Molen, *Gespreksvoering, Basisvaardigheden en gespreksmodellen* (p. 105). Houten: Noordhoff Uitgevers bv.

van Heesch, l. v. (2009, 6 5). *Tussen droom en daad*. Opgeroepen op 11 16, 2016, van hbo kennisbank: <http://av.surfsharekit.nl:8080/get/smpid:19985/DS1/>

Verhoeven, L. v. (2009). Alles over werven en selecteren. Een compleet overzicht voor recruiters en selecteurs. In *Alles over werven en selecteren* (pp. 22,24,27,72,77). Assen: Van Gorcum.

werkenbijgvb. (2016, 11 24). Opgeroepen op 11 24, 2016, van <https://werkenbijgvb.nl>: https://werkenbijgvb.nl/vacatures/details/pmo-project-management-officer/?utm_source=Indeed&utm_medium=organic&utm_campaign=Indeed

www.philips.com. (sd). Opgeroepen op 10 19, 2016, van <http://www.lighting.philips.nl/inspiratie/projecten.html#page=1>: <http://www.lighting.philips.nl/inspiratie/projecten.html#page=1>

8 Bijlagen

Bijlage 1 Uitleg Projectfase

Uitleg over de zes fases van werken in projecten

Hieronder worden 6 fases die gebaseerd zijn op een traditioneel projectmanagement uitgelegd.

De initiatiefase

“De initiatiefase is het begin van het project. In deze fase wordt een idee voor een project nader onderzocht en uitgewerkt. Doel van deze fase is te onderzoeken of het project wel haalbaar is. Verder wordt er gekeken wie het project zou kunnen uitvoeren, die partij(en) betrokken zouden moeten zijn bij het project en of er voldoende draagvlak is voor het project (bij betrokkenen).

De (beoogde) projectleider maakt in deze fase een projectvoorstel waarin hij bovenstaande zaken beschrijft. Een businessplan of subsidieverzoeken zijn voorbeelden van dergelijke projectvoorstellen. Diegenen die het project sponsoren zullen het projectvoorstel beoordelen en bij goedkeuring de financiering verzorgen. Vanaf die goedkeuring is het project officieel gestart.”

(projectmanagementtraining.nl, 2016)

Definitiefase

“Nadat het projectplan, dat gemaakt is in de initiatiefase, is goedgekeurd, komt het project in de tweede fase: de definitiefase. In deze fase worden de eisen en wensen die aan een projectresultaat gesteld worden zo goed en compleet mogelijk bepaald. Het gaat erom de verwachtingen van betrokken partijen boven water te krijgen over wat men denkt dat het resultaat moet zijn.”

(projectmanagementtraining.nl, 2016)

Ontwerpfase

“Met de eisen- en wensenlijst uit de definitiefase kunnen ontwerpkeuzes worden gemaakt. In de ontwerpfase wordt er een ontwerp of worden er enkele ontwerpen gemaakt waarmee men denkt het projectresultaat te kunnen bereiken.”

(projectmanagementtraining.nl, 2016)

Voorbereidingsfase

“In de voorbereidingsfase wordt alles geregeld dat nodig is voor de realisatie van het project. Eventuele leveranciers of onderaannemers worden ingeschakeld, een draaiboek wordt gemaakt, materialen en hulpmiddelen worden besteld, instructies aan het personeel worden gegeven, enzovoort. De voorbereidingsfase is klaar als het uitvoeren ‘zo’ kan starten. Alles moet dus duidelijk zijn voor de uitvoerende partijen. In sommige, met name wat kleinere projecten, is een formele voorbereidings-fase wellicht overbodig. Het gaat erom dat duidelijk is wat er moet gebeuren in de realisatiefase, door wie en op welk moment.”

Realisatiefase

“In de realisatiefase wordt het project zichtbaar. In deze fase vindt de bouw van het projectresultaat plaats. Programmeurs zijn aan het coderen, designers zijn bezig beeldmateriaal te ontwikkelen, aannemers zijn aan het bouwen, de reorganisatie wordt daadwerkelijk in gang gezet. Het is de fase dat een project zichtbaar wordt voor buitenstaanders.”

(projectmanagementtraining.nl, 2016)

nazorgfase

“Een fase die vaak over het hoofd gezien wordt, maar die erg belangrijk is, is de nazorgfase. In de nazorgfase wordt alles geregeld om het projectresultaat daadwerkelijk te doen landen. Voorbeelden van activiteiten die in de nazorg plaatsvinden zijn handleidingen schrijven, instructie en training voor gebruikers, helpdesk inrichten, onderhoud van het resultaat, evaluatie van het project zelf, schrijven van het projectverslag, een feestje om het bereikte resultaat te vieren, overdracht naar beheerders, opheffen van het projectteam en dergelijke.”

(projectmanagementtraining.nl, 2016)

Bijlage 2 Programma Cursussen

Programma cursussen

<i>Opleiding</i>	<i>Onderwerpen</i>	<i>Duur van opleiding</i>	<i>Examens</i>
<i>Project academie</i>	<i>De structuuropbouw van organisaties;</i> <i>• Projecten, programma's en portfolio's in de structuur van organisaties en de plaats van PMO daarbinnen;</i> <i>• De rol van PMO in project- programma- en portfolioprocessen;</i> <i>• De invloed van cultuur op de acceptatie van PMO als ondersteunende afdeling;</i> <i>• PMO: een aantal kenmerken van invloedrijke stafafdelingen;</i> <i>• Een overzicht van PMO taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden.</i>	<i>3 dagen</i>	<i>Niet bekend</i>
<i>HAN</i>	<i>• De structuuropbouw van organisaties;</i> <i>• Projecten, programma's en portfolio's in de structuur van</i>		

	<i>organisaties en de plaats van PMO daarbinnen;</i> • <i>De rol van PMO in project- programma- en portfolioprocessen;</i> • <i>De invloed van cultuur op de acceptatie van PMO als ondersteunende afdeling;</i> • <i>PMO: een aantal kenmerken van invloedrijke stafafdelingen;</i> • <i>Een overzicht van PMO taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden. Deze dag wordt verzorgd door een gastdocent van een klantorganisatie waar men ook werkt met projectondersteuners.</i>		
NCOI	• <i>Elementen van projectmanagement: doelen stellen, faseren, beheersen en beslissen</i> • <i>Relatie tussen bedrijfsdoelen en projectresultaten en de gevolgen voor de opzet van een project</i> • <i>Projectmodellen en -structuren</i> • <i>Werken in projectteams: leiderschap, teamvorming en communicatie</i> • <i>Tijd en geld in projecten</i> • <i>Planningstechnieken (CPM, PERT en Gantt)</i> • <i>Work breakdown structure</i> • <i>Earned value analysis</i> • <i>Voortgangsbewaking en -beheersing</i> • <i>Budgettering en financiering</i>		

	• <i>Praktijksituaties en voorbeelden</i> • <i>Examentraining</i>		
<i>ITMG</i>	<i>De structuuropbouw van organisaties;</i> – <i>Projecten, programma's en portfolio's in de structuur van organisaties en de plaats van PMO daarbinnen;</i> – <i>De rol van PMO in project-programma- en portfolioprocessen;</i> – <i>De invloed van cultuur op de acceptatie van PMO als ondersteunende afdeling;</i> – <i>PMO: een aantal kenmerken van invloedrijke stafafdelingen;</i> – <i>Een overzicht van PMO taken, PMO verantwoordelijkheden en PMO bevoegdheden;</i> – <i>Een gastdocent van een klantorganisatie waar men ook werkt met projectondersteuners.</i>		

Bijlage 3 Pmo vacatures

Project Management Officer Sator Holding

Sator Holding - Schiedam

De afdeling IT bestaat uit 30 medewerkers in Nederland en 2 in België. In huis worden websites, webshops en bestelmodules ontwikkeld om de klantervaring op een zo hoog mogelijk peil te houden. Voor intern gebruik worden applicaties en rapportagesystemen ontwikkeld om het voor onze commerciële werkmaatschappijen eenvoudiger te maken om te communiceren met de klant.

Als ervaren Project Management Officer ben je ondersteunend aan de ICT-organisatie en projecten. Jouw dagelijkse werkzaamheden bestaan uit het opzetten van financiële en algemene projectadministratie. Je monitort verschillende projecten en bewaakt de voortgang. Jij bereid verscheidende vergaderingen voor en stelt de daaruit volgende actie- en besluitlijsten op. Je bent verantwoordelijk voor het maken van planningen en weet resources op de juiste plekken in te delen. Jij beheert contracten, bewaakt de kwaliteit en signaleert aan het management tijdig wanneer er acties ondernomen moeten worden.

Wie is onze ideale PMO?

Natuurlijk heb je affiniteit met IT, maar wij hechten vooral veel waarde aan je vaardigheden. Je kunt uitstekend communiceren, bent proactief en weet goed in te

schatten waar jouw ondersteuning nodig is binnen de dynamiek van projecten. Daarnaast zijn de volgende functie-eisen van belang:

- Je beschikt minimaal over HBO werk- en denkniveau;
- Je hebt kennis en ervaring met Prince2, MS Project en Excel;
- Aantoonbare kennis van projectadministraties en projectfinanciën;
- Je hebt een flexibele houding en kunt zelfstandig werken
- Je beheerst de Nederlandse taal uitstekend en kunt je goed verstaanbaar maken in het Engels.

(satorholding.com, 2016)

Junior PMO Brunel

De functie

Als Junior PMO-er ben je verantwoordelijk voor het agendabeheer, het voorbereiden van meetings (inplannen, stukken verzamelen, agenda uitsturen en notuleren) en de financiële planning. Daarnaast ondersteun je de projectmanagers bij ad hoc zaken.

Als PMO-er rapporteer je direct aan de projectmanagers. Het PMO-team bestaat uit 2 senioren en 2 junioren.

Over jou

- Een afgeronde HBO- of WO-opleiding
- 1 a 2 jaar werkervaring als PMO, bij voorkeur in de financiële dienstverlening
- Goede kennis van Word, PowerPoint en Excel
- Goede beheersing van de Nederlandse en Engelse taal
- Flexibel, stressbestendig, teamspeler, hands on mentaliteit, communicatief vaardig

Wat wij bieden

Als Junior PMO-er gedetacheerd worden door Brunel Finance betekent dat je in dienst treedt bij Brunel. Bij Brunel Finance staat jouw loopbaan voorop. Wij bieden je diverse opleidingsmogelijkheden om zo jouw carrière te versnellen. Je wordt binnen dit traject door een Consultant van Brunel begeleid. Je profiteert van een vast maandsalaris met bonusopportunity. Naast goede primaire arbeidsvoorwaarden bieden wij jou ook uitstekende secundaire arbeidsvoorwaarden, waaronder een gunstige pensioenregeling en collectiviteitskorting op andere individuele verzekeringen. Tevens biedt Brunel je leuke extra's op cultureel en sportief gebied. Omdat niet iedereen dezelfde zaken belangrijk vindt, profiteer je ook nog eens van een flexibel arbeidsvoorwaardenpakket, specifiek gericht op jouw situatie. Zo kun je bijvoorbeeld zelf bepalen of je extra vakantiedagen wilt aankopen. Je hebt bij Brunel niet alleen de zekerheid van een contract, maar ook van een carrière.

(brunel.nl, 2016)

Buro C5

Project Management Officer

14 dagen geleden

Functieomschrijving

Onze opdrachtgever, een overheidsinstelling, is op zoek naar een ervaren Project Management Officer (PMO) ter ondersteuning van meerdere projectleiders en fungeert als sparringpartner van de projectmanagers en projectleiders. De PMO-er is verantwoordelijk voor de inrichting, uitvoering, bewaking, samenhang, documentatie en rapportage van projecten om zodoende de projectorganisatie te ondersteunen bij de uitvoering van projecten, portfolio's of programma's. En voert ondersteunende

taken uit op het gebied van planning & control, risk & issue management, resource management, scope & change management, kwaliteitsmanagement, benefits management, status reporting, project finance, logistiek en het signaleren van (potentiële) obstakels en vraagstukken.

Werkzaamheden:

- Inrichten en voeren van een portfolio-, programma- en projectadministratie
- Beheren van de integrale projectplanning in de daarvoor gebruikte planningssoftware
- Opstellen en bijhouden van financiële rapportages en budgetbewaking
- Registreren en opstellen van actielijsten, issue logs, RfCs (requests for changes), risicoanalyses, besluiten en overige wijzigingen.
- Bewaken van kwaliteitsaspecten en zorgdragen voor de projectuitvoering volgens standaarden en procedures
- Onderhouden van capaciteit- en resourceplanning en afhandelen van inhuur van externe medewerkers
- Opstellen van periodieke management- en voortgangsrapportages (planning en financiën)
- Signaleren van project issues (onder andere: planning, financiën, kwaliteit en resources) en het doen van voorstellen voor oplossingen
- Verzorgen en verbeteren van communicatie naar portfolio-, programma- en projectleden en overige stakeholders
- Opzetten, beheren en bewaken van projectdossiers
- Assisteren van projectmanagers bij het structureren van projecten
- Notuleren van overleggen
- Het organiseren van bijeenkomsten, bila's, team meetings, etc.
- Het reserveren van vergaderruimtes.

Voor deze functie ben je beschikbaar vanaf januari 2017 t/m 31 juli 2017 met optie tot verlenging. De inzet is 36 uur in de week.

Functie-eisen

- Aantoonbare PMO ervaring binnen een multiproject omgeving
- Gevoel voor menselijke verhoudingen en bouwt snel vertrouwensrelaties op
- Ervaring met politiek gevoelige omgevingen
- Aantoonbare en relevante kennis en ervaring met ITIL
- Betrokkenheid van alle belanghebbenden en betrokkenen borgt
- PMO-er, die communicatie faciliteert en bevordert
- Prince2 certificering
- IPMA-PMO en/of IPMA-C certificaat, dan wel soortgelijk certificaat

Competenties:

- Teamwork, leiderschap, beïnvloedingsvaardigheden, flexibiliteit in communicatie
- Creëert op een natuurlijke manier draagvlak
- Inspireert en motiveert zijn omgeving
- Open en mensgericht

(nationale vacaturebank, 2016)

Unique

Functieomschrijving

The Project Management Officer (PMO) operates within the Global Programme Delivery to provides project and programme management support for financials, planning, resourcing, controls and standards. The PMO supports portfolio's with

managing, planning and allocating resources and keeps track of project planning, progress and budget, enabling a higher efficiency in project delivery. The Project management Officer (PMO) also supports the department and delivery managers with running their portfolio's in accordance with Clients best practices, methodologies, standards, tools and templates. Description of activities :

- Offer proactive support to department and delivery managers to ensure programmes and project are approved and set up correctly with robust plans, resource allocation and financial cost plans.
- Ensure information can be easily consolidated across the portfolio and is maintained regularly
- Keep track of portfolio progress and portfolio financials and support the delivery manager in adequately reporting on this
- Enable project support officers (PSO) to work effectively and efficiently within project and programme's
- Facilitates and coordinates regular portfolio reviews
- Contributes in on-going improvement of the support processes within the PMO
- Able to standardize and implement project management (support) processes
- Coach and guide one or more Project Support Officers (PSO)

Functie-eisen

- 5+ years' experience in a (international) project or programme management environment
- Education in BSc / HBO
- Project Management methodology: Good understanding of Prince II / MSP / MoP / P3O
- Project Management Tooling: Clarity, Open Workbench, ServiceNow
- Financial Tooling SAP
- English full professional proficiency

(Nationale vacaturebank, 2016)

Page

Onze opdrachtgever is een vooraanstaande transporteur voor zowel B2B als B2C klanten. Het betreffende departement integrale IT-ondersteuning voor alle bedrijfsonderdelen binnen de organisatie voor specifiek IT voor de bijvoorbeeld Planning, Bijsturing, Reisinformatie en Ondersteuning van de Machinisten en Hoofdconducteurs. Concreet zijn we nu op zoek naar een PMO in het volgende werkveld:

Omschrijving

- Monitoren van het overzicht over de verschillende (deel)projecten en de voortgang daarbinnen
- Adviseren als project management ondersteuner rondom verbeteringen binnen de organisatie van de projecten
- Rapporteren richting management over de status van projecten
- Inrichten van projectmanagement processen en optimaliseert deze
- Standaardiseren en structureren de project besturing en projectplanning
- Initiëren en implementeren verbeteringen

Profiel van kandidaat

- HBO werk- en denkniveau
- Minimaal 3 jaar werkervaring als Project Management Ondersteuner
- Minimaal 3 jaar werkervaring met Prince2 of IPMA D
- Ervaring in grote en complexe projecten en/of programma 's binnen het ICT werkveld
- Ziet uitdaging in het optimaliseren en professionaliseren van de huidige processen

(monsterboard, 2016)

Shimano

As a *Portfolio Management Officer* (PMO) you will coordinate the implementation and embedment of a standard project approach incl. processes and tools across the Shimano Europe Group & monitor and advise in the Shimano Europe wide portfolio. You put emphasis on the quality of decision making and timely project delivery. You will report to the Sr. Manager European Business Support, advise stakeholders on European project priorities and collaborate closely with project/program managers.

- Implement common project management standards incorporating processes, structures, preferred methods, documentation & reporting, supportive tools.
- Focus on change management and coaching to embed the new, aligned project processes.
- Control and monitor the portfolio of projects & programs across Shimano Europe Group
- Prioritize programs and projects based on Shimano's strategy & objectives dealing with changing environments, resource capacity constraints, risk exposure and interdependencies
- Communicate regularly the status of the project and program portfolio to stakeholders
- Maintain processes to ensure project management documentation, reports and plans are relevant, accurate and complete.

WHAT ARE WE LOOKING FOR?

You are a planner, focused and goal oriented. You have good skills in planning and organizing; you make plans for your own and other people's work, in which you are setting goals and priorities. You are analytical and critical. You quickly see the core of the problem and you are able to translate this into practical solutions in combination with a hands-on mentality and critical attitude. Next to that, you monitor customer satisfaction and exceed expectations with actions taken. Together with colleagues you are working towards a common goal. You work hard to achieve the shared goals and you continuously look for improvements.

MUST HAVES

- Relevant Bachelor or Master Degree
- Excellent organizational, interpersonal (relationship building), coaching and analytical skills
- Experienced in project & portfolio management in an international environment
- A thorough understanding of project management techniques, methods, standards, tooling

- Being able to operate at strategic and tactical level as well as result-oriented and hands-on
- Great communication skills in Dutch and English, both verbally and in writing
- Certificates on IPMA (International Project Management Association) PMO, Program & Project Management Certification (PPMC), Prince 2 Foundation, Agile – Scrum are a plus
- Available for 24 hours per week

WHAT DO WE HAVE TO OFFER?

Next to solid primary and secondary working conditions Shimano is offering:

- A challenging job within an international and dynamic environment
- A highly motivated, social and dedicated team of professionals
- Room for study & development
- A salary based on your education and experience
- A variable bonuses based on team and individual results
- Flexible working hours

(Monsterboard, 2016)

Bijlage 4 Vragenlijst PMO

Vragenlijst interview aan PMO

- Aan wat voor projecten heeft u bijgedragen (klein, groot, kort lang, globaal)?
- Hoeveel PMO's zitten er bij u in de organisatie?
- Kunt u omschrijven wat uw taken als PMO zijn?
- Welke bevoegdheden heeft een PMO?
- Aan wie legt u de verantwoording af?
- Wat heeft een PMO nodig om te functioneren en wat wordt u beschikbaar gesteld? (ruimte, tijd, middelen)?
- Wat voor karaktertrekken heeft een PMO nodig om goed te functioneren?
- Wat zijn de belangrijkste eigenschappen van een PMO om goed te functioneren?
- Wat bied een PMO dat van uiterst belang is voor een project?
- Wat vind u de meest geschikte cursus voor een PMO?
- Welke vooropleiding sluit aan bij het takenpakket van PMO? (MBO, HBO, WO)?
- Met hoeveel mensen heeft u als PMO contact in een project?
- Wat is de toegevoegde waarden van de PMO?
- Wat maakt een PMO goed in samenwerken met een Projectmanager?
- Wat zijn verbeteringen welke PMO vaak maakt tijdens een project?

- Hoe komen de PMO's bij jullie in het bedrijf?
- Zijn alle PMO's passend voor wat jullie organisatie inkadert qua functie?

Bijlage 5 Vragenlijst Organisatie

Vragen interview voor de organisatie

- Wat voor soort projecten heeft u in uw organisatie gehad?
- Hoeveel PMO's zitten er bij u in de organisatie?
- Wat denkt u dat de specifieke taken van een PMO zijn?
- Welke bevoegdheden hebben deze PMO's?
- Aan wie legt de PMO verantwoording af?
- Wat heeft de PMO nodig om te functioneren en wat stelt u beschikbaar (ruimte, tijd, middelen)?
- Wat voor karaktertrekken heeft een PMO nodig om goed te kunnen functioneren?
- Wat zijn de belangrijkste eigenschappen van een PMO om goed te kunnen functioneren?
- Wat biedt een PMO dat van uiterst belang is voor een project?
- Wat vindt u de meest geschikte cursus voor een PMO?
- Welke vooropleiding lijkt u goed aan te sluiten voor de functie PMO (MBO, HBO, WO)? En welke richting?
- Wat is de toegevoegde waarde van de PMO?

Bijlage 6 Interview Carl de Bast

Organisatie: ITDS

Thomas Weusten (interviewer) = *schuin gedrukt*

Carl de Bast (geïnterviewde) = C:

Interview Carl de Bast, ITDS, ik begin gelijk met de vragen.

Wat voor soort projecten heeft u in uw organisatie gehad?

C:

Wij doen heel veel, alleen maar, projecten op het snijvlak van Business en IT. En dat kunnen kortschalige projecten zijn om dingen te onderzoeken, maar ook grote langdurige implementatie projecten die 1 of 2 jaar duren.

Met hoeveel PMO's werkt u in een project en hoeveel zitten er in de organisatie?

C:

Wij kennen geen specifieke functie als PMO. Wij hebben meer de Junior Consultant die die rol vervult binnen de projecten. En dan is het binnen een project: dan heb je één PMO en op dit moment denk ik dat van onze Junior Consultants dat er een stuk of

4, 5 deze rol op dit moment vervullen bij diverse klanten en diverse projecten.

Wat denkt u dat de specifieke taken van een PMO zijn?

C:

De rol en de taak van een PMO is ondersteunend. Dat zegt het al in het woord: Project Manager Ondersteunend. Dus met name, zeg maar de hygiëne noem ik het altijd maar, zorgen die hij naar zich toetrekt, zij of hij. En dan gaat het van het voorbereiden van vergaderingen en de agenda, het verslag leggen van vergaderingen, het gaat om het inplannen van die dingen, mensen uitnodigen, regelen van locaties, regelen van vergaderzalen, zorgen voor de hele financiële afwikkeling van het project. Dus het verzamelen van uren en facturen en die keurig netjes in rapportages zetten. Het voorbereiden van een rapportage, zodat de projectmanager zich kan concentreren op daar waar hij voor is ingehuurd. Dat is stakehold management: zorgen dat alle activiteiten worden opgevolgd. Een spin in het web.

Dat kun je wel zeggen, ja. Dus als ik het goed begrijp een ondersteuning op elk vlak en project ook.

C:

Zoveel mogelijk, ja.

Zijn er ook vlakken waar PMO dan niet ondersteunt?

C:

Ja, stakeholder management, dan moet je al stakehold manager zelf zorgen dat alles in de omgeving, dat je die aangeliend houdt. En als projectmanager ben je zelf verantwoordelijk dat de mensen om je heen of die onder je zitten, dat die zorgen dat ze hun deliverables halen en dat ze risico's managen. Risicomanagement is ook een landelijk onderdeel van projectmanagement. En dat is typisch iets van een projectmanager, dus niet van de PMO. PMO is voor mij ondersteunend en administratief voornamelijk.

Welke bevoegdheden schaar je onder de PMO?

C:

Weinig eigenlijk. Behalve dan het regelen van zaken. Uiteindelijk als rapportage ben ik als projectmanager verantwoordelijk voor de rapportage die voorbereid kan worden door de PMO. Maar uiteindelijk als ik die eruit stuur aan de opdrachtgever, dan ben ik daar eindverantwoordelijk voor. Dan is dat mijn bevoegdheid en niet die van de PMO. Ik keur het verslag goed.

Ja. Want dan ook de volgende vraag: aan wie legt de PMO dan verantwoording af? Is dat dan ook aan de projectmanager?

C:

Voor mijn geval aan de projectmanager. Wat je wel in bepaalde organisaties ziet is dat in een project waar de PMO een fulltime functie is, dat meerdere projecten de PMO delen. Dan legt de PMO verantwoording af aan meerder projectleiders of meerdere projectmanagers.

Maar dat is dus als het project niet groot genoeg is om 1 PMO fulltime aan het werk te houden.

C:

Dan kun je op voorhand 4 of 5 andere projecten. Voor bepaalde projecten doet hij dit en dan haal je de administratieve functie bij de projectmanager weg. En dat is voor de organisatie uiteindelijk ook een stuk goedkoper.

Wat zijn de ruimte, tijd en middelen die een PMO krijgt? Dus dan heb ik het over een laptop, telefoon en dat soort dingen.

C:

Alle communicatiemiddelen die nodig zijn tegenwoordig. Dat moet er ter beschikking gesteld worden.

Maar is het zo dat jullie dan werken met flexplekken of krijgt de PMO een eigen plek aangewezen?

C:

Dat hangt van de organisatie af waarvoor wij werken bij de organisaties. Dus soms zitten we in de kelder, in aparte projectruimtes, en soms zitten we tussen de gewone lijn mensen in. Dat is afhankelijk van hoe of wat. Hoe de organisatie die ons inhuurt hoe zij het hebben geregeld. Die bepalen of ze flexplekken hebben of niet.

En qua tijd? Is het dan dat de PMO zoveel tijd mag besteden aan 1 project? Want je gaf net aan dat ze onder meerdere projecten geschaard kunnen worden.

C:

Dat is afhankelijk met hoe je dat met elkaar afsprekt. Ik zou wel zorgen dat, in elk geval voor mijn project, dat dat heel duidelijke afspraken zijn want dan weet je waar je aan toe bent. Anders ben je altijd concurrentiestrijd aan het voeren met andere projecten.

Wat denk je dat echt een eigenschap van een PMO moet zijn?

C:

Het moet iemand zijn die zelfstandig kan werken, die relationeel ook goed kan werken, iemand die secuur is, punctueel. Goede weerzien van de schrijfvaardigheden. Het is ook handig als hij weet hoe je met Word, Excel en Powerpoint om moet gaan. Dan kun je de zaken gewoon goed voorbereiden voor de projectmanager. Dat zijn voor mij wel belangrijke zaken. En dat hij ook proactief is. Dus dat hij ook ziet waar het werk is. Dat je niet elke keer moet roepen van "ga nu dit doen", maar dat iemand zelf dat wel ziet. En dat ik niet elke maand moet vragen o de rapportages die de deur uit moeten waar die nu blijven, maar die gewoon worden aangeleverd en dat ik die alleen maar hoeft te checken, aan te vullen en dan door kan sturen.

Dat is dus iets van het karakter. Zijn er meer dingen van het karakter die als ingebakken moeten zitten om die functie te kunnen uitvoeren?

C:

Het stukje 'dienstverlenend' is wel handig als dat in je karakter zit. Je ontzorgt. En

dat ontzorgende moet je wel in je hebben. En als jij gewend bent dat je altijd bediend wordt, thuis door je moeder, en zelf nooit de vaatwasser vult en dat soort dingen, dan moet je nog wat slagen maken wil je hier dan een goede PMO worden. Het gaat er juist om dat je werk weghaalt van de project manager, dat je hem daarin ondersteunt.

Is het dan ook iemand die makkelijk om mensen afstapt? En ook vraagt “misschien kan ik je daarbij helpen?”?

C:

Ja, contactuele eigenschappen zijn heel belangrijk. Je zal dingen moeten regelen. Dus als er geen vergaderzaal tot beschikking is, moet je het wel regelen dat die wel ter beschikking komt. En dan is het maar goed dat je met de mensen van de facilitaire dienst overweg kunt. Portiers: als er geen parkeerplekken zijn, hoe ga je het dan oplossen? Maar dat moet je wel kunnen. En dat betekent dat je dat alleen maar kunt als je goede relaties hebt met die facilitaire diensten die jou dat kunnen verzorgen. Daar moet je goed mee kunnen schakelen.

Vroeger had je de kopieerafdeling. Vroeger moest je veel kopiëren: kopieën maken van allerlei rapporten of rapportages. Op het laatste moment was het het drukst: zorg dan maar dat je er tussendoor komt. Dus altijd lief zijn voor die mensen.

Dus het hoort ook wel in je karakter te zitten om met iedereen om te kunnen gaan en wel de slimmigheid te hebben om ergens doorheen te kunnen prikken.

C:

Naast proactief moet je vooral vooruit kunnen denken. Je moet niet een dag van tevoren komen met bepaalde dingen: als je denkt ik ga voor morgen voor 20 man een vergadering inplannen, dan weet ik zeker dat morgen niemand kan. Dus dan moet je wel slim zijn.

En dat is wel een van de vaardigheden waar we ook bij terecht komen: de vereisten of de vaardigheden van de PMO. Heb je daar speciale dingen bij? Je geeft al aan, iemand die heel punctueel is en iemand die makkelijk contacten legt.

C:

En dus handig met Office, dat is heel praktisch. Goed van tevoren kunnen nadenken over wat er allemaal op hem af staat te komen. Planmatig werken. Heel veel afspraken zijn gewoon geregeld, dus hij moet zorgen dat het elke week of elke maand geregeld is.

Ook organisatorisch dan.

C:

Ja. Je moet je eigen werk goed kunnen indelen.

Wat maakt een PMO anders dan een Project Manager?

C:

In principe haalt de PMO de administratieve dingen weg van de Project Manager.

En dan gaat het ook over dingen besluiten of algemene vaardigheden?

C:

De PMO besluit niks. PMO levert aan. Die zorgt ervoor dat alles van tevoren zodanig is ingericht dat de Project Manager een besluit kan nemen of een besluit kan laten nemen door mensen. Dus voorbereidend voor of tot, in mijn ogen. In principe ben ik als Project Manager eindverantwoordelijke voor een project.

Een PMO doet dus geen beslissingen, maar alleen het voorwerk.

C:

Ja, wat is beslissing... Hij zal een beslissing nemen om een bepaalde locatie uit te kiezen. Dat soort beslissingen. Of dat er wel of geen parkeerplaatsen zijn of dat daar bijvoorbeeld extra kosten aan verbonden zijn. Als dat binnen grenzen van budgeten valt. Maar ten aanzien van het project, de status van het project: dan heeft de PMO gewoon een ondersteunende rol.

Wat biedt een PMO wat van uiterst belang is voor een project?

C:

Zorgen dat de organisatie rondom het project goed geregeld is. Zorgen dat alle meetings staan ingepland, dat iedereen is uitgenodigd, dat locaties geregeld zijn, koek en zopie geregeld zijn (dat is ook altijd belangrijk voor mensen), zorgen dat de projectadministratie op orde is.

Cursus. Heb je ervaring met cursus?

C:

Nee. Ik zou niet weten wat voor cursus daarvoor geschikt is.

Welke vooropleiding lijkt wel goed aan te sluiten bij de functie PMO?

C:

Volgens mij zou een MBO dat ook goed kunnen. Maar als iemand door wil groeien, dan denk ik dat je beter iemand kunt hebben op het HBO- en WO-niveau.

En wanneer komt dat doorgroeien dan van pas? Dus vanuit PMO naar Project manager of...

C:

Je zou van PMO eerst naar Projectleider toe gaan. Kleinschaligere projecten, minder verantwoordelijkheden en dan naar Project Manager. Dat zijn dan wel de stappen. Alleen in het vakgebied waarin wij zitten, verwijzen we dat mensen behalve dat ze leidinggevende skills hebben, ook inhoudelijk weten waar ze het over hebben. Ze moeten ook een basisinhoud hebben. Dus doorgaans gaan ze eerst van Junior Consultant, dat zijn meestal de mensen die de PMO-rol uitvoeren, naar Consultant, om ook de inhoudelijke verbreding te krijgen. Omdat je dan straks als je Projectleider bent ook weet waar je het over hebt.

Dus dan vervul je, op dat moment, die rol van PMO met een HBO-functie?

C:

Ja. Wij nemen alleen mensen aan met HBO-functie of hoger.

Ook mensen met een WO-functie die je toch in die rol laat starten?

C:

Ja, die starten net zo. Daar maken wij geen onderscheid in.

Merk je dan dat er een snellere groei zit vanuit HBO tegenover WO?

C:

Nee, dat maakt niets uit.

En weet je waar dat dan aan ligt? Is daar een reden voor?

C:

Ik denk dat het ook grotendeels ligt aan de mensen zelf. Hoe eager ze zijn, hoe goed ze zich aanpassen en hoe ze door willen groeien en wat ze erin willen stoppen. Uiteindelijk heb je een papiertje nodig.

De laatste vraag al weer: wat is volgens jou de toegevoegde waarde van de PMO?

C:

Het uit handen nemen van heel veel werk van de Project Manager. Het ontzorgen van de Project Manager of het project. Een project bestaat vaak uit meerdere werkstromen of projectonderdelen. Daar kan de PMO ook een stuk organisatie voor uit handen nemen.

Hoe zie je dat qua tijd, geld en energie? Waar biedt het daar de voordelen van, als je een PMO hebt?

C:

Project Managers zijn vaak dure mensen. En als je dan taken hebt die gewoon door een junior uitgevoerd kunnen worden, scheelt dat gewoon heel veel geld en kun je ook de mensen waarvoor je ze inhuurt ook inzetten op die taken. Je hoeft een Project Manager niet onder te laten sneeuwen met allerlei administratieve handelingen die hij moet doen. Het scheelt geld en ergernis.

Bijlage 7 Interview Rachel van den Broek & Johan Niesen

Organisatie: Van Lanschot

Thomas Weusten (interviewer) = *schuin gedrukt*

Rachel van den Broek (geïnterviewde) = R:

Johan Niesen (geïnterviewde) = J:

Bedankt dat jullie mee willen doen aan dit interview. We gaan gelijk beginnen met de vragen.

Als eerste: aan wat voor projecten hebben jullie zelf bijgedragen? Zijn dat kleine projecten, grote projecten? Lang, kort?

J:

Ik ben Senior Business Project Manager / Project Manager. Dat betekent dat ik meestal grote complexe projecten doe of programma's. Die, zeker in het geval van programma's, een stevige doorlooptijd hebben.

R:

Hier bij Van Lanschot doe ik medium grote projecten en wat kleinere projecten sinds het jaar dat ik hier werk.

Hoe lang is de looptijd ongeveer van een project?

J:

Wij hebben een soort guideline dat projecten maximaal 9 maanden duren en anders wordt het opgeknipt. Dat wordt niet altijd gehaald. Er zijn projecten die een jaar of net over een jaar duren, maar er zijn ook hele korte projectjes van 2, 3 maanden. Maar de guideline proberen we wel zoveel mogelijk te handhaven, die 9 maanden.

Met hoeveel PMO werken jullie in de organisatie?

J:

Als ik het zou mogen schatten, zo ergens rond de 5. We hebben centraal PMO: ondersteuning op vrij hoog niveau bij Business Desk. Dat zijn 2 à 3 mensen. En daarnaast bij grote projecten / programma's zitten PMO's. Ik heb er hier zelf eentje zitten. Maar ik weet niet hoeveel er verder nog in de bank rondlopen. Dat zullen er vast nog wel wat zijn, maar niet heel veel denk ik. In de meeste gevallen doet de Project Manager het werk zelf.

Wat voor taken hebben deze PMO?

J:

De centrale PMO-functie dat is bijna op portfolio-niveau projecten en programma's prioriteren en processen. Wij hebben een gating proces, de goedkeuring van projecten, begeleiden. Van idee tot uiteindelijke afsluiting van een project. Het bewaken van de benefits. Voor de projecten het budget bewaken en rollen tot budget-portfolio-niveau. Het rapporteren hiervan de organisatie in. Dat ondersteunen. Hier moet je aan denken bij de centrale PMO.

Mijn PMO hier is ondersteunend aan mij, maar doet best wel op niveau werk. In mijn programma lopen nu 7 projecten, dus voor al die projecten wordt ook budget vs. realisatie, Outlook. Ik heb meerdere leveranciers die rapporteren ook via een PMO. Die worden ook gechased en gechallenged om het te laten kloppen. De dame die hier zit is met een HBO-opleiding bezig, dus die zet ik ook steeds meer op HBO-niveau in. Die is dus ook betrokken in projecten om daar ondersteunend werk te leveren: om projectdocumenten mee te schrijven, daar waar dat nodig is een helpende hand te bieden bij projectuitvoering. Dus best wel een generalist. Niet exact PMO-werk.

En Rachel, waar denk jij dat de meeste tijd in gaat zitten qua PMO-werk?

R:

Ik denk dat een goede PMO'er veel tijd kwijt is met het continu van up-to-date informatie voorzien.

J:

Ik heb misschien een heel simpele rapportagebehoefte, maar daar zit natuurlijk heel veel achter, met heel veel partijen schakelen, intern, extern. Alle Project Managers en andere sturende rollen aflopen van “waar staan we nu”? Iedereen is druk. Dat betekent dat de timing van de rapportages, dat daar wel een waakzaam oog voor moet zijn, want anders dan missen we iets.

R:

En ik denk dat naast rapportages PMO'ers ook ingezet worden op actie-issue lijsten. En ook op het chasen van mensen om dingen op te lossen. Ik begreep altijd van hen dat ze daar gewoon de meeste tijd mee kwijt waren.

Zou je kunnen zeggen dat PMO een gunfactor krijgt dat mensen zeggen van “ik ga dat voor jou afmaken, ik ga het voor jou regelen dat het zo snel mogelijk klaar is als projectlid zijnde”? Omdat de PMO toch iemand is die continu rapporteert, dus is het ook belangrijk voor de PMO te weten waar iedereen nu staat. Dus je moet het de PMO ook gunnen om die informatie te mogen verzamelen. Of heb je daar minder belang bij, denk je?

J:

Het is natuurlijk wel belangrijk dat PMO gezien wordt als een betrouwbare partij als in die moeten we voorzien van informatie want anders ga ik me ermee bemoeien als dan een kink in de kabel komt. Andersom moeten mensen PMO ook ervaren als een partij die iets toevoegt, ook voor degene die informatie aanlevert. Daar kun je dingen aan vragen en daar kun je op vertrouwen dat het goed komt.

R:

Dat is ook meteen belangrijk qua karakter. PMO'er moet niet als last gezien worden. De PMO moet ook echt project helpen. Daarom is het ook belangrijk dat het een HBO-niveau is, waardoor hij ook kan laten zien van ik ben van meerwaarde en ik help jou.

J:

De PMO zit hier midden tussen de mensen, die is zichtbaar, de mensen weten wat ze doet en oplevert en wat ze eraan hebben. Centraal PMO wordt sneller als een last ervaren omdat men vaak niet weet wat er met de informatie gebeurt en wat het oplevert. Dan moet men rapporteren en vraag je weer iets nieuws en meer details. Waar heb je het eigenlijk voor nodig? Het is heel belangrijk dat dit wordt uitgedragen. Hier hebben wij een structuur waar wij Project Community-overleg hebben waar Rachel ook haar rol in heeft vervuld, waar dus ook de mensen van de Centraal PMO, de business desk en de Project Managers ook samen zitten, om juist op dit gebied grip voor elkaar te hebben en vertrouwen.

We hebben het gehad over taken. Welke bevoegdheden heeft de PMO dan?

R:

In samenspraak met de Project of Programma Manager verschilt dat. Per programma, afhankelijk van het niveau van de PMO'er, wat kan de PMO'er.

J:

En wat de Project Manager wil, waar hij tijd voor heeft, wat hij per se zelf wil doen, wat die mensen delegeren.

Dus het is zo dat de bevoegdheden worden uitgedeeld door de Project Manager en die bepaalt ook in hoeverre de PMO mag meedraaien in het project?

R:

Omdat wij dan natuurlijk weer niet echt die functie hebben is dat zo.

J:

Dit wordt iedere keer weer ingevuld per project.

R:

Bij portfoliomanagement weet ik niet eens precies wat de bevoegdheden zijn. Dat is hoger niveau, centraal niveau.

J:

Daar zit een verschuiving van project- naar portfolioniveau en dat zal meen aansluitend of ondersteunend zijn voor de portfoliomanagers. Dus dat ouderwetse PMO-werk, verandert project naar portfolio. Dan ga je globaler kijken naar wat de projecten doen. Veel gedetailleerder naar portfolio en dan ga je ook bewegen van decentraal (overal projecten) naar centraal (portfolio).

Maar je zou dus kunnen zeggen dat de bevoegdheden eigenlijk niet beslissend zijn. Het is niet zo dat een PMO beslissingen hoeft te maken over een project.

J:

Nee, dat is geen echte beslissingsbevoegdheid. Alleen rapporterend en adviserend. Besluiten neem ik of mijn stuurgroep.

Je zegt het nu al zelf: jij als Project Manager of de stuurgroep. Is dat ook waar de PMO verantwoording aan aflegt?

J:

Mijn PMO legt verantwoording aan mij af. Niet aan de stuurgroep. PMO zit niet bij de stuurgroep, maar rapporteert alleen. Niet rechtstreeks, maar via mij.

Dus eigenlijk gaat alleen verantwoording uit naar de Project Manager. Wat zijn de attributen die de PMO krijgt? Wat zijn de middelen die ze krijgen qua tijd, geld en ruimte?

J:

Als je kijkt naar wat de PMO hier nodig heeft, dat is vooral toegang tot heel veel gegevens. Dat zijn ook de taken en bevoegdheden die dat kunnen aanleveren en die te kunnen bevragen. Als dat niet lukt, dan moet ze escaleren naar mij. We hebben een aantal afspraken hoe we rapporteren, welke tools, welke applicaties, welke vorm.

Wat zijn die tools en applicaties dan?

J:

Dat is vooral Excel en Templates. Word voor projectdocumenten. Maar hij heeft ook toegang nodig tot het financiële systeem waarin rekeningen binnenkomen, het grootboek, om spullen op te zoeken. Facturatiesystemen.

En middelen? Is het nodig om een laptop te hebben om continu rond te kunnen reizen in het kantoor of is er een vaste computer om dingen uit te typen?

J:

Dat is in mijn geval niet echt nodig voor PMO om een laptop te hebben. Maar omdat mijn PMO ook taken in projecten heeft die op 3 locaties actief is, is het wel handig dat mijn mensen, en daar is PMO er eentje van, over een laptop kan beschikken. We hebben hier mensen met hun eigen laptops. Binnen onze organisatie is overal wel aan te komen. Dus als je op een andere locatie bent... Maar een laptop is wel heel handig.

R:

Mobiele telefoons zou ik wel belangrijk vinden voor een PMO'er. Je moet continu de Project Manager van informatie voorzien en de telefoon is handig als je langs mensen loopt om statussen op te halen.

Dan komen we op de persoonlijke dingen van de PMO: zou je kunnen omschrijven wat de karaktertrekken zijn van een PMO?

J:

Goede communicatievaardigheden. Niet te moeilijk doen. Wel gedisciplineerd en precies. Je moet mensen meekrijgen, om als het even niet uitkomt toch te laten begrijpen dat het belangrijk is.

Is het doorvragen belangrijk bijvoorbeeld?

J:

Ja. Prima als je gegevens krijgt, maar dan moet je er wel even doorheen kijken: wat ik hier krijg, is dat consistent, klopt het wel, is het niet gedateerd? Dat zijn denk ik de belangrijkste.

R:

Ik denk ook dingen extra aanvullend: weten hoe een document geschreven moet worden, stuurgroepstukken, hoe je die voor moet bereiden, hoe ga je om met stuurgroepen. Veel voorbereidend werk kunnen doen.

Dus je moet ook begrijpen hoe groepen in elkaar zitten en hoe ze werken.

R:

Hoe je communiceert ook.

J:

In stuurgroepen kun je het gedetailleerd bespreken, maar in rapportages moet je het globaler houden. Die mensen zijn niet zo op de hoogte van details van het project, dus je moet wel naar een doelgroep kunnen schrijven.

Dus inzicht hebben in hoe je dingen moet vertellen en op welk moment je wat moet vertellen.

R:

Inleven dus in wat een ander al weet en niet weet en wat je die ander kan vertellen.

J:

Precisie en discipline is wel heel belangrijk. Daar moet je wel op kunnen vertrouwen .

Nauwgezet zijn.

Eigenschappen: lijkt natuurlijk veel op karaktertrekken. Maar eigenschappen, ik neem altijd het voorbeeld van mijn moeder. Die zegt “diegenen die met een kaartje rondgaan als er iemand jarig is”. Is het die persoon? Is het een persoon die gezellig is, aardig gevonden wordt en die met iedereen vriendjes is?

J:

Dat hoeft niet. Als je maar goed verbinding kan maken. Je hoeft niet met iedereen vrienden te zijn. Dat is helemaal niet nodig.

Andersom moet je natuurlijk niet als lastpak worden gezien. Je moet zekere communicatieve vaardigheden hebben. Je moet met mensen zakelijk door een deur kunnen, je hoeft geen vrienden te zijn. Van de andere kant vraag je natuurlijk wel aan een PMO om dingen te organiseren voor het team en dan is een stukje gezelligheid, bij een verjaardag, een borrel, dat helpt natuurlijk wel. Voor mij is het alleen geen keiharde voorwaarde.

R:

Ik vind dit een lastige vraag. Eigenschappen... Ik deel wel de mening. Een beetje hetzelfde als Project Manager: je hoeft geen vrienden te maken, wel verbanden leggen, .

J:

Je moet er in ieder geval zakelijk uit kunnen komen op een fijne manier. Als je daar iedere keer over hebt dan wordt het heel ingewikkeld. Dan ga je heen inefficiënt werken.

Wat is het dat een PMO biedt wat van uiterst belang is voor een project?

J:

Inzicht.

R:

Wat de toegevoegde waarde is, bedoel je?

Wat misschien wel het belangrijkste is wat de PMO'er moet kunnen om goed te kunnen functioneren.

R:

Inzicht op elk moment.

J:

Op een goede manier het juiste inzicht bieden. En dan ook begrijpen wat ik nodig heb. En niet altijd mij vragen “wat wil je precies weten?”. Dan kan ik het net zo goed zelf doen.

R:

Zelf nadenken over welke informatie de PM (Project Manager) nodig heeft om te kunnen sturen.

Dat klinkt nu als best wel een belangrijke en zware functie. Hij of zij verzamelt alle info, voortgang, alle rapportages eigenlijk van het project, van deelnemers aan het project. En die persoon stroomlijnt het dan ook echt richting de PM om dan informatie aan te geven. Dus dan zou je kunnen zeggen dat het wel heel belangrijk is voor een PMO dat hij een heel groot overzicht nodig heeft. En een bepaalde intelligentie om het uit te voeren.

R:

Met name weer nadenken voor een ander. Wat heeft een ander nodig? Wat heeft de bestuursgroep nodig? Wat heeft de PM nodig? Inzicht hebben in behoeftes. Dat vind ik een belangrijke vaardigheid.

J:

Hoe kan ik jou op een goede manier ontzorgen? Dat is de centrale vraag.

De verbindingsfactor.

J:

Wat ik als PM moet doen is naar de stakeholders. Hoe kan ik die ontzorgen? Wat de PMO naar de PM doet. Hoe kan ik die ontzorgen?

R:

En dat kan ook heel simpel door dat ook te vragen in het begin. Dus niet van: hij moet alles uit zichzelf weten. Op een gegeven moment moet je dat dan weten.

J:

Je moet me niet gedurende het hele programma laten vertellen wat ik nodig heb. Dat moet op een gegeven moment wel groeien. Natuurlijk, een nieuwe PMO'er kan dat niet meteen weten. Hij heeft wel een stuk bagage, "normaal doe ik dat op deze manier en dat lijkt me voor jou ook goed". Maar dat moet een keer groeien.

R:

Het is wel echt zelf-lerend. Dat is heel belangrijk. Het is dus best een zware functie.

J:

Het ligt een beetje aan hoe groot het complex, de omgeving, is waar je in terecht komt. Er zijn ook organisaties waar elk project een PMO'er heeft en een klein projectje is dan vaak een deeltijdfunctie. Dat is dan misschien niet zo spannend.

Is het zo dat bij jullie de PMO'er 1 project krijgt toegewezen of werken ze met meerdere projecten?

R:

Een programma, hè.

J:

Programmavorm is waar wij specifiek PMO'ers voor hebben. Die hebben altijd meerdere projecten. De Centrale Business Desk PMO die werkt ook voor meerdere projecten. Vaak voor een heel portfolio die ze uitwerkt.

R:

Maar die is niet echt ondersteunend aan PMs. Meer ondersteunend aan de Portfolio Manager. De raad van bestuur en de directie die inzicht wil in projecten.

J:

Vroeger is dat wel ondersteunend voor PMs geweest, maar dat is naar portfolioniveau gegroeid.

Want daar is vaak ook nog verschil in mening over wat het verschil is tussen portfoliomanager en programma. Wat is voor jullie het verschil tussen portfolio en programma?

J:

Een portfolio dat zou je ook multi-project-constructie kunnen noemen, dus als je rond een bepaald thema in een organisatie een bepaald onderdeel groepeer je projecten. Al je projecten organiseer je in portfolio's. Niet meer en niet minder dan dat. Wat je vaak bij ons ziet is dat een portfolio naar een organisatie onderdeel is van waar dan ook de funding en de prioritering van het project van de portfolio is berecht.

Maar dat wil dus ook zeggen: je hebt beleggen en dan zou je kunnen zeggen dat je onder beleggen heb je 4 projecten lopen, of 4 programma's noem je het dan, onder 1 portfolio heb je dan 4 programma's lopen.

J:

Portfolio bestaat uit projecten. Projecten en programma's eigenlijk. Waarbij een programma is een langere termijn initiatief. Vaak met strategische doelstellingen.

Heb je een voorbeeld hiervan?

J:

Ik kan mijn eigen programma als voorbeeld nemen: het programma wat ik hier doe dat heeft als doelstelling om een van onze belangrijkste banksystemen om die te vervangen door een nieuwe versie zowel bij Van Lanschot als bij Kempen. Dat is een doelstelling over 3, 4 jaar hebben we die bereikt. Hoe we daar gaan komen weet je bij aanvang van het programma nog niet. Wat of elke projecten ik daarvoor moet starten, wat dat per jaar gaat kosten. Dat is het programma met een langere termijn doelstelling. Het project heeft vaak een kortere termijn doelstelling. En portfolio is gewoon een groepering van al het werk wat je doet. Al het changewerk wat je doet wordt in ons geval een organisatieonderdeel.

R:

Dus de portfoliomanager, die kijkt gewoon van "welke projecten en programma's lopen hier in de hele organisatie?" En die probeert eigenlijk de status te managen en te zorgen dat ze de juiste stappen nemen. Die schrijft een project ID uitleg, project brief pit.

Dus als ik het goed begrijp heb je de PMO die geeft informatie over wat er nu in 1

groep aan het gebeuren is. Die geeft het weer door aan de PM en dan heb je dan weer een overzienend en dat is de portfoliomanager? Die dan weer van meerdere projecten weet wat er aan het gebeuren is.

J:

Je moet je voorstellen: de portfoliogroep is projecten zonder dat die een gezamenlijk doel hebben. Dat komt niet direct in een portfolio tot uitdrukking. Van 1 à 2 jaar. Een programma heeft een concreet doel. In een portfolio zitten dus projecten en programma's en de doelstelling van alle projecten en programma's samen zijn op dat moment de doelstelling van het portfolio maar het is niet zo dat het portfolio zo is bedacht dat je over 5 jaar op een bepaalde plek moet staan. Dat doe je we hebben wel groot maps, dat komt meer vanuit de architectuur dan vanuit portfoliomanagement. Maar je kiest wel om zo je roadmap te organiseren. Dus er is wel een zekere link. Maar om nou te zeggen op dit moment wat is de strategische doelstelling van private banking, kan niemand dat vertellen.

R:

De vragen zijn echt beantwoord vanuit PMO binnen een programma. En dan niet vanuit portfoliomanagement.

Dus dat houdt het voor de PMO ook relatief klein?

Een PMO werkt niet over meerdere projecten uiteindelijk. Dus het is wel dat hij binnen 1 groep, 1 programma, blijft?

R:

De PMO aan de PM ondersteund.

Zijn jullie bekend met de cursussen die er zijn voor PMO?

J:

Niet echt.

Je hebt 'Prins 2', "IPMA", "Dedan" en er zijn aparte opleidingen. Hebben jullie daar ervaring mee, met mensen die hier in de organisatie zitten of Prins 2 hebben of IPMA D hebben bijvoorbeeld?

J:

Bij ons worden in ieder geval bij iedereen op mensen ingetrokken.

R:

Alle PMs. IPMA D heb ik ook.

J:

IPMA wordt bij ons niet heel veel gedaan. We kijken altijd wel naar IPMA om wat verwachten wij van PMs en van PMO'ers om dat een beetje op de IPMA-systematiek ook te beschrijven. Maar qua opleiding zijn er maar een paar mensen die IPMA doen op dit moment of gedaan hebben.

Dus meer gericht op Prins 2?

J:

Er zijn natuurlijk ook nog allerlei andere opleidingen te bedenken. Bij ons is het vooral Prince.

En wat is daar het voordeel van om Prins te gebruiken?

R:

Als de PM volgens Prins werkt is het handig als de PMO'er ook volgens Prins werkt. Maar dat is een golf. We gaan nu naar Exile, wat gaat de PMO'er doen?

J:

Wat ik belangrijk vind van dit soort opleidingen, maar ik heb daar misschien een wat afwijkende kijk op, is dat we op zijn minst allemaal dezelfde taal verstaan. Wat is het? Dat we snappen wat er allemaal is. Dat je een keer hebt gezien hoe het werkt. Nar uiteindelijk is de manier waarop je het doet toch per organisatie verschillend. En al die dingen in Prins, daar zijn dikke boeken over geschreven zodat je weet waar je het kunt terugvinden.

R:

De persoon is belangrijker dan de opleiding, vind ik. Als ik zou mogen kiezen.

Maar het is wel belangrijk dat die persoon wel op die manier kan werken.

R:

HBO-niveau.

J:

Dat je de taal begrijpt. Als je niet weet wat een project brief is, dan...

Dit hebben we ook al een paar keer benoemt: maar dan komen we van een cursus naar een opleiding toe. En dan hebben we het over MBO, HBO en WO. Ik heb al een paar keer HBO voorbij horen komen. Is WO dan ook te zwaar en MBO te licht?

J:

Ik denk dat MBO in kleinere projecten best kan. WO vind ik te zwaar voor een PMO-functie. Ik zou zeggen MBO / HBO, afhankelijk van omvang en complexiteit van de klus die je voor je kiezen krijgt.

Zoals jullie al aangaven, beetje herhaling, maar HBO is gewoon het juiste niveau om op te werken als PMO'er.

R:

Om hem echt van informatie te voorzien, om een vergaderzaal te regelen enzo, als je dat wilt, dan is MBO voldoende. Maar het meedenken voor de PM, dan zou ik een HBO'er nemen.

J:

Om heel eerlijk te zijn, mijn PMO'er regelt geen vergaderzalen. Dat doe ik zelf wel. Dat kan iedereen heel simpel tegenwoordig. Organiserend MBO-werk, dan organiseren ze een borreltje. Enkele honderden mensen uitnodigen, dat ga ik zelf niet doen.

Verder naar project en omgang: met hoeveel mensen heeft een PMO contact in een project? Zijn dat er 10, of 20 of 50? Is daar een schatting aan te geven?

J:

Dan moet ik onderscheid maken tussen 2 dingen. Ik denk voor de rapportagelijnen 10 à 20. Als je kijkt naar het inhoudelijke werk, tussen de 50 en de 100.

Dit is echt heel groot. Als ik een borrel organiseer om succes te vieren, dan moet ik 200 mensen uitnodigen die werken ook echt voor dit project op dat moment.

R:

Maar generiek is het antwoord dat het ook afhangt van de grootte van het project. En hoeveel die PMO extra oppakt naast de basis werkzaamheden.

J:

Ik kan me ook voorstellen dat je als PMO'er ergens een klus hebt waar op elk moment tussen de 3 en 5 projecten lopen, dan heb je niet met veel meer dan 3 of 5 mensen contact voor de rapportage. Maar als je meer projecten hebt, bij mij bestaat een project altijd uit een Van Lanschot-deel en een leveranciersdeel. De Van Lanschot- en de leverancierskant hebben contact 2 of meer en als je dan 7 projecten hebt lopen dan zit je al gauw boven de 10 mensen die je moet vragen voor een rapportage. Maar ik denk dat dit op dit moment het grootste programma is die binnen de bank loopt. Er zullen er ook veel zijn die iets minder contact hebben. Maar het komt wel voor.

Dus je zou kunnen zeggen dat de PMO tussen de 5 en 10 mensen contact heeft gemiddeld in een klein project. En op het moment dat er wordt gekeken naar een project dat groter is, het ook kan zijn dat er 100 man bij betrokken zijn.

J:

Tientallen.

Dus er zit een grote variatie in.

R:

Ik ben benieuwd hoeveel mensen je spreekt die voor kleine projecten nog een PMO mogen hebben.

J:

Dat komt bijna niet meer voor. Ze zeggen "doe het maar lekker zelf".

R:

Er is in deze wereld geen geld meer voor.

J:

Weet je, met de huidige middelen is het ook niet meer nodig, hè. Ik bedoel, een vergaderzaal regelen dat kan ik net zo goed zelf vanuit mijn omgeving als dat mijn PMO dat kan. Documenten maken, presentaties maken, vroeger had je daar het secretariaat voor. Wie doet dat nog?

Er is veel geautomatiseerd.

J:

Ja. We doen het gewoon zelf.

Dus de taken van een PMO worden minder secretarieel, maar worden meer gericht op ondersteuning van projecten en meer PA-achtig.

J:

Meer PA-achtig dan secretarieel.

Ook dit is een beetje terugkomend: we hebben het gehad over wat de PMO doet en waar zijn belang ligt. Maar wat is dan uiteindelijk de toegevoegde waarde? Zou je dat kunnen berekenen in tijd en geld?

J:

Dat moet je kunnen verantwoorden, maar ik zie daar een collectief aspect aan. Als je datgene wat wordt gerapporteerd compleet tijdig consistent ook in vormgeving. Dat kan je niet altijd van een PM verwachten. Het andere stuk is de tijdcomponent. Als ik in een programma als dit zonder PMO zelf zou moeten managen, kan ik geen 7 projecten tegelijk draaien. Dat is onmogelijk en daar zie je dan het ontlasten en ontzorgen van de PM. Zorg ervoor dat die effectief kan worden ingezet. En een PMO'er is in die zin goedkoper dan een PM. Dus daar is wel een businesscase van te maken. Als je dan kijkt naar welke andere rollen in een programma ook een stukje ondersteunt worden, testmanagers, projectleiders, dat kan ik ook allemaal in geld uitdrukken. Dus in die zin kan je die casus wel maken.

Dus er zit zeker baat aan.

J:

Als ik het zelf ook kan en het levert niks op, dan denk ik niet dat mijn stuurgroepers zeggen van "Johan, het is goed dat jij een PMO bij je hebt zitten". Doe het maar lekker zelf. Want zo werkt dat natuurlijk.

Je werkt als PM veel samen met PMO. Maar wat maakt het dat het een goede relatie is tussen PM en PMO?

J:

Klik. Vertrouwen. Begrijpen. Bijna blind vertrouwen. Als ik zelf de cijfers moet gaan checken die een PMO oplevert, kan ik het net zo goed zelf doen. Het moet gewoon kloppen. En op het moment dat ik te vaak constateer dat er fouten in zitten dan is het vertrouwen weg en dan kunnen we niet meer samenwerken.

Dus de steun aan elkaar en vertrouwen hebben.

R:

Ruimte geven en vertrouwen hebben.

In welke zin ruimte geven?

R:

Ruimte geven om die PMO op zijn of haar eigen manier het werk uit te laten voeren. En niet "je moet dit opleveren en je moet het zo en zo doen". Dus echt de ruimte geven om het zelf te laten invullen. Zelf te laten nadenken.

J:

Je moet aangeven van dit is wat ik nodig heb en hoe ze dat voor elkaar krijgen daar zou ik me niet mee moeten bemoeien. Ook dan weer: als ik alles zelf moet gaan uitdenken dan kan ik het net zo goed zelf doen.

Dus dit is de som en hoe je aan de uitkomst komt moet je zelf weten.

J:

Puur op resultaat.

R:

Ik denk dat het ook fijner is voor zo'n persoon om zelf te kijken hoe iemand het wil aanpakken dat het ook stukje vertrouwen is. Dan als je precies zegt, plus het kost je teveel tijd als ik zeg je moet eerst dit doen, dan doe je dat, daarna doe je dat. Dan kan je het net zo goed zelf doen.

J:

Hoe je aan die gegevens komt. Zoek daar ook je eigen weg in. Ik ga echt niet dicteren als jij de uren moet hebben voor de leverancier, ik zeg niet van dan moet je Pietje bellen. Nee, ga maar kijken waar je die uit kan halen. Komen die ergens bij de administratie in de bank binnen, is het daar uit te trekken, moet je gaan praten met iemand binnen de bank? Moet je niet met de leverancier gaan praten, met de projectleider van de leverancier of de administratie van de leverancier? En zoek daar je weg in. Kijk wat je zelf prettig vindt.

Maar het is wel dat vanuit de PM wel enige begeleiding komt voor die PMO om aan het begin van het project, zoals je zelf ook eerder zei, dat de PMO in het begin ook wel een beetje aan het zoeken is, ik heb het eerst zo gedaan, hoe werkt dat hier? Maar die begeleiding wordt dan steeds minder naar mate het project vordert.

J:

Als de PMO ingewerkt is en zijn weg heeft gevonden, dan...

R:

Zoveel als hij wil in het begin. Als hij op een gegeven moment zelf gaat kijken.

Zelfredzaamheid is dan ook groot.

R:

Ja. Dat vind ik wel heel belangrijk.

J:

Als je ergens niet uit komt, kom dan bij mij, maar val me ook niet lastig.

Laatste vraag al weer: we hebben het gehad over de taken, de inhoudt, de toegevoegde waarde. Zijn er ook dingen die een PMO kan en mag doen qua verbeteringen? Dat de PMO zegt "nou, ik zie dat een project zó loopt, misschien kunnen we zeggen van die persoon heeft meer hulp nodig bij zijn stukje van het project, of ik heb het idee dat de manier waarop we het project doen niet goed is of anders kan. Is daar ruimte voor vanuit PMO?"

J:

Er is altijd ruimte voor. We werken als team samen. Maar een traditioneel PMO zal dat niet zo gauw projectinhoudelijk zijn. Maar een PMO ziet natuurlijk wel heel veel. Dus je kunt het altijd melden. Gooi het op tafel en bespreek het. Traditioneel PMO is consistentie, rapportage, inzichten die je hebt. Daar kan je heel veel dingen verbeteren. Voorbeeld: cijfers worden opgeleverd met verschillende timing, verschillende actualiteit, kan dat niet anders? Kan het meer of minder geautomatiseerd, dat soort zaken. Heel veel efficiency, kwaliteit. Als je een PMO een grotere rol geeft in een project en dus ook inhoudelijk bezig is, dan kan de PMO zelf verbeteringen aankaarten en realiseren naar elk andere projectmedewerker.

En is dus ook volwaardig lid die kan en mag meedenken.

J:

Ja, graag.

Dankjewel. Dan hebben we alle vragen gehad.

Bijlage 8 Interview met Joëlle Sinnema

Organisatie: Accenture

Thomas Weusten (interviewer) = *schuin gedrukt*

Joëlle Sinnema (geïnterviewde) = J:

Van een grote internationaal IT bedrijf. Als ik het goed zeg.

J:

Ja.

Bedankt dat je wilt meedoen. Ik begin gelijk met de vragen.

Joëlle kun je vertellen aan wat voor projecten jij hebt meegewerkt? Qua grootte en euh...

J:

Ja, ik zal je vertellen vanuit verschillende bedrijven waar ik gewerkt heb. Ben op die manier een wat globaler beeld. Ik heb voor een groot IT project gewerkt, euh, in de gasindustrie, waarbij het euh, belangrijk was dat we alle storage projecten van dat bedrijf in de gaten hielden, en zorgen dat die tot een goed einde kwamen. Euhm en daar was ik eigenlijk, PMO lead. Dus daar had ik twee PMO's voor mij werken. Euhm en moesten wij eigenlijk zo een 15 16 projecten runnen vanuit 1 groot programma.

Euh en daar in rapporteer ik richting de programmamanager. En ondersteunde ik 5 andere programma managers, die daar voor werkte. Dus dat is er 1tje. En dan heb ik binnen mijn huidige werkgever, heb ik euhm, bij 1 financiële klant gewerkt, anderhalf jaar, en daar rapporteerde ik ook richting de programmamanager. En daar ging het om een hele transformatie binnen het bedrijf.

Op IT gebied. En een groot project waarin alle pensioenen en alles euh geadministreerd werden, en waar ook euh, de verslagliggingen daaromheen geadministreerd werden. Daar moest een nieuw systeem voor komen. En daarin ondersteunde ik dus de programmamanager en 4 projectmanagers. En als laatste heb ik een intern project gedaan bij mijn huidige werkgever, euh, waarin ik alles runde rondom een bepaald account. En daarin euh, was ik verantwoordelijk voor staffing, rapportage, feedback, financiële management, communicatie, en dat moest eigenlijk helemaal nog opgezet worden. En dat heb ik de afgelopen maanden gedaan.

Oke, kun je zeggen, euh, met hoeveel mensen je in een project zat?

J:
Dat verschilde, bij de eerste was het denk ik zo een, euhm, 60 man zeker, wereldwijd.

Oké.

J:
En bij de tweede, euhm, ook ongeveer zoiets maar waren ze voornamelijk geconcentreerd in Nederland. En bij de laatste ging het om een project van 500 man, of een account van 500 man, die ook over de hele wereld zaten.

En zijn dat langdurige projecten? Langer als 6 maanden?

J:
Ja, allemaal enkele jaren, waarbij het laatste, was het echt een account, dus dat was doorlopend.

En hoe kan dat, doorlopend? Dan is het, euh, dan blijft het project zich vernieuwen?

J:
Nee het is dan niet zo zeer een project, het is een stuk account ondersteuning, wat binnen mijn huidige werkgever als commercial PMO wordt gezien, en daar kom je eigenlijk alle PMO taken ook wel weer tegen, Alleen is het niet aan een project gerelateerd maar aan een account.

Oké, euhm, heb je ook in korte project gezeten? Euh, Met een looptijd van minder als zes maanden?

J:
Nee, met namen omdat ik eigenlijk op programma niveau functioneerde. Dus daarin zaten wel projecten die korter van duur waren. Maar daar gaf ik dan minder ondersteuning aan. Programma's en programmaniveau waren altijd meerdere jaren.

Oké, duidelijk, euh, hoeveelheid aan PMO's waarmee je samenwerkte in projecten, hoeveel zijn dat er? Of werk je dan alleen?

J:
In de eerste was, waren we er met zen drieën, euh, tweede ook met zen drieën, en de laatste ik alleen. Was ik meer bezig met mensen aannemen.

En dat is dan op 1 project? Maar bij jouw huidige organisatie, hoeveel PMO'ers zijn er dan?

J:

Ja, euhm, daar hebben we ongeveer 80 man bij echt klanten zitten en ik denk zo een 60, 70 intern.

Oké, dus als ik het goed begrijp zijn jullie ook een bedrijf dat de PMO'ers extern inzet. En jullie hebben dus zelf 80 PMO'ers zelf in de organisatie zitten die jullie extern kunnen inzetten. Daarnaast hebben jullie ook nog PMO'ers die jullie intern inzetten.

J:

Ja, weet niet helemaal of ik die verhoudingen goed had, ik ken de cijfers niet helemaal. Maar zo iets ongeveer.

En per project werken er dus gemiddeld drie of vier PMO's omheen?

J:

Nou dat ligt heel erg aan de grootte van de programma's waar je op gezet wordt. Als ik redelijk grote programma's had die meerdere jaren duurde had ik meerdere PMO'ers nodig. Maar we hebben ook wel kleinere projecten waar je soms alleen op zit. Of waar je met 10 man inzit, dat kan ook. Je hebt hele grote account waar je eigenlijk voor een groot internationaal bedrijf alle PMO regelen. Dan zit je met 60 man.

Vanuit jouw rol als PMO gezien, wat zijn dan jouw taken?

J:

Dat verschilt, euh, het ligt heel erg aan, euh, verschillende programma's waar ik in gezeten heb. Euh, je hebt PMO op verschillende levels, je kan van administratief notulen maken, financiële administratie bijhouden, maar dat is basis. Maar je komt steeds meer in dat strategisch ondersteunen van de programmanager. Van hoe, ga maar eens indelen, hoe ga je zorgen dat je personeel goed op orde hebt, en dan niet alleen maar het aannemen van de mensen en zorgen dat ze een batch hebben en aan het werk kunnen. Maar ook, hoe ziet de toekomst eruit, welke programma's gaan we aflopen, welke mensen moeten we gaan behouden en welke niet? Hoe gaan we daar ook financieel mee om? Je hele financiële planning daarachter voor meerdere jaren. Dus dat, en een heel groot stuk communicatie. Programma, meeste projecten zijn natuurlijk ingericht om verandering in de organisatie weer te brengen.

Communicatie naar de organisatie toe?

J:

Beide, naar de organisatie toe om ze mee te nemen, verandering die je tot stand gaat brengen. Maar ook om input van hun te krijgen, om te zien wat er nodig is in de organisatie. Maar ook binnen het project zelf, euh, door te zorgen dat mensen onderling van elkaar weten van, joh, ik heb dit geïmplementeerd, sluit dat nog aan op waar jullie mee bezig zijn? En, euh kunnen we met zijn allen een goed resultaat aan het einde afleveren. Euh, dat is dus alles wat eromheen komt, dus dat zijn nieuwsbrieven daar waarin mensen kunnen communiceren. Maar ook townhall

meetings, ik heb verschillende townhalls meetings georganiseerd. Waarin aan de ene kant, het hele programma organisatie werd uitgenodigd, maar ook waarvoor je op dat moment de hele implementatie aan het doen bent dus het hele bedrijf. Om te zorgen dat zij vast ingelicht worden zo van hè, je werkt nu in dit systeem dat ziet er zo en zo uit. Je gaat straks over naar een ander systeem dat komt er zo uitgezien, hier kan je die en die knoppen vinden, de eerste introductie even hebben, van euh, wat er straks in hun werk gaat veranderen. Dus aan dat soort dingen worden meegenomen in de communicatie. Naast natuurlijk alle voortgangsrapportage's, die daar ook bijhoren. Stukje financieel gehad, stukje communicatie, stukje resource management gehad.

Wat bedoel je, je hebt het al een keer uitgelegd, resource management zeg je hè?

J:

Ja, dat je het juiste personeel vindt op het juiste moment, dat ze ook werkelijk aan het werk kunnen, vaak heb je met externe partijen te maken, je moet aan allerlei veiligheidsmaatregelen voldoen. Je moet allerlei contracten ondertekenen, informatie beschermen, zeg maar. Je moet ook toegang tot systemen hebben, externen hebben dit niet of moeten bepaalde privileges hebben.

Wie geeft dat dan aan, jij geeft dus eigenlijk een advies aan de projectmanager, over het personeel wat misschien wel beter aangenomen kan worden? Of juist niet.

J:

Als er op een ander project binnen mijn binnen mijn programma zijn die af gaan rollen binnen hun project, waarvan diegene dan weer personeel zoekt, maar ook advies aan een programmamanager, van joh, we hebben nu zoveel, euh, euh, euh, we hebben nu zoveel zitten die kunnen bouwen, we hebben ook testers nodig, we hebben nog heel veel business analist nodig, euh, hoe gaan we ons budget verdelen, zodat je mensen op het juiste moment kunt aannemen.

Oké duidelijk.

J:

Ja, dus dan hebben we een dat gehad, je hebt een stuk change management, euh, dus dus eigenlijk alles wat binnen een project veranderd wordt, Moet u geregistreerd worden moet goedkeuring van de organisatie van gevraagd worden. Dus het dat hoort erbij.

Hoe werkt dat hele verander management. Want, jij krijgt dat dan door van de projectmanager dat er iets gaat veranderen? Of is er dat er vanuit het project dingen aan het veranderen zijn, jij houdt daar de voortgang bij?

J:

Nou er zijn eigenlijk verschillende bronnen waar de verandering vandaan kan komen, een is vanuit de organisatie zelf, dat ze, nou we hebben je dit als budget gegeven, foutje je krijgt € 20.000 minder, dat is een financiële change the impact gaat hebben op je staffing of op je tijdslijn, of euh, op de kwaliteit. Nou er zijn een aantal knoppen waar je aan kan draaien als PMO'er en projectmanager, kwaliteit is wel het laatste waar je aan wilt gaan draaien, dus het zit in je tijdlijn of in de financiën waar je moet gaan kijken, maar het kan ook zijn dat een business analist zegt van joh, euhm, we

hebben wel deze verandering voorgesteld, maar dat gaat ook impact hebben op andere systemen, maar mogen we deze verandering wel doorvoeren, het moet afgestemd worden met de organisatie, ook met alle andere team, maar ja als zijn we dit gaan doen wat voor impact heeft dat dan op alle andere punten? En zulke changes moeten vastgelegd worden om zeker te weten wat er is afgesproken met de organisatie en voor iedereen om te weten van joh, we hebben een verandering in ons traject gekregen, dus we moeten iets op een andere manier gaan implementeren.

Wat ik mij nog afvraag is, jij kijkt ook naar de voortgang he. Euh, niet alleen financieel maar ook naar de rapportage, euh, hoe werkt dat, euh, krijg jij vanuit de projectleden, de voortgang te horen waar jij een rapport over kan schrijven?

J:

Nou in principe, wil je het als PMO'er zo doen dat jezelf maar ook de project manager, er zo min mogelijk werk aan hebben. Dus, het liefst heb je bepaalde systemen die klaarstaan, waarin ze kunnen aangeven, deze deliverables heb ik afgeleverd, dat ze bij wijzen van spreken maar één vinkje hoeft in te vullen, zodat rapportages uitkomen die jij kunt gaan verzamelen en richting de programmamanager of de organisatie zelf kunt sturen. Dat ligt een beetje aan wie je rapporteert, ik heb zelf aan de programma manager gerapporteerd, maar in mijn laatste programma vroeg ook de organisatie zelf om mijn input om te zien wat mijn programma organisatie rapporteert wel werkelijk is of dat ook gebeurt. Dus formeel als PMO'er op een wat hoger niveau kan het heel goed zijn dat je niet naar een programmamanager rapporteert, maar dat je naar een CEO of divisie manager rapporteert omdat hij wilt weten van joh, onafhankelijk wat gebeurt er binnen het programma.

Als een soort van back-up of bevestiging? Of hoe zie je dat dan? Is het echt een directe lijn die je hebt met.

J:

Nou dat is ook wel een directe lijn, en dat gebeurde ook wel. Het zijn dan vaak informele gesprekken die je dan hebt. Van joh, hoe loopt het, en euh, en daar kun je zelf in bepalen wat je wel en niet in kan melden. En vaak zijn het best wel politieke omgevingen waar je werkt, dus je moet vaak best wel goed nadenken, joh wat is handig en wat niet. Daarin moet je ook je eigen lijnen trekken, van euh, wat is gepast binnen mijn functie, en door wie ben ik in gehuurd?

Heb je dat idee sowieso dat je wel een beetje op je stappen moet letten? Of dat je niet alleen met de CEO, of met de projectmanager op je stappen moet letten? En een politiek spel speelt zal maar zeggen?

J:

Ja, want een PMO'er zit altijd, euh, in een wat politieke omgeving, euh, juist omdat het altijd met een verandering te maken heeft. Ik denk dat dat op elk niveau wel is als PMO'er. In de lagere niveaus dus zul je daar wat minder last van hebben. Met name op hogere niveaus merk je dat iedereen binnen zijn project, binnen zijn programma, een eigen agenda heeft, en het liefst in die agenda's allemaal wilt achterhalen. Zodat je weet wat er wel niet gaat gebeuren en wat er waar is of niet.

Ja, dat snap ik.

J:

Dat is niet altijd handig, maar dat heb je nou eenmaal.

Dat is niet iets wat jij weer typerend vind voor PMO? Dat is iets wat bij meerdere of alle functies wel zo is. Of heb je het gevoel dat dit meer is bij PMO?

J:

Nou ja ik heb ook heel lang op een afdeling schade administratie zitten doen dan heb je daar niks mee te maken en ben je gewoon je werk aan het doen. Maar als PMO'er ben je wel een spin in het web. Weet je van heel veel dingen, krijg je informatie, en weet je dus ook heel erg veel. Dus je bent voor heel veel mensen binnen de organisatie ook een contact punt, waar zijn informatie vandaan kunnen halen het is aan jou om te bepalen, wat kun je wel tegen iemand zeggen en wat niet. Daarnaast is kwaliteit natuurlijk ook een groot punt, meestal wordt de kwaliteit ook wel door quality manager gecontroleerd, op de programma's er lopen.

Dus jij doet niet die audit's, die audit's worden door de kwaliteitsmanager gedaan?

J:

Euhm, een formele audit wordt altijd door een extern bedrijf gedaan, of door echt een quality manager, je bent als PMO wel verantwoordelijk, nee niet verantwoordelijk, maar draagt wel bij aan de kwaliteit die geleverd wordt. Duarte zegt over de kwaliteit moet ook wel de waarheid zijn.

Fungeer je dan als een soort van compliance Manager of zo? Is compliance waar je ook naar kijkt?

J:

Ja, dat kan zijn, niet altijd, quality is een niet altijd gerelateerd aan compliance, quality kan ook zijn: werkt het systeem op de juiste manier? Compliance gaat meestal over regelgeving, en euh, ja volgen we de regels die het bedrijf ons oplegt of de regering. Of welke partijen die daar ook bij betrokken zijn. Dan heb je een stuk compliancy.

Maar heb jij daar mee te maken?

J:

Ja, daar kun je mee te maken krijgen ja. Je hebt altijd code's of conduct's die getekend moeten worden door alle personeel wat op die programma's werkt, en dan heb je het alleen maar over informatie die niet buiten het bedrijf mag komen, ja.

Eeuhm, ja, je vertelde over jouw taken als PMO'er. Maar wat zijn jouw bevoegdheden? Wat zijn dingen waar je echt verantwoordelijk voor bent?

J:

Een PMO'er is nooit echt verantwoordelijk voor dingen. Een programma manager is altijd verantwoordelijk voor het programma wat draait, de PMO'er die ondersteund hem daarbij natuurlijk ben je verantwoordelijk voor de dingen die jij oplevert, en die je naar je programma manager oplevert, alleen binnen de organisatie waar je acteert is de programmamanager verantwoordelijk voor datgene wat er na de organisatie toe

die gecommuniceerd wordt. Euh, maar je bent wel, als ik, een nieuwsbrief schrijf wel verantwoordelijk ervoor dat daar geen fouten in staan. En als ik een rapportage oplever, kijk ik wel even of die rapportage, is zoals wij hem als PMO willen opleveren. Of de inhoud dan helemaal klopt, dat heb ik meestal bij een programma manager neergelegd, want die hebben ook hun verantwoordelijkheden. Euhm, maar euhm, ja, maar datgene wat als jou taken zijn als PMO dat moet je gewoon voldoen. Dus als jij een financiële rapportage op moet leveren dan moet je wel zorgen dat op het moment dat die vandaag de programma manager gaat dat de data die daar instaat klopt. En dan is daar de programmamanager dit klopt inderdaad en omdat te verifiëren.

Waarover zou je op je kop kunnen krijgen, dat is heel plat gezegd maar euh...

J:

Nou, op het moment dat jij foute informatie bij je programmamanager neerlegt, dan krijg je dat wel te horen, van joh, je hebt je informatie niet gecheckt. Of als jij iemand aanneemt en euh, je hebt verschillende checks gedaan van, euh, heeft deze persoon de juiste credentials of er zijn financiële afspraken gemaakt die misschien niet gemaakt hadden mogen worden, ja dan krijg je dat wel te horen.

Daar ben je dan wel verantwoordelijk voor, ja?

J:

Nou, dan krijg je dat wel te horen, en wordt je daar op aangesproken van; nou dat heb je niet helemaal handig gedaan. Ja.

Die verantwoordelijkheden die heb jij dan, maar er komt ook een bepaalde, euhm, daar komt ook een bepaalde verantwoording bij, en aan wie is die verantwoording dan?

J:

Dat ligt eraan door wie je ingehuurd wordt. Ik ben met name door de programmamanager ingehuurd, waarbij euhm, verschillende divisie voorzitters, of het ligt er maar net aan welke term we gebruiken, euhm ook het gevoel hadden dat ik daar ook voor "hun" werkte, omdat ze onafhankelijk advies van mij wilde hebben. Los van het programma.

Wie bedoel je met hun?

J:

Nou wat wij als consultants doen is, je wordt ingehuurd bij verschillende klanten. Op het moment dat de klant jouw inhuurt, kun je ingehuurd worden door een programmamanager of door de klant zelf. Daar kan nog verschil in zitten, want wat je heel vaak ziet is dat een programmaorganisatie, dat zijn waarschijnlijk allemaal externe, allemaal mensen die hun eigen rol hebben of van verschillende consultancy bedrijven komen die allemaal samen moeten werken. Dus het kan zo zijn dat, de klant waar je werkelijk voor werkt, iemand anders is als de programmamanager. En dat dat hele verschillende partijen zijn. Op het moment dat de klant zegt: ik huur jou in, en ik wil dat je mij informeert over hoe het staat met het project, dan kan het zijn dat dat via de programmamanager gaat lopen.

Dus dat de programmamanager mij feitelijk aanneemt, mag dat informatie eigenlijk bij de klant komt te liggen. Dus dat is een beetje een driesprong die je dan krijgt, dus

is het daarvan afhankelijk naar wie je rapporteert en aan wie je verantwoording aflegt.

Die verantwoording lek ik af persoonlijk door de voortgang te laten zien. Weetje ik moest vaak, PMO's implementeren. Dus dan heb je vaak activiteiten die staan, breng je vaak met je financiële rapportage je resources en je voortgangsrapportage.

Dat zijn er eigenlijk de drie dingen die je eerst wil hebben staan, voordat je bezig gaat het met communicatie en allerlei andere dingen die gedaan moeten worden.

Wat bedoel je met resources?

J:

Zorgen dat je mensen hebt zitten die het project ook daadwerkelijk uitvoeren.

Onder resources bedoel jij dus eigenlijk het bestand aan mensen dat je nodig hebt?

J:

Ja, en euh, resources kan ook dezelfde zijn maar dat valt onder financieel.

Oké.

J:

Dus je moet budget hebben je moet personeel hebben en je moet een doel hebben. En je moet voortgang meten op waar je naartoe wilt, en de dingen die je als eerste inzet maar goed je spreekt in het begin van je opdracht af je hebt een PMO nodig.

Voor mij horen daar dan alle taken van een PMO bij, maar goed dat spreek je af in het begin van de opdracht.

En de verantwoording leg ik dan af op de voortgang van het implementeren van het PMO.

En je zit er ook al vanaf het begin van het project bij waar je verantwoording aan aflegt straks. Dus je loopt vanaf begin mee aan het project?

J:

Dat zou je idealiter willen, maar heb ik nog nooit meegemaakt.

En waar ligt dat aan?

J:

Haha, omdat je vaak op projecten komt die gestart zijn zonder dat ze dachten dat ze een PMO nodig hadden. Dus dan loopt het project misschien al een paar maanden, en dan denken ze het wordt misschien toch een beetje veel werk voor de projectmanager, laten we een PMO inhuren. Dat gebeurt in negen van de 10 keer. Of je vervangt iemand die het project al twee jaar is gedraaid heeft en toe is aan iets nieuws, en dus moet er een nieuwe PMO'er op gezet worden.

En je zegt net dat het een paar maanden kan zijn voor dat je als PMO bij een project komt? Zit daar dan iets achter, is het zo dat het belang van de PMO in het begin niet op waarde geschat wordt? Of is het zo dat PMO zich na een paar maanden snel genoeg kan inwerken om toch het project dan op orde te krijgen.

J:

Ja dat kan wel, euhm, alleen de vraag is hoe snel groeit het programma, kun je genoeg bijbenen om de basis goed, en langzaam maar zeker de projecten die erbij komen op dezelfde manier te laten werken? PMO is er wel voor om zo veel mogelijk te standaardiseren. En euh, te zorgen dat de zelfde informatiestromen naar boven toe gaan zeg maar, het kan wel, maar het is altijd wel heel pittig om op het laatste moment toe gevoegd te worden, omdat je gewoon en de lopende organisatie moet blijven ondersteunen en tegelijkertijd nieuwe dingen moet neerzetten, en ja dat is pittig.

Ja dan komen we bij het volgende eigenlijk wat heb je nodig eigenlijk om als PMO'er te functioneren, dat gaat dan over tijd ruimte, geld?

J:

Het belangrijkste is een duidelijke scope afspraak.

Wat zei je nou?

J:

Scope afspraak, wat verwacht je van mij, wat moet ik uiteindelijk opleveren, of dingen wel of niet goed gaan. Dat is 1 ding. Er moet een budget voor je zijn, het vervelende is als jij twee maanden op een project zit, en het budget is toch op en je kunt weer gaan, dan heb je nog niks neer gezet, euh, een eigen ruimte, dat is wel handig. En je moet euh, op bepaalde niveaus volledig ondersteund worden, door je programma manager zodat je mandaat hebt om veranderingen binnen de organisatie tot stand te brengen. En dan bedoel ik de programmaorganisatie, als je later komt heeft elke projectmanager een eigen soort van rapportage gebouwd en een eigen financiële boekhoudingke wel bijgehouden, euh. Maar met 6 verschillende projectmanagers, ze zetten dat allemaal neer op een andere manier, en je probeert dat zo te structureren dat ze het allemaal op dezelfde manier gaan doen. Zodat je geen discussie hoeft aan te gaan met elk project manager zo van, joh, zodat je de back-up heb van iedere projectmanager.

Dus dat is eigenlijk het belangrijkste.

Oké. Euhh, en qua middelen, en dat klinkt heel simpel, maar zoals bijvoorbeeld en telefoon of een laptop, is daar een belang bij, heb je dat nodig?

J:

Zonder laptop kan ik niet werken.

Oké, en telefoon, communicatie.

J:

Tegenwoordig Zijn de bedrijven wel zo modern dat er geen vaste telefoons meer op bureau staan. Dus dan is een mobiele telefoon wel heel handig. Ik merk ook wel, programma organisaties zijn zo hectisch en euh, er gebeurt zoveel tegenlijker tijd en er staat zoveel tijdsdruk op, dat mensen vaak overwerken en laat werken of veel calls doen, dat het handig is als je die in de auto doet of thuis kan werken.

Oké, en daarom krijg je ook een laptop mee, en qua telefoon, want ja jij werkt dan vanuit een organisatie waardoor je dus bij andere organisaties kan worden ingezet, is dat dan dat jij altijd een telefoon van jouw eigen organisatie krijgt?

J:

Ja.

Dat verandert niet, dat je dan zegt ik ga nu bij een ander bedrijf werken dus ik krijg een telefoon van hun of zo?

J:

Nee, vaak krijg je van je eigen organisatie een telefoon en de kosten die daarmee samenhangen worden in een soort van tarief doorberekend naar de klant.

Oké. Nu komen we, nou ja dat kan persoonlijk zijn maar misschien zie jij dat wel als iets algemeen, wat zijn de karaktertrekken van een PMO?

J:

Ik denk dat euh, flexibiliteit 1 van de belangrijkste dingen is, je wordt als PMO'er in mijn rol als consultant bij programma's neergezet en elk programma is anders. Je hebt continue nieuwe teams waar je mee samen moet werken. Dus je moet heel flexibel zijn in zowel je tijdsindeling als zowel de mensen waar je mee omgaat. Je moet op alle niveaus kunnen functioneren. En euh, dat is dan 1 ding, een andere karaktertrek die je moet hebben is, je moet georganiseerd zijn. Ik heb vanuit mijzelf toen ik bij Achmea werkte, zat ik binnen een programma als communicatie-adviseur, ik liepen eigenlijk tegen dingen aan en dacht ik, ik zit niet helemaal op mijn plek, en toen ben ik met mijn manager gaan praten zo van, waar word jij heel erg blij van, wat zit in jouw natuurlijk aard? Nou ik ben heel erg van het lijstjes maken. Weten wat er gedaan moet worden, willen weten ook waar je staat. Dus je moet nieuwsgierig zijn, je moet overzicht willen hebben. Je moet euh, op verschillende niveaus kunnen functioneren, flexibel zijn, nieuwsgierig zijn ook. Je moet mensen op waarde kunnen schatten, dus euh, je hebt heel vaak programma of projectmanagers die al jaren ervaring hebben in wat ze aan het doen zijn of die van een hele specialistische functie doorgegroeid zijn naar een andere functie. Dus 9 van de 10 keer hebben de mensen om je heen echt heel goed kennis van het vak waar ze mee bezig zijn. Euh, en daar kun je ook heel veel van leren. Maar tegelijkertijd moet je heel standvastig zijn in datgene wat jij wilt bereiken en waar je mandaat voor gekregen hebt in wat je wil implementeren. Dat ze daar ook in mee gaan. Je moet dus zowel gevoel hebben voor hun kennis en ervaring, en tegelijkertijd toch die verandering teweeg kunnen brengen. Dus dat is af en toe wel een spel van hè, hoe ga je dat doen? En je moet denk ik wel een redelijk dikke huid hebben. PMO'ers, worden toch vaak, of af en toe gezien als euh, politieagentje die de boel wil controleren. Die euh.

Spion zal maar zeggen.

J:

Ja, het wordt gezien als extra werk, heel vaak. Helemaal bij organisaties die niet gewend zijn om met PMO te werken. Euhm. Dus je, je moet tegelijkertijd proberen een cultuurverandering te brengen, dat je gewaardeerd wordt in de functie waar je in zit. En dat je dus niet als politieagent rondloopt, maar dat je hun helpt om de verantwoordelijkheden die ze hebben uit te kunnen voeren. Vaak als je ziet dat

mensen vanuit een specialistische functie komen, dus als je een systeem architect hebt of een tester en die moet in 1 keer een projectmanager worden, dan heeft die zoiets van; leuk, al die projectmanagement taken maar daar komt het project niet mee af. Ik doe het even op die en die manier en dan komt het ook wel goed. Dan moet je mensen dus echt leren van joh, wat is projectmanagement, wat is daar voor nodig, en euhm, hoe gaan we dat binnen dit programma doen?

Je bent ook iemand die kijkt wat bij mensen past, eigenlijk? En dat bedoel je dus met inschalen ook?

J:

Ja, ja, je moet heel goed inschatten van, wat hebben mensen te bieden. En wat, waar zitten hun kwaliteiten en daarop inspelen. En soms is het wel dat mensen heel chaotisch zijn en hun rapportage niet op tijd inleveren. Nou ja dan moet je ze af en toe daarbij helpen. Of even aangeven, hee joh, ik waardeer dat je hier er zoveel tijd insteekt in je normale werk en dit is ook belangrijk en hoe ik het gemakkelijker maken? Om hier toch je tijd aan te besteden zodat we kunnen rapporteren.

En als ik je goed begrijp, je moet goed tegen verandering kunnen, want het kan zijn dat je veel wisselt. Niet alleen qua taak inhoud maar ook qua projecten. Je hebt iedere keer weer een ander project. Ben jij iemand ook, of ben jij als PMO die ook goed tegen verandering kan en daar ook goed op kan inspelen?

J:

Ja dat is eigenlijk de reden waarom ik binnen projecten wilde gaan werken. Ik houd heel erg van het kortstondige. Kortstondig kan 2 of drie jaar zijn. Euh, maar je moet mij niet 5 jaar op een afdeling zetten waar ik continue hetzelfde werk moet gaan doen. Daar wordt ik echt niet blij van. Dus voor is projecten gewoon, weet wanneer een bepaald project afloopt. Naar een bepaald resultaat toewerken, daar wordt ik wel blij van. Dus dat vind ik heel erg leuk. Je ziet tegenwoordig wel steeds meer, wat je vroeger had was de waterval methode. Met euh, het tekenen van een bepaald systeem, hoe moet het er allemaal uit gaan zien? Dan ga je bouwen, dan ga je testen, implementeren, dat is standaard projectcyclus. En je ziet nu dat het steeds meer agile gaat worden, dus je gaat kleine veranderingetjes doorvoeren die uiteindelijk wel naar een compleet resultaat werken, maar continue blijven verbeteren. En daarin zie je dat het misschien niet zo is dat een bepaald project op een bepaald moment afloopt. Maar dat je op basis van het eindresultaat die je dan hebt weer nieuwe dingen moet gaan implementeren. Dat is ook leuk, je werkt ook naar een bepaald resultaat toe en je ziet continue verbetering.

Mooi dat is goed om te horen, het is wel dat je duidelijk aangeeft wat er qua karakter wordt verwacht als je. Het laatste wat ik daarin op in wil gaan is dat je, cultuur van een PMO is belangrijk. Maar ook in de zin van cultuur verandering, heb jij het idee dat je als PMO een cultuur verandering teweeg brengt?

J:

Dat ligt er een beetje aan op welk niveau je werkt denk ik, maar euh op name op medium en senior niveau sowieso. Omdat, euh, het hele programma is een verandering en jij als PMO'er ben net zo goed, hoe zeg je dat, een uithangbord richting je klant zeg maar als dat de hele programma organisatie dat is. Of dat een programmamanager dat is is. En de verandering die jij met het hele programma wilt

doorvoeren moet wel geaccepteerd worden binnen de klant ook. En heel veel dingen worden vaak van hogerhand opgelegd. Zo van we gaan het zo en zo doen. Terwijl ze het op de werkvloer helemaal niet achter staan. Ja dan is het wel de bedoeling dat ondanks de weerstand die er op dat moment heerst mensen meekrijgt in de verandering die er gaande is. En dat kun je niet als enige als PMO'er doen. Maar de hele programma organisatie is daar verantwoordelijk voor om dat tot stand te brengen.

Vanuit karakter wil ik eigenlijk overgaan op eigenschappen. Heb je ook het idee dat je bepaalde eigenschappen moet hebben. Zoals euh, je bent een gezelligheidsmens. Of je bent iemand die, euh, stevig in zijn schoenen staat, euh, zou je dat kunnen zeggen?

J:

Ik denk wel dat je iemand moet zijn die makkelijk contact maakt met andere mensen, euhm. En respectvol bent naar andere mensen. Maar ook dat je respect hebt voor wat mensen te bieden hebben. Euhm.

Moet je aardig gevonden worden door iedereen?

J:

Euh, het hoeft niet, maar het is bij bepaalde types wel handig als ze je aardig vinden. En bij sommige mensen werkt dat gewoon niet, en dan is het gewoon even met de botte bijl. En dan moet het gewoon, maar ik probeer altijd wel in eerste instantie, aardig of ja aardig gevonden worden. In ieder geval het zo te doen dat je een prettige werksfeer met elkaar hebt. Euh, en dat lukt niet met iedereen. Omdat mensen vinden je soms gewoon overhead en controle en onnodig. Dus ja, daar besteden ze dan liever geen tijd aan. Als dat 10 keer escaleert dan houd het een keer op en ga je volledig eisen stellen zeg maar.

Oké, duidelijk. Jij zit dus in een project, je werkt dus in een project als PMO. En wat zie jij dan dat echt van uiterst belang is als PMO'er? Dus wat bied jij aan een project dat van uiterst belang is?

J:

Nou, PMO wordt heel vaak ook gezien als overhead, alleen ik denk dat je als PMO'er echt kosten kan besparen. Euh, en dan met name personeels kosten. Als je ziet naar hoeveel tijd een projectmanager bezig kan zijn met eigenlijk taken die bij een PMO'er liggen. Euhm, en tarieven die een projectmanager kosten en die een PMO'er kosten. Heel veel werk kan een PMO'er ook gewoon doen die al, hoe zeg je dat... goedkoper zijn dan dat euh een projectmanager die werkzaamheden doet. Dus dan euh dat is gewoon heel erg van belang voor iedere programmaorganisatie. Dus ondanks dat je iemand extra hebt zitten is het nog goedkoper dan dat alle projectmanagers of alle programmamanagers hun eigen ding gaan doen. Dus dat is denk ik wel het kosten aspect is denk ik wel het grootste belang, en het grootste voordeel wat het projecten en organisaties hebben bij het inhuren van een PMO'er.

Heb je ook het idee dat jij als een soort van tunnel werkt, dus, of dat jij als een soort van trechter werkt zou ik eerder zeggen, voor de projectmanager. Waardoor de projectmanager een sneller overzicht heeft?

J:

Ja, nou ja. Hoe bedoel je dat precies?

Nou er zijn misschien 10 leden of 20 leden in het project, en er is 1 programmamanager en 1 projectleider, en die projectleider of programmanager heeft niet de tijd om alle mensen, alle 20 leden af te gaan. Jij bent wel een rapportage aan het doen voor laten we zeggen 15 van deze projectleden. Dus jij kunt dan misschien wel een soort van snel en duidelijk inzicht geven in de staat van het project. Hoe ver zijn we? Wat zijn de kosten, dus jij bent eigenlijk dan de trechter die de informatie pakt vanuit het project en dat trechtert naar de project leider. Zou je dat zo kunnen omschrijven.

J:

Het is wel dan wel van belang om de juiste termen te gebruiken, je hebt een project team en daarin zitten projectleden. En de projectmanager is verantwoordelijk voor zijn hele projectteam. Als PMO'er werk je op projectmanager niveau. Dus je gaat niet met al die projectleden zitten. Die moeten hun eigen werk doen. En de projectmanager is verantwoordelijk om al die informatie te verzamelen. En jij als PMO'er kan met een projectmanager gaan zitten om die informatie uiteindelijk weer op programmamanager niveau samen te voegen. Maar je moet als PMO'er voorkomen dat je met alle projectleden afzonderlijk moet gaan zitten. En die mensen moeten gewoon hun eigen werk doen. Euh, en voor projectmanager is het van belang dat je informatie en voortgang enzovoort probeert te verzamelen. En daar kun je als PMO'er bij helpen door een aantal van die taken over te nemen. Dus bijvoorbeeld zorgen dat hij door alle informatie die hij binnenhaalt ook goed in rapportages komt te staan. Of euh, van alles en nog wat.

Het is dus niet altijd zo dat jij altijd direct contact hebt met de leden van het project.

J:

Nee ik probeer dat te voorkomen om echt met de testers zelf of met de techneuten zelf te gaan zitten. Tuurlijk, collegiaal heb je daar echt wel contact mee, maar op het moment dat het om werk inhoudelijk gaat, probeer je mensen wel in hun rol te laten zitten. En de projectmanager ook zijn werk te laten doen. En een project te managen. En dat is wat anders als dat hij alle taken overdraagt aan een PMO'er.

Oké, euh. Je hebt zelf, dat gaf je voor dit gesprek aan, je hebt zelf een cursus gedaan tot, voor Prince2. Welke heb je nog meer gedaan?

J:

Nou, Prince2 heb je foundation en practitioner, dus die heb ik allebei. P3O heb ik gedaan, dus daar heb ik. En dat vind ik eigenlijk ook wel een basis opleiding voor een PMO'er. Daarin krijg je inzicht in de verschillende levels van de projecten. Dus je hebt programma en portfolio niveau. En binnen portfolio verschillende programma's en binnen programma's heb je verschillende projecten. Dus de uitleg hoe dat allemaal bij elkaar kan komen en welke taken waar horen is een belangrijke. Dat is P3O. Euhm, en dan heb je Prince2. En dat is echt op projectbasisniveau. Euhm, maar je hebt ook nog een opleiding op programmamanagement niveau. En je hebt een opleiding op portfoliomanagement niveau. Programmamanagement heb ik nog niet gedaan. Portfolioniveau heb ik wel gedaan. Euhm, dus dat is als je bij APMG op de website kijkt, zie je alle verschillende opleidingen die ze moeten hebben.

Dat is eigenlijk de APMG tak, je hebt een stuk agile wat nu eigenlijk wel een vereiste is, wat je moet gaan doen. Dus je kan agile scrum master worden bijvoorbeeld. Euhm, daar zijn ook allerlei verschillende trainingen van. Er zijn drie verschillende aanbieders die dat doen. En je hebt PMI en PMI heeft euh ook verschillende trainingen op basis niveau tot op portfolio niveau.

Dat is project management institute toch?

J:

Ja, dus die euh, dat ligt een beetje aan welke route je wilt doen, en dat word mij, Prince2 is vanuit Engeland over gekomen en wordt in IT best wel veel gebruikt. PMI is internationaler, groter, is in Amerika weer bekend. Dat zou je voor andere takken en branches kunnen gebruiken.

Is het zo dat euh projecten echt altijd via een bepaalde manier en methode of via een Prince2-methode.

J:

Ja, nou ja, euhm, je hoopt van wel. Maar je wilt eigenlijk voorkomen dat ze een waterval methode en agile methode door elkaar gaan gebruiken. Dat is eigenlijk niet te doen. Dus als je een bepaalde methode binnen een organisatie gebruikt wil je wel dat alle programma's op die manier werken. En wat je nu ziet is dat er steeds meer agile projecten programma's gedraaid worden. En minder waterval methodes gebruikt worden. Dus dat euh, ja, ze mixen is niet heel handig.

Oké, en IPMA-D heb je daar ook ervaring mee?

J:

Ja dat heb ik op school wel gehad maar gebruik ik eigenlijk niet zo veel meer.

Dus dat is minder van belang, heb je wel het idee dat dit bij andere organisaties?

J:

Ja, het wordt wel gevraagd, ofja, het werd wel gevraagd toen ik bij Ordina zat. Maar, euh, ik zie daar niet heel erg veel toegevoegde waarden in voor een PMO'er. Ik denk dat het belangrijker is als je voor jezelf weet, nou ik heb bepaalde kwaliteiten op een bepaald stuk, mijn riskmanagement of financieel, daar heb je weer specifieke opleidingen voor, ook voor PMO'ers. Om je dan op zulk soort dingen te richten in plaats van IPMA-D. Ja.

Oké, qua vooropleidingen, wat denk je dat een minimaal niveau zou zijn. En welke, bijvoorbeeld iets met accountancy, of richting euh, heb je daar een voorkeur voor?

J:

Nou binnen mijn huidige euhm, werkgever, wordt elke vooropleiding geaccepteerd. Zo lang het op HBO niveau is. MBO nemen wij in principe niet aan, en dat heeft niet zo zeer te maken met het level, maar wel de manier van denken. Euh, dus je moet wel gewend zijn om binnen bedrijfsmatige organisatie te werken, en dan de ambitie hebben om op management niveau te werken. Euhm, je kan wel als MBO, denk ik, zou je als PMO wat kunnen doen, maar ben je echt administratief bezig. Ik zou een MBO'er nog geen notule laten maken bijvoorbeeld. Omdat je dan inhoudelijk heel

veel moet weten van wat er op dat moment speelt. Daar moet je wel kijken welke taken je wel of niet neer kunt leggen. Maar als PMO kun je soms ook wel wat uitbesteden naar een secretaresse bijvoorbeeld, die op MBO niveau werkt. En dat werkt ook heel erg goed. Voor bepaalde dingen kan dat best. Euhm, maar voor medio PMO'ers heb je toch minstens HBO of WO nodig.

Oké, en wat zou dan, je zegt dan, in mijn organisatie wordt alles wel toegestaan als je maar HBO hebt. Wat zie jij zelf als een goede vooropleiding of goeie richting vinden qua HBO.

J:

Nou ik heb zelf commerciële economie gedaan. Nou ja, dat werkt voor mij prima, haha. Maar dat is meer zodat je weet hoe organisaties in elkaar zitten. Je weet euh, terminologie komt je bekend voor. Euh, je hebt wat financiële achtergrond. Dus je weet een beetje wat een capex en een opex is. En hoe je financiële administratie als een PMO moet draaien. Euhm, je weet wat over resource management. Alle dingen die je tegenkomt heb je ook wel op commerciële economie opleiding ook wel gehad. Maar mijn partner heeft bijvoorbeeld een IT opleiding gedaan, euhm, bedrijfskunde gedaan. Nou dat is ook prima natuurlijk.

Ik denk dat als je een HBO kunstopleiding doet, dat is misschien wat anders. Maar goed, dan heb je misschien wel hele creatieve kennis. Of een andere manier van denken, waardoor je deze informatie misschien wel snel op kan pikken. Maar iets zakelijk is denk ik wel handig.

Praktisch misschien ook wel?

J:

Ja.

De volgend vraag is dan, je zit in een project. Euh, je hebt al eerder aangegeven met wie je te maken hebt. Maar zou je kunnen zeggen met hoeveel mensen je dan contact hebt in een project.

J:

Ja dat ligt echt heel erg aan de grootte van het programma. Euhm, ik had altijd 1 programmamanager, euhm. Bij mijn eerste waren denk ik zo een 25 man, waar ik voor werkte. In principe werkte ik voor de programmamanager. Maar ja om informatie daar te krijgen moet je wel zorgen dat andere levels op dezelfde manier werken. Dus dat andere levels op de juiste manier informatie aangeleverd krijgen. Dus ben je gewoon met 30 man bezig zeg maar. Euhm, en bij mijn huidige programma zat ik op account niveau dus dan had ik wereldwijd, dus ik had 6 account leads wereldwijd zitten. En die waren binnen hun eigen werelddeel weer verantwoordelijk voor hun eigen programma. Programma's die binnen dat stuk. Ik kan het niet zo zeggen. Maar ergens tussen de 25 en 150 of zo.

Dus heel breed?

J:

Ja.

Jouw toegevoegde waarde als PMO'er, kun je dat omschrijven?

J:

Euh, ja ik denk dat het belangrijkste is dat degene waarvoor je werkt, euh, in een paar zinnen kan vertellen: waar sta je. En of dat nou financieel is of voortgang, of resources. Je moet continue weten waar alles staat en wat er speelt. Wat de belangrijkste risico's zijn en waar hij zich op moet richten. Euhm, en wat je dus doet is dus de eerste filter zijn, van joh wat zijn de kritieke punten waar we nu tegenaanlopen en waar moet hij voor gaan lopen? Waar moet hij nu zijn aan dacht op richten. Dat moet je heel snel duidelijk kunnen maken.

Oké, en wat is dan het effect daarvan?

J:

Euh, dat iedereen weet wat de prioriteiten zijn. Euhm, dat mensen hun werk kunnen doen waar ze voor aangenomen worden. Dat is denk ik het belangrijkste.

En qua voortgang? Heb jij het idee dat je als PMO'er helpt om de voortgang te versnellen binnen een project.

J:

Nee de voortgang denk ik niet zo snel. Maar wel euhm, nee ik denk wel dat voortgang echt door de teams zelf geregeld wordt. Euhm, je kan signaleren waar dingen vast gaan lopen of waar issues gaan ontstaan zodat je daar op tijd bij kunt zijn en ze kan voorkomen. Of op kan lossen. Euh, en daar zou natuurlijk wel wat voortgang winst in kunnen zitten. Maar in principe is teams zelf verantwoordelijk voor de voortgang die ze maken. En dat werkt de ene keer beter dan de andere keer, maar dat is altijd binnen projecten.

Oké, je gaf al eerder aan dat je geld bespaard doordat je stukken uit handen neemt van de programmamanager.

J:

Uhum.

Waaraan ligt dat dan volgens jou?

J:

Euh: ik denk dat een projectmanager of een programmamanager, kan de helft van zijn tijd of driekwart van zijn tijd wel bezig zijn met rapportages. Nieuwsbrieven schrijven. Mensen aannemen, financiële rapportages voor mekaar maken. Managen van alle risico's die der zijn. Daar kan hij de hele dag wel mee bezig zijn. Maar niet alle dingen die daar voor nodig zijn hoeven op zijn niveau te gebeuren. Als je kijkt naar tarieven. Nou ja, het verschil tussen een PMO'er een programmamanager, dat tarief kan 4 keer over de kop gaan. Dan kun je beter iemand als PMO'er aannemen die dezelfde werkzaamheden doet dan dat een programmamanager die werkzaamheden doet. Laat een programmamanager het werk doen waar hij zelf voor aangenomen is.

Duidelijk, nou je zegt net ook al een beetje; je neemt werk uit handen van een programmamanager. Wat maakt het nou dat jij goed kunt samen werken met een programmamanager.

J:

Ik denk dat jij heel goed in moet kunnen schatten wat voor de programmamanager op dat moment van belang is. Euhm, dat kun je alleen maar doen door overal vanaf te weten. En op het moment dat jij hem kunt aantonen van, ik weet wat er speelt en ik weet wat er op dit moment belangrijk is. En je deelt die mening ook regelmatig. Dan kan hij het vertrouwen opbouwen zodat hij weet waar je mee bezig bent. Dat is dus dingen bij je neer kan leggen. Dat is denk ik van groots belang.

Dus het stukje vertrouwen wat je in elkaar hebt is ook wat je laat samen werken met een programmamanager?

J:

Ja, op het moment dat je die vertrouwensband niet hebt dan blijft de programmamanager controleren waar jij mee bezig bent. Dan is er nog geen tijdswinst.

Ja oké. Ja euh, wat zijn de verbeteringen, die jij, of ja, zijn er verbeteringen die jij toepast in een project. Kun jij zeggen; door mijn ervaring als PMO'er zie ik bijvoorbeeld dat er verbeteringen doorgevoerd kunnen worden. Euh, in de rapportage in de cultuur, in euh, voortgang, of de manier waarop we met elkaar omgaan. Dat soort dingen?

J:

Ja, maar ik denk dat je de rol van de PMO'er daarmee ook euh, niet altijd in moet overschatten. Je hebt als PMO'er en ook op strategisch niveau mandaat nodig om inderdaad veranderingen te zien en door te voeren. Euhm, maar heel vaak krijg je dat mandaat ook niet op het juiste niveau. Euhm.

Van wie krijg je dan die mandaat stel dat het wel zo zou zijn?

J:

Van de programmamanager. Die moet je altijd als backup hebben. Vertrouwen waar je mee bezig bent en de keuzes zijn goed. En dat, euh, zonder dat heeft het helemaal geen zin. Euhm, wat was je vraag ook alweer?

Euh, wat jouw verbeteringen dan zijn aan een project.

J:

Die verbeteringen kunnen vaak zijn op rapportage, daar zie je wel, zeker als je later als PMO'er toegevoegd wordt, dat de rapportage op verschillende manieren gebeuren. Euh, waardoor een programmamanager zoiets heeft van; ja leuk, jij boekt dit als oranje, of dat als oranje. Maar er zit een wereld van verschil tussen, wat bedoel wij überhaupt met oranje. Of als iets op rood gerapporteerd word, wat bedoelen we dan met rood? Dus die Rapportages in lijn krijgen en weten wat we met die rapportage bedoelen, wat we er mee willen zeggen. Dat is denk ik 1 van de verbeteringen die altijd moeten plaatsvinden. Communicatie is eigenlijk nooit geregeld, dus euh, zorgen dat informatie op de juiste plek kunnen vinden. Euhm, dat is in ieder geval van belang.

Dus dat is 1 van de verbeteringen die jij toevoegt dus als PMO'er. Dat je ook euh, ook de informatie toegankelijker is voor de leden van het project.

J:

Ja, ik probeer dan altijd een sharepoint in te richten, daar informatie neer zetten. Euh, ik probeer de rapportage altijd in 1 lijn te krijgen. Financieel probeer ik altijd een overzicht te hebben van joh, wat is euh, wat is de businesscase die we geschreven hebben en waar staan we nu. Euhm, en hoe kunnen we komen tot een eindresultaat binnen een budget wat we hebben. En uiteindelijk is de tijdsplanning altijd van belang. Meeste projecten lopen uit. Dus je moet weten, waar sta je nu en waar hadden we moeten zijn? En euh, hoe kunnen we zorgen dat we of weer back on track komen. En daar advies over geven richting de projectmanager.

Heb jij het idee dat als jij op een project zit, dat de voortgang ook beter gaat, dus dat jij zegt: nou we moeten daar zijn om deze tijd, daar gaan we samen voor zorgen.

J:

Ja, dat kun je aangeven, maar wat je als PMO'er doet, is de knelpunten aangeven waarom we nog niet daar zijn. En euh, de programmamanager weet echt wel dat we nog niet daar zijn. En dat hij het qua planning niet helemaal haalt. Alleen euh, die punten aangeven waarom die het niet haalt, en de kritische punten voor de toekomst ook aangeven, van joh, euh, je hebt nu al zoveel van je budget euh, verspild. Maar je hebt straks nog zoveel procent van je project nog te doen, maar je hebt nog maar een kwart van je budget over. Hoe gaan we dit doen, waar gaan we prioriteiten neerleggen. Of gaan we meteen al om extra budget vragen? Ja dat zijn dingen die je gewoon euh neerlegt bij je programma manager. En dan is het aan hem om de keuze te maken welke actie hij wilt ondernemen.

Oké, nog twee vragen. Hoe komen de PMO's bij jullie in het bedrijf? Is dat via doorgroeg, of via een werving en selectie bureau? Of zoeken jullie zelf mensen?

J:

Online sollicitaties, gewoon via de websites. Euhm.

Mensen die zichzelf aanmelden?

J:

Ja. Netwerk, we hebben heel veel mensen werken, dus die hebben ook allemaal een netwerk. En euh, we zijn een heel jong bedrijf, dus heel veel mensen die werken niet meer dan 10 jaar binnen dit bedrijf. Waardoor je ook heel goed nog verbinding houdt zeg maar met de hele studenten populatie. Euhm, en volgens mij doen ze ook wel op universiteiten en hoge scholen presentaties geven en ja. En hackatons hebben ze wel georganiseerd. Om studenten binnen te trekken.

Euh, stel dat er iemand binnenkomt die wel al een PMO functie heeft uitgevoerd. Heb je het idee dat die dan al in 1 keer past binnen de organisatie? Of moet die nog een vertaalslag maken?

J:

Nee, dat ligt dus echt aan je persoonlijkheid. Ik kwam zelf binnen, binnen mijn huidige bedrijf als PMO'er, met ervaring. Maar je ziet ook vaak genoeg dat mensen een

bepaald idee hebben van een bedrijf. Zeker waar ik voor werk, euhm, dat dat niet altijd aansluit bij de werkelijkheid. Euh, of dat ze harde moeten werken dan ze verwacht hadden. Het is wel gewoon een bedrijf waar je een bepaalde karaktereigenschappen moet hebben. Om euh, daar groei bij te maken.

Zoals, wat zijn daar de karaktereigenschappen bij jullie?

J:

Bij ons is het zo dat je vergeleken worden met andere PMO's die binnen jouw team werken. Dus ik wordt vergeleken met alle andere mensen op mijn level. En ik moet zorgen dat ik daar de beste ben om promotie te kunnen maken en binnen het bedrijf te blijven. Nou is het bij ons niet meer zo “up or out” maar er wordt wel continue van je verwacht dat je een stap extra zet. En euh, steeds een stapje verder groeit. Als je daar niet tegen kan dan heb je het wel lastig.

Ik denk dat we alles hebben gehad. Je hebt veel informatie gegeven en ik wil je bedanken voor het gesprek.

Bijlage 9 Interview met Sander de Ruiter

Organisatie: Accenture

Thomas Weusten (interviewer) = *schuin gedrukt*

Sander de Ruiter (geïnterviewde) = S:

Interview met Sander Ruiter over onderzoek PMO. Sander, allereerst, dank je wel dat je wilt meewerken aan het onderzoek. Ik denk dat ik kan beginnen met de vragen. Kun jij vertellen aan wat voor projecten je hebt bijgedragen? Groot, klein, kort en lang.

S:

Ja. Ik heb als intern PMO redelijk wat verschillende projecten geholpen. Inderdaad hele korte projectjes waar maar één persoon aan werkte tot teams van rond de vijftig man die voor een jaar of vier, vijf doorlopen en door zouden gaan lopen. Dat is inderdaad heel verschillend geweest, maar het was voor mij voornamelijk hier in Nederland.

Waren het grote projecten of waren het voor jou kleinere projecten?

S:

Naar mijn idee?

Ja.

S:

Er zaten er een paar tussen waarvan ik het idee had, ja dit zijn de grotere. Dat zijn wel de leukere uitdagingen om mee bezig te zijn.

En die hebben vaak een grotere, langere doorlooptijd.

S:

Inderdaad. Daar ben je minimaal een jaar mee bezig.

Oké. Met hoeveel PMO's werkte je in één project?

S:

In één project. Dat verschilde heel erg. Tenminste, ik zat als intern PMO. Dat is net iets anders als het externe model bij ons. Intern hadden wij ongeveer vijfenveertig mensen werken in Nederland die zich met al die projecten (xxx 00:01:57) deed of doet, bezig houden. Daar zat ik zelf dan op een specifieke klant. Daar zat ik in mijn eentje, op die specifieke klant.

Dus het kan zijn dat er wel een team achterstond, maar dat je vaker alleen in het project zat.

S:

Inderdaad, ik was vaak het eerste aanspreekpunt voor een bepaalde accountmanager. Dat deed ik zelf. En dan had ik inderdaad een team achter me staan. Ook nog offshore in het buitenland. Dat hadden we in Mauritius toentertijd. En die supportten mij dan.

En was het dan supporten in ... In wat voor aspect was dat support dan?

S:

De support was voornamelijk ... Het waren wat goedkopere arbeidskrachten daar dus veel dingen die wij zagen als wat makkelijker om te doen en die in ieder geval niet hele specifieke skills nodig hadden, plus dat het contact met de managers niet nodig was, die taken werden voornamelijk gedaan door de offshore support.

Oké. Heb je een idee hoeveel PMO-ers erbij jou in de organisatie zaten?

S:

Ja. Het geheel extern en intern waren dat er ongeveer honderd twintig toentertijd.

Dat is behoorlijk.

S:

Ja dat was echt wel behoorlijk. Het is een redelijk grote club geworden in die tijd.

Heb je het idee dat er groei in zit? Dat er meer PMOers komen of dat het er minder worden?

S:

Toen ik begon twee jaar geleden, was er heel erg een groeispurt. Daarin hebben we heel erg gezien ... We zijn heel snel gegroeid. Elke maand kwamen er mensen bij. Dat is een jaar geleden een beetje gestopt denk ik. Als ik het goed heb begint het nu weer wat aan te trekken en zijn ze nu bezig met een professionalisering van het concept PMO, zover ik weet.

Je krijgt een PMO office zo meteen, dat er nog meer achter komt te zitten?

S:

Juist, daar zijn ze mee bezig en ook een stap digitalisering zodat bepaalde processen die we nu doen gaan automatiseren. Daar zijn ze nu mee bezig dus ik denk dat

daaruit wel weer een bepaalde groei gaat komen. Ik denk dat er nog wel een groei inzit.

De taken die jij als PMO hebt, je zei net wel, ik schrijf enkel taken weg naar Mauritius. Wat waren voor jou de belangrijkste taken?

S:

Mijn belangrijkste taken waren de financiële reporten. Eigenlijk het up-to-date houden en het ontzorgen van projectmanagers. Zorgen dat de accountmanager altijd wist wat er gebeurde en het klantencontact onderhouden voor wat betreft facturen en contracten bijvoorbeeld die getekend moesten worden.

En daar komt ook voortgang van andere medewerkers bij kijken? Van het project?

S:

Hoe bedoel je dat?

Vaak bij vacatures heb je een omschrijving dat er ook een soort van, compliance noemen ze het dan. Dat er wordt gekeken of er volgens de regels wordt gewerkt. Dat is dat de PMO controleert over andere projectmedewerkers.

S:

Ja, dat klopt. Ik heb zelf bijvoorbeeld gewerkt met het screeningsproces. Dan moet je denken aan verklaringen omtrent gedrag, dat soort dingen, moesten geregeld worden voor mensen. Dan ga je je inderdaad bezig houden met compliance.

Oké.

S:

Maar dat verschilt heel erg per contract, per project, wat daarbij nodig is.

Oké. Dus je wilt zeggen dat jij niet per se ... De screening deed je wel, maar was er een continue rapportage die je deed voor de projectmanager over hoe er werd gewerkt of wat de vooruitgang was, of de voortgang?

S:

Ik niet. Ik weet wel dat collega's van mij dat op sommige projecten wel moesten doen. Dus daar is het inderdaad weer ... Het ligt aan de opbouw van het project. Als het project ... Stel dat de IT-ers or consultants bezig gaan met hele specifieke data, privacy gevoelig of wat dan ook, dan krijg je daar wekelijks rapportages op. Je zou bijna zeggen, een dagelijks check.

Oké. Na taken gaan we het over bevoegdheden hebben, want je hebt niet alleen de dingen die je uitvoert, maar ook waar jij verantwoordelijk voor bent. Kun je daar iets over vertellen, over die bevoegdheden? Wat ...?

S:

Ja. Het is vaak een wat lastigere, omdat je als ... Tenminste, ik als interne PMO-er was vaak niet eindverantwoordelijk van iets. Ik was eigenlijk de persoon tussenin die het regelde. Uiteindelijk voor hetgeen wat ik deed was wel een accountmanager verantwoordelijk, als je het hebt over communicatie naar de klant bijvoorbeeld. Maar

waar kunnen wij nu echt verantwoordelijk voor worden gesteld? Ik denk dat een goed voorbeeld bij ons de facturering was en daarin werden wij heel duidelijk ... We houden de bevoegdheid om dat hele proces te doen zonder iemand die daar akkoord voor moest geven. Dus als wij daar een fout in hadden gemaakt, waren wij daar zeker verantwoordelijk voor, als de klant naar ons toe kwam van, er is iets fout gegaan. Zo gaan we dat niet doen.

Dan kon er wel een vinger gewezen worden?

S:

Juist. Dan kon er met de vinger naar ons gewezen worden, maar bij de meeste andere dingen waren het de projectmanagers of accountmanagers die zelf eindverantwoordelijk waren en dat wij de spin overal tussen, alles bij elkaar hielden.

En die spin overal tussenin, dat is ook voor jou (... 00:08:45) aan of die deden dan misschien meer richting die screening, zoals jij dat noemt? Jij hebt gescreeend, maar je hebt collega's die wel de voortgangsrapportages van het project, wat je zegt, wekelijks of misschien zelfs dagelijks was. Had je het idee dat zij wel dan een verantwoording, of hoe zeg je dat, een bevoegdheid over bijvoorbeeld de voortgang. En als die voortgang niet goed werd doorgespeeld naar de projectmanager, dat er bevoegdheid kon worden aangemerkt als ...

S:

Ja op die manier. Als je het zo omschrijft, ja, dan heb ik dat zelf eigenlijk ook gehad. Ik ben met die screenings heel duidelijk bezig geweest om heel direct mensen aan te gaan spreken, dus zonder tussenkomst van een projectmanager of wie dan ook, als dingen niet geregeld waren. Maar ook het onderhandelen met een extern screeningsbureau waar we gebruik van maakten. Dat was ook mijn bevoegdheid, om me daarmee bezig te houden met iemand van (the equal? 00:09:54).

In die zin kon je wel ergens voor verantwoordelijk voor gehouden?

S:

Ja, absoluut. We werden wel redelijk in bescherming genomen, vooral als intern. Dat er wel vaak werd gezegd, zorg ervoor dat de eindverantwoording bij de projectmanager of accountmanager ligt, want dat is officieel niet ons takenpakket. Maar ik denk dat je ... de verhalen die ik heb gehoord van externen, dat is nog meer. Dan is nog meer dat zij die bevoegdheid hebben.

Ja, dat daar meer de vinger op wordt gelegd van, dit is wat jij goed of misschien wel fout doet.

S:

Inderdaad die mensen worden echt door een, ook door een klant ingehuurd en dan kan de klant wel echt daarin (afwijzen? 00:10:47).

Oké. Dan komen we bij verantwoording uit. Je zet net zelf al, ik heb bepaalde bevoegdheden en daar kan ik over verantwoord worden, maar aan wie leg jij die verantwoording af?

S:

Ik legde altijd als dat nodig was de verantwoording af aan mijn eigen manager. Mocht er echt iets zijn, mocht er een bepaalde toestand ontstaan zijn, dan zou mijn manager in gesprek gaan met mijn accountmanager bijvoorbeeld. Dat zou op een ander level dan waar ik zat worden besproken, zodat ik door kon gaan met mijn werk. 'Tuurlijk werd ik er achteraf wel over geïnformeerd of aangesproken of wat dan ook. Dat liep altijd via via.

En wat je nu schetst, stel dat jij iets ontdekt ... Ik weet niet of ik jou helemaal begrijp. Als ik de verantwoording bij iemand probeer te leggen zeg ik van, jij hebt de verantwoording voor een bepaald onderdeel van jouw functie. Op het moment dat je daar positief voor wordt benaderd, dat doe jij goed, wie zou het dan zeggen?

S:

Op die manier, dan zou het direct vanuit een account- of projectmanager komen.

En negatief ook, als het negatief is zou het ook vanuit de accountmanager komen.

S:

Het zou inderdaad, negatief, direct naar mij komen, alleen het afhandelen van de negatieve worden wel op een hoger niveau gedaan.

Dan gaat het via de accountmanager naar jouw eigen manager en weer terug naar jou.

S:

Het zal eerst direct naar mij gaan, tegelijk met dat het naar mijn manager gaat. Daar wordt ik wel over geïnformeerd waarschijnlijk, maar dat wordt uitgespeeld op een ander niveau.

Heb je het idee dat bij grote projecten, waar je, ik noem een voorbeeld, met tien mensen tegelijk werkten, niet per se PMO's maar ook mensen financieel of marketing, dat je ook verantwoording naar hun aflegt?

S:

Even nadenken. Nee, niet echt direct. Ik denk dat weer op een ander niveau wordt uitgespeeld met elkaar. Ik heb zelf bijvoorbeeld veel met een aantal juristen samengewerkt en die samenwerking was heel goed, alleen als er iets speelde, werd het: manager van dat team en manager van mijn team gingen bij elkaar zitten en dan werd het geregeld.

Is dat ook een voordeel van de functie?

S:

Een beetje dubbel. Daarin heb je zelf niet de bevoegdheid om het te regelen met zo iemand. Dat is lastig. Je moet een omweg nemen en dan kan het dagen duren voor het opgelost is. Aan de andere kant is het fijn dat je je handen eraf kan houden. Dat je niet je handen brand aan iets waar je eigenlijk niet in betrokken wilt zijn. Dat is wel fijn, die bescherming daar.

Dus als PMO-er heb je wel verantwoordelijkheden en je hebt je eigen stukje waar jij voor zorgt, en je hebt dat er de vingen op gelegd kan worden van, je doet iets goed

of niet goed, maar er zit wel een beschermde laag.

S:

Ja, vooral omdat, als je het over de hele specifieke taken hebt die ik deed, bijvoorbeeld die rapportages of bepaalde administratieve taken, dat is toch input, die komt ergens vandaan. Die komt vaak van de project manager. Heel vaak als ik iets fout heb gedaan, zit er ergens eerder die lijn al een fout. Dan ben ik niet diegene waar met de vinger naar gewezen kan worden. Dan kan ik gaan kijken wat er fout is gegaan en negen van de tien zou ik zien, er is bij die projectmanager iets fout gegaan. Dat hij het niet op tijd heeft aangeleverd, of net het verkeerde bestand doorgestuurd of ... Dat soort dingen zijn voorgekomen.

Dat is wel grappig om te horen. Dat je een soort laag ... Je hoeft niet per se te zeggen van, hij heeft het fout gedaan, maar dat zou wel kunnen gebeuren. Vaak is het soort van actie reactie. Jij bent een tussenschakel die dingen verzamelt, doorgeeft naar een projectmanager en ... Het kan zomaar zijn, net al je zegt, dat het in het begin fout is gegaan en jij krijgt er dan niet de schuld van, maar het kan wel zijn dat het bij jou spaak loopt, omdat het fout is aangeleverd.

S:

Inderdaad. Om een voorbeeld te noemen, ik heb vaker gehad dat één van de projectconsultants, die was door de projectmanager verantwoordelijk gesteld om de maandelijkse planning op te stellen voor iedereen die op dat project zat. Daar zat een man of twintig op, op dat project. Dat is niet heel klein. Diegene, die consultant, zou altijd de data op tijd naar mij sturen en dan zou ik dat in ons systeem verwerken en daarmee zouden we onze financiële reporting voor de toekomst hebben, een forecast. Daarin is het meerdere maanden fout gegaan dat die persoon dat bestand had bijgehouden of ... Als eerst wordt ik dan gebeld van, hé wat ben jij hier fout aan het doen? Dat klopt allemaal niet. En dan ga je terugkijken en ben je vaak zelf niet de schuldige en kan je het terugspelen.

In die zin ben jij de verzamelaar van de gegevens en niet diegene die de gegevens maakt.

S:

Juist.

Jij verzamelt gegevens, daar komt iets uit, maar als er iets uitkomt wat in het begin fout is gegaan dan is het niet jouw schuld. Jij hebt de berekeningen en de gegevens goed verzameld.

S:

Ze kunnen mij verantwoordelijk stellen voor het proces van het verwerken, maar niet voor het verzamelen.

Niet voor wat erin staat.

S:

Juist.

Oké. Wat heb jij nodig om te kunnen functioneren in jouw functie? Dan heb ik het

over, heb jij een eigen kantoor nodig of niet? Zit je juist tussen mensen in? Tijd. Hoeveel tijd ben jij kwijt aan het stukje financieel, aan rapportages, aan bijvoorbeeld die voortgang, kijken hoe die zit. En ook middelen, heb je bijvoorbeeld een laptop nodig of een telefoon of iPad of zoiets.

S:

Als je het over middelen hebt dan denk ik dat een laptop en een telefoon heel handig zijn. Laptop is logisch, daar moet je genoeg op doen. Telefoon, ze hebben een groep gehad die dat niet heeft gehad een tijd. Dan merk je dat het contact met je projectmanagers lastig gaat.

Was dat een test dat ze dat deden?

S:

Nee, eigenlijk, er was een nieuwe kantoor in Heerlen wat ze hebben geopend. Daar hebben ze een tijd geen telefoons gehad. Puur vanuit het idee: daardoor worden de loonkosten lager. Tenminste, dat is wat ik begrijp. Dat is uiteindelijk teruggekeerd, omgedraaid naar we geven wel telefoons, want het werkte niet om goed contact te krijgen met die projectmanagers. Dat je op elk moment bereikbaar bent. Je kunt veel dingen via skype en zo regelen maar ...

Ik mag er geen mening over hebben, maar ik vroeg me af hoe ze dat hebben ingezien. Je bent iemand die een link is tussen twee groepen, tussen het project en de projectmanager, als ik het zo mag zeggen, en dat is dan toch raar als de communicatie beperkt wordt. Je bent juist een communicatiespil.

S:

Ja, dat zou je inderdaad zeggen. Ik denk daar voornamelijk is gekeken naar op welke manier we nu communiceren. Dat waren voornamelijk drie manieren; face-to-face, telefoon of skype for business.

Mailen misschien nog?

S:

Ja mailen, maar dat is voor officiële dingen, maar daar heb je gelijk in. Toen werd voornamelijk de focus gelegd op skype for business. Ga daar op zitten, dat heeft iedereen. De projectmanagers hebben dat altijd bij zich op hun telefoon of wat dan ook en jullie hebben dat overal. Maar dat bleek niet zo succesvol. Ik denk dat dat qua middelen heel handig is. Ik denk dat het verschillend is per persoon wat je fijn vindt. Ik vond het fijn om bij het team te zitten waarvoor ik werkte. Niet zozeer bij mijn PMO collega's, wat hartstikke gezellig is, maar erin te zitten en te horen wat er speelt. Dan kan je van tevoren anticiperen wat eraan gaat komen. Dat vond ik zelf heel fijn. Daardoor, in een open office, vond ik het prettig werken. Ik snap dat er mensen zijn die dat niet zo prettig vinden.

Waarom zou dat niet prettig zijn?

S:

Ik kan me voorstellen dat mensen minder geconcentreerd kunnen werken als mensen om hen heen aan het bellen zijn bijvoorbeeld. Dat is wel een beetje ...

Afleidend dan.

S:

Ja, ergens wel. Ik vond het wel fijn dat ik alles meekreeg wat er speelde. Wat dat betreft is dat wel handig qua tijd. Ik heb er uiteindelijk fulltime op gezeten. De echte rapportages was voor mij persoonlijk een wat grote stuk. Ik denk dat je minimaal een derde van de tijd moet zeggen. Dat kwam meer omdat ik doorgroeide tot een algemene rapportage verantwoordelijke in het PMO team. Iedereen kwam met zijn vragen richting mij. Normaal zou ik zeggen tot twintig procent dat je daar mee bezig bent, met financiële reporting. Een heel groot ben je bezig met het, wat wij dan opstartfase noemen. Voordat een consultant gaat beginnen moet er veel geregeld worden. Met dat hele proces ben je heel lang bezig. Dan heb je het over goedkeuringen aanvragen tot een contract opstellen.

En dat is een proces wat blijft doorlopen tot een bepaalde tijd? Is het de eerste maand van een project of de eerste weken?

S:

Het is vaak de opstartfase, het is eigenlijk een pre-opstartfase. Voordat het project start moet het contract getekend zijn. Om dat contract te tekenen moeten er allemaal stappen zijn gezet. Dat hele proces, om daar toe te komen, dat is wel redelijk tijdsintensief. We merkten wel dat daar veel communicatie in ging zitten. Dan moet je hogerop goedkeuringen gaan vragen en die mensen zijn er niet op het moment dat je het nodig hebt.

Hoe zie je dat in tijdsbestek? Of is het variabel, afhankelijk van het project?

S:

Is variabel en van de periode in het jaar. Het kan zijn dat er ineens in één maand vijf nieuwe projecten moeten starten en in een andere maand begint er maar één. Dat verschilt daarin, maar ik zou zelf zeggen dat dertig procent van mijn tijd daarin heeft gezeten, minimaal. Dertig, veertig procent kun je wel stellen.

Dat is best veel.

S:

Ja dat is redelijk veel.

Wat ik nog zou willen weten, we hadden het net over ruimte waar je ging zitten. In een eigen ruimte, eigen kantoor of tussen de leden van het project ging zitten. Je gaf aan dat je tussen de leden van het project ging zitten. Wat ik mij afvraag is, wat ik ook bij andere mensen hoor die ik heb geïnterviewd, die zeggen van, ben je geen spion? Dat klinkt vervelend om te zeggen, maar ben je niet iemand die ... Je bent iemand die rapporteert vanuit leden naar projectmanagement toe. Je bent een soort van verzamel ... Je bent een trechter.

S:

Ja, ergens wel ja. Op die manier heb ik er nog niet eerder naar gekeken eigenlijk. Je kunt het inderdaad zien als een soort van spion alleen bij ons was het ... Ik zat tussen de personen aan wie ik rapporteerde en niet zozeer tussen de personen over wie ik rapporteerde om het zo te zeggen. De projectleden zaten er niet. Die zaten bij een

klant, of die zaten niet bij ons zelf op kantoor. De projectmanagers en het accountmanagement zaten wel bij ons op kantoor en dat waren de personen waar ik tussen zat. Die personen hadden het meeste contact met de klant dus vandaar uit hoor je al die dingen.

Het is meer dat jij van buiten uit aangeleverd werd en dat jij er tussenin zat en ging zeggen, kun je het aanleveren? Even voor mijn beeldvorming.

S:

Zo zou je het inderdaad kunnen zeggen.

In die zin had jij het gevoel minder omdat jij niet extern als PMO was.

S:

Inderdaad, als je als extern PMO snap ik dat je dat op sommige plekken kunt hebben ja. Ik heb wel mensen over zulke dingen gehoord, dat ze aanvaringen kregen met projectleden of ...

Van je zit op mijn huid?

S:

Ja dat is het gevoel alsof iemand de hele tijd met je meekijkt.

Oké. Karaktertrekken. Dat is heel persoonlijk, karaktertrekken, maar zou je kunnen zeggen van, een PMO-er is bijvoorbeeld iemand die, ik zag maar wat, gezellig is, of iemand die zich afzondert of ... Zou je kunnen zeggen van, dit is een karaktertrek.

S:

Een goeie PMO-er stelt veel vragen. Die moet eigenlijk altijd overal iedereen durven aanspreken en ook al zit je vaak zelf lager in de hiërarchie van een organisatie, moet je toch wel het lef hebben om ook seniormanagement partners aan te spreken op dingen die ze fout doen.

Dus je bent iemand die dan, als ik het mag chargeren onder, dat je geïnteresseerd bent, en je mag iemand zijn die niet bang is aangelegd en lef kan tonen.

S:

Juist, nieuwsgierig moet er bij zitten. Heel veel van de vragen die je zou moeten stellen zijn uit nieuwsgierigheid zodat je zelf je werk goed kan gaan voorbereiden.

En zijn er meer dingen die je daaraan zou willen toepassen?

S:

Ik zit te denken. Wat voor karaktereigenschappen zijn er nog meer? Communicatief moet je goed zijn. Ik denk dat je ook heel erg flexibel moet zijn als PMO-er omdat je ... Wat ik wel een leuk aspect vind van mijn werk en andere collega's wat minder, dat het er opeens grote urgenties kwamen en dat moest je ineens al je werk kunnen laten liggen en voordat ene kunnen gaan.

Prioriteren.

S:

Juist, prioriteren. Je moet het zelf doen in je eigen werk, maar ook heel duidelijk kunnen zien wat de belangen van anderen zijn bij het werk wat jij doet. Als zij zeggen, we hebben nu een probleem en morgenochtend moet het opgelost zijn, dat je dan alles kunt ... Dat je voor jezelf dat ook kunt doen in je hoofd, dat je alles even laat liggen.

Dus ook als ik het zo mag zeggen, dat organisatorische. Dat je voor jezelf kunt invullen van, dit is wat nu belangrijk is, de rest moet ik later oppakken. Dit is waar ik ben gebleven en straks weer verder moet, maar nu moet ik hiermee verder. Dat je een soort van discipline hebt dat je dat kunt.

S:

Ja, discipline en structuur heb je wel nodig.

Oké. Dat zijn karaktertrekken. Dat lijkt heel erg op eigenschappen, maar een eigenschap kan ook zijn, zoals ik net al zei, gezellig. Is PMO iemand ... Of, zou je kunnen indenken dat in de organisatie dat je iemand bent die, wat ik zou zeggen als eigenschap, ben je iemand die de verjaardagskaarten regelt voor het hele team?

S:

Op die manier.

Ben je net als de directie? Dat klinkt misschien minder dan de functie is, dat bedoelik niet vervelend, maar ben je net als een directie secretaresse voor projecten?

S:

Ik denk dat het geen vereiste is, dat niet. Het kan je wel meer brengen in je werk denk ik.

Zoals?

S:

Stel dat je inderdaad heel gezellig bent dan zul je je meer betrokken voelen en je zult meer betrokken worden. Je werk wordt leuker, je zult vaker worden meegenomen naar activiteiten buiten het project om die wel als projectteam gedaan worden, bijvoorbeeld een etentje of een avond bowlen. Dat soort dingen, als je je als PMO-er heel neutraal opstelt, wordt je daar niet voor uitgenodigd, maar ik denk dat dat wel een leuke kant van het werk kan zijn. Juist die verschillende projecten, als je daar op een goede manier op inspeelt, dat je daar wel profijt van kan hebben op dat vlak.

Een eigenschap kan dan zijn dat je betrokken bent?

S:

Ja, dat je betrokken bent, je in kan leven.

En ook sociaal.

S:

Ja, absoluut sociaal. Je moet zeker sociaal zijn.

Als je sociale vaardigheden goed zijn kun je misschien wel meer uit het project halen en ook je werk beter kan doen dan.

S:

Dat denk ik wel, dat je zelf ook verder kunt komen. Dat je makkelijker meer informatie kunt krijgen. Vaak is een proces om informatie te krijgen. Mensen zijn wat terughoudend. Als je sociaal er sterk instaat kun je er vaak meer uithalen dan ...

Oké duidelijk. Wat bied jij als PMO-er aan wat uiterst belangrijk is voor een project?

S:

Ontzorgen, denk ik.

En voor wie ontzorg je dan vooral?

S:

Voor de projectmanagers.

Heb jij ook het idee dat ... Nee, die vraag laat ik terugkomen. Even de praktische dingen van dit interview, je bent misschien bekend met Prince twee of met Ipma D of met opleiding NCOI. Heb je daar verschillen in gezien of heb je daar een voorkeur in?

S:

Dat is lastig te zeggen voor mij omdat ik zelf niet die cursussen heb gedaan. Ik ben er zonder die cursussen ingestroomd en dat is zo gebleven doordat de tijd dat ik daar zat er een trainingsstop was. Dat was qua tijd niet mogelijk. Als ik naar collega's van mij kijk hebben er veel Prince twee wat je zegt, iets van een P3O was er nu opgezet. Dat soort trainingen werden wel duidelijk gedaan. Het was niet zo dat ik het gevoel had van die dingen hebben zoveel bijgedragen aan die mensen dat ik ze ook zou moeten doen.

Je mist ze niet?

S:

Nee, ik heb ze zelf niet gemist zou ik zeggen.

Oké. En je geeft aan de je daarin geen duidelijke verschillen in kunt aangeven van, de eerste meer waarde, de tweede het beste of zo.

S:

Ik denk wel dat het een uiteindelijke meerwaarde kan hebben, maar ik denk dat je dan ... Dat is meer de rol van een externe PMO bij ons geweest. Daar zal Roelof waarschijnlijk meer over kunnen vertellen, hoe dat precies ...

Oké. Je hebt waarschijnlijk, of misschien een vooropleiding gedaan; MBO, HBO of WO. Wat heb jij gedaan?

S:

Ik heb zelf een HBO bachelor gedaan in Arnhem, finance.

Zie jij collega's met een andere vooropleiding?

S:

Ja, absoluut. Bij ons was het heel verschillend.

Ook qua niveau?

S:

Nee, qua niveau niet. Het was minimaal HBO.

Ook WO?

S:

Er zaten een paar WO-ers tussen maar die waren bezig met een overstap naar consultancy, dus dat was een tijdelijk spot bijna. Het voornaamste stuk was HBO, die dat hadden afgemaakt en alleen een bachelor hadden gedaan en daarmee verder wouden. Qua opleiding was het zo verschillend. Er zaten mensen tussen met vrijetijdsmanagement, hotelschool, je kon het zo gek niet bedenken of ... Het allemaal wel iets met business te maken, maar het was heel erg breed.

Er was niet een duidelijke lijn van alleen finance of ...

S:

Nee, je werd denk ik geselecteerd op die karaktereigenschappen die we eerder hebben besproken.

Oké. Goed dat je dat aangeeft. Je zit in een project, je hebt aangegeven dat er kleine en grote projecten zijn. Zou je kunnen zeggen met hoeveel mensen je in aanraking komt bij een klein project en dat is een project waar ongeveer tien man inzitten?

S:

Ja, een klein project zou ik zeggen rond de vijf.

Vijf, en een groot project? Hoeveel man zou je omschrijven?

S:

Het grootste project wat ik zelf heb gedaan, daar zaten rond de veertig man.

Veertig man. Nu zitten bij een klein project vijf man en een groot project veertig man, zou je kunnen zeggen hoeveel mensen er om die vijf of veertig man zitten waar je ook nog contact mee hebt?

S:

Ja, dan moet ik even kijken. Dan zit je met pak hem beet zes andere mensen.

Zes andere mensen.

S:

Dan moet je denken aan iemand van de juridisch tak, iemand van human resources ...

Finance of zo?

S:

Ja, één voor finance nog. Dan had je nog iemand voor de goedkeuringen natuurlijk, dat was vaak een partner. Dan had je nog een aparte scheduler die van HR er zat. En dan had je nog ... Vaak probeerde je nog te sparren met een andere PMO-er om even te kijken of je geen gekke dingen tegenkomt.

Er zitten geen verschillen tussen een project met veertig of vijf mensen? Je hebt meestal nog wel zes mensen eromheen zitten ongeveer.

S:

Ja, het aantal zal ongeveer hetzelfde zijn. Het zal misschien één meer zijn omdat er bij de grote projecten vaak een extra senior manager bij komt die zich ermee bemoeide voor de opzet van het project of zo. Dat zou kunnen. Voor de rest was het alleen de intensiviteit van dat contact. Dat was bij een groot project veel meer. Dan kon je halve dagen, dagen met die mensen om tafel zitten om dingen te regelen. Dat was bij een klein project zeker niet het geval.

Duidelijk. De toegevoegde waarde die jij had. Is dat uit te drukken in tijd, geld of energie?

S:

Dat hebben we geprobeerd, dat is een leuke. Daar ben ik zelf mee bezig geweest met mijn afstudeeropdracht. Ik ben toen gaan kijken naar het facturatie proces, om daar wat betere interne reporting over te krijgen.

Vanuit die PMO ook?

S:

Ja. Dan hadden wij ... Ik denk dat het heel erg (executive? 00:37:46) specifiek was om een vakterm te noemen. Wij hadden een bepaalde interne rente die wereldwijd van ons gevraagd werd om inderdaad ... Dan moest je zien dat vanuit de headquarters ergens in Chicago, werd er een geldpotje aan jullie gegeven als project en daarmee moest je het gaan doen. Aan de hand daarvan, bijvoorbeeld als een factuur twee maanden uitstond werd daar twee maanden een soort rente over ... Op het moment dat ik mijn werk heel goed deed en zorgde dat alles op tijd was, dan kon ik die rente beperken wat een beter resultaat gaf voor het project. Daarin was het in geld uit te drukken, voor de rest is het lastig. Het zijn voornamelijk taken die we overnemen van of projectmanagers, of accountmanagement. In dat opzicht kun je zeggen, de tijd die anders een projectmanager die duurder is voor zijn salaris, of een senior manager, die ga je (xxx 00:39:05) zijn. Dat besparen ze nu.

Daar hebben ze jou ...

S:

Daar hebben ze mij nu voor. Dus dat verschil zou je kunnen zeggen als een bepaalde waarde. Ik denk dat het verder een gevoel is. Er zullen projectmanagers zijn die zelf de controle willen hebben en die waarde zal ze wat.

Dat is qua tijd eigenlijk hetzelfde. Jij neemt tijd weg van de projectmanager. Zou je dat zo kunnen zien?

S:

Ja, ik zorg ervoor dat zij kunnen focussen op het project, dat dat goed gaat lopen, en niet met het geneuzel bezig zijn wat daarnaast nog speelt.

Oké. Je geeft zelf nu in het gesprek aan dat je voornamelijk samenwerkt met en rapporteert aan de projectmanager. Denk je dat er bij PMO's ook een kwaliteit zit wat hun goed maakt in het samenwerken met een projectmanager? Dat is misschien wel een specifieke omschrijving, of specifieke eigenschap van een projectmanager?

S:

Je bedoelt een eigenschap van een projectmanager of van een PMO-er?

PMO-er. Net hebben we het erover gehad dat een PMO, ik weet niet of we dat al hebben gezegd, maar nauwgezet, zou het iets zijn wat bijvoorbeeld een PMO-er is, nauwgezet. Nauwgezetheid, dat hij dat heeft of precisie of veel structuur?

S:

Ja precies. Dat is zeker wel belangrijk.

Zou dat iets zijn wat een projectmanager ook waardeert? Dat het dan een goede samenwerking is tussen PMO en projectmanager?

S:

Goede samenwerking wordt denk ik het beste gecreëerd als je goed op elkaar weet in te spelen. Het zal wel gewaardeerd worden, dingen als precisie en structuur en dat soort dingen, maar je bent ... Als PMO-er heb je met verschillende projectmanagers te maken die op verschillende manieren werken. Je zult bij elke projectmanager je eigen aanpak een beetje moeten aanpassen. Dat je bij de ene heel erg moet letten op die precisie en echt geen fout maakt in de cijfers, dat heeft hij gelijk door. Die heb je er tussen zitten. Die zijn zo goed met cijfers dat ze alles gelijk zien. Tot iemand die je even één keer per week moet bellen om te kijken hoe het gaat en dan het sociale stuk voornamelijk oppakken en dan blijft die relatie ook goed.

Dat is afhankelijk van de projectmanager.

S:

Ja afhankelijk van het type projectmanager. Als je een hele sociale hebt dan zou ik voor een andere aanpak gaan dan bij iemand die niet teveel chitchat en gewoon maar regelt.

Ja. Wat zijn de verbeteringen die een PMO maakt tijdens een project? Ik wil er wel een voorbeeld bij noemen?

S:

Ja.

Wat ik daarmee bedoel is dat, wat ik bij andere gesprekken heb gehoord is dat ze bijvoorbeeld zeggen van, wij zien fouten die ... Je hebt als PMO-er op meerdere

plekken gewerkt. Je kent vaak, je weet hoe de structuur is of je weet hoe een bepaald project moet verlopen, dat je zegt van, dat ik die ervaring heb, zou ik soms kunnen zeggen tegen een lid van het project: dit is iets wat je anders zou kunnen aanpakken.

S:

Ik denk niet zozeer tegen een lid van het project, daar zat ik niet in direct contact mee, maar de grote lijnen van het project, daar kun je wel advies over geven naar een projectmanager toe. 'Joh, ga je het op deze manier opzetten of niet', bijvoorbeeld als we het over het proces voor de start hebben van een project. Bij het opstellen van zo'n contract of de communicatie met een klant, heb je op een gegeven moment wel ervaring bij van, op welke manier staat de klant hierin. Dat zijn vaak dezelfde mensen waar je dan mee te maken hebt. Daar heb je een bepaalde (procurement? 00:43:14) of een facturatie afdeling of zo. Dan weet je op welke manier zij daarin staan en dan kun je daar een advies over geven. Ik denk dat je daar wel die verbeterslag in kunt brengen, maar echt bij projectleden wordt lastig.

Oké. Het is dan weer indirect via de projectmanager.

S:

Ja, omdat jezelf vaak ... Als PMO-er was ik niet betrokken bij de inhoud van een project. Dus het IT systeem of wat ze aan het doen waren, daar wist ik niet van. Ik was altijd op de achtergrond bezig met alles daaromheen.

Zou je wel kunnen zeggen van, ik zie dat er bij dat projectlid de voortgang niet sterk genoeg is? Die loopt bijvoorbeeld achter in zijn onderdeel. Dat je wel kunt zeggen, misschien ... Of indirect via de projectmanager of direct tegen hem of haar, dat heb je niet gedaan, maar misschien indirect via de projectmanager kunt zeggen van, die loopt achter, die heeft hulp nodig. Of daar zit een verbetering in dat die wat meer sturing nodig heeft.

S:

Inderdaad, dat ligt aan hoe specifiek je planning is, maar aan de hand van planning zou je inderdaad uit rapportages kunnen halen of iemand wel of niet goed werk levert. Door bijvoorbeeld die forecasting die we deden, die financiële forecasting, kon je zien waar het project eindigde qua winst op dit moment. We hadden van tevoren een bepaalde target afgesproken. Daar kun je wel in bij sturen. Op het moment dat je zag dat die target niet gehaald ging worden moest je dingen gaan laten aanpassen. Dan ga je met een projectmanager kijken, waar hebben we die speling? Welke mensen zijn er bij jouw project echt belangrijk. Dan zei je het niet direct aan hem, aan die persoon, maar we gingen er wel over nadenken met de projectmanager.

Je stuurt.

S:

Ja.

Je geeft geen aanwijzingen, maar je probeert (xxx 00:45:21)

S:

Ja je probeert ze een richting in te sturen van, je zat tien procent onder je target. Dat is niet goed. Daar gaan ze boven niet blij mee zijn.

Duidelijk. Hoe komen PMO-ers bij jullie in het bedrijf? Is dat via een wervingselectie bureau? Is dat via een interne doorgroei? Hoe gebeurt zoiets?

S:

Ik denk dat er voornamelijk twee manieren zijn. De voornaamste is direct interne inhuur via HR.

Wat bedoel je daarmee? Directe inhuur via HR?

S:

Dat je direct aangenomen wordt bij (xxx 00:46:00) en niet via een extern bureau. Daarnaast zit er een bepaalde doorgroei in. Dat heet (accenture operations? 00:46:15). Dat was een deel wat voornamelijk heel veel gestafd werd met veel mensen uit externe bureaus, omdat het vaak tijdelijke dingen waren of ... Dat was een bepaalde pool van mensen die vaak op verschillende projecten zaten en daarvan is nog een redelijke groep doorgestroomd richting PMO. Die zijn overgenomen, maar uit dat externe ...

Bestand gekomen.

S:

Ja.

Oké. De vraag zoals ik hem hier heb staan, zijn alle PMO's passend voor wat jullie inkaderen qua functie? Dat (xxx 00:46:59) dat als PMO functie ziet. Heb jij het idee dat de mensen die jullie bijvoorbeeld extern, uit externe bestanden, heb jij het gevoel dat als die de functienaam PMO droegen ook direct inzetbaar waren voor jullie, (accenture? 00:47:16)

S:

Ik denk grotendeels wel omdat je, zoals ik eerder zei, het is niet direct de kennis die het belangrijkste is, maar de persoon die belangrijk is, of was bij ons. Ik denk dat ze daardoor heel snel als PMO-er konden functioneren, alleen het had wel een maand of drie nodig om overal echt in te zitten. 'Tuurlijk zag je daar wel verschillen dat de een dat wat makkelijker oppakte dan de ander, maar het is niet dat ik zeg, die mensen die via de externe kwamen hadden het lastiger of makkelijker. Het was redelijk gelijk denk ik. Uiteindelijk was het hetzelfde niveau mensen. Vaak hadden ze wel het voordeel dat zij al wat meer hadden gezien van het bedrijf bijvoorbeeld. Als (xxx 00:48:20) ze eerst als externe had ingehuurd voor een andere rol, dan hebben zij vaak al te maken gehad met PMO-er. Dan hebben zij de andere kant van ons werk gezien. Wat dat betreft kan het een interessante doorgroei zijn dat ze zien dat zij benaderd worden voor wat ze moeten regelen en dat ze het dan zelf mogen gaan doen. Dan leggen ze die relaties vaak wat makkelijker.

Het kan voordeel hebben.

S:

Het kan voordeel hebben, maar niet heel specifiek denk ik.

Duidelijk. Dit waren de vragen. Ik wil je bedanken voor het interview en ik ga alles verwerken.

Bijlage 10 Interview met Roeland Jozen

Organisatie: Accenture

Thomas Weusten (interviewer) = *schuin gedrukt*

Roeland Jozen (geïnterviewde) = R:

Interview met Roeland Jozen. Bedankt dat je erbij wil zijn. Dank dat je mee wil werken aan dit interview. Zou je eerst jouw functie kunnen benoemen?

R:

Ik ben PMO bij Accenture, een consultant bedrijf gesitueerd in Amsterdam. We hebben ook nog een vestiging in Almere met meer de technische mensen. Ik werk daar nu 6 jaar, begonnen als account PMO vooral voor de interne organisatie en dan vooral de financiële administratie, dus zorgen dat contracten getekend worden, dat facturen eruit gaan, dat die betaald worden. PMO staat voor projectmanagement officer, ik vervang dat eigenlijk altijd door ondersteuning. Wij zijn ondersteuning van het management. Dat heb ik nu bij meerdere klanten gedaan. Ik heb de eerste 5 jaar vooral de interne organisatie ondersteund en sinds afgelopen half jaar ben ik gedetacheerd, dus dat ik bij de klant zelf zit.

Je zit dus bij de klant. Kun je vertellen wat voor projecten dat zijn. Zijn het grote of kleine projecten?

R:

Dat verschilt. Bij de accounts, de opdrachten die ik deed, dat zijn vooral meerdere projecten en vaak zijn dat portfolio's variërend dat één persoon een opdrachtje doet voor 20K en een andere opdracht is een team van 60 man voor meerdere jaren en dan praat je over miljoenen. Dat is dus heel erg verschillend.

Kun jij zeggen wat jouw kortste project is en wat een van de langste projecten is waar jij aan bijgedragen hebt?

R:

Mijn kortste project is pas geweest, dat was 3 maanden. Dat was het assisteren van twee change managers, die hadden het super druk en die hadden geen tijd voor de administratie, dus die zeiden: 'kun jij even een paar dingetjes van ons overnemen zodat wij ons kunnen focussen op onze core business.

Is het dan dat je later bent ingestapt in het project? Het liep al langer en jij hebt de laatste 3 maanden meegemaakt.

R:

Ja.

Dus daar de zaken op orde gesteld.

R:

Ja, gezorgd dat alles goed werd afgesloten.

En het langste project?

R:

Het langste project liep onbeperkt door, maar op een gegeven moment heb ik gezegd: ik heb hier een beetje uit geleerd, mijn learning curve begint een beetje vlakker te worden. Volgens mij kan iemand anders dit prima van mij overnemen en ga ik weer verder. Dat was 2 jaar en dat was zo'n account rol. Die projecten wisselen continu, maar dat managementteam blijft daar zitten, dus die verkopen steeds nieuw werk en daar hou ik dan ook weer werk aan over. Op een gegeven moment moet je daar zelf tegen zeggen: de uitdaging is een beetje weg. Gelukkig hebben wij die flexibiliteit binnen ons bedrijf dat je kunt zeggen: iemand anders neemt het over en jij gaat een ander project doen. Daar was ik wel heel blij mee.

Je zei net: dat kunnen grote en kleine projecten zijn, van €20.000 tot miljoenen. Gaat het dan ook over grote dingen? Jij werkt nu bij een elektronicabedrijf waar je gedetacheerd bent. Werk je ook aan hele grote dingen, gebouwen of werk je meer aan producten?

R:

Ik heb nog steeds die ondersteunende rol, een faciliterende rol zou je het bijna kunnen noemen. Inhoudelijk weet ik vrij weinig van de projecten af. Ik weet dat een van de projecten of programma's houdt zich bezig met het verkoopproces. We hebben een idee en dat moet naar de markt. Van de markt moet het een order worden en van een order moet het geld opleveren. Zo delen ze hun stappen in en per onderdeel hangen ze daar projecten aan: hoe kunnen we het proces verbeteren, hoe kunnen we het systeem verbeteren, de software is ervoor nodig is. Die projectjes hebben ze gegroepeerd in een programma en die ondersteun ik. Dan heb je een wekelijkse voortgang vergadering, je hebt maandelijkse program boards. Dan maak je minutes, op een sharepoint willen zij de opslag, dat ze altijd bij de documenten kunnen. Dat beheer je en je zorgt voor de rapportages, dat men inzicht heeft in hoe het ervoor staat.

Met hoeveel PMO's zit je in de organisatie. Gisteren heb ik met jouw vriendin gepraat en die gaf aan: je hebt misschien wel 100 PMO's bij jullie in de organisatie, maar met hoeveel zit jij normaal in een project?

R:

Inderdaad 100-140 man volgens mij hebben wij binnen Accenture als PMO. Dat is dan zowel dat interne groepje als die externen. Hoeveel PMO's je op een project hebt, dat hangt een beetje af van het programma, hoeveel het ondersteund moet worden. Bij een grote Telecom organisatie hebben wij er 20 bijvoorbeeld, terwijl waar ik nu zit zijn we met zijn tweeën. Het is echt de omvang van het werk. Twee is niet waar trouwens, we hebben er twee in Nederland en we hebben er nog 4 in India die ons ondersteunen, het gestandaardiseerde werk. Wij pakken het werk over van de klant. Wij kijken: hoe kunnen wij dit makkelijk maken, in behapbare brokken en dan geven wij het aan ons team in India en die kunnen het stapsgewijs uitvoeren.

Verwerken.

R:

Ja en dan zijn wij de controlerende factor.

Wat zijn jouw vaste taken in een project?

R:

Momenteel heb ik de wekelijkse cadans dat ik voortgangsrapportages maak. Ieder project heeft iedere week de operational meeting en die bereiden wij voor. We sturen een mailtje naar alle programmamanagers: je moet input leveren. We hebben een template gemaakt voor een powerpoint. Als jij hier je risico's, issues en je updates invult en naar mij terugstuurt, dan maak ik er een slide deck van, een presentatie. Zo verzamel je van alle onderdelen de updates. Wij hebben onze eigen dashboards die wij er ook aan toevoegen zodat men kan zien overall hoeveel risico's, issues, acties er nog openstaan. Met mooie grafiekjes laten we dat zien.

Met dashboard bedoel jullie inzicht en dat van de projectmanagers en die zet je dan naast elkaar in een presentatie.

R:

Ja en dan leggen we ze soms het vuur aan de schenen van de programmamanagers: jij hebt die actie of deze issue, die staat al 3 weken open en je hebt hem nog steeds niet opgelost. Wat ga je eraan doen? Het is ook een beetje die alarmbelletjes moeten gaan rinkelen.

Je zit ze niet achter de voddens, maar je toont wel wat nog belangrijk is om aan te denken of om actie te ondernemen.

R:

Vaak zijn wij niet de mensen die anderen op de vingers tikken. Onze leidinggevende is verantwoordelijk voor het werk dat wij doen, maar wij zijn de adviserende tak daarin. Wij kunnen zeggen: ik zie hier aan deze metertjes die we bijhouden dat het daar en daar wringt of slecht gaat of wat dan ook en dan is het aan onze manager om daarop te acteren.

Je zou kunnen zeggen dat jullie de informatie hebben waarop de manager kan acteren.

R:

Ja.

Dat zijn de taken, dan kom je bij bevoegdheden uit. Zoals je net aangaf, jij bent niet degene die het vingertje wijst of zegt dat anderen actie moeten ondernemen, maar wat zijn wel jouw bevoegdheden. Waar zijn de dingen waar jij op aangekeken kunt worden?

R:

De kwaliteit van het werk dat we aanleveren. De dashboard die wij maken moeten wel foutloos zijn. Een beetje projectmanager ziet als er iets niet klopt of als er acties in staan die al lang gesloten zijn. Je ziet hier met oude data te werken, daar worden wij op aangekeken, dat ze zeggen: 'je hebt je werk niet gedaan'. Dat vooral of als we bij zo'n vergadering de minutes maken en het is onsamenhangend. Je kan wel afgerekend worden op de kwaliteit van je werk.

Kun je specifiek zeggen: dat is iets waar ik echt voor verantwoordelijk ben. Jouw functie is het financiële stuk. Zou je kunnen zeggen: de cijfers die ik rapporteer, daar moet ik zelf ook mijn controle over doen.

R:

Ja zeer zeker, maar als de cijfers slecht zijn, de juiste cijfers maar ze zijn slecht, dan is het niet mijn verantwoordelijkheid. De facturen, wij sturen ze uit, maar ze zijn nog niet betaald en dan kun je overleggen met je manager: wie is degene die naar de klant gaat om ze te laten betalen. Wie gaat druk zetten. Bij een klant was ik die persoon, dat ik elke keer naar de accounting afdeling ging: 'de facturen staan nog open, wat houdt jullie tegen?' Dan krijg je meestal wel een verhaal van: 'we wachten op dit of er is iets fout op de factuur'. Dat zijn dingen waar je wel invloed op kunt uitoefenen.

Past dat bij jou als PMO om die taak uit te voeren?

R:

Ja, je moet wel communicatief sterk zijn en je moet wel..

Stevig in je schoenen staan.

R:

Stevig in de schoenen staan, zeker richting de klant, maar je moet zeker ook professioneel blijven. Het is wel de klant, die betaalt uiteindelijk wel jouw salaris. Jij zit daar op hun project, zij betalen jou om voor hen het werk te doen. Je moet daar een balans in vinden. Nu moet ik wel eerlijk zeggen, welk bedrijf scheelt natuurlijk ook. Nu zitten we in Brabant en hoe raar het ook klinkt, Brabant en Limburg zijn wel wat gemoedelijker, is vind ik een stuk makkelijker communiceren dan als je in de Randstad zit. Dan moet je weer wat zakelijker zijn. Dat moet je een beetje kunnen aanvoelen.

Heb je het idee dat dit een taak is die sowieso bij een PMO hoort, facturen nalopen, maar ook streng kunnen zijn, is dat iets wat bij jou en in het algemeen bij PMO zou passen?

R:

Je moet streng op jezelf zijn vooral. Je bent misschien niet eindverantwoordelijk voor de meeste dingen, maar je bent wel verantwoordelijk voor de kwaliteit die je levert. Je moet streng voor jezelf zijn.

Aan wie leg jij verantwoording af, is dat aan de projectmanager of je eigen manager of aan de leden van het project?

R:

Dat hangt wederom af van het project waar je op zit. Die 5 jaar intern dat ik heb gezeten legde ik binnen dat managementteam van die klant mijn verantwoording af, terwijl als interne PMO, wij hebben een hele groep interne PMO'ers en daar zit ook weer een manager op. Die plaatst jou op die projecten. Je neigt toch meer naar dat je verantwoording aflegt naar je klant dan naar je interne manager.

Waarom is dat?

R:

Omdat je daar veel meer mee spart. Die ziet wat jij doet, wat je goed doet en wat je fout doet, wat je beter kan doen. Jouw eigen manager is eigenlijk alleen maar verantwoordelijk dat jij aan het werk bent, dat jij een project hebt dat jou betaalt, maar die zorgt ook voor de kennisdeling onder de mensen zelf.

Je legt verantwoording aan de manager van de klant, maar je hebt heel veel verschillende projecten, misschien dat je 3 of 4 projecten in een jaar hebt.

R:

Ja.

Heb je wel het gevoel dat je met ieder project ook die binding hebt, dat je ook echt een verantwoordelijkheidsgevoel hebt naar die mensen, ondanks dat je 3, 4 keer per jaar een ander project hebt?

R:

Die verantwoording, dat heb je wel. Als jij je professioneel opstelt, dan weet je: nu ga ik voor die persoon werken, dus daar moet je een relatie mee opbouwen. In het begin toen ik nog maar net werken had ik daar ook moeite mee dat ik dacht: het is de baas. Je zit heel erg in die hiërarchie, maar op een gegeven moment leer je een beetje je plek kennen en dan weet je dat je dingen wel of niet kan doen bij bepaalde personen. Dan gaat het een stuk gemakkelijker.

Het is wel even wennen, maar je geeft wel aan: je krijgt wel het gevoel: ik moet verantwoording afleggen, ook al heb je zoveel projecten gedaan.

R:

Jazeker.

Wat heb jij als PMO nodig om te kunnen functioneren. Dan heb je het over middelen: een laptop, een telefoon, alles wat daarbij komt kijken, maar ook over financiën. Wat is jouw salaris, is dat een hoog salaris, een laag salaris. Ruimte, je hebt een eigen kamer nodig, een eigen kantoor of werk je liever tussen de projectmanagers in?

R:

Een PMO kan overal werken, zolang je een laptop en een telefoon hebt. Mijn vriendin die ook PMO is, die heeft nu een project, de lead zit in België en het project wordt voornamelijk vanuit Parijs gedaan. Zij zit 5 dagen in de week thuis te werken en een keer in de week misschien dat ze of naar Brussel of naar Parijs gaat, maar voor de rest werkt ze gewoon thuis, omdat dat kan. Je bent net zo bereikbaar, alleen het is handig dat je soms face to face contact hebt. Dan praat het daarna opeens een stuk makkelijker. Als je jou niet kennen of alleen van naam en stemgeluid, dan hebben ze geen goed beeld van je en dan kunnen ze denken: daar heb je die weer, wat wil die nu weer. Als je een keer een goed gesprek face to face hebt gehad, dan heb je al meer bonding en dan krijg je een hoop meer voor elkaar. Mijn voorkeur is ook om regelmatig tussen de managers te zitten waar je mee werkt, zodat ze weten wie jij bent, wat ze aan jou hebben. Als jij alleen maar vraagt, dan betekent het dat zij alleen

moeten geven, maar wat krijgen ze ervoor terug, dat weten ze niet totdat je regelmatig met ze spart en face to face.

Wat zijn de dingen die je kunt geven?

R:

Wij voorzien vooral van informatie en wij vragen ook informatie, maar vaak weten mensen niet wat er met die informatie gedaan wordt die wij vragen, dus als zij zien waar wij mee bezig zijn, dan weten ze ook: daarom geef ik iedere week die one page met updates. Dan krijg je ook meer begrip. Dan zijn ze ook bereid om het te doen. Als ze zelf het nut er niet van zien, dan zetten ze de hakken al in het zand en zeggen ze: 'waarom moet ik dit doen?'

Je noemde een van je taken dat jij een wekelijkse update geeft. Is dat wat je bij ieder project doet, dat je wekelijks een update geeft van de voortgang?

R:

Dat is tot nu toe bij alle projecten wel geweest.

Dat is iets wat jij zelf doet of is dat iets wat wel voor de meeste PMO's is?

R:

Voor de meeste PMO's geldt dat wel.

Aan welke leden van het project doe je dat dan?

R:

Afhankelijk van wat je support. Als je zegt: ik ondersteun een programma waar meerdere projecten in zitten, dan zijn het juist de projectmanagers waar jij mee spart. Dan heb je niet echt de details, maar het kan ook op portfolio niveau, dat je juist alleen de programmamanagers en dat je niet verder dan dat gaat, dat je niet weet wat voor projecten erin draaien. Het is echt afhankelijk van op welk niveau je aan het werk bent.

Wat in dit onderzoek belangrijk is, is de karaktertrekken van een PMO. Zou je kunnen zeggen dat een PMO bepaalde karaktertrekken heeft?

R:

Ja, je moet flexibel zijn en een taaie huid soms. Wat ik het leuke vind aan PMO, je bent de spin in het web. Ik denk dat je dat vaker hebt gehoord. Wij leggen overal de linkjes, dus je moet communicatief best wel goed zijn. Je hebt met finance te maken, met de managers, met procurement, met de klant en jij moet het allemaal maar zien te koppelen. Je kunt mensen bij elkaar brengen, dat vind ik ook leuk.

Is dat een karaktertrek dat je mensen bij elkaar kunt brengen?

R:

Empathie is het niet echt.

Lastig om te zeggen.

R:
Lastig om te zeggen, ja.

Maar het is wel iets.

R:
Het is vooral het praten, je moet makkelijk kunnen praten met mensen.

Dus vooral communicatief sterk.

R:
Ja.

Is het ook niet dat je een open karakter moet zijn of bijvoorbeeld dat je sociaal bent. Ben je iemand die bijvoorbeeld voor mensen van het project of voor jouw collega PMO's of voor de projectmanagers, ben je iemand die bijvoorbeeld een verjaardagskaartje regelt of die de feeststemming inzet bij een kerstborrel?

R:
Zo sociaal ook weer niet. Er zijn mensen die dat wel doen, maar binnen onze groep ben je eigenlijk altijd op klantlocatie. Binnen ons team heb je een aantal mensen die zich met engagement bezighouden, die echt zeggen: we moeten de mensen aan Accenture gebonden houden, ze moeten wel enthousiast blijven, ook over ons bedrijf zelf. Je hebt die mensen die deze karakters trekken wel exploiteren en gebruiken.

Binnen het vak ook.

R:
Binnen het vak, maar of het echt noodzakelijk is, niet, maar je moet wel sociaal zijn. Als je kijkt naar een typische IT'er, die zou daar een stuk meer moeite mee hebben. Dat zijn meestal wat meer introverte mensen. Je moet wel een beetje extravert zijn.

Duidelijk antwoord. Van karaktertrekken naar eigenschappen, dat ligt ook heel dicht bij elkaar, zou je denken dat je er nog een aanpassing aan kunt doen, dat je zegt: dat is ook nog een eigenschap die erbij hoort? Iemand die makkelijk voor zichzelf kan bepalen wat te veel werk is. Ben je bijvoorbeeld iemand goed kan zeggen hoe jij je eigen taken kunt inkaderen, dat je zegt: dit hoort erbij en dit hoort er niet bij. Ik weet dat ik niet teveel werk op moet pakken of zo?

R:
Wat ik wel zie binnen onze groep is, heel veel mensen hebben als eigenschap dat ze wel pleasers zijn, als er iets gevraagd wordt dat ze het eigenlijk altijd wel op willen pakken. Ik ben er zelf ook schuldig aan. Als het me lukt, dan zeg ik ja. Het is ook een paar keer in een beoordelingsgesprek naar voren gekomen: 'Roeland je moet nee durven zeggen, want als het niet in je takenpakket is of je hebt er geen tijd voor, moet je het niet doen'. Of in ieder geval nee zeggen en dan gaan ze kijken of jouw taken misschien verminderd kunnen worden zodat je het alsnog kunt doen. Ik geloof dat PMO binnen onze groep volgens mij de hoogste ratio heeft met mensen die overspannen thuis zitten, omdat ze de grenzen niet goed kunnen stellen in het begin. Dat is soms wel pijnlijk. Gelukkig heb ik daar tot nu toe geen moeite mee gehad. Ik kan best goed relativeren en ik zeg: ik heb nu mijn standaard taken, ze vragen nu wat

extra's. Prima dat kan ik doen en als ze het dan over deadlines hebben, dan kijk ik ten eerste: is die deadline realistisch. Wil je het morgen hebben en het is 8 uur aan werk bovenop mijn normale werk, dan zeg ik: ik wil het wel proberen, maar ik garandeer niet dat het af is. Soms zit er overwerken bij. Soms hoort dat.

Is dat een vereiste denk je in het PMO vak?

R:

Het valt een beetje onder die flexibiliteit die van je gevraagd wordt, maar ik zeg niet dat het een eis is. Of je moet nee kunnen zeggen en als je geen nee kunt zeggen, dan ..

Je moet wel nee kunnen zeggen.

R:

Je moet wel nee kunnen zeggen. Dat is ook iets wat ik heb moeten leren. In het begin heb ik ook 10 uur per dag gewerkt. Dan kijk ik: wat doen ze met dat extra werk dat je hebt gedaan. Dat hadden ze eigenlijk pas over 3 dagen nodig. Dan denk ik: waarom hebben zij mij die deadline dan gesteld. Dan ga je een beetje nadenken en dan ga je de volgende keer ook vragen: voor wanneer heb je het nodig? en dan kun je zeggen: 'dan krijg je het een dag van tevoren en dan heb je nog steeds tijd genoeg'. Meestal krijg je dan ook wel de mensen met je mee dat ze zeggen: 'prima, een dag van tevoren is ook goed', en als ze echt zeggen: 'nee ik moet het dan hebben', dan moet je kunnen aangeven: 'dan moet ik dingen laten vallen'.

Het is wel belangrijk dat je prioriteiten kunt stellen als PMO?

R:

Ja.

Je moet goed kunnen inschatten wat je wel of niet aan kunt. Mag ik het zo chargeren dat je zegt: je wordt ondergesneeuwd met opdrachten als je niet oppast.

R:

Als je niet oppast wel. Het ligt een beetje aan het project en aan de persoon, maar sommige projectmanagers of managers gebruiken jou gewoon als assistent, dus ook dingen die niet in jouw takenpakket zitten. Ik heb bijvoorbeeld in het eerste jaar 300 chocoladeletters lopen bestickeren, omdat ze iedereen een chocoladeletter wilden geven met een versje en dat versje hadden we op een sticker gedaan. Dat had ik zelf bedacht: ik doe het met sticker, ik ga niet schrijven of wat dan ook. Vervolgens heb ik een paar uur stickers lopen plakken op alle chocoladeletters en vervolgens op alle bureaus gelegd. Dat is niet in mijn takenpakket, maar omdat ik dacht: het kan. Het is een beetje aan de persoon die het van je vraagt: komt die altijd met zulke opdrachten die niet in jouw takenpakket zitten of niet.

Heb je het idee dat je als PMO vaak in die hoek wordt gezet of dat het iets is dat misschien meer persoonlijk op jou ligt?

R:

Sommige managers zijn geneigd om jou heel veel dingen te geven die eigenlijk niet bij je horen. Sommigen weten donders goed waar je voor ingehuurd bent en zeggen: 'jij doet gewoon die administratie en that's it'. Die zeggen: 'ik heb een assistent voor dit

soort werk of ik regel een andere analist of iets dergelijks', maar sommigen zeggen: 'volgens mij heb jij het niet druk genoeg, kun jij dit en dit ook voor mij doen?'

Daarmee geef je eigenlijk aan dat het takenpakket van de PMO misschien niet altijd vastligt of bij ieder project hetzelfde is.

R:
Nee zeker.

Dan is het zo dat je ook vaak als PMO zelf bepaalt wat de moeilijkheidsgraad van jouw werk is. Zou je dat kunnen zeggen?

R:
Ja je kunt het jezelf zo moeilijk maken als je zelf wilt.

Dat is ook iets leuks van het werk, dat is ook een voordeel dat je kunt zeggen: je kunt ook soms dingen aanpakken waarvan je niet had gedacht dat je die ging aanpakken.

R:
Jazeker. Ook in je huidige takenpakket dat je afsprekt, bijvoorbeeld rapportages, je kunt een dumpdata omtoveren naar een mooi grafiekje. In het begin doe je dat handmatig en dan denk je: het kost ongeveer 4 uur werk om het zo mooi te krijgen en als je eenmaal het ritme erin hebt dat je wat tijd over krijgt, dan ga je kijken: hoe kan ik mijn eigen werk verbeteren. Dan ga ik het voor mezelf makkelijk maken.

Dat zit bij het proces.

R:
Ja je zit jezelf te verbeteren waardoor je meer ruimte kunt krijgen en dus meer op kan pakken of andere dingen kunt doen. De verbetering zit bij jezelf.

Wat biedt een PMO dat van uiterst belang is voor een project. Waardoor denk jij: dit is waardoor ze mij hebben ingehuurd?

R:
Een PMO zit eigenlijk altijd in de overhead, in de marge van een project. Het wordt niet vaak echt verkocht aan de klant als zijnde: wij gaan een SAP implementatie doen, die is verkocht en dan staat er eigenlijk nooit in het contract: er zit ook PMO bij, want dat hebben we nodig, dus dat is eigenlijk in de marge. Wat is de toegevoegde waarde als we alleen maar geld kosten en niks opleveren als je puur naar geld kijkt. Dat is dat wij het managementteam ontzorgen. Het managementteam kan zich focussen op die SAP implementatie en wij doen de dingetjes er omheen, de administratie, zorgen dat die facturen eruit gaan, dat het project blijft lopen, dat we winstgevend blijven, dat we weten wie er op het project zitten, want dat rouleert ook nog wel eens. Het is dat ze geen kopzorgen hebben over de administratie. Je kunt het ook vertalen naar echt geld in de zin als wij bijvoorbeeld facturen op tijd sturen en zorgen dat ze op tijd betaald worden. Je hebt een betalingstermijn, die nemen wij in de pricing, dus als wij een contract opstellen, houden we altijd rekening met betalingstermijnen. Bij ons hebben ze dan een percentage berekend van misgelopen rente als ze te laat betalen. Stel je komt op een lopend project en die betalen eigenlijk altijd te laat, waardoor je altijd

een misgelopen rente hebt en dat wordt als kosten op het project gezet, dus je project gaat slechter draaien als je onbetaalde facturen krijgt. Ook om als stok achter de deur te hebben van: jongens, zorg dat de facturen betaald worden. Er zijn meerdere projecten waar een PMO dan bij komt en het eerste wat ze regelen is zorgen dat die facturen op tijd uitgestuurd worden en op tijd betaald worden. Dan verdwijnt opeens die misgelopen rente als kosten en dan heb je minder kosten op je project, puur omdat de facturen op tijd betaald worden. Dan is je marge alweer omhoog gegaan. Als je dat goed in de gaten kunt houden, dan heb je al een kwantificeerbaar ding.

Zou je kunnen zeggen doordat je de manager ontzorgt, hij meer tijd overhoudt om het project sneller te leiden of doorlooptijd te verminderen of dingen beter uit te voeren?

R:
Jazeker.

Wordt daardoor ook geld bespaard dan?

R:
Ja als een manager meer tijd heeft voor zijn project zelf, dan kan hij eerder issues zien en erop acteren, eerder oplossen en daar meer achteraan zitten, zodat dat geen vertraging oplevert. Dat is inderdaad ook een goed voorbeeld.

Heb jij een cursus PMO gehad waardoor je nu als PMO kan werken?

R:
Ik heb de studie bedrijfskundige informatica gedaan, een bachelor. Dat gaf al een beetje de bedrijfskunde en wat komt daarbij kijken. Dat was eigenlijk nog niet eens heel leidend in het werk dat ik nu doe. Dat is vooral door het te doen dat je het leert, maar als ik kijk naar cursussen is dat verschillende projectmanagement methodieken wel belangrijk zijn, dat je snapt hoe dat werkt. Bijvoorbeeld een Prince2 is veel gebruikt, vooral in Engeland. Je hebt P3O, dat focust zich meer op een centre of excellence, oftewel je hebt één centraal orgaan dat zorgt voor alle standaarden en alle templates, tools enz., dat je daar kennis van hebt. Nu is Agile helemaal hot. Ik heb toevallig vorige week mijn certificering daarvoor gehaald, dat je weet: als jij in een Agile project terechtkomt, je hebt die en die mensen, die rollen en die moeten deze dingen opleveren, dat je daarin kan ondersteunen.

Heb je het idee dat Agile van essentieel belang is voor het werken in projecten?

R:
Nu nog niet, maar het wordt steeds belangrijker. Het is een beetje een hype die blijft hangen lijkt het nu op. In plaats van de traditionele watervalmethodiek binnen systeemimplementatie worden het nu meer kortlopende cycli die op een Agile manier worden onderhouden. Ik zie het wel steeds belangrijker worden, maar het gaat er vooral om dat je weet hoe het werkt. Een collega van mij die ondersteunt het Agile project, die werkt eigenlijk niet Agile, want hij voert het niet uit in de zin van: hij hoeft niet iedere 2 weken iets op te leveren, hij doet gewoon de administratie daarvan, maar hij weet wel hoe zij aan het werk zijn. Hetzelfde geldt voor Prince2, je hoeft niet al die documenten te snappen, maar je moet wel weten: hoe gaan ze te

werk. Het is echt als achtergrondinformatie, want binnen ieder bedrijf werken ze weer PMO op een andere manier.

IPMA D, heb je daar ervaring mee?

R:

Geen ervaring, maar ik ken het wel. Dat wordt ook aangegeven als zijnde: dit kan een nuttige aanvulling zijn. Het is bij ons niet verplicht, maar ik denk dat het net als de rest, het is meer dat je weet hoe het werkt. IPMA is vooral als je meer de projectmanagement kant opgaat, in de zin dat je projectmanager wordt en niet een ondersteunende rol. Als je wil doorgroeien is het zeker een aanrader. Dan moet je die haast doen. Als je echt van PMO naar PM wil groeien, dan wordt het zeker aangeraden. Voor PMO zelf, nee.

Je gaf net zelf al aan welke vooropleiding je hebt gehad. Zou je kunnen zeggen dat een MBO opleiding te weinig is?

R:

Nee het moet niet zozeer, want er zijn genoeg slimme mensen met MBO. Als ik kijk naar mijn opleiding, er zaten er een aantal die vanuit MBO doorgestroomd waren naar het HBO en dan denk ik: ik weet niet waarom die MBO hebben gedaan, die weten veel meer dan ik. Het is wel een beetje afhankelijk van de persoon. Ik vind PMO geen moeilijk werk, maar het is altijd veel werk.

Maar er komt wel slimmigheid bij kijken.

R:

Je moet analytisch wel wat vaardigheden hebben. Als je een bulk data krijgt, je moet het maar kunnen omtoveren naar iets bruikbaars. Dat inzicht moet je hebben, dat kun je ook aanleren, maar om ermee te beginnen zou het wel handig zijn als je daar de basics van hebt.

Jij zegt: MBO zou kunnen, maar het is dan wel op HBO niveau dat je gaat werken waarschijnlijk.

R:

Je zou wel kunnen zeggen: HBO denkwijze.

En WO, zou je zeggen: ik heb een voorkeur naar WO of misschien zelfs wel niet Het is juist misschien wat overdreven om WO te hebben.

R:

Dat vind ik een beetje overdreven en dat zie ik ook binnen onze groep. Er zijn er een aantal die een master hebben en dan als PMO aan de gang gaan, maar die zijn allemaal vrij snel weer weg, in de zin dat ze niet echt uitgedaagd worden, maar ook dat ze zien: voor mij zijn de doorgroeimogelijkheden niet ver genoeg. Ik denk dat WO overdreven is. HBO is een prima niveau.

Welke richting zou dan goed zijn? Zou je überhaupt kunnen zeggen: er is een bepaalde richting waar ik de voorkeur aan zou geven?

R:

Ikzelf heb bedrijfskunde en dat vond ik een best relevante opleiding. Als je kijkt naar die communicatieve vaardigheden, als je iets van een communicatie opleiding hebt gedaan, dat is ook een hele relevante. Dan ben je juist heel makkelijk in het verkrijgen van je connecties. Als je een probleem hebt, dat heb ik ook in het begin gehad, kom je ergens niet uit, weet dan de persoon te vinden die jou wel kan helpen.

Dat is dus communicatie.

R:

Ja, ik denk dat dit de twee factoren zijn die je moet bezitten en die ik ook als relevante opleiding wel zie.

Dus communicatie en bedrijfskunde.

R:

Ja.

Zou je dan ook bijvoorbeeld management economie en recht of HRM of zoiets erbij kunnen schalen?

R:

Ja, er zijn inderdaad een aantal mensen van de MER. Dat is dan de financiële administratie, dat je daar affiniteit mee hebt.

Je hebt ook contact met leveranciers of misschien met projectleden zelfs. Kun je zeggen met hoeveel mensen jij contact hebt in een project?

R:

Dan moet ik even een project voor de geest halen. Dan denk ik dat ik met zo'n 20-25 man wel wat contact heb en dan op wekelijkse of maandelijkse basis.

De toegevoegde waarde van de PMO, je onderschreef net dat hij de manager ontziet, dat de manager wel eerder tijd heeft om issues tegen te komen en misschien sneller zijn inzichten kan krijgen door jullie rapportages. Zijn er nog meer dingen naast het ontzien van de manager en die facturen waardoor je winst zou kunnen behalen, bijvoorbeeld qua tijd ook, dat je zegt: de doorlooptijd van een project is minder doordat je een PMO in het project hebt zitten?

R:

Niet echt, misschien alleen die issues, het voorbeeld dat we net gaven. Ik vind het heel lastig om kwantitatief waarde aan ons werk te koppelen. Ik geloof dat ons managementteam van onze interne groep daar al 10 jaar moeilijk over doet: hoe kunnen wij ons werk kwantificeerbaar maken. Wij leveren zoveel geld voor jullie op, dat is niet echt een vraag die ik een twee drie kan beantwoorden. Dat vind ik ook lastig.

Anders hadden ze het in de afgelopen 10 jaar wel gekund.

R:

Ja.

Er is wel waarde te halen dat je de manager ontzorgt en doordat jij de financiële administratie zoals facturen op tijd hebt en daardoor ook geld bespaart.

R:

Ja.

Je werkt veel samen met een projectmanager. Wat maakt het dat jij goed samenwerkt met een projectmanager?

R:

Je moet op dezelfde lijn zitten. Als de projectmanager mij iets vraagt dat ik weet wat hij bedoelt en als ik iets aanlever dat het is wat hij wil. Dat hij het niet 5 keer hoeft te vragen, want dan raak je allebei geïrriteerd. Als je elkaar kunt aanvoelen, the sky is the limit, dan kan hij meer van jou vragen want hij weet wat hij aan je heeft en jij kan jouw proces verbeteren of zelfs iets uitbreiden en dan aangeven: ik denk dat jij dit ook wel interessant vindt. Ik heb een nieuw grafiekje, een nieuw inzicht, misschien vind jij dat ook wel handig. Het is zeker een samenspel, want het kan ook zijn dat je zegt: ik zit nu eigenlijk niet op meer dingen te wachten, ik wil eerst dat je jouw huidige taken goed doet en dan kijken we verder. Word eerst nog beter in wat je al doet en ga daarna kijken naar iets anders.

Zo'n project duurt tussen de 2 en de 6 maanden. Werk je dan steeds met dezelfde projectmanager?

R:

Nee en we werken vaak ook niet met één projectmanager, want ons werk wordt eigenlijk altijd verdeeld over meerdere projecten. Alleen een factuur of alleen een rapportje en dan zou je fulltime op één project zitten, dan heb je niks te doen. Je wordt meestal op meerdere dingen tegelijkertijd gezet, dus je werkt met meerdere projectmanagers tegelijkertijd.

Hoe weet een projectmanager dan dat jij wel die vaardigheden hebt om wat meer werk te verlenen of juist minder?

R:

Dat is iets wat je zelf aangeeft. Als jij ruimte hebt dat je letterlijk naar die persoon toe gaat en zegt: 'als je nog iets voor me hebt, kom maar op, dat kan ik er nog wel bij pakken'. Of dat je als zo'n persoon met werk komt dat je zegt: 'ik zit eigenlijk even vol, dus ik moet iets laten vallen om dit van jou op te pakken'. Je moet dat wel kunnen aangeven. Als je altijd ja zegt, dan krijg je wel eens overload. Je werkt vaak niet 100% voor één persoon, dus het is nooit een op een dat die precies weet wat jij doet.

In die zin is de communicatie met de projectmanager heel belangrijk, waardoor je een goede samenwerking krijgt, maar ook dat je kunt aangeven: dit kan ik nog wel erbij hebben en dit niet en ook dat als je niet voor jezelf kan bepalen wat te veel of wat te weinig werk is, dat je dan strubbelingen krijgt of dat je misschien wel projecten niet goed genoeg doet omdat je te veel op je bord hebt genomen?

R:

Ja. De kwaliteit van je werk gaat naar beneden als jij niet alles af of goed kan doen.

Dus de verdeling van werk is dan heel belangrijk, waardoor je ook een goede communicatie krijgt met de manager en de manager zou dan kunnen zeggen dat hij liever heeft dat je zegt: 'dit kan ik nu niet aan' en de rest doe je goed dan dat je zegt: 'het kan er nog bij', en je doet alles minder goed.

R:

Het is eigenlijk altijd zo dat ze liever hebben dat je nee zegt. Ze zouden misschien geïrriteerd kunnen zijn van: hij doet niet wat ik van hem vraag, maar als jij denkt: ik doe mijn takenpakket dat we contractueel hebben afgesproken en dat is fulltime, dan zit ik vol en jij vraagt dit erbij. Wat we ook eerder zeiden: als jij een beetje in je cadans zit van de dingen die je moet doen en je wordt er steeds beter in en het wordt steeds makkelijker, dat je vanzelf die tijd creëert en dat je dingen kan verbeteren, zodat het nog sneller of makkelijker gaat, dan kun je dingen oppakken.

Wat zijn de verbeteringen die jij aanbrengt in een project en daar wil ik nog een beetje uitleg bij geven. Je hebt als PMO lijkt mij na een paar jaar ervaring ook inzicht in hoe projecten werken en hoe de voortgang is. Heb je het idee dat jij als PMO een verbetering aanbrengt in de cultuur of in de structuur?

R:

Omdat wij met een flinke groep PMO's bij Accenture werken, hebben wij een onderdeel dat ervoor zorgt dat we best practices verzamelen. Bij die klant gebruiken we deze templates, dat werkt super goed. Is het iets wat de rest ook kan gebruiken. De rest gaat dan even kijken: is het iets wat ik kan gebruiken. Volgens mij en dan stel jij voor: dit heb ik ergens anders vandaan geplukt, dit kunnen wij prima doen en dit gaat tijd schelen of meer kwaliteit opleveren.

Dat is dan voor PMO's onderling.

R:

Ja.

Heb jij ook het gevoel dat jij naar leden van het project of de projectmanager een verbetering aanbrengt? Het is niet per se dat je zegt: dat kan beter, maar dat je misschien zelfs aanwijzingen geeft.

R:

Ja dat kan, maar dan moet je wel enige zelfverzekerdheid uitstralen dat je zeker weet: dit is echt goed. Als je zegt: ik heb dit een keer gezien en misschien, als je er niet zeker van bent, dan nemen ze je ook vaak niet serieus en zeggen ze: 'blijf maar gewoon doen zoals wij het hadden bedacht'. Het is ook weer dat je communicatief sterk moet zijn dat je zegt: 'ik zie dit, maar we gebruiken deze template. Ik ben degene die hem in moet vullen en ik ben er een uur mee bezig, terwijl ik een soortgelijk ding zie dat in 10 minuten klaar is. Kunnen we dit niet gaan gebruiken, want dan ben ik minder tijd kwijt en kan ik weer meer voor je oppakken'. Weer dat jij jezelf verbetert en ook het team.

Je zou dus als PMO kunnen aangeven dat er verbeteringen mogelijk zijn, mits je het goed onderbouwt. Dat is ook iets wat je moet kunnen als PMO. Je moet

communicatief vaardig zijn en je moet doordacht genoeg zijn om dat soort dingen te kunnen aangeven.

R:

Ja, je moet kennis van zaken hebben, je moet weten waar je het over hebt. Bijvoorbeeld zo'n projectmanagement methodiek, zo'n wekelijkse voortgang is een methodiek en als jij weet waarom ze dat doen en wat erin staat, dan weet je ook wat er niet in hoeft te staan bijvoorbeeld. Waarom vragen we ernaar en dan kun je zeggen: kunnen we dat niet schrappen, waar gebruik je het voor? Of je zegt: ik zit iedere week die grafiekjes te maken, maar kijk je er wel naar? Als ze dan ja zeggen oké, als ze nee zeggen: schrappen. Het is ook een beetje lean werken, dat is ook zo'n methodiek.

Aanvoelen wat ze nodig hebben en wat ze echt gebruiken en wat niet.

R:

Ja inderdaad en daar kun je ook advies in geven en dan kunnen zij ja of nee zeggen. Krijg je een ja, top, ik heb weer iets doorgevoerd. Is het nee, dan zeggen we oké en dan verzijn je weer je volgende ding. Je komt elke keer wel iets tegen wat je kan veranderen.

Dit zijn vragen vanuit onze organisatie: hoe komen de PMO's bij jullie in het bedrijf? Is dat doordat ze worden ingeleend of komen ze via werving en selectie. Is het een doorgroefunctie, waardoor je begint als een junior consultant? Is daar een vinger op te leggen?

R:

De grootste groep PMO's zijn de interne PMO's. Vaak zijn dat schoolverlaters, net afgestudeerden. Je hebt ook een aantal, niet heel veel, die als stagiaire beginnen en uiteindelijk een contract krijgen. Het zijn vooral mensen in hun eerste baan. Het zijn jonge mensen. Ik kwam er laatst achter dat er best veel klasgenoten onderling zijn die elkaar hebben aangeraden: kom hier eens kijken.

Referrals.

R:

Ja referrals en via HR. Ik ben bijvoorbeeld via HR binnengekomen. Er was een recruitment dag of het was een Oracle job day. Ik ging voor Oracle programmeur. Ik kan niet programmeren, maar als ik een jaar traineeship moet doen en dan bij een klant word gezet, ik leer wel programmeren. Uiteindelijk werd dat helemaal niks, maar toen kwam iemand van HR van de outsourcing tak naar mij toe en die zegt: 'ik heb misschien wel wat voor je'. Zo ben ik bij Accenture begonnen en ook als eerste baan. Ik zit er nu 6 jaar.

Je zegt: het zijn vaak schoolverlaters, mensen in hun eerste baan. Zijn ze direct passend of komen ze er snel of pas later achter dat ze niet passend zijn?

R:

Er zit een hele sollicitatieprocedure vooraf. Ik was met 2 gesprekken aangenomen, maar ik geloof dat ze tegenwoordig 4 gesprekken doen met verschillende mensen. Dan denken ze dat ze best een redelijke inschatting kunnen maken: is het iemand die

binnen onze organisatie past. Ten eerste kan die persoon het werk doen en past die qua karakter bij ons, qua type persoon. Ik heb wel een paar mensen gezien waarvan ik denk: ik weet niet of jij hier lang blijft. Ik heb een voorbeeld van iemand die heel onzeker was, ook net uit school, een klein tener meisje. Die kon haar bek ook niet opentrekken, dus die werd ook ondergesneeuwd. Die was binnen de kortste keren weer weg.

Waar lag dat dan aan?

R:
Die was toch een beetje overweldigd met het werk.

Is dat onzekerheid?

R:
Ja ik denk het wel, maar aan de andere kant, het is ook bij de recruiting niet opgemerkt dat het een onzeker persoon was of dat het moeilijkheden zou veroorzaken. Dan durf ik niet te zeggen: ligt het aan de recruitment of ligt het aan de persoon zelf. Ze is toch 2 à 4 gesprekken verder gekomen.

Ik wil je bedanken voor het gesprek.

R:
Graag gedaan.

Bijlage 11 Interview met Lianne Oosterbaan

Organisatie: Nederlandse Spoorwegen
Thomas Weusten (interviewer) = *schuin gedrukt*
Lianne Oosterbaan (geïnterviewde) = L:

Interview Lianne Oosterbaan, dat zeg ik goed?

L:
Ja.

Intern bij NS, Nederlandse Spoorwegen. We gaan beginnen. Even de eerste vraag: wat voor projecten heb jij zoal aan meegewerkt? Zijn dat grote bedrijven of kleine bedrijven.

L:
Dat wisselt. Ik heb aan kleine projecten bijgedragen van een half jaar... Vorig jaar heb ik een project gedaan dat duurde twee jaar en ik zit nu op een materieel project en dat duurt vijf jaar. Dus het...

Dat wijzigt nogal.

L:
Ja. Je wordt als PMO-er, word je vanuit een afdeling eigenlijk gewoon uitgeleend aan een project wat op dat moment capaciteit nodig heeft. En er wordt gekeken of dat matcht qua profiel en dan maakt het op zich niet zo heel veel uit. Kijk, je hebt wel...

hoe meer senior je wordt, hoe groter en omvangrijker je projecten danwel programma's worden. Dus daar is het van afhankelijk.

Heb je daar een keuze in? Voor jezelf?

L:

Dat je daar zelf je voorkeur in aan kunt geven bedoel je?

Ja, dat je kunt kiezen van dat is een project wat bij mij past, of niet...

L:

Ja, ja, absoluut. Dat kun je aangeven. Moet maar net ruimte voor zijn of dat... of als er gewoon een vraag ligt en er is verder niks, dan zal je dat vaak wel gewoon moeten doen. Maar er wordt wel gekeken naar wat is je persoonlijkheid en wat breng je mee als PMO. Dat wisselt zo enorm per persoon. Het moet wel binnen het project passen, zeker. Dus daar heb je inbreng in.

Wat is de duur van een project bij NS? Verschilt dat tussen... bijvoorbeeld loopt dat van twee maanden tot aan een jaar? Of misschien zelfs wel tien jaar? Of korter of langer?

L:

Als je nu kijkt naar het materieel programma waar ik nu in zit, aankoop van nieuw materieel, dan heb je het over vijf jaar, vijf-zes jaar.

Vijf jaar voor een project.

L:

Ja.

Is het ook zo dat jij als PMO-er, dan ook vijf jaar in dat project blijft?

L:

Dat kan. Dat hoeft niet. Dat kan fase afhankelijk zijn. En het hangt er van af wat je zelf als PMO-er daar in aangeeft. Als je op een gegeven moment zegt van joh, ik ben het zat of het past niet meer of weet ik veel wat... dan ga je daarover in gesprek.

Maar zou je in principe wel vijf jaar lang van waarde kunnen zijn als PMO-er?

L:

Ja. Want je loopt net als de projectmanager of de programmamanager, loop je de stadia mee die zo'n programma doorloopt. En daar heb je als PMO-er ook je eigen bijdrage aan. Dat maakt niks uit.

We hebben het dus over kleine en grote projecten... kun je aangeven met hoeveel PMO-ers je in één project zit?

L:

Meestal... nee, wat ik heb meegemaakt: één.

Ja? Eigenlijk altijd één.

L:

Ja. Maar dat... ik heb nog niet in vreselijk veel projecten gezeten. Ik zit nu drie jaar in dit vak. Ik ken wel collega's die dan met een klein PMO teampje hebben gezeten en dan was daar één hoofd PMO en dan zaten er drie onder bijvoorbeeld. Dus het kan voorkomen dat er een klein team is.

Dus het zou kunnen dat je met vier PMO-ers op één project zit.

L:

Dan heb je het, denk ik, sneller over een programma. Project kan ik me niet zo voorstellen, of een multi-project dan weer... Maar ja, wanneer wordt het een programma? Dan heb je het wel echt over een programma.

Oké. Kun je omschrijven wat jouw taken als PMO-er zijn?

L:

Ja, programmabeheersing... met één woord. Dus op het gebied van voortgangsbewaking, financiën, risicomanagement, planning, communicatie, document control... dat zijn wel de onderwerpen waar een PMO-er zich over het algemeen mee bezig houdt.

Compliance ook?

L:

Ja, zit er ook bij. Meestal ondersteunt wat een bedrijf daar in wil, maar ja, klopt.

Dus jouw taken liggen dan gelieerd aan de controle? Eigenlijk een overall controle, zou je kunnen zeggen?

L:

Ja, beheersing, ja, projectbeheersing. Dat is eigenlijk de kerntaak van een PMO-er. Als ik nu kijk naar mijn eigen programma... Hebben we een planner, hebben we een risico manager, hebben we een document controller... dus dat was wel even zoeken van ja, maar wat ga ik daar dan in doen... En dan zie je dat een beetje de rol van PMO-er verschuift naar vooral de verbinding te maken tussen die disciplines en te zorgen dat het allemaal samenkomt. Dat er uniform gewerkt wordt, dat de lessen die iedereen heeft vastgehouden worden, de lessons learned vastgehouden worden. Dus dan gaat het weer meer over het alles bij elkaar te brengen en dat kan dan dus ook in de vorm van een rapportage zijn. Maar wel dat je daarin op een eenduidige manier werkt. Dat is in deze mijn rol geworden.

Wat bedoel je met zo'n lessons learned? Wat bedoel je daarmee?

L:

Dat je vooral de dingen die je ervaart binnen een project, dat programma vasthoudt voor of je eigen project of voor nieuwe opvolgende projecten. Dat je niet dezelfde fouten maakt. Dus vooral van elkaar blijven leren.

Is dat ook een stijgende lijn in de kwaliteit van een project, zal ik maar zeggen...

L:

Ja, absoluut. En dat zie je door de verschillende fasen heen. Maar dat zie je bijvoorbeeld in de nieuwbouwprogramma's waar ik nu in zit... Hebben we... afgelopen zondag is de FLIRT gaan rijden, is een sprinter... Ik zit in het SRG programma, dat is een andere sprinter. Alles wat we bij FLIRT geleerd hebben dat moeten we overdragen. En daar hebben wij als PMO-ers een belangrijke rol in om dat vast te houden, om dat goed te vertalen, om die mensen bij elkaar te brengen. Kennis borgen zit daar dus bij.

Ja. Dus ook... daar heb je ook een naam voor toch? Eh... kom ik straks wel weer op... Taken / bevoegdheden, het zijn andere dingen, ze liggen wel bij elkaar, maar hoe zou jij jouw bevoegdheden dan omschrijven?

L:

Dat vond ik een lastige vraag. Want afhankelijk van je functie... wij onderscheiden junior, medior, senior PMO-ers... ben je verantwoordelijk voor deeltaken. Maar qua bevoegdheden werk je natuurlijk altijd onder je programma manager en hij heeft de eindverantwoordelijkheid.

Maar je kunt ook... heel simpel gezegd, je kunt ook op kop krijgen? Je kunt toch ook, ik zal maar zeggen, dat iets fout gaat en daar ben jij dan bevoegd, daar heb jij dan de bevoegdheid toe waar het is fout gegaan...

L:

Ja. Maar dat is dan altijd onder de verantwoordelijkheid van de programma manager want daar werk je voor. Maar je bent inderdaad... jij moet er voor zorgen dat die projectbeheersing op orde is. En als dat niet gebeurt dan ben jij daar verantwoordelijk voor, ja, absoluut.

Dus jij bent onder andere bewaker van de voortgang. (? 00:06:50) jouw bevoegdheid is ook om door te geven van wat de voortgang is van het werk, waar we nu staan en op het moment dat de projectmanager het gevoel heeft van de voortgang is niet... of ik wordt niet genoeg ingeseind over de vorderingen, dan is het jouw bevoegdheid om dan... dat zou jouw bevoegdheid zijn.

L:

Ja. En andersom ook. Als ik zie aan de risicokant van er gaat hier iets mis en er wordt niet op de goede manier gewerkt dan is het ook mijn bevoegdheid om dat door te geven aan de programmamanager van joh, het gaat daar niet goed, doe er wat aan. Dus ja...

Je zei het net eigenlijk al, die verantwoording leg je dus af bij de projectmanager. Zijn er nog meer mensen waar je dat aan doet?

L:

Binnen ons programma hebben wij een assistent-programmamanager... dus we hebben een programmamanager, assistent-programmamanager en een PMO-er. Met name die assistent-programmamanager en mijn rol, dat overlapt voor een deel, dus wij zitten heel dicht op elkaar qua werkzaamheden en ook qua overleg van wat doe jij, wat doe ik. Dus ik leg ook aan haar verantwoording af.

Is dat heel... plat gezegd een zwaardere functie? Project assistent?

L:

Ja, zij kan volledig de programmamanager vervangen. De PMO-er kan dat niet.

Oké.

L:

Dat is echt een verschil. En ook qua inhoud is dat een verschil. We zijn wel allebei verantwoordelijk voor de projectbeheersing... maar het zit hem met name in die vervanging. Ik kan de programmamanager niet vervangen, dat kan zij wel.

Oké. Waar ligt dat dan aan?

L:

Omdat ik me vooral met de projectbeheersing bezighoud en zij eigenlijk het totaalbeeld heeft op het programma. Zij gaat dus ook naar het buitenland, naar de leverancier van de trein, zij zit bij voortgangsgesprekken... Dus zij heeft, eigenlijk net als de programmamanager, veel meer een totaalbeeld van het programma dan de PMO-er... die zich alleen maar met de binnenwereld bezighoudt. En de programmamanager managet de buitenwereld en de assistent zit er tussen.

Dus de assistent kan ook wat dieper gaan ook. Dus die gaat ook meer naar bijvoorbeeld is materieel op tijd en zo of hoe is de relatie met de leverancier... En jij bent meer aan het kijken van hoe is het binnenproject en zijn we daar mee op schema, globaal zal ik maar zeggen en wat de mensen dus doen, wat de leden doen.

L:

Ja, ja.

Oké. Wat heb jij, als PMO-er, nodig om te kunnen functioneren?

L:

Voldoende aansluiting op de inhoud en op de dagelijkse dingen die spelen. Dus ik heb vooral informatie nodig...

Van wie dan?

L:

Eigenlijk van alle kernteamleden. In ons programma hebben we elke maandag een kernteamoverleg en daar zit ik ook bij. Niet zozeer omdat ik iets zelf bij te dragen heb aan de inhoud maar wel omdat ik daar wel heel veel van mijn informatie vandaan haal. Om te horen van wat speelt er, waar lopen mensen tegenaan, stand van zaken... Dus die aansluiting heb ik heel erg nodig. Ik heb mijn aansluiting met de programmamanager en de assistent-programmamanager nodig, anders kan ik mijn werk niet doen.

Is er ook informatie die jij van de projectmanager krijgt? Om jou zaken op orde te krijgen...

L:

Ja, ja.

En is dat alleen in het begin dat hij jou op (? 00:10:19) moet brengen of is dat ook inderdaad door het hele project heen?

L:

Nee, dat is door het hele... er zijn thema's die gezamenlijk doen, ook communicatie stakeholdermanagement is er één... Die doe ik samen met de programmamanager. En hij geeft daarbij zijn signalen af van wat hij ziet gebeuren en waar zijn behoefte ligt en ik maak ook de vertaling naar hoe gaan we dat dan doen en uitwerken en een plan voor maken.

Zijn er andere mensen waar jij verantwoording aan aflegt?

L:

Nee, nee... ja, mijn hiërarchisch leidinggevende. Maar dat is niet binnen het programma, die ligt buiten het programma. Omdat ik onder een afdeling val die PMO-ers levert.

Ja, precies, ja.

L:

Dus dat is even... maar niet binnen...

Ja, maar niet op het project...

L:

Nee, nee.

Ja, dit is... dit kan persoonlijk zijn, maar het kan ook misschien een mening zijn die jij er over hebt... karaktertrekken... Heb jij het idee dat over het algemeen een PMO-er bepaalde karaktertrekken heeft?

L:

Ja... ja... Ken je de insides kleuren?

Nee, dus daar moet je maar meer over vertellen.

L:

Insides dat gebruiken wij als methodiek om een beetje persoonlijkheden te verdelen. En wat wij zien is dat rood is meestal de programmamanager, dat is de opdrachtgever, resultaatgericht werken...

Leidinggevend ook?

L:

Ja, zeker. Geel is meer de creatieveling, de visionair, dat soort types. Groen dat is van de samenwerking, de harmonie, de verbinding. Blauw is van de structuren, de processen en de vastlegging.

Dus zouden jullie rood-groen-blauw zijn bijvoorbeeld.

L:
Exact.

Jullie zijn groen-blauw...

L:
Ja, ik ben groen-blauw. Er zijn heel veel PMO-ers blauw. En ik vind, maar dat is ook door mijn communicatie en mijn sociale wetenschappen achtergrond, dat een PMO-er ook een hele groene component moet hebben. Omdat je juist door de verbinding die je legt binnen het team, heel goed kan zien van loopt het, hebben we de juiste mensen op de juiste plek, krijgen we de goede informatie naar boven, waar lopen ze tegenaan... Dat kun je vanuit een blauwe insteek... kom je daar niet. En ik denk ook dat je als PMO-er een hele belangrijke menselijke inbreng hebt, juist... Als ik kijk naar mijn eigen programma, daar werken met name rood-blauwe mensen, enorm resultaatgericht en op de inhoud. En eigenlijk is die hele gele-groene kant, waar het gevoel zit, niet vertegenwoordigd. Ja en dan ben je hard aan het werk, kan ik je vertellen, maar dat is wel onmisbaar. Er wordt te veel vanuit we moeten naar resultaat werken, zeker in projecten en programma's... En een PMO-er kan daar een menselijke draai aan geven en die kan zorgen voor de verbinding en dat het één geheel blijft. Ik vind het een hele belangrijke maar ik vind het ook een hele leuke. Als ik alleen maar blauw zou moeten acteren dan ben ik heel snel weg want daar haal ik mijn energie niet uit, zeg maar.

Omdat dat te veel focus is op structuur en op...

L:
Ja, je moet mijn niet alleen maar op financiën en control zetten want daar word ik helemaal niet blij van, dat is ook niet waarom ik PMO-er ben geworden, nee. Maar dat is mijn invulling.

Oké. Ja, ik denk dat het ook een goede overstap is naar de volgende vraag... We hebben het dus over de eigenschappen voor een PMO-er, om goed te functioneren... Is dat ook, voor jouw gevoel, een eigenschap? Dat je dus een verbinder moet zijn en een... zou je ook kunnen zeggen dat het een gezelligheidspersoon is, bijvoorbeeld, een persoon die ook de verbinding maakt tussen mensen door een positieve sfeer aan te leveren?

L:
Dat is een onderdeel, ja, dat is een onderdeel. Het is natuurlijk... op zich kan iedereen in een programma dit inbrengen, vanuit je persoonlijkheid... Maar het zou een logische rol kunnen zijn van een PMO-er. Omdat die gewoon heel goed zicht heeft op alle teamleden en met iedereen in gesprek is en vooral daar de focus ligt. Dat staat dus buiten die projectbeheersing, die dus ook belangrijk is en dus feeling houden voor de voortgang... dat hoort er sowieso natuurlijk onlosmakelijk bij...

Ja, ja. Dus wat je dan ziet is dat je eigenlijk toch ook een persoon moet hebben, wat jij ook zegt met die kleuren, dat je ook wel behoorlijk op gevoel moet zitten. En dus meer, eigenlijk wat je zegt van, het is een verbindend persoon die ook kijkt naar de relatie tussen mensen.

L:
Ja.

En niet alleen naar de voortgang van projecten.

L:
Nee, dat zou wat mij betreft een plus zijn. En daarnaast is bijvoorbeeld pro-activiteit er ook één. Je moet goed kunnen... beetje op afstand kunnen kijken en kunnen zien wat er ergens gebeurd en vooruit kijken van als wij daar over een half jaar willen staan doen we dan nu de goede dingen... Dus er zitten een aantal, inderdaad, verbindende, pro-activiteit, maar ook die beheersing en die oog voor... niet details maar wel voor dat we in de pas lopen.

Oké, ja, duidelijk. Goed verhaal. Wat biedt een PMO-er wat van uiterst belang is voor een project?

L:
Nou... dat komt op hetzelfde neer. Projectbeheersing... is volgens mij de belangrijkste, omdat daar de focus ligt van een PMO-er. En die ligt niet bij een programmamanager.

Want jij bent degene die de informatie uiteindelijk doorstuurt, toch, die de informatie verzamelt, tunnelt...

L:
Juist, ja.

... en ook weer doorstuurt naar de programmamanager...

L:
Ja.

Maar dan eigenlijk werk je dus ook weer twee kanten op. Je bent eigenlijk... als ik het zo mag chargeren, ben je een spreekbuis tussen twee kanten.

L:
Klopt.

Jij bent ook vanuit de programmamanager... geef jij misschien weer signalen door aan de rest van het team...

L:
Eens...

En het team geeft weer signalen door die jij weer aan de programmamanagers doorstuurt.

L:
Ja, ja.

Dus daarbij is het ook... zou je dus kunnen zeggen dat het daardoor ook belangrijk is omdat je de programmamanagers kunt vertalen, misschien in een betere taal als wat de programmamanager doet naar het team... hoe de voortgang is en wat we aan het doen zijn en hoe de status is en zo...

L:

Ja, dat kan ook. Ja, dat klopt. Dat is ook zo. Je bent echt een verbinder, zeg maar, een ja...

Oké. Heb jij weet van de cursussen voor PMO?

L:

Redelijk.

Zoals Prince2, IPMA-D en er zijn losse opleidingen van bijvoorbeeld, je hebt misschien de aanbieders zoals NCOI, LOI...

L:

Ja.

Heb je daar ervaring mee? Heb je daar goede of slechte ervaringen mee?

L:

Ik heb... voor ons is Prince2 sowieso een must...

Leading...

L:

Ja, dat is bij ons ook een ingangseis... de enige geloof ik voor PMO. Omdat wij als NS hebben afgesproken dat we de Prince2 methodiek willen volgen. Ik heb goede ervaringen gehoord over IPMA-D, heb ik zelf niet gevolgd.

En welke vinden daar goeie... weet je dat nog?

L:

Collega's, die ze gevolgd hebben...

Algemeen...

L:

Ja, algemeen, dat ze het prettig vonden om toch even... ook al doen ze dingen al in de praktijk, dat je even een theoretisch kader meekrijgt van maar waarom doen we het dan eigenlijk en waarom is het zo belangrijk...

En dat is dan in verhouding tot Prince2 beter, volgens je collega's?

L:

Nee, anders. Want Prince2 is gewoon een methodiek, gewoon een middel. En IPMA is meer op kennis en kunde, op competenties, dus veel breder dan alleen maar de methodiek.

Dus zou je bij IPMA-D ook meer op de kleuren uitkomen dan bijvoorbeeld.

L:

Dat denk ik. Dat denk ik wel, ja.

En op persoonlijkheid en karakter van PMO...

L:

Volgens mij is die, wat ik begrepen heb, wordt die koppeling meer gelegd.

Oké. Welke vooropleiding heb jij zelf? Je zegt dat je een HBO... ik weet het trouwens, heb je verteld... HBO...

L:

Universiteit.

Universiteit Communicatie. Maar denk je dat je minstens bijvoorbeeld een HBO nodig hebt of minstens een universiteit nodig hebt? Of misschien zelfs MBO, dat je daarmee kunt beginnen als PMO-er?

L:

Ja, dat laatste sowieso, zeker als je kijkt naar de drie niveaus die wij hier onderscheiden. Want dan is de junior echt puur uitvoerend.

Zoals? Wat kun je daar onder doen?

L:

Nou, dan gaat dat dus inderdaad over de vergaderingen regelen, nieuwsbrieven regelen, rapportages distribueren, dat soort dingen. Dus dan heb je het over secretaresse, secretaresse-plus werk. Maar dan in een projectomgeving. En de medior en de senior krijg je natuurlijk meer taken en verantwoordelijkheden. Wij hebben hem een beetje verdeeld. We zijn toevallig net met de functiewaardering bezig geweest. De junior is meer reactief, je geeft een opdracht en je doet het. De medior is actief en de senior is proactief. Dus die ziet bij voorbaat al wat er nodig is en handelt daarnaar. En dat is op zich wel een goede typering. Ik denk dat een PMO-er geen WO niveau hoeft te hebben. Het helpt mij in mijn manier van denken maar ik trek ook dingen naar me toe die wellicht niet helemaal bij een PMO-er horen, dus dat vind ik het leuke van het PMO vak. Dat je, als je dat laat zien, ook de vrijheid krijgt om dingen naar je toe te trekken die wellicht niet helemaal binnen je functieprofiel passen.

Je hebt binnen PMO mogelijkheden om jezelf te kunnen verbreden zal ik maar zeggen...

L:

Enorm. En een takenpakket te creëren voor jezelf die gewoon bij je past. En die vrijheid is heerlijk.

Ja. En is er dan een grens, dat je zegt het moet wel nog steeds gelieerd zijn aan het beeld wat bij PMO hoort? Of zeg je van nee, het kan ook best zijn dat je buiten de...

L:

Nee, daar zit geen grens aan. Dat is helemaal de interactie die jij hebt met je programmamanager. En dat hij jou die vrijheid heeft... dan werkt dat dus. Dan ben je volledig sparrend partner en dan ben je dus inderdaad... kun je hem wellicht ook vervangen bij overleggen. Maar dat hangt helemaal af van welke ruimte je krijgt.

Dus het is ook een beetje op basis van vertrouwen samen met je programmamanager.

L:

Ja, zeker. Want ik heb eigenlijk twee bazen. Eén voor de sprinter en ik werk ook nog voor de programmadirectie als PMO-er. Maar daar zijn we nu een volledig missie-, visiedocument aan het maken met zijn drieën. En dat is ook gewoon volledig gelijkwaardig. Daar ben ik niet altijd ondersteuner en zij de directie, nee, totaal niet.

Dus het niveau van de PMO-er wordt ook bepaald door de PMO-er zelf.

L:

Ja. En door de programmamanager en welke ruimte hij je geeft... of zij... absoluut. Maar even terugkomend op je vraag... Ik denk dus dat HBO voldoende zou moeten zijn als je kijkt naar de seniorrol... maar in de manier van denken helpt het mij in mijn WO achtergrond. Maar dat is niet nodig, daar geloof ik niet in. Het blijft een "handen uit de mouwen" functie.

Oké. En heb je een idee van dat zou een goede richting zijn, een vooropleiding? Bijvoorbeeld iets financieel of economie, of heb je een bepaalde richting daarin?

L:

Het zal helpen... het lastige is van een PMO-er is dat ze zo generiek worden ingezet, op heel veel terreinen. Dus als je je alleen op financiën zou richten dan heb je maar één aspect van het werk, van het hele pallet. Dus dan zou ik eerder denken aan organisatiekunde achtige dingen, denk ik, of zo... bedrijfskunde... maar dan op HBO niveau... Ik weet niet eens wat daar op... geen idee.

Management Economie en Recht bijvoorbeeld?

L:

Nou, zou kunnen.

Misschien wel een HRM opleiding? Zou dat iets zijn?

L:

Ja... maar dan... en dat merk ik bij mezelf dus ook met mijn communicatie achtergrond... Dan heb je de soft skills maar niet de... Je moet mij niet vragen om een financiële rapportage in elkaar te draaien of zo... Dus dat ligt er een beetje aan wat je zoekt.

En je hebt het idee dat het wel een belangrijk punt, dat hele financiële rapportage...

L:

Nou, bij ons niet want wij hebben een controller. En je ziet bij heel veel bedrijven dat juist het hele financiële stuk uitbesteedt is, bij een ander ligt. Maar op het gebied van planning, risicomanagement, dat zijn wel onderwerpen die vaak bij een PMO-er liggen. Dus dat zou wel handig zijn. Je zou het een beetje in wat generiekere studies moeten zoeken inderdaad en niet per se HR of Communicatie want dat zou te beperkt zijn. Maar meer inderdaad, wat je zegt, Economie en Bedrijfskunde achtige dingen.

Maar wel relatief breed aangelegd, dat wel.

L:

Juist, juist, ja, absoluut.

Aantal mensen waarmee je contact hebt in een project. Je gaf net aan je hebt een programmamanager, er zijn verschillende leden die dan kijken naar inkoop bijvoorbeeld, materialen kopen. Kun je zeggen van ik werk met gemiddeld in een project, heb ik contact met misschien wel 20 man of 100 man of misschien wel veel minder... je hebt eigenlijk maar vast contact met 5 man en soms is er dan inderdaad een bericht wat je dan rondstuurt, maar vast contact...

L:

Ja, maar dat is geen contact...

Nee, precies.

L:

Ik heb... Je hebt dus inderdaad projectmanager, programmamanager en de assistent... en we hebben ons kernteam, dat bestaat uit 12 mensen.

12 mensen, oké.

L:

Die zijn allemaal verantwoordelijk voor een deel project. En met die hoofden ben ik in contact maar niet met hun teamleden. En ik ben met de schil van support, risicoplaning, communicatie, documentcontrol, daar ben ik mee in contact. Dus als je kijkt naar ons programma... Ik weet niet eens hoe groot ons hele programma is, maar ik heb met zo'n 20 man contact.

Is dat regelmatig contact, dat is wel...

L:

Ja, ja. Maar ik denk dat we in het totaal met zijn... 50en, 60en zijn?

Dus je hebt 50 tot 60 man in een project zitten...

L:

In dit geval, ja.

... en je hebt dan regelmatig contact met 20 man. En die 50 tot 60, is dat dan wekelijks contact?

L:

Nee, minder. Die zie ik soms niet. Die zijn gewoon... die zitten of bij NedTrain of die zitten veel in Spanje bij de leverancier of... nee, die kan ik soms weken niet zien. Omdat die onder die projectleider werken waar ik wel contact mee heb, dus die zie ik verder niet. Die projectleider is dan weer de tussenpersoon naar het projectmanagement toe.

Dus de vaste schil blijft dan eigenlijk op 20 man zitten.

L:
Ja.

Allright... Je werkt veel samen met de projectmanager, dat hebben we eigenlijk wel vastgesteld. Kun je aangeven wat jou goed doet samenwerken met zo'n specifieke functie? Dus met een projectmanager. Waarom werkt een PMO-er goed samen met een projectmanager?

L:
Omdat ze elkaar aanvullen. Omdat de projectmanager de buitenwereld managet en de PMO-er de binnenwereld. En je hebt elkaar keihard nodig om het tot een succes te brengen.

En kom je dan ook weer uit bij die kleuren? Dat je zegt van een projectmanager is echt een leider, maar die heeft minder die soft skills, waardoor jij die weer aanvult?

L:
Dat hoeft niet per se, want er zijn zeker goede projectmanagers die die soft skills wel degelijk hebben. En dan moet je daar weer meer een blauw persoon tegenover zetten, die juist de processen en de structuren vasthoudt. Dat zie je vaak dat een projectmanager daar minder goed in is. Dus het hangt af van de persoonlijkheid van je projectmanager wat je daar tegenover zet. Maar het werkt pas als je elkaar aanvult. Je moet niet hetzelfde profiel hebben want dan denk ik niet dat het gaat werken.

Kun je dat... heb je wel eens projecten meegemaakt waar van je zei ik heb gewoon geen goede connectie met de projectmanager...

L:
Ja.

... dus stop ik er mee?

L:
Nou, ik ben er niet mee gestopt, we hebben het wel benoemd en hebben daar... waar we tegenaan liepen is dat het een te blauwe projectmanager was, dus te veel zelf al in haar hoofd had hoe ze iets wilde hebben, hoe ze het vastgelegd wilde hebben en eigenlijk mijn werk deed. En dat ik wel eens had van wat moet ik hierin dan doen, wat verwacht je nu nog van mij? Laat het los, richt jij je op dat aspect en manage de boel en heb vertrouwen dat ik dit gewoon op pak. Maar dat had zij zo... daar wilde ze zelf graag inbreng in hebben en kon dat moeilijk los laten... Ja, dan wordt het...

Oké. Waar we het nog niet echt over hebben gehad is de verbeteringen die een PMO-er aanbrengt. En daarbij, niet alleen verbeteringen als in kost minder geld om een

project te doen als men een PMO-er... of minder tijd, maar ook de verbetering in de zin van: heb je het idee dat als jij, als PMO-er, ervaring hebt met meerdere projecten, dat je ook zou kunnen zeggen van ik zie dat daar iets fout loopt of ik zie dat iets beter kan?

L:

Nou ja, sowieso waar we het in het begin over hadden, over die lessons learned, dat je die verbinding kan maken. Vaak heb je als PMO-er een breed netwerk waardoor je weet wat er elders in de organisatie gebeurt. Wij als PMO-ers treffen elkaar ook waardoor je ook uitwisselt van ik zit nu in deze fase van een project, ik loop hier tegenaan, hebben jullie hier ervaring mee? Dat helpt. Maar wat een PMO-er ook meebrengt is een uniforme werkwijze. Wij zorgen ervoor dat er met Prince2 gewerkt wordt, wij zorgen ervoor dat dingen vastgelegd worden, dat het dus vergelijkbaar is en projecten onderling ook, dat het hele portfolio in beeld is. En dus ook zorgt dat je overzicht hebt wat je allemaal aan het doen bent.

Dus jullie zijn ook een soort van hygiëne manager.

L:

Absoluut.

Omdat je zegt van wij, als PMO, bepalen de structuur in een project en er wordt op die manier gewerkt met dat soort aanlevering van documenten en dat soort dingen.

L:

Ja. Kijk alleen maar naar SharePoint, inrichten van SharePoint, dat is duidelijk een PMO taak. En daarmee structuren wij eigenlijk de hele documentatie. Dat zijn wel belangrijke dingen.

Kun je een voorbeeld noemen van een verbetering die jij hebt aangebracht in een project?

L:

Ja, maar dat was bij deze met name op het gebied van communicatie. Dus dat zijn wel weer de soft skills... gewoon dat er onderling beter gecommuniceerd werd, dat ze elkaar meer opzochten om dingen gedaan te krijgen. Omdat elke projectleider is verantwoordelijk voor zijn eigen deel, maar vaak is het juist door elkaar even op te zoeken en het met elkaar er over te hebben dat het beter wordt. En daar heb ik wel dingen in bereikt vanuit mijn rol inderdaad en gesignaleerd van dat moet gewoon beter. En dat is nog niet klaar maar dat... ja, wel. Maar heel concreet heb ik ook met SharePoint... het zo in te richten dat mensen hun dingen kwijt konden dat hun mail veel minder gebruikt wordt als opslag en dat we veel meer gezamenlijk werken. Daar heb ik ook een bijdrage aan geleverd.

En heb je het gevoel dat daar nog progressie in zit bij jou? Dat je dus merkt bij ieder project van ik doe iets beter nu?

L:

Ja, tuurlijk.

En je hoopt dat het team dat ook merkt dat jij... Dat je bij ieder project wat je doet dat je merkt dat het team ook beter reageert of beter gaat functioneren doordat jij meer ervaring krijgt?

L:

Ja. Ja, dat merk je. Maar dat komt omdat je gewoon natuurlijk uit elk project weer je dingen meeneemt. En het zou stom zijn om dat niet te doen, dat is ook de ervaring die je opbouwt en die je elke keer weer vertaalt. Ja, zeker.

Dan, als we het toch hebben over tijd, geld, energie... zou de PMO er voor zorgen dat er inderdaad een kostenbesparing is? Zou je dat kunnen zeggen?

L:

Ja... ja.

In welke zin?

L:

Omdat de PMO-er taken van de projectmanager op zich neemt die hij anders zelf zou moeten doen of zou moeten uitbesteden.

Het is efficiënter om een PMO te hebben.

L:

Ja, ja. Bij een bepaalde omvang van een project. Niet bij elk... bij een klein project moet je dat niet willen want dan is het een overkill. Maar als het een langdurig project of waar meerdere mensen in samenwerken, ja, dan zou ik daar zeker voor pleiten.

Oké. Vanuit onderzoek en vanuit de organisatie heb ik nog twee vragen opgesteld waar je alleen antwoord op hoeft te geven als je dat wilt. Maar dat zijn dus... hoe komen PMO-ers in het bedrijf? Is dat doorgroei of is dat van buitenaf aangetrokken?

L:

Allebei.

Allebei.

L:

Je ziet dat de vaste mensen toch... ja, in die zin... de mensen die nu vast als PMO-er werken zijn vooral doorgegroei. Maar daarbij is de behoefte groter dan het aanbod dus vullen we aan met externen. En die halen we vervolgens wel weer binnen als blijkt dat die behoefte structureel is. Dus allebei, eigenlijk.

Oké. En hoe werkt dat dan bij jullie? Werken jullie met marktplaatsen of...

L:

Ja, we hebben een marktplaats en we hebben bepaalde bureaus die ons voorzien van...

Vaste bureaus, oké. Zoals je net aangeeft... mensen die extern bij jullie worden ingezet, vaak extern, heb je het idee dat die ook altijd passend zijn? En waar ligt dat dat aan?

L:

Als het niet zo is dan ligt dat hem dat met name aan de kennis van de NS organisatie. Juist omdat PMO niet vast omkaderd is van wat is het nou... alles heeft te maken met de invulling van de functie. Ik vind het als PMO-er heel belangrijk om een groot netwerk te hebben binnen je bedrijf en weten wat er speelt. En je bent als PMO-er verantwoordelijk voor dat de projecten hierna beter kunnen functioneren. Ik denk dat een externe daar helemaal niet op die manier mee bezig is, die wil het niet beter doen voor NS uiteindelijk, die is er voor de duur van het project of programma. En dan is zijn opdracht klaar.

Dus je hebt het idee dat er geen motivatie bij zit voor een externe om meer te bereiken dan nodig is of meer te doen dan nodig is?

L:

Nee. En dat wordt volgens mij ook vanuit hun inhuurcontract ook niet bevorderd. Zij mogen ook niet deelnemen aan programma overstijgende dingen of afdeling gerelateerde zaken, daar worden ze niet voor uitgenodigd.

Dat vind je negatief eigenlijk...

L:

Dat... ik denk dat het niet anders kan. En ik snap ook dat iemand die ingehuurd wordt niet bezig is met de langere termijn van NS... en terecht. Ik denk dat wij als NS heel goed moeten nadenken over welke balans we willen tussen vast en inhuur. En dat we dus altijd wel een substantieel deel vast moeten hebben om wel die borging en die ontwikkeling met elkaar te kunnen doormaken. En dat is prima. En dat je daarnaast een flexibele schil hebt, daar ontkom je niet aan want je portefeuille van projecten is niet altijd even groot. En dat is ook goed, dat je daar flexibel mee om kunt gaan. Want als je al die PMO-ers binnenhaalt dan zit er zo meteen een batterij aan PMO-ers die uit hun neus zitten te eten.

Waar je niks mee kunt, ja.

L:

Dus daar heb je ook niks aan.

Duidelijk. Ik denk dat we de vragen wel hebben gehad en dat we er wel achter zijn gekomen wat (00:33:45). Bedankt voor het gesprek.

L:

Geen dank. Ik ben heel benieuwd naar de uitkomsten.

Bijlage 12 Interview met René de Hoon

Organisatie: ASML

Thomas Weusten (interviewer) = *schuin gedrukt*

René de Hoon (geïnterviewde) = R:

Interview met René de Hoon, ASML.

Fijn dat je met dit onderzoek mee wilt doen. Dat je er ook tijd voor leent om mee te doen aan dit interview.

We gaan beginnen met de vragen.

De eerste vraag is: aan wat voor projecten heb je bijgedragen? Zijn dat kleine projecten, grote projecten? Lang, kort? Het globale verhaal daarvan.

R:

Binnen ASML heb je diverse afdelingen van PMO. En de afdeling waar ik bij zit is eigenlijk de DNE-organisatie en daar ondersteunen wij in cluster: dat betekent dat je meerdere projecten hebt die een langlopend aandeel hebben in de ontwikkeling van een machine. En in die zin zijn het grote projecten. Daarnaast heb ik nog een losse klus van een onafhankelijk project wat over de hele organisatie heen ligt.

Wat bedoel jij met DNE?

R:

Design en Engineering. Eigenlijk de grootste afdeling binnen ASML. Echt de ontwikkeling van de machines zelf.

Kun je me vertellen hoe lang zo'n project of programma ongeveer duurt?

R:

Als je echt op productniveau gaat kijken dan lopen de projecten meerdere jaren. Dat is echt van de eerste initiatiefase tot ontwikkeling tot de eerste shipment. Daar gaan enkele jaren overheen. De projecten die daar binnen vallen die kunnen een kortere looptijd hebben. Die kunnen ook pas in een later stadium van het hele programma ontstaan of al in een vroegtijdig stadium afgesloten kunnen worden. Dat is afhankelijk van het type project wat je ondersteunt.

Je kunt daar dus geen tijdstaaf aan hangen als het is een halfjaar of 3 maanden?

R:

Nee, eigenlijk niet. Als je kijkt naar ASML heb je de machines zelf die worden opgedeeld in bepaalde generaties. Je hebt 1 grote hoofdmodule, dat is de scanner of de source in het geval van EUV. En die modules, daar heb je bepaalde generaties van en daar loopt een S1- of een S3-module, die loopt meerdere jaren en dat wordt weer opgedeeld in kleinere clusters waar dan projecten aan opleveren. In totaal is het eigenlijk niet te zeggen hoe lang iets echt gaat duren. Alleen in het grote geheel, meerdere jaren, denk ik.

Die projecten, zijn die qua omvang groot? Werken daar 100 man aan of zijn dat kleinere groepen?

R:

Typisch voor een cluster is dat daar rond de 100 man zit, opgedeeld in een aantal projecten en die kunnen variëren van 5 tot 50 man. Dat is ongeveer de span-control van 1 projectleider. De cluster zit daarboven: 100 tot 200 man. En daarboven hebben we dan nog een productmanager zitten en die heeft dan weer diverse clustermanager eronder. Dan wordt het aardig groot.

De PMO's, hoeveel PMO's zitten er bij jou in de organisatie?

R:

Dat is een goede vraag. Ik denk binnen de EUV-organisatie, dus dat is 1 van de producten van ons bedrijf, hebben wij een 30-tal PMO'ers zitten.

Wat is EUV?

R:

Extreme Ultra Violet. Een generatie van de machines. We hebben daarnaast ook nog DUV, dat is Deep Ultra Violet. En APPS, dat is Applications. Dat zijn de 3 hoofdproducten die we leveren. En iedere tak heeft zijn eigen PMO-afdeling.

Hoeveel PMO's zitten daar ongeveer in dan?

R:

Ik denk dat DUV ongeveer even groot is, dus dat zal ook een man of 30 zijn. APPS is wat kleiner, dat is nog een opkomend product.

Dus die hebben er misschien 15, of 10?

R:

Ja, ik durf het niet met zekerheid te zeggen, maar zo maximaal ongeveer.

Als ik het goed begrijp zijn er dus 3 afdelingen. 2x 30 PMO's en 1x tussen de 5 en de 15. Dus dan zitten we op 65 tot 75 PMO'ers.

R:

Ja, rond die koers denk ik dat de PMO-afdeling voor TNE inderdaad zal zijn. De 3 producten die je net noemt, dat zijn echt producten: ontwikkelprojecten. Daarnaast hebben we nog een aantal afdelingen die meer op de fabriek zelf gericht zijn. Ook daar hebben we PMO zitten. Alleen daar heb ik operationeel weinig mee te maken, dus daar kan ik niet heel veel over zeggen.

Daar zijn de aantallen van onbekend.

R:

Voor mij wel.

Maar zou je daar een ruwe schatting van kunnen geven? Zijn het er in totaal, met de 3 afdelingen waarvan jij weet hoeveel het er zijn, plus wat er in de fabriek gebeurt, zijn het er dan 100 of 150 of 200? Heb je daar een idee van?

R:

Vind ik lastig om te zeggen. Ik weet eerlijk gezegd ook niet op hoeveel afdelingen we PMO's hebben. Als ik puur kijk naar de DNE-organisatie, dan zit je rond die 60 man inderdaad.

Jouw taken als PMO. Kun je die omschrijven?

R:

Als PMO ondersteun je eigenlijk, net afhankelijk van waar je in de organisatie geplaatst bent, een cluster of een product of een heel programma met het realiseren van projectdoelstellingen. En daarbij bewaak je de methodieken die gebruikt worden om projecten te realiseren. Een stuk financiële bewaking doe je daarbij. Je zit heel erg op de methodes en de manieren ondersteun je eigenlijk de cluster- of de productmanagers bij het ontwikkelen van de projecten.

Hoe zou je die taken dan simpel kunnen omschrijven? Zou je kunnen zeggen: ik doe bijvoorbeeld, uit vorige interviews weet ik dat dit bijvoorbeeld een financiële rapportage is, een voorgangsrapportage, misschien kijken naar een stukje compliance. Zou je dat zo kunnen omschrijven?

R:

Ja, dat zit er zeker in. Je hebt inderdaad financiële rapportages, je hebt voorgangsrapportages. We hebben een aantal review-momenten per jaar waarop je eigenlijk een voorbereiding doet. Je zorgt dat de juiste data aangeleverd wordt, data omzetten naar informatie waarmee gepresenteerd kan worden aan het hoger management. Dat is een onderdeel van je taak. Financiële bewaking, af en toe dan licht je een heel project door. Hoe staan we er voor? Wat is de sculp van je project? Zit alles nog volgens de juiste planning er in? Dus ook een stuk productie- / projectplanning stuur je in mee. Eigenlijk aan de ene kant is het een stukje administratie en aan de andere kant een stuk coördineren over de projecten heen. Echt op programma- of projectmanagement, afhankelijk van het niveau binnen de organisatie.

Geeft dat project- of programmaniveau ook voor jullie aan in welke zin jij rapportage doet?

R:

Ja, omdat als je naar de hiërarchische structuur kijkt dan heb je op programmaniveau, vanuit het programma worden producten gedefinieerd, vanuit producten volgen de clusters. Dus het is afhankelijk van waar je in de organisatie zit, op welk niveau, aan welk ander niveau je gaat rapporteren. Dus zit je op programmaniveau, dan ga je naar executive committee rapporteren. Dan vraagt dat om een ander soort rapportage dan op rationeel projectrapportage.

En zoals je net omschrijft: je hebt dus veel rapportages. Is het ook voor jou van belang dat je bruikbare rapportages omzet voor een programma- of projectmanager? Dat jij die omschakelt naar bruikbare informatie?

R:

Dat is een wezenlijk onderdeel van de werkzaamheden.

En hoe werkt dat dan?

R:

Over het algemeen, wat wij doen is bij het voorbereiden van duidelijke meeting waar de voortgang besproken moet gaan worden, rollen we een template uit waar bepaalde informatie gevraagd wordt. En vanuit daar ga je samenwerken met een clustermanager om die informatie ook daadwerkelijk boven water te krijgen zodat de voorbereiding optimaal is voor die meeting.

Even kijken of ik het goed begrijp: je zegt dan dus eigenlijk, je hebt een meeting om dat een template te maken waarin dus omschreven wat de verschillende onderdelen zijn van jouw informatie die je later gaat doorgeven nog een keer.

R:

Top-Down krijg je meestal de agenda al doorgestuurd met dit willen wij besproken zien op een bepaalde meeting. En vanuit daar ga je doorborduren op die template. Dus welke informatie moet dan daadwerkelijk boven water komen, wat is wel of niet relevant voor het project waar je mee werkt op dat moment. En die vertaalslag maak je dan. Om dat zo optimaal mogelijk voor te bereiden, dat vergt wel wat tijd, ja.

Je hebt net je taken omschreven. Kun je ook zeggen wat jouw bevoegdheden zijn? Jouw bevoegdheden zijn bijvoorbeeld het rapporteren aan de project- of programmamanager, maar zou je ook kunnen zeggen wat nu echt datgene is waar jij verantwoordelijk voor bent?

R:

Dat is het typische aan de rol van PMO. In ieder geval binnen ASML. Die echte verantwoordelijkheid heb je dus niet. De echter projectverantwoordelijkheid, de uitvoering van, dat ligt bij de projectmanagers zelf, of de clustermanagers. Het is echt een ondersteunende functie in die zin dat jij zorgt dat de informatie aanwezig is. Alleen inhoudelijk heb je daar weinig over te zeggen. Dit is echt begeleiden, helpen met het aansturen van, en niet zozeer het zelf doen.

Dus, zoals je aangeeft, geen verantwoordelijkheid over de inhoudelijke informatie, maar wel over de manier waarop je het aanlevert en of het de juiste, correcte en up-to-date informatie is.

R:

Ja, daar heb je natuurlijk gedeeltelijk de verantwoordelijkheid in. Alleen de echte uitvoerende verantwoordelijkheid, nogmaals, die ligt bij de projectleiders zelf. Dat is dan een beetje een grijs gebied waar je dan in terecht komt.

Vanuit wie krijg jij de informatie die je nodig hebt om te rapporteren?

R:

Vanuit die projectleiders.

Dus je hebt geen contact met de leden van het project, diegenen die daadwerkelijk de technische of financiële stukken aanleveren?

R:

Klopt. Waar we mee werken, op clusterniveau, dat is eigenlijk 1 niveau hoger dan de

projectleiders, ondersteunen wij de projectmanager die de projectleiders onder zich heeft. Dus je haalt rapportage van de projectleiders haal je binnen en vertaal je naar een clusterrapportage. En nog een slag dieper, dat zou een veel te grote PMO-organisatie vragen, want dat trekt honderden Fte's. Dat is niet meer werkbaar.

Je hebt verteld wat je bevoegdheden zijn. Aan wie leg je die af? Aan wie leg jij de verantwoording af? Je hebt dus een cluster waar jij aan rapporteert, maar wie is dan de eigenaar van dat cluster en aan wie leg jij de rapportage aan af en dus ook jouw verantwoording? Heel simpel gezegd, van wie zou je op je kop kunnen krijgen?

R:

In principe natuurlijk de projectleider of clustermanager waar je aan gekoppeld bent. Daar werk je operationeel mee samen. Alleen hij is hiërarchisch gezien niet mijn leidinggevende. Wij hebben een zelfde hiërarchische boom langs de hee programmaorganisatie net zo goed als de DNE-organisatie dat heeft. Dus je hebt op ieder niveau die koppeling. Ik heb een eigen groepsleider, alleen hij zit dus op productniveau gekoppeld.

Dit is best wel verwarrend. Je legt niet de verantwoording af aan je projectleider of -manager, maar het is wel degene met wie je het meeste samenwerkt en die hiërarchisch gezien een stukje boven je staat.

R:

Hiërarchisch eigenlijk niet, omdat hij onder een andere organisatie valt. Uiteindelijk onze PMO-afdeling valt onder de Finance-tak. En de clustermanagers en de projectleiders, die zitten allemaal in de DNE-organisatie. Dat zijn 2 verschillende organisaties binnen ASML. Je hebt je eigen leidinggevende en die hebben we allebei, alleen qua niveau binnen ASML zit daar wel een wezenlijk verschil in natuurlijk. Alleen hij kan je wel aansturen met vragen, alleen is hij niet je leidinggevende in die zin.

Dit is een vraag die je niet hoeft te beantwoorden, maar hoe werkt dan jouw beoordeling? Wie geeft aan of jij goed of minder goed werk doet?

R:

Uiteindelijk komt dat vanuit mijn eigen groepsleider. Dat is iemand binnen de PMO-organisatie. Alleen hij zal wel input gaan halen bij de mensen waarmee je werkt. In die zin is dat wel van invloed op je eigen beoordeling natuurlijk. Alleen een gedeelte waar 1 projectleider geen zicht op kan hebben is wat jij voor de rest nog doet. Vandaar dat daar toch iemand anders weer boven moet zitten. Dat is duidelijk een verzamelbak, zeg maar.

Dus eigenlijk leg je niet fysiek de verantwoording af aan bijvoorbeeld de projectleider omdat dat er meer projectleiders zijn waarmee jij samenwerkt door de programma's en de projecten heen, maar is het wel zo dat jij achteraf beoordeeld zou kunnen worden doordat er input gegeven kan worden vanuit die projectleiders waarmee jij samenwerkt.

R:

Ja, dat is zeker een mogelijkheid.

Wat heb jij als PMO nodig om te kunnen functioneren qua tijd voor projecten of ruimte, geld, middelen zoals telefoon en een laptop? Zou je dat kunnen uitweiden?

R:

Wat betreft hardware natuurlijk een telefoon en een laptop, dat zijn de minimale vereisten. Omdat je toch heel veel met data bezig bent. Je hebt een aantal tools binnen ASML waarmee je werkt. Daarnaast natuurlijk Excel en PowerPoint, dat zijn echt je favorieten, zeg maar. Daar moet gewoon heel veel mee gedaan worden om data om te zetten in informatie. Dat is toch waar je mee bezig bent. Daarnaast moet je een bepaalde ruimte krijgen om ook te kunnen ontwikkelen. Je moet tijd krijgen.

In welke zin is het dan tijd? Stel dat je in een project werkt, zit daar een bepaalde tijdsdruk achter? Heb je het gevoel ook dat er tijdsdruk achter zit?

R:

Enorm.

En hoe ervaar je dat of hoe wordt dat vertaalt naar jou toe als PMO?

R:

Wat je typisch ziet is dat binnen ASML is de druk vanuit de klanten is groot op de oplevering van producten. En dat vertaalt zich vanzelf door aan de projecten waar je aan werkt. Die leveren op aan de producten. Dus daarmee wordt vaak wat administratieve taken blijven liggen. Dat zie je wel typisch gebeuren. Dus daar moet je wel in sturen dat dat meegenomen blijft worden. Anders kun je op een gegeven moment in een situatie raken dat er geen informatie van te maken is. Dan kun je niks meer rapporteren.

Ben jij als PMO vanaf het begin van een project betrokken?

R:

Niet per se.

Het kan zijn dat jij later aankomt?

R:

Ja.

Dus dan heb je qua tijd is het ook zo dat jij dus bij een later deel van een project wordt ingevoegd.

R:

Ja, dat kan.

Dus is jouw tijd vaak minder als dat is van de hele looptijd van een project.

R:

Ik snap de vraag even niet.

Stel dat een project, ik weet niet, je hebt in het begin van dit gesprek aangegeven dat je niet echt een vaste periode hebt voor een project of programma. Het is geen 6 of 3

maanden. Maar stel dat dus het project 6 maanden zou duren, dan is het niet zo dat jij vanaf het begin dan maand 1 al aanwezig bent. Terwijl het project na 6 maanden wel klaar zou zijn. Dus zou je dan kunnen zeggen dat jij stapt na 3 maanden in het project, dus heb jij minder tijd dan de rest van de mensen van het project, om jouw rapportage te maken.

R:

Dat is ook afhankelijk van wat een project nodig heeft. We hebben heel veel verschillende soorten projecten. Je hebt producten die hardware opleveren, die aan machines zelf sleutelen, die vereisen meer aandacht dan bijvoorbeeld een software-opleverend project. Dat komt ook in een later stadium pas gaat dat pas een serieuze rol spelen in de ontwikkeling van het totale product. In die zin, is het flexibel hoeveel tijd dat je nodig hebt voor een project.

Dit kan persoonlijk zijn, maar ik hoop eigenlijk dat je ook vertelt over wat misschien algemeen in deze zin kan gelden. Wat voor karaktertrekken heeft een PMO nodig om goed te kunnen functioneren als PMO?

R:

Wat ik denk dat belangrijk is voor een PMO: analytisch moet je wel sterk zijn. Dus je moet informatie uit de data kunnen halen, dus dat je echt zaken gaat rapporteren waar mensen ook daadwerkelijk wat aan hebben. Daarnaast heb je ook een hele sociale rol binnen een project. Dus je kunt ook enigszins fungeren als een vertrouwenspersoon. Doordat je onafhankelijk bent kunnen mensen hun zorgen uiten over het project of over teamleden of wat dan ook. En dat vergt een ander karaktertrekje. Daar heb je echt toch een sociale skill voor nodig. Het kunnen luisteren en dat ook weer vertalen naar ook weer een oplossing. Dus je hebt daar ok vaak een coachende rol richting projectleiders. Dat is het tweedelige eraan, denk ik.

Is het ook nauwgezetheid wat je nodig hebt?

R:

Ja, dat vind ik zelf ook altijd heel belangrijk dat als je informatie presenteert, dat dat ook het goede is. Bepaalde nauwkeurigheid dat mag je wel verwachten. Dat zit er zeker in.

Zijn er meer dingen, termen, qua karaktertrekken die je zou kunnen omschrijven?

R:

Je moet ook wel durven om ownership te pakken van de zaken die je oplevert. Dus als jij een project mee helpt op poten te zetten dan aangezien je ook heel erg bij de methodes betrokken bent zul je dat ook echt uit moeten stralen van ik weet hoe we dit moeten gaan doen. Dus dat je eigenlijk die projectleider meeneemt in jouw gedachten en niet andersom. Dat hoort erbij. Een stukje leiderschap zit daar ook wel in. Ik denk typisch dan voor de ASML-organisatie is dat er dus ook een andere type persoon gevraagd wordt dan meer een secretariële open, zeg maar. Dat is vaak wat dienstbaarder dan PMO is binnen onze organisatie.

Dus je hebt, wat je aangeeft dat je wel dienstbaar bent, maar minder dienstbaar dan een PMO bij een andere organisatie? Dus dat je meer eigenaarschap hebt en meer...

R:

Ja, dus je helpt echt een project met opzetten van de structuur en het aansturen van de werkzaamheden. Daarnaast draai je een aantal rapportages, alleen is het op den duur eigenlijk heb je je werk goed gedaan als jij het op een gegeven moment los kunt laten. Je leert iemand zwemmen en zodra hij dat kan, kun jij er uit. Dat is eigenlijk wat je doet.

Het lijkt een beetje op elkaar natuurlijk, karaktereigenschappen, maar de volgende vraag: wat zijn de belangrijkste eigenschappen? Ben jij ook iemand die sociaal is, standvastig is, ownership. Zou je daarover kunnen uitweiden?

R:

Dat sluit heel erg aan bij de vorige vraag eigenlijk. Je moet je mannetje durven staan en wel echt een sparringspartner zijn voor de mensen waarmee je werkt. Dat is ook de reden dat het gesplitst is: dat je niet onder een projectleider geschoven wordt maar er echt naast staat. Dus je bent hiërarchisch gelijk. En dat helpt daarin.

Gelijk aan wie dan?

R:

Aan de projectleiders of de clustermanager. Net op welk niveau dat je zit heb je een vergelijkbaar hiërarchisch aanzien.

Je geeft net aan dat je eigenlijk ook als vertrouwenspersoon werkt. Kan het ook de andere kant uitschieten dat mensen je dan gaan zien als een soort van spion?

R:

Nee, dat heb ik zo niet meegemaakt. Dat zou ook niet de bedoeling moeten zijn. Als je daar in verzeild dan denk ik dat het niet goed gaat. Dan kom je toch niet betrouwbaar over. Dus dat is iets wat je juist niet moet hebben.

Je bent er juist om de mensen te helpen.

R:

Je moet ze helpen inderdaad en het is niet zo dat je gaat verraden wat er eventueel speelt. Als ze zorgen hebben dan kunnen ze bij je terecht. En daar probeer je ze zo goed mogelijk mee te helpen.

Wat biedt een PMO dat van uiterst belang is voor een project?

R:

Ik denk een stukje structuur en rust dat dat veel kan brengen. Je bent een beetje het vangnetje voor een aantal projectleiders, denk ik. Je ziet projectleiders zeker binnen een zeer technische organisatie als ASML die komen vanuit de techniek. Die groeien door in de rol van projectleider en dat zijn geen specialisten op dat vlak. Een stukje projectmanagement is het onderbelichte aspect van hun rol. En juist daar kom jij als PMO erin van heb je hier aan gedacht? Daar aan gedacht? Je kunt het inzicht geven wat zij zelf niet zien. En daarmee kun je echt helpen om het project beter aangestuurd te laten worden. Dan hebben zij daar voordeel van.

Dus jij brengt het stuk ervaring vanuit verschillende projecten waardoor een projectmanagement, die misschien dus meer een technische achtergrond heeft dan een managementachtergrond, om projecten beter te kunnen leiden en beter te kunnen aansturen?

R:

Ja, eigenlijk wel. Binnen onze PMO-organisatie heeft iedereen projectmanagementtraining e.d. gevolgd om ook echt gewoon daar inhoudelijk goed in bij te kunnen dragen. En aangezien projectleiders heel vaak ook vanuit de techniek komen en heel erg met de techniek bezig zijn, is dat niet hun eerste punt van aandacht en voor een PMO is het dat juist wel. Ze kunnen elkaar versterken.

Je zegt het net eigenlijk al, trainingen. Zijn er bepaalde cursussen die jij nodig hebt gehad om te kunnen werken als PMO'er en wat zijn dan de meest, in jouw ogen, geschikte cursussen voor PMO?

R:

Het is zeer van belang dat je natuurlijk goed weet wat projectmanagement inhoudt, project-, programmamanagement, dat soort cursussen. Dus dan kun je denken aan Prins 2 of Lean Six Sigma, Egile, dat soort dingen. Dus heel veel de methodieken van projectmanagement, dat zijn belangrijke kennisgebieden voor PMO om mee te kunnen ondersteunen. En daarnaast wat meer operationele dingen, dat hebben we ook wel gehad en dan heb je het meer over Enterprise Planning en dergelijke. Dat is niet van wezenlijk belang. En projectmanagent is het belangrijkste stuk. En financieel denk ik dat we meer kunnen brengen.

En dan heb je het o.a. over Prins 2 en Lean Six Sigma dan?

R:

Ja.

P3MO of Ipma-D, heb je daar wel eens van gehoord?

R:

Ja, Ipma-D zeker. Dat zou ook een goede training kunnen zijn. Je ziet ook wel typisch dat PMO'ers zelf door kunnen groeien richting rol van projectleider. Natuurlijk omdat je heel veel kennis van zaken hebt op dat vlak. En dan heb je Ipma_D, Ipma-C waar je dan door heen gaat eigenlijk. Als je het mij persoonlijk vraagt zou ik zeggen in de basis komt dat neer op hetzelfde. Als die projectmanagementmethodieken dat is een bepaalde structuur die je aanbrengt over een project heen en vanuit daar ga je opereren. Dat zie je eigenlijk altijd terug komen.

Kun je zeggen dat op die methodes ook wordt gewerkt, zoals het wordt voorgeschreven in zo'n cursus? Of wordt er meer gewerkt zoals het past binnen de organisatie met in het achterhoofd dat er een bepaalde opleiding of cursus...

R:

Ja, de wens is er wel, de praktijk niet altijd. Laten we het daar op houden.

Wat voor vooropleiding heb jij gehad? MBO, HBO of WO? En wat denk jij dat het beste aansluit, niet alleen qua MBO, HBO of WO, maar ook qua opleidingsrichting?

R:

Ik heb zelf heb een opleiding HBO Werktuigbouwkunde gedaan en een WO-opleiding Supply Chain Management. Ik denk, kijkend naar het niveau binnen dit bedrijf, wordt er ook een bepaalde manier van denken van mensen verwacht. En dat brengt met zich mee dat je minimaal HBO-geschoold zou moeten zijn omdat je anders inhoudelijk niet mee kunt in de gedachtestroom die rondgaat. Bovendien helpt dat ook in bepaalde snelheid en inzicht die je kunt genereren. Dus het analytisch vermogen heb je dan zeker nodig. Type vooropleiding zou ik dan wel in de bedrijfshoek kunnen zoeken, dat is het meest logische.

Zoals?

R:

Technische bedrijfskunde, dat soort opleiding. Eigenlijk ook waar je de basis terug ziet komen waarvan zo'n Ipma-D of Prins 2 dat soort opleidingen. Dat kan meer in de economische hoek zitten.

Zoals bijvoorbeeld?

R:

Ik heb daar zelf niet zo'n kennis van hoe die opleidingen precies heten, maar daar zie je ook wel heel vaak Business management zie je daar terugkomen. Het verstand hebben van zaken, zeg maar.

We hebben het eerder al gehad over hoe groter het project is, met hoeveel PMO's bij ASML zitten. Zou je kunnen zeggen met hoeveel mensen jij contact hebt als PMO in een project?

R:

Je hebt te maken met de projectleiders. Dat zijn er voor een cluster-PMO'er een variant van 5 tot 10. Projectleiders, afhankelijk van de grootte van het project waar zij leiding gaan geven kun je ook nog wel te maken hebben met teamleads, de architecten van een project en groepsleiders. Dus ja, dat zijn allemaal personen rondom zo'n project waar je ook wel mee te maken hebt. Alleen direct aansturend 5 tot 10.

En wat bedoel je dan met aansturend?

R:

Diegenen waar je echt mee samenwerkt. De anderen zijn meer gevolg van dat jij met personen samenwerkt. Dus dan krijg je met een aantal groepsleiders die engineers leveren aan dat project, daar krijg je dan mee te maken. Of clustermanagers die daar boven staan. Daar ben je sowieso mee gekoppeld.

Dus 5 tot 10 is een beetje de vaste waarde, geef je aan, en dan zouden er nog 5 tot 10 man bij kunnen komen waar je losselijk contact mee hebt.

R:

Dat is meer op operationeel vlak. Je bent gekoppeld aan een cluster en zoals ik daarstraks aangaf: een cluster heeft variërend van 5 tot 10 projecten, dus zoveel projectleiders heb je ook. Daar heb je dan de operationele schil weer omheen. Van de belangrijkste personen die spreek je wel en daar heb je af en toe ook werkzaamheden voor, maar niet direct. In mindere mate werk je daar wel mee.

Wat denk jij dat de toegevoegde waarde is van de PMO?

R:

Wat ik daarstraks al aangaf: het aanbrengen van een stuk structuur, organisatie en rust binnen een project en dus ook het inzicht geven in de informatie. Ik denk dat dat de belangrijkste aspecten zijn.

Is het zo dat jij ook kunt aangeven bij je clustermanagers / projectleiders / programmamanagers van dit is de manier waarop ik het zou waarderen als wij gaan werken? En waardoor dus ook de samenhang ook beter wordt in het project?

R:

Hoe bedoel je precies?

Jij zou misschien als PMO kunnen aangeven van ik zou graag willen zien dat rapportages op deze manier worden gedaan zodat wij een eenduidige manier hebben van presenteren. Zodat je zegt dan komen ook alle programmamanagers beter in communicatie met elkaar of snappen ze sneller wat ze aan het doen zijn?

R:

Ja, jawel, dat is voor mijzelf is dat dan binnen de cluster, dus ik heb dan mijn eigen groepje projectleiders en je kunt daar wel een methodiek aandragen van op deze manier wil ik dat gerapporteerd zien. Zodat we vanuit onze cluster één boodschap kunnen brengen die er voor alle projecten hetzelfde uit ziet. Dat helpt zeker in het overdragen van informatie. En op niveau van een product-PMO zul je zien dat zij zo de clusters aan willen sturen dat die ook volgens een bepaalde template gaan werken.

Dus jij werkt dan weer via de template die de product-PMO aanvraagt eigenlijk.

R:

Ja, dat zou kunnen.

Daarbij komt ook de toegevoegde waarde in de zin van geld en tijd. Heb jij het idee dat doordat de PMO-functie er is, dat er ook tijd en geld wordt bespaart binnen een project?

R:

Ja, dat denk ik wel. Doordat je een goede structuur aanbrengt en inzicht geeft in een aantal aspecten van het project, kun je sowieso laten zien waar geld bespaart kan worden, waar zaken mislopen. Aan de andere kant maakt het het een stuk efficiënter van het managen van een project. En zeker daarin zit en toegevoegde waarde. Niet direct financieel, maar ik zie wel dat dat merkbaar is.

Je zegt, “niet direct financieel”, dus qua waarde zou je niet kunnen meten waar de PMO'er aan bijdraagt in een project?

R:

Ik denk dat het een lastig vraagstuk is om er echt waarde aan te koppelen. Hoe druk je efficiëntie uit in geld? Dat is een lastige vraag. Je zult, als je een projectleider gaat vragen, altijd eerst de vraag krijgen, die zullen altijd voor technisch inhoudelijke mensen vragen een niet zozeer voor het organisatorische eromheen. Dus vandaar ook dat PMO ook weer losgekoppeld is van de DNE-organisatie. Maar de toegevoegde waarde zal er wel degelijk zijn.

Hoe zou je kunnen meten of een PMO'er tijd bespaart voor een projectmanager of inderdaad in jouw cluster?

R:

Je kunt heel duidelijk vraagstukken die vanuit een organisatie komen die kun je wegnemen waar anders een clustermanager mee belast wordt om alle informatie te verzamelen. Dat is een onderdeel wat jij zelf al kunt doen. Op het moment dat jij dus met de projectleiders samen gaat zitten, informatie samenvoegt, dat de clustermanager alleen nog maar een soort review hoeft te doen, scheelt dat enorm veel tijd. Dan heb je het wel over dure mensen in de organisatie natuurlijk.

Wat maakt het dat jij goed zou kunnen samenwerken met een projectmanager? Of in jouw geval, clustermanager.

R:

Het elkaar leren begrijpen, dat is echt eh... je moet weten wat een persoon bedoelt. Dus je moet goed naar elkaar kunnen luisteren en vragen kunnen vertalen. Dus dat vereist eerst ook wat uitgebreidere kennismaking, dus dat je in een paar weken wel merkt van hoe werkt iemand precies. Daarna kun je echt daar makkelijker mee gaan sturen. Je moet de behoeftes van de managers begrijpen en begrijpen op wat voor manier zij werken om efficiënter te kunnen ondersteunen.

Dus het gaat dan, als ik het zo mag zeggen, om het aanvoelen van de clustermanager wat zijn verwachtingen zijn en wat hij dus van jou mag verwachten.

R:

Ja en daar ook helder en open over communiceren. Dat scheelt ook veel.

Zijn er verbeteringen welke jij aanbrengt tijdens een project?

R:

Ja dan heb je het echt over zaken als de aansturing van een project. Je ondersteunt dan bijvoorbeeld bij het maken van een risico-inventarisatie of een stakeholdmanagement-plaatje. Echt de inhoudelijke vragen van projectmanagement kun je mee gaan sturen. Je kunt ook operationeel gaan kijken naar de financiële bewaking of naar issueafhandeling. Dat zie je zeker terug.

En met issueafhandeling bedoel je dan de problemen die ontstaan tijdens het project?

R:

Ja en in de zin van ASML zijn dat vaak technische issues die vanuit de fabriek of vanuit het veld terug komen. Dan moet een project daar wel of niet op reageren. Dat is echt een stuk scopebewaking van een project wat je dan doet. Hoe beter jij dat weg kunt zetten en mee kunt helpen er een oordeel over te vellen, des te efficiënter werkt het project.

Ben jij als PMO ook verantwoordelijk voor het toevoegen of laten afvloeien van mensen in het project?

R:

Niet direct. Maar je kunt er wel een advies over geven. Dat is een beetje het tegenstrijdige daarin. Als je kijkt naar budgetrondes, daar heeft PMO een groot aandeel in. Daar helpen wij mee sturen van de vraag die het project naar boven toe in de organisatie heeft voor het geld, de mensen en de middelen die hij nodig heeft. En daarin kun je dus gaan sturen van hoeveel een project toegewezen moet gaan krijgen.

Dus je hebt een stuk budgetbewaking, dat doe je als PMO'er, en daarin heb je ook inzicht van we zijn nog binnen het budget of we hebben zelfs middelen over of we hebben teveel gebruikt. En daardoor zou je ook kunnen sturen op de leden van het project. Of er nog bij of af moeten gaan. Maar het is een advies dan.

R:

Het zal altijd adviserend zijn. Wij zijn niet verantwoordelijk om mensen daadwerkelijk weg te sturen.

Oké. De laatste 2 vragen: hoe komen de PMO's in het bedrijf? Is dat via werving en selectie, via doorgroei?

R:

Beide. Ik ben zelf via werving en selectie binnengekomen. Maar ik heb ook een aantal collega's die vanuit andere afdelingen de overstap naar PMO hebben gemaakt. Dus beide opties zijn er.

En is dat dan via een bureau of is dat via werving en selectie binnen jullie bedrijf?

R:

ASML werkt heel veel met bureaus en daar hebben ze een aantal voorkeursleveranciers voor die de mensen aan mogen leveren.

Laatste vraag: zijn alle PMO's passend bij wat jullie organisatie inkadert als functie PMO?

R:

Hoe bedoel je dat precies?

Stel dat je dus bij een ander bedrijf hebt gewerkt dat ook de functieduiding PMO heeft, of waarbij jij de functie PMO had, zou dat dan ook passend kunnen zijn bij ASML? Of denk je dat er juist een groot verschil zit tussen allerlei organisaties en hoe zij de PMO-functie benoemen?

R:

Dat is heel erg afhankelijk van hoe een organisatie kijkt naar een afdeling als PMO. Als dat echt gezien wordt als een soort secretariaat dan denk ik het niet. Dan is ASML verder dan dat. Hier wordt PMO gezien als een serieuze ondersteunende afdeling. Dan zou dat wel het geval moeten zijn.

Wat zou het geval moeten zijn?

R:

Dat dat overeenkomend is over die organisaties heen.

Dus wanneer het niet gezien wordt als secretariaeel zouden de functies over het algemeen bij andere bedrijven ook gelijk moeten zijn.

R:

Ja als het echt gezien wordt als een project-of programma ondersteunende functie, waarbij dus die financiële bewaking en die rapportages gevraagd worden, dan wel. Als het meer is gericht op het opzetten van meetings en het notuleren van, dan niet. Dan is dat wel een stapje terug. Ook een ander niveau.

Oké, duidelijk. Ik denk dat we het zo hebben gehad.

Bijlage 13 Codering organisatie interviews

In deze codering is er voor gekozen om de antwoorden van de organisatie onder de vragen te zetten. Daarna zijn de antwoorden tegen elkaar gewogen.

Wat voor soort projecten heeft u in uw organisatie gehad?

Johan Niesen

Ik ben Senior Business Project Manager / Project Manager. Dat betekent dat ik meestal grote complexe projecten doe of programma's. Die, zeker in het geval van programma's, een stevige doorlooptijd hebben.

Wij hebben een soort guide line dat projecten maximaal 9 maanden duren en anders wordt het opgeknipt. Dat wordt niet altijd gehaald. Er zijn projecten die een jaar of net over een jaar duren, maar er zijn ook hele korte projectjes van 2, 3 maanden. Maar de guideline proberen we wel zoveel mogelijk te handhaven, die 9 maanden.

Carl de Bast

Wij doen heel veel, alleen maar, projecten op het snijvlak van Business en IT. En dat kunnen kortschalige projecten zijn om dingen te onderzoeken, maar ook grote langdurige implementatie projecten die 1 of 2 jaar duren.

Hoeveel PMO's zitten er bij u in de organisatie?

Johan Niesen

Als ik het zou mogen schatten, zo ergens rond de 5. We hebben centraal PMO: ondersteuning op vrij hoog niveau bij Business Desk. Dat zijn 2 à 3 mensen. En daarnaast bij grote projecten / programma's zitten PMO'ers. Ik heb er hier zelf eentje zitten. Maar ik weet niet hoeveel er verder nog in de bank rondlopen. Dat zullen er vast nog wel wat zijn, maar niet heel veel denk ik. In de meeste gevallen doet de Project Manager het werk zelf.

Carl de Bast

Wij kennen geen specifieke functie als PMO. Wij hebben meer de Junior Consultant die die rol vervult binnen de projecten. En dan is het binnen een project: dan heb je één PMO en op dit moment denk ik dat van onze Junior Consultants dat er een stuk of 4, 5 deze rol op dit moment vervullen bij diverse klanten en diverse projecten.

Wat denkt u dat de specifieke taken van een PMO zijn?

Johan Niesen

De centrale PMO-functie dat is bijna op portfolio-niveau projecten en programma's prioriteren en processen. Wij hebben een gating proces, de goedkeuring van projecten, begeleiden. Van idee tot uiteindelijke afsluiting van een project. Het bewaken van de benefits. Voor de projecten het budget bewaken en rollen tot budget-portfolio-niveau. Het rapporteren hiervan de organisatie in. Dat ondersteunen. Hier moet je aan denken bij de centrale PMO.

Mijn PMO hier is ondersteunend aan mij, maar doet best wel op niveau werk. In mijn programma lopen nu 7 projecten, dus voor al die projecten wordt ook budget vs. realisatie, Outlook. Ik heb meerdere leveranciers die rapporteren ook via een PMO. Die worden ook gechased en gechallenged om het te laten kloppen. De dame die hier zit is met een HBO-opleiding bezig, dus die zet ik ook steeds meer op HBO-niveau in. Die is dus ook betrokken in projecten om daar ondersteunend werk te leveren: om projectdocumenten mee te schrijven, daar waar dat nodig is een helpende hand te bieden bij projectuitvoering. Dus best wel een generalist. Niet exact PMO-werk.

Carl de Bast

De rol en de taak van een PMO is ondersteunend. Dat zegt het al in het woord: Project Manager Ondersteunend. Dus met name, zeg maar de hygiëne noem ik het altijd maar, zorgen die hij naar zich toetrekt, zij of hij. En dan gaat het van het voorbereiden van vergaderingen en de agenda, het verslag leggen van vergaderingen, het gaat om het inplannen van die dingen, mensen uitnodigen, regelen van locaties, regelen van vergaderzalen, zorgen voor de hele financiële afwikkeling van het project. Dus het verzamelen van uren en facturen en die keurig netjes in rapportages zetten. Het voorbereiden van een rapportage, zodat de projectmanager zich kan concentreren op daar waar hij voor is ingehuurd. Dat is stakehold management: zorgen dat alle activiteiten worden opgevolgd. Een spin in het web.

Welke bevoegdheden hebben deze PMO?

Johan Niesen

En wat de Project Manager wil, waar hij tijd voor heeft, wat hij per se zelf wil doen, wat die mensen delegeren.

Carl de Bast

Weinig eigenlijk. Behalve dan het regelen van zaken. Uiteindelijk als rapportage ben ik als projectmanager verantwoordelijk voor de rapportage die voorbereid kan worden door de PMO. Maar uiteindelijk als ik die eruit stuur aan de opdrachtgever, dan ben ik daar eindverantwoordelijk voor. Dan is dat mijn bevoegdheid en niet die van de PMO. Ik keur het verslag goed.

Aan wie legt de PMO verantwoording af?

Johan Niesen

Mijn PMO legt verantwoording aan mij af. Niet aan de stuurgroep. PMO zit niet bij de stuurgroep, maar rapporteert alleen. Niet rechtstreeks, maar via mij.

Carl de Bast

Voor mijn geval aan de projectmanager. Wat je wel in bepaalde organisaties ziet is dat in een project waar de PMO een fulltime functie is, dat meerdere projecten de PMO delen. Dan legt de PMO verantwoording af aan meerder projectleiders of meerdere projectmanagers.

Wat heeft de PMO nodig om te functioneren en wat stelt u beschikbaar(ruimte, tijd, middelen)?

Carl de Bast

Alle communicatiemiddelen die nodig zijn tegenwoordig. Dat moet er ter beschikking gesteld worden. Dat hangt van de organisatie af waarvoor wij werken bij de organisaties. Dus soms zitten we in de kelder, in aparte projectruimtes, en soms zitten we tussen de gewone lijn mensen in. Dat is afhankelijk van hoe of wat. Hoe de organisatie die ons inhuurt hoe zij het hebben geregeld. Die bepalen of ze flexplekken hebben of niet.

Dat is afhankelijk met hoe je dat met elkaar afspreekt. Ik zou wel zorgen dat, in elk geval voor mijn project, dat dat heel duidelijke afspraken zijn want dan weet je waar je aan toe bent. Anders ben je altijd concurrentiestrijd aan het voeren met andere projecten.

Johan Niesen

Als je kijkt naar wat de PMO hier nodig heeft, dat is vooral toegang tot heel veel gegevens. Dat zijn ook de taken en bevoegdheden die dat kunnen aanleveren en die te kunnen bevragen. Als dat niet lukt, dan moet ze escaleren naar mij.

We hebben een aantal afspraken hoe we rapporteren, welke tools, welke applicaties, welke vorm. Dat is vooral Excel en Templates. Word voor projectdocumenten.

Maar hij heeft ook toegang nodig tot het financiële systeem waarin rekeningen binnenkomen, het grootboek, om spullen op te zoeken. Facturatiesystemen. Johan:

Dat is in mijn geval niet echt nodig voor PMO om een laptop te hebben. Maar omdat mijn PMO ook taken in projecten heeft die op 3 locaties actief is, is het wel handig dat mijn mensen, en daar is PMO er eentje van, over een laptop kan beschikken. We hebben hier mensen met hun eigen laptops. Binnen onze organisatie is overal wel aan te komen. Dus als je op een andere locatie bent... Maar een laptop is wel heel handig.

Wat voor karaktertrekken heeft een PMO nodig om goed te kunnen functioneren?

Carl de Bast

Het moet iemand zijn die zelfstandig kan werken, die relationeel ook goed kan werken, iemand die secuur is, punctueel. Goede weerzien van de schrijfvaardigheden. Het is ook handig als hij weet hoe je met Word, Excel en Powerpoint om moet gaan. Dan kun je de zaken gewoon goed voorbereiden voor de projectmanager. Dat zijn voor mij wel belangrijke zaken. En dat hij ook proactief is. Dus dat hij ook ziet waar het werk is. Dat je niet elke keer moet roepen van "ga nu dit doen", maar dat iemand zelf dat wel ziet. En dat ik niet elke maand moet vragen o de rapportages die de deur uit moeten waar die nu blijven, maar die gewoon worden aangeleverd en dat ik die alleen maar hoeft te checken, aan te vullen en dan door kan sturen.

Johan Niesen

Goede communicatievaardigheden. Niet te moeilijk doen. Wel gedisciplineerd en precies. Je moet mensen meekrijgen, om als het even niet uitkomt toch te laten begrijpen dat het belangrijk is. Ja. Prima als je gegevens krijgt, maar dan moet je er wel even doorheen kijken: wat ik hier krijg, is dat consistent, klopt het wel, is het niet gedateerd? Dat zijn denk ik de belangrijkste. In stuurgroepen kun je het gedetailleerd bespreken, maar in rapportages moet je het globaler houden. Die mensen zijn niet zo op de hoogte van details van het project, dus je moet wel naar een doelgroep kunnen schrijven.

Wat zijn de belangrijkste eigenschappen van een PMO om goed te kunnen functioneren?

Carl de Bast

Ja, contactuele eigenschappen zijn heel belangrijk. Je zal dingen moeten regelen. Dus als er geen vergaderzaal tot beschikking is, moet je het wel regelen dat die wel ter beschikking komt. En dan is het maar goed dat je met de mensen van de facilitaire dienst overweg kunt. Portiers: als er geen parkeerplekken zijn, hoe ga je het dan oplossen? Maar dat moet je wel kunnen. En dat betekent dat je dat alleen maar kunt als je goede relaties hebt met die facilitaire diensten die jou dat kunnen verzorgen. Daar moet je goed mee kunnen schakelen.

Vroeger had je de kopieerafdeling. Vroeger moest je veel kopiëren: kopieën maken van allerlei rapporten of rapportages. Op het laatste moment was het het drukst: zorg dan maar dat je er tussendoor komt. Dus altijd lief zijn voor die mensen. Naast proactief moet je vooral vooruit kunnen denken. Je moet niet een dag van tevoren komen met bepaalde dingen: als je denkt ik ga voor morgen voor 20 man een vergadering inplannen, dan weet ik zeker dat morgen niemand kan. Dus dan moet je wel slim zijn. En dus handig met Office, dat is heel praktisch. Goed van tevoren kunnen nadenken over wat er allemaal op hem af staat te komen. Planmatig werken. Heel veel afspraken zijn gewoon geregeld, dus hij moet zorgen dat het elke week of elke maand geregeld is.

Johan Niesen

Dat hoeft niet. Als je maar goed verbinding kan maken. Je hoeft niet met iedereen vrienden te zijn. Dat is helemaal niet nodig. Andersom moet je natuurlijk niet als lastpak worden gezien. Je moet zekere communicatieve vaardigheden hebben. Je moet met mensen zakelijk door een deur kunnen, je hoeft geen vrienden te zijn. Van de andere kant vraag je natuurlijk wel aan een PMO om dingen te organiseren voor het team en dan is een stukje gezelligheid, bij een verjaardag, een borrel, dat helpt natuurlijk wel. Voor mij is het alleen geen keiharde voorwaarde.

Wat biedt een PMO dat van uiterst belang is voor een project?

Carl de Bast

Zorgen dat de organisatie rondom het project goed geregeld is. Zorgen dat alle meetings staan ingepland, dat iedereen is uitgenodigd, dat locaties geregeld zijn, koek en zopie geregeld zijn (dat is ook altijd belangrijk voor mensen), zorgen dat de projectadministratie op orde is.

Johan Niesen

Inzicht. Op een goede manier het juiste inzicht bieden. En dan ook begrijpen wat ik nodig heb. En niet altijd mij vragen "wat wil je precies weten?". Dan kan ik het net zo

goed zelf doen. Hoe kan ik jou op een goede manier ontzorgen? Dat is de centrale vraag. Je moet me niet gedurende het hele programma laten vertellen wat ik nodig heb. Dat moet op een gegeven moment wel groeien. Natuurlijk, een nieuwe PMO'er kan dat niet meteen weten. Hij heeft wel een stuk bagage, "normaal doe ik dat op deze manier en dat lijkt me voor jou ook goed". Maar dat moet een keer groeien. Het ligt een beetje aan hoe groot het complex, de omgeving, is waar je in terecht komt. Er zijn ook organisaties waar elk project een PMO'er heeft en een klein projectje is dan vaak een deeltijdfunctie. Dat is dan misschien niet zo spannend. Programmavorm is waar wij specifiek PMO'ers voor hebben. Die hebben altijd meerdere projecten. **De Centrale Business Desk PMO die werkt ook voor meerdere projecten.** Vaak voor een heel portfolio die ze uitwerkt.

Wat vind u de meest geschikte cursus voor een PMO?

Carl de Bast

Nee. Ik zou niet weten wat voor cursus daarvoor geschikt is.

Johan Niesen

Bij ons worden in ieder geval bij iedereen op mensen ingetrokken.

IPMA wordt bij ons niet heel veel gedaan. We kijken altijd wel naar IPMA om wat verwachten wij van PMs en van PMO'ers om dat een beetje op de IPMA-systematiek ook te beschrijven. **Maar qua opleiding zijn er maar een paar mensen die IPMA doen op dit moment of gedaan hebben.** Er zijn natuurlijk ook nog allerlei andere opleidingen te bedenken. **Bij ons is het vooral Prince.**

Wat ik belangrijk vind van dit soort opleidingen, maar ik heb daar misschien een wat afwijkende kijk op, is dat we op zijn minst allemaal dezelfde taal verstaan. Wat is het? Dat we snappen wat er allemaal is. Dat je een keer hebt gezien hoe het werkt. Nar uiteindelijk is de manier waarop je het doet toch per organisatie verschillend. En al die dingen in Prins, daar zijn dikke boeken over geschreven zodat je weet waar je het kunt terugvinden.

Welke vooropleiding lijkt u goed aan te sluiten voor de functie PMO (MBO, HBO, WO)? En welke richting?

Carl de Bast

Ja. Wij nemen alleen mensen aan met HBO-functie of hoger.

Johan Niesen

Ik denk dat MBO in kleinere projecten best kan. WO vind ik te zwaar voor een PMO-functie. Ik zou zeggen MBO / HBO, afhankelijk van omvang en complexiteit van de klus die je voor je kiezen krijgt.

Om heel eerlijk te zijn, mijn PMO'er regelt geen vergaderzalen. Dat doe ik zelf wel. Dat kan iedereen heel simpel tegenwoordig. Organiserend MBO-werk, dan organiseren ze een borreltje. Enkele honderden mensen uitnodigen, dat ga ik zelf niet doen.

Wat is de toegevoegde waarde van de PMO?

Carl de Bast

Het uit handen nemen van heel veel werk van de Project Manager. Het ontzorgen van de Project Manager of het project. Een project bestaat vaak uit meerdere werkstromen of projectonderdelen. Daar kan de PMO ook een stuk organisatie voor

uit handen nemen. Project Managers zijn vaak dure mensen. En als je dan taken hebt die gewoon door een junior uitgevoerd kunnen worden, scheelt dat gewoon heel veel geld en kun je ook de mensen waarvoor je ze inhuurt ook inzetten op die taken. Je hoeft een Project Manager niet onder te laten sneeuwen met allerlei administratieve handelingen die hij moet doen. Het scheelt geld en ergernis.

Johan Niesen

Dat moet je kunnen verantwoorden, maar ik zie daar een collectief aspect aan. Als je datgene wat wordt gerapporteerd compleet tijdig consistent ook in vormgeving. Dat kan je niet altijd van een PM verwachten. Het andere stuk is de tijdcomponent. Als ik in een programma als dit zonder PMO zelf zou moeten managen, kan ik geen 7 projecten tegelijk draaien. Dat is onmogelijk en daar zie je dan het ontlasten en ontzorgen van de PM. Zorg ervoor dat die effectief kan worden ingezet. En een PMO'er is in die zin goedkoper dan een PM. Dus daar is wel een businesscase van te maken. Als je dan kijkt naar welke andere rollen in een programma ook een stukje ondersteunt worden, testmanagers, projectleiders, dat kan ik ook allemaal in geld uitdrukken. Dus in die zin kan je die casus wel maken. Als ik het zelf ook kan en het levert niks op, dan denk ik niet dat mijn stuurgroepers zeggen van "Johan, het is goed dat jij een PMO bij je hebt zitten". Doe het maar lekker zelf. Want zo werkt dat natuurlijk. Klik. Vertrouwen. Begrijpen. Bijna blind vertrouwen. Als ik zelf de cijfers moet gaan checken die een PMO oplevert, kan ik het net zo goed zelf doen. Het moet gewoon kloppen. En op het moment dat ik te vaak constateer dat er fouten in zitten dan is het vertrouwen weg en dan kunnen we niet meer samenwerken.

Je moet aangeven van dit is wat ik nodig heb en hoe ze dat voor elkaar krijgen daar zou ik me niet mee moeten bemoeien. Ook dan weer: als ik alles zelf moet gaan uitdenken dan kan ik het net zo goed zelf doen. Hoe je aan die gegevens komt. Zoek daar ook je eigen weg in. Ik ga echt niet dicteren als jij de uren moet hebben voor de leverancier, ik zeg niet van dan moet je Pietje bellen. Nee, ga maar kijken waar je die uit kan halen. Komen die ergens bij de administratie in de bank binnen, is het daar uit te trekken, moet je gaan praten met iemand binnen de bank? Moet je niet met de leverancier gaan praten, met de projectleider van de leverancier of de administratie van de leverancier? En zoek daar je weg in. Kijk wat je zelf prettig vindt.

Bijlage 14 Codering interviews PMO

Bij deze codering zijn alle interviewantwoorden van de geïnterviewde onder de vragen gezet. Daarbij zijn de antwoorden gewogen en zijn de gearceerde stukken gebruikt voor de codering onder in topics afkomstig uit het conceptueel model.

Aan wat voor projecten heeft u bijgedragen (klein, groot, kort lang, globaal)?

Lianne Oosterbaan

Dat wisselt. Ik heb aan kleine projecten bijgedragen van een half jaar... Vorig jaar heb ik een project gedaan dat duurde twee jaar en ik zit nu op een materieel project en dat duurt vijf jaar. Dus het...

Ja. Je wordt als PMO'er, word je vanuit een afdeling eigenlijk gewoon uitgeleend aan een project wat op dat moment capaciteit nodig heeft. En er wordt gekeken of dat matcht qua profiel en dan maakt het op zich niet zo heel veel uit. Kijk, je hebt wel...

hoe meer senior je wordt, hoe groter en omvangrijker je projecten danwel programma's worden. Dus daar is het van afhankelijk.

Dat kan fase afhankelijk zijn. En het hangt er van af wat je zelf als PMO'er daar in aangeeft. Als je op een gegeven moment zegt van joh, ik ben het zat of het past niet meer of weet ik veel wat... dan ga je daarover in gesprek.

Want je loopt net als de projectmanager of de programmamanager, loop je de stadia mee die zo'n programma doorloopt. En daar heb je als PMO'er ook je eigen bijdrage aan. Dat maakt niks uit.

Joëlle Sinnema

Ja, ik zal je vertellen vanuit verschillende bedrijven waar ik gewerkt heb. Ben op die manier een wat globaler beeld. Ik heb voor een groot IT project gewerkt, euh, in de gasindustrie, waarbij het euh, belangrijk was dat we alle storage projecten van dat bedrijf in de gaten hielden, en zorgen dat die tot een goed einde kwamen. Euhm en daar was ik eigenlijk, PMO lead. Dus daar had ik twee PMO'ers voor mij werken. Euhm en moesten wij eigenlijk zo een 15 16 projecten runnen vanuit 1 groot programma.

Euh en daar in rapporteer ik richting de programmamanager. En ondersteunde ik 5 andere programma managers, die daar voor werkte. Dus dat is er 1tje. En dan heb ik binnen mijn huidige werkgever, heb ik euhm, bij 1 financiële klant gewerkt, anderhalf jaar, en daar rapporteerde ik ook richting de programmamanager. En daar ging het om een hele transformatie binnen het bedrijf.

Op IT gebied. En een groot project waarin alle pensioenen en alles euh geadministreerd werden, en waar ook euh, de verslagliggingen daaromheen geadministreerd werden. Daar moest een nieuw systeem voor komen.

En daarin ondersteunde ik dus de programmamanager en 4 projectmanagers.

En als laatste heb ik een intern project gedaan bij mijn huidige werkgever, euh, waarin ik alles runde rondom een bepaald account. En daarin euh, was ik verantwoordelijk voor staffing, rapportage, feedback, financiële management, communicatie, en dat moest eigenlijk helemaal nog opgezet worden. En dat heb ik de afgelopen maanden gedaan.

Rachel van de Broek

Hier bij Van Lanschot doe ik medium grote projecten en wat kleinere projecten sinds het jaar dat ik hier werk.

Roeland Joosen

Dat verschilt. Bij de accounts, de opdrachten die ik deed, dat zijn vooral meerdere projecten en vaak zijn dat portfolio's variërend dat één persoon een opdrachtje doet voor 20K en een andere opdracht is een team van 60 man voor meerdere jaren en dan praat je over miljoenen. Dat is dus heel erg verschillend.

Mijn kortste project is pas geweest, dat was 3 maanden. Dat was het assisteren van twee change managers, die hadden het super druk en die hadden geen tijd voor de administratie, dus die zeiden: 'kun jij even een paar dingetjes van ons overnemen zodat wij ons kunnen focussen op onze core business.

Het langste project liep onbeperkt door, maar op een gegeven moment heb ik gezegd: ik heb hier een beetje uit geleerd, mijn learning curve begint een beetje vlakker te worden. Volgens mij kan iemand anders dit prima van mij overnemen en ga ik weer verder. Dat was 2 jaar en dat was zo'n account rol. Die projecten wisselen continu, maar dat managementteam blijft daar zitten, dus die verkopen steeds nieuw werk en daar hou ik dan ook weer werk aan over. Op een gegeven moment moet je daar zelf tegen zeggen: de uitdaging is een beetje weg. Gelukkig hebben wij die flexibiliteit

binnen ons bedrijf dat je kunt zeggen: iemand anders neemt het over en jij gaat een ander project doen. Daar was ik wel heel blij mee.

Sander Ruiter

Ja. Ik heb als intern PMO redelijk wat verschillende projecten geholpen. Inderdaad hele korte projectjes waar maar één persoon aan werkte tot teams van rond de vijftig man die voor een jaar of vier, vijf doorlopen en door zouden gaan lopen. Inderdaad hele korte projectjes waar maar één persoon aan werkte tot teams van rond de vijftig man die voor een jaar of vier, vijf doorlopen en door zouden gaan lopen. Dat is inderdaad heel verschillend geweest, maar het was voor mij voornamelijk hier in Nederland. Er zaten er een paar tussen waarvan ik het idee had, ja dit zijn de grotere. Dat zijn wel de leukere uitdagingen om mee bezig te zijn. Daar ben je minimaal een jaar mee bezig.

Rene de Hoon

Binnen ASML heb je diverse afdelingen van PMO. En de afdeling waar ik bij zit is eigenlijk de DNE-organisatie en daar ondersteunen wij in cluster: dat betekent dat je meerdere projecten hebt die een langlopend aandeel hebben in de ontwikkeling van een machine. En in die zin zijn het grote projecten. Daarnaast heb ik nog een losse klus van een onafhankelijk project wat over de hele organisatie heen ligt. Design en Engineering. Eigenlijk de grootste afdeling binnen ASML. Echt de ontwikkeling van de machines zelf.

Als je echt op productniveau gaat kijken dan lopen de projecten meerdere jaren. Dat is echt van de eerste initiatiefase tot ontwikkeling tot de eerste shipment. Daar gaan enkele jaren overheen. De projecten die daar binnen vallen die kunnen een kortere looptijd hebben. Die kunnen ook pas in een later stadium van het hele programma ontstaan of al in een vroegtijdig stadium afgesloten kunnen worden. Dat is afhankelijk van het type project wat je ondersteunt.

Nee, eigenlijk niet. Als je kijkt naar ASML heb je de machines zelf die worden opgedeeld in bepaalde generaties. Je hebt 1 grote hoofdmodule, dat is de scanner of de source in het geval van EUV. En die modules, daar heb je bepaalde generaties van en daar loopt een S1- of een S3-module, die loopt meerdere jaren en dat wordt weer opgedeeld in kleinere clusters waar dan projecten aan opleveren. In totaal is het eigenlijk niet te zeggen hoe lang iets echt gaat duren. Alleen in het grote geheel, meerdere jaren, denk ik.

Typisch voor een cluster is dat daar rond de 100 man zit, opgedeeld in een aantal projecten en die kunnen variëren van 5 tot 50 man. Dat is ongeveer de span-control van 1 projectleider. De cluster zit daarboven: 100 tot 200 man. En daarboven hebben we dan nog een productmanager zitten en die heeft dan weer diverse clustermanager eronder. Dan wordt het aardig groot.

Hoeveel PMO's zitten er bij u in de organisatie?

Lianne Oosterbaan

Meestal... nee, wat ik heb meegemaakt: één.

Ja. Maar dat... ik heb nog niet in vreselijk veel projecten gezeten. Ik zit nu drie jaar in dit vak. Ik ken wel collega's die dan met een klein PMO teampje hebben gezeten en dan was daar één hoofd PMO en dan zaten er drie onder bijvoorbeeld. Dus het kan voorkomen dat er een klein team is.

Dan heb je het, denk ik, sneller over een programma. Project kan ik me niet zo voorstellen, of een multi-project dan weer... Maar ja, wanneer wordt het een programma? Dan heb je het wel echt over een programma.

Joëlle Sinnema

In de eerste was, waren we er met zen drieën, euh, tweede ook met zen drieën, en de laatste ik alleen. Was ik meer bezig met mensen aannemen.

Ja, euhm, daar hebben we ongeveer 80 man bij echt klanten zitten en ik denk zo een 60, 70 intern.

Ja, weet niet helemaal of ik die verhoudingen goed had, ik ken de cijfers niet helemaal. Maar zo iets ongeveer.

Nou dat ligt heel erg aan de grootte van de programma's waar je op gezet wordt. Als ik redelijk grote programma's had die meerdere jaren duurde had ik meerdere PMO'ers nodig. Maar we hebben ook wel kleinere projecten waar je soms alleen op zit. Of waar je met 10 man inzit, dat kan ook. Je hebt hele grote account waar je eigenlijk voor een groot internationaal bedrijf alle PMO regelen. Dan zit je met 60 man.

Rachel van den Broek

Als ik het zou mogen schatten, zo ergens rond de 5. We hebben centraal PMO: ondersteuning op vrij hoog niveau bij Business Desk. Dat zijn 2 à 3 mensen. En daarnaast bij grote projecten / programma's zitten PMO'ers. Ik heb er hier zelf eentje zitten. Maar ik weet niet hoeveel er verder nog in de bank rondlopen. Dat zullen er vast nog wel wat zijn, maar niet heel veel denk ik. In de meeste gevallen doet de Project Manager het werk zelf.

Roeland Joosen

Inderdaad 100-140 man volgens mij hebben wij binnen Accenture als PMO. Dat is dan zowel dat interne groepje als die externen. Hoeveel PMO's je op een project hebt, dat hangt een beetje af van het programma, hoeveel het ondersteund moet worden. Bij een grote Telecom organisatie hebben wij er 20 bijvoorbeeld, terwijl waar ik nu zit zijn we met zijn tweeën. Het is echt de omvang van het werk. Twee is niet waar trouwens, we hebben er twee in Nederland en we hebben er nog 4 in India die ons ondersteunen, het gestandaardiseerde werk. Wij pakken het werk over van de klant. Wij kijken: hoe kunnen wij dit makkelijk maken, in behapbare brokken en dan geven wij het aan ons team in India en die kunnen het stapsgewijs uitvoeren.

Sander Ruiter

In één project. Dat verschilde heel erg. Tenminste, ik zat als intern PMO. Dat is net iets anders als het externe model bij ons. Intern hadden wij ongeveer vijfenveertig mensen werken in Nederland die zich met al die projecten deed of doet, bezig houden. Daar zat ik zelf dan op een specifieke klant. Daar zat ik in mijn eentje, op die specifieke klant. ik was vaak het eerste aanspreekpunt voor een bepaalde accountmanager. Dat deed ik zelf. En dan had ik inderdaad een team achter me staan. Ook nog offshore in het buitenland. Dat hadden we in Mauritius toentertijd. En die supportten mij dan.

Rene de Hoon

Dat is een goede vraag. Ik denk binnen de EUV-organisatie, dus dat is 1 van de producten van ons bedrijf, hebben wij een 30-tal PMO'ers zitten.

Extreme Ultra Violet. Een generatie van de machines. We hebben daarnaast ook nog DUV, dat is Deep Ultra Violet. En APPS, dat is Applications. Dat zijn de 3 hoofdproducten die we leveren. En iedere tak heeft zijn eigen PMO-afdeling.

Ik denk dat DUV ongeveer even groot is, dus dat zal ook een man of 30 zijn. APPS is wat kleiner, dat is nog een opkomend product. (15 of 10) Ja, ik durf het niet met zekerheid te zeggen, maar zo maximaal ongeveer.

Als ik het goed begrijp zijn er dus 3 afdelingen. 2x 30 PMO's en 1x tussen de 5 en de 15. Dus dan zitten we op 65 tot 75 PMO'ers.

Ja, rond die koers denk ik dat de PMO-afdeling voor TNE inderdaad zal zijn. De 3 producten die je net noemt, dat zijn echt producten: ontwikkelprojecten. Daarnaast hebben we nog een aantal afdelingen die meer op de fabriek zelf gericht zijn. Ook daar hebben we PMO zitten. Alleen daar heb ik operationeel weinig mee te maken, dus daar kan ik niet heel veel over zeggen.

Kunt u omschrijven wat uw taken als PMO zijn?

Lianne Oosterbaan

Ja, programmabeheersing... met één woord. Dus op het gebied van voortgangsbewaking, financiën, risicomanagement, planning, communicatie, document control... dat zijn wel de onderwerpen waar een PMO'er zich over het algemeen mee bezig houdt. (compliance) Ja, zit er ook bij. Meestal ondersteunt wat een bedrijf daar in wil, maar ja, klopt. Ja, beheersing, ja, projectbeheersing. Dat is eigenlijk de kerntaak van een PMO'er. Als ik nu kijk naar mijn eigen programma... Hebben we een planner, hebben we een risico manager, hebben we een document controller... dus dat was wel even zoeken van ja, maar wat ga ik daar dan in doen... En dan zie je dat een beetje de rol van PMO'er verschuift naar vooral de verbinding te maken tussen die disciplines en te zorgen dat het allemaal samenkomt. Dat er uniform gewerkt wordt, dat de lessen die iedereen heeft vastgehouden worden, de lessons learned vastgehouden worden. Dus dan gaat het weer meer over het alles bij elkaar te brengen en dat kan dan dus ook in de vorm van een rapportage zijn. Maar wel dat je daarin op een eenduidige manier werkt. Dat is in deze mijn rol geworden. Dat je vooral de dingen die je ervaart binnen een project, dat programma vasthoudt voor of je eigen project of voor nieuwe opvolgende projecten. Dat je niet dezelfde fouten maakt. Dus vooral van elkaar blijven leren.

Joëlle Sinnema

Dat verschilt, euh, het ligt heel erg aan, euh, verschillende programma's waar ik in gezeten heb. Euh, je hebt PMO op verschillende levels, je kan van administratief notulen maken, financiële administratie bijhouden, maar dat is basis. Maar je komt steeds meer in dat strategisch ondersteunen van de programmanager. Van hoe, ga maar eens indelen, hoe ga je zorgen dat je personeel goed op orde hebt, en dan niet alleen maar het aannemen van de mensen en zorgen dat ze een batch hebben en aan het werk kunnen. Maar ook, hoe ziet de toekomst eruit, welke programma's gaan we aflopen, welke mensen moeten we gaan behouden en welke niet? Hoe gaan we daar ook financieel mee om? Je hele financiële planning daarachter voor meerdere jaren. Dus dat, en een heel groot stuk communicatie. Programma, meeste projecten zijn natuurlijk ingericht om verandering in de organisatie weer te brengen.

Beide, naar de organisatie toe om ze mee te nemen, verandering die je tot stand gaat brengen. Maar ook om input van hun te krijgen, om te zien wat er nodig is in de organisatie. Maar ook binnen het project zelf, euh, door te zorgen dat mensen onderling van elkaar weten van, joh, ik heb dit geïmplementeerd, sluit dat nog aan op waar jullie mee bezig zijn? En, euh kunnen we met zijn allen een goed resultaat aan het einde afleveren. Euh, dat is dus alles wat eromheen komt, dus dat zijn nieuwsbrieven daar waarin mensen kunnen communiceren. Maar ook townhall meetings, ik heb verschillende townhalls meetings georganiseerd. Waarin aan de ene kant, het hele programma organisatie werd uitgenodigd, maar ook waarvoor je op dat moment de hele implementatie aan het doen bent dus het hele bedrijf. Om te zorgen dat zij vast ingelicht worden zo van hè, je werkt nu in dit systeem dat ziet er zo en zo uit. Je gaat straks over naar een ander systeem dat komt er zo uitgezien, hier kan je die en die knoppen vinden, de eerste introductie even hebben, van euh, wat er straks in hun werk gaat veranderen. Dus van dat soort dingen worden meegenomen in de communicatie. Naast natuurlijk alle voortgangsrapportage's, die daar ook bijhoren. Stukje financieel gehad, stukje communicatie, stukje resource management gehad.

Nou er zijn eigenlijk verschillende bronnen waar de verandering vandaan kan komen, een is vanuit de organisatie zelf, dat ze, nou we hebben je dit als budget gegeven, foutje je krijgt € 20.000 minder, dat is een financiële change the impact gaat hebben op je staffing of op je tijdslijn, of euh, op de kwaliteit. Nou er zijn een aantal knoppen waar je aan kan draaien als PMO'er en projectmanager, kwaliteit is wel het laatste waar je aan wilt gaan draaien, dus het zit in je tijdlijn of in de financiën waar je moet gaan kijken, maar het kan ook zijn dat een business analist zegt van joh, euhm, we hebben wel deze verandering voorgesteld, maar dat gaat ook impact hebben op andere systemen, maar mogen we deze verandering wel doorvoeren, het moet afgestemd worden met de organisatie, ook met alle andere team, maar ja als zijn we dit gaan doen wat voor impact heeft dat dan op alle andere punten? En zulke changes moeten vastgelegd worden om zeker te weten wat er is afgesproken met de organisatie en voor iedereen om te weten van joh, we hebben een verandering in ons traject gekregen, dus we moeten iets op een andere manier gaan implementeren. Euhm, een formele audit wordt altijd door een extern bedrijf gedaan, of door echt een quality manager, je bent als PMO wel verantwoordelijk, nee niet verantwoordelijk, maar draagt wel bij aan de kwaliteit die geleverd wordt. Duarte zegt over de kwaliteit moet ook wel de waarheid zijn. Ja, dat kan zijn, niet altijd, quality is een niet altijd gerelateerd aan compliance, quality kan ook zijn: werkt het systeem op de juiste manier? Compliance gaat meestal over regelgeving, en euh, ja volgen we de regels die het bedrijf ons oplegt of de regering. Of welke partijen die daar ook bij betrokken zijn. Dan heb je een stuk compliancy. Ja, daar kun je mee te maken krijgen ja. Je hebt altijd code's of conduct's die getekend moeten worden door alle personeel wat op die programma's werkt, en dan heb je het alleen maar over informatie die niet buiten het bedrijf mag komen, ja.

Rachel van den Broek

Ik denk dat een goede PMO'er veel tijd kwijt is met het continu van up-to-date informatie voorzien. En ik denk dat naast rapportages PMO'ers ook ingezet worden op actie-issue lijsten. En ook op het chasen van mensen om dingen op te lossen. Ik begreep altijd van hen dat ze daar gewoon de meeste tijd mee kwijt waren.

Roeland Joosen

Momenteel heb ik de wekelijkse cadans dat ik voortgangsrapportages maak. Ieder project heeft iedere week de operational meeting en die bereiden wij voor. We sturen een mailtje naar alle programmamanagers: je moet input leveren. We hebben een template gemaakt voor een powerpoint. Als jij hier je risico's, issues en je updates invult en naar mij terugstuurt, dan maak ik er een slide deck van, een presentatie. Zo verzamel je van alle onderdelen de updates. Wij hebben onze eigen dashboards die wij er ook aan toevoegen zodat men kan zien overall hoeveel risico's, issues, acties er nog openstaan. Met mooie grafiekjes laten we dat zien.

Ja en dan leggen we ze soms het vuur aan de schenen van de programmamanagers: jij hebt die actie of deze issue, die staat al 3 weken open en je hebt hem nog steeds niet opgelost. Wat ga je eraan doen? Het is ook een beetje die alarmbelletjes moeten gaan rinkelen. Vaak zijn wij niet de mensen die anderen op de vingers tikken. Onze leidinggevende is verantwoordelijk voor het werk dat wij doen, maar wij zijn de adviserende tak daarin. Wij kunnen zeggen: ik zie hier aan deze metertjes die we bijhouden dat het daar en daar wringt of slecht gaat of wat dan ook en dan is het aan onze manager om daarop te acteren.

Sander Ruiter

Mijn belangrijkste taken waren de financiële reporten. Eigenlijk het up-to-date houden en het ontzorgen van projectmanagers. Zorgen dat de accountmanager altijd wist wat er gebeurde en het klantencontact onderhouden voor wat betreft facturen en contracten bijvoorbeeld die getekend moesten worden. Ja, dat klopt. Ik heb zelf bijvoorbeeld gewerkt met het screeningsproces. Dan moet je denken aan verklaringen omtrent gedrag, dat soort dingen, moesten geregeld worden voor mensen. Dan ga je je inderdaad bezig houden met compliance. Maar dat verschilt heel erg per contract, per project, wat daarbij nodig is. (screening) Ik niet. Ik weet wel dat collega's van mij dat op sommige projecten wel moesten doen. Dus daar is het inderdaad weer ... Het ligt aan de opbouw van het project. Als het project ... Stel dat de IT-ers or consultants bezig gaan met hele specifieke data, privacy gevoelig of wat dan ook, dan krijg je daar wekelijks rapportages op. Je zou bijna zeggen, een dagelijks check.

René de Hoon

Als PMO ondersteun je eigenlijk, net afhankelijk van waar je in de organisatie geplaatst bent, een cluster of een product of een heel programma met het realiseren van projectdoelstellingen. En daarbij bewaak je de methodieken die gebruikt worden om projecten te realiseren. Een stuk financiële bewaking doe je daarbij. Je zit heel erg op de methodes en de manieren ondersteun je eigenlijk de cluster- of de productmanagers bij het ontwikkelen van de projecten.

Ja, dat zit er zeker in. Je hebt inderdaad financiële rapportages, je hebt voortgangsrapportages. We hebben een aantal review-momenten per jaar waarop je eigenlijk een voorbereiding doet. Je zorgt dat de juiste data aangeleverd wordt, data omzetten naar informatie waarmee gepresenteerd kan worden aan het hoger management. Dat is een onderdeel van je taak. Financiële bewaking, af en toe dan licht je een heel project door. Hoe staan we er voor? Wat is de scope van je project? Zit alles nog volgens de juiste planning er in? Dus ook een stuk productie- / projectplanning stuur je in mee. Eigenlijk aan de ene kant is het een stukje administratie en aan de andere kant een stuk coördineren over de projecten heen. Echt op programma- of projectmanagement, afhankelijk van het niveau binnen de organisatie. Ja, omdat als je naar de hiërarchische structuur kijkt dan heb je op programmaniveau, vanuit het programma worden producten gedefinieerd, vanuit

producten volgen de clusters. Dus het is afhankelijk van waar je in de organisatie zit, op welk niveau, aan welk ander niveau je gaat rapporteren. Dus zit je op programmaniveau, dan ga je naar executive committee rapporteren. Dan vraagt dat om een ander soort rapportage dan op rationeel projectrapportage. (omzetten voor programmamangers of projectmanagers) Dat is een wezenlijk onderdeel van de werkzaamheden. Over het algemeen, wat wij doen is bij het voorbereiden van duidelijke meeting waar de voortgang besproken moet gaan worden, rollen we een template uit waar bepaalde informatie gevraagd wordt. En vanuit daar ga je samenwerken met een clustermanager om die informatie ook daadwerkelijk boven water te krijgen zodat de voorbereiding optimaal is voor die meeting. Top-Down krijg je meestal de agenda al doorgestuurd met dit willen wij besproken zien op een bepaalde meeting. En vanuit daar ga je doorborduren op die template. Dus welke informatie moet dan daadwerkelijk boven water komen, wat is wel of niet relevant voor het project waar je mee werkt op dat moment. En die vertaalslag maak je dan. Om dat zo optimaal mogelijk voor te bereiden, dat vergt wel wat tijd, ja.

Welke bevoegdheden heeft een PMO?

Lianne Oosterbaan

Dat vond ik een lastige vraag. Want afhankelijk van je functie... wij onderscheiden junior, medior, senior PMO-ers... ben je verantwoordelijk voor de taken. Maar qua bevoegdheden werk je natuurlijk altijd onder je programma manager en hij heeft de eindverantwoordelijkheid. Ja. Maar dat is dan altijd onder de verantwoordelijkheid van de programma manager want daar werk je voor. Maar je bent inderdaad... jij moet er voor zorgen dat die projectbeheersing op orde is. En als dat niet gebeurt dan ben jij daar verantwoordelijk voor, ja, absoluut. Ja. En andersom ook. Als ik zie aan de risicokant van er gaat hier iets mis en er wordt niet op de goede manier gewerkt dan is het ook mijn bevoegdheid om dat door te geven aan de programmamanager van jou, het gaat daar niet goed, doe er wat aan. Dus ja...

Binnen ons programma hebben wij een assistent-programmamanager... dus we hebben een programmamanager, assistent-programmamanager en een PMO'er. Met name die assistent-programmamanager en mijn rol, dat overlapt voor een deel, dus wij zitten heel dicht op elkaar qua werkzaamheden en ook qua overleg van wat doe jij, wat doe ik. Dus ik leg ook aan haar verantwoording af. Dat is echt een verschil. En ook qua inhoud is dat een verschil. We zijn wel allebei verantwoordelijk voor de projectbeheersing... maar het zit hem met name in die vervanging. Ik kan de programmamanager niet vervangen, dat kan zij wel. (project assistent) Omdat ik me vooral met de projectbeheersing bezighoudt en zij eigenlijk het totaalbeeld heeft op het programma. Zij gaat dus ook naar het buitenland, naar de leverancier van de trein, zij zit bij voortgangsgesprekken... Dus zij heeft, eigenlijk net als de programmamanager, veel meer een totaalbeeld van het programma dan de PMO'er... die zich alleen maar met de binnenwereld bezighoudt. En de programmamanager managet de buitenwereld en de assistent zit er tussen.

Joëlle Sinnema

Een PMO'er is nooit echt verantwoordelijk voor dingen. Een programma manager is altijd verantwoordelijk voor het programma wat draait, de PMO'er die ondersteunt hem daarbij natuurlijk ben je verantwoordelijk voor de dingen die jij oplevert, en die je naar je programma manager oplevert, alleen binnen de organisatie waar je acteert is de programmamanager verantwoordelijk voor datgene wat er na de organisatie toe

die gecommuniceerd wordt. Euh, maar je bent wel, als ik, een nieuwsbrief schrijf wel verantwoordelijk ervoor dat daar geen fouten in staan. En als ik een rapportage oplever, kijk ik wel even of die rapportage, is zoals wij hem als PMO willen opleveren. Of de inhoud dan helemaal klopt, dat heb ik meestal bij een programma manager neergelegd, want die hebben ook hun verantwoordelijkheden. Euhm, maar euhm, ja, maar datgene wat als jou taken zijn als PMO dat moet je gewoon voldoen. Dus als jij een financiële rapportage op moet leveren dan moet je wel zorgen dat op het moment dat die vandaag de programma manager gaat dat de data die daar instaat klopt. En dan is daar de programmamanager dit klopt inderdaad en omdat te verifiëren. Nou, op het moment dat jij foute informatie bij je programmamanager neerlegt, dan krijg je dat wel te horen, van joh, je hebt je informatie niet gecheckt. Of als jij iemand aanneemt en euh, je hebt verschillende checks gedaan van, euh, heeft deze persoon de juiste credentials of er zijn financiële afspraken gemaakt die misschien niet gemaakt hadden mogen worden, ja dan krijg je dat wel te horen.

Rachel van den Broek

In samenspraak met de Project of Programma Manager verschilt dat. Per programma, afhankelijk van het niveau van de PMO'er, wat kan de PMO'er.

Roeland Joosen

De kwaliteit van het werk dat we aanleveren. De dashboard die wij maken moeten wel foutloos zijn. Een beetje projectmanager ziet als er iets niet klopt of als er acties in staan die al lang gesloten zijn. Je ziet hier met oude data te werken, daar worden wij op aangekeken, dat ze zeggen: 'je hebt je werk niet gedaan'. Dat vooral of als we bij zo'n vergadering de minutes maken en het is onsamenvattend. Je kan wel afgerekend worden op de kwaliteit van je werk.

Ja zeer zeker, maar als de cijfers slecht zijn, de juiste cijfers maar ze zijn slecht, dan is het niet mijn verantwoordelijkheid. De facturen, wij sturen ze uit, maar ze zijn nog niet betaald en dan kun je overleggen met je manager: wie is degene die naar de klant gaat om ze te laten betalen. Wie gaat druk zetten. Bij een klant was ik die persoon, dat ik elke keer naar de accounting afdeling ging: 'de facturen staan nog open, wat houdt jullie tegen?' Dan krijg je meestal wel een verhaal van: 'we wachten op dit of er is iets fout op de factuur'. Dat zijn dingen waar je wel invloed op kunt uitoefenen.

Je moet streng op jezelf zijn vooral. Je bent misschien niet eindverantwoordelijk voor de meeste dingen, maar je bent wel verantwoordelijk voor de kwaliteit die je levert. Je moet streng voor jezelf zijn.

Sander Ruiter

Ja. Het is vaak een wat lastigere, omdat je als ... Tenminste, ik als interne PMO'er was vaak niet eindverantwoordelijk van iets. Ik was eigenlijk de persoon tussenin die het regelde. Uiteindelijk voor hetgeen wat ik deed was wel een accountmanager verantwoordelijk, als je het hebt over communicatie naar de klant bijvoorbeeld. Maar waar kunnen wij nu echt verantwoordelijk voor worden gesteld? Ik denk dat een goed voorbeeld bij ons de facturering was en daarin werden wij heel duidelijk ... We hielden de bevoegdheid om dat hele proces te doen zonder iemand die daar akkoord voor moest geven. Dus als wij daar een fout in hadden gemaakt, waren wij daar zeker verantwoordelijk voor, als de klant naar ons toe kwam van, er is iets fout gegaan. Zo gaan we dat niet doen.

Juist. Dan kon er met de vinger naar ons gewezen worden, maar bij de meeste andere dingen waren het de projectmanagers of accountmanagers die zelf eindverantwoordelijk waren en dat wij de spin overal tussen, alles bij elkaar hielden.

Ja op die manier. Als je het zo omschrijft, ja, dan heb ik dat zelf eigenlijk ook gehad. Ik ben met die screeningen heel duidelijk bezig geweest om heel direct mensen aan te gaan spreken, dus zonder tussenkomst van een projectmanager of wie dan ook, als dingen niet geregeld waren. Maar ook het onderhandelen met een extern screeningsbureau waar we gebruik van maakten. Dat was ook mijn bevoegdheid, om me daarmee bezig te houden. Ja, absoluut. We werden wel redelijk in bescherming genomen, vooral als intern. Dat er wel vaak werd gezegd, zorg ervoor dat de eindverantwoordelijkheid bij de projectmanager of accountmanager ligt, want dat is officieel niet ons takenpakket. Maar ik denk dat je ... de verhalen die ik heb gehoord van externen, dat is nog meer. Dan is nog meer dat zij die bevoegdheid hebben.

René de Hoon

Dat is het typische aan de rol van PMO. In ieder geval binnen ASML. Die echte verantwoordelijkheid heb je dus niet. De echter projectverantwoordelijkheid, de uitvoering van, dat ligt bij de projectmanagers zelf, of de clustermanagers. Het is echt een ondersteunende functie in die zin dat jij zorgt dat de informatie aanwezig is. Alleen inhoudelijk heb je daar weinig over te zeggen. Dit is echt begeleiden, helpen met het aansturen van, en niet zozeer het zelf doen.

Ja, daar heb je natuurlijk gedeeltelijk de verantwoordelijkheid in. Alleen de echte uitvoerende verantwoordelijkheid, nogmaals, die ligt bij de projectleiders zelf. Dat is dan een beetje een grijs gebied waar je dan in terecht komt. (van wie krijg je informatie om te verwerken?) Vanuit de projectleiders. Klopt. Waar we mee werken, op clusterniveau, dat is eigenlijk 1 niveau hoger dan de projectleiders, ondersteunen wij de projectmanager die de projectleiders onder zich heeft. Dus je haalt rapportage van de projectleiders haal je binnen en vertaal je naar een clusterrapportage. En nog een slag dieper, dat zou een veel te grote PMO-organisatie vragen, want dat trekt honderden Fte's. Dat is niet meer werkbaar.

Aan wie legt u de verantwoording af?

Lianne Oosterbaan

Binnen ons programma hebben wij een assistent-programmamanager... dus we hebben een programmamanager, assistent-programmamanager en een PMO-er. Met name die assistent-programmamanager en mijn rol, dat overlapt voor een deel, dus wij zitten heel dicht op elkaar qua werkzaamheden en ook qua overleg van wat doe jij, wat doe ik. Dus ik leg ook aan haar verantwoording af.

Joëlle Sinnema

Dat ligt eraan door wie je ingehuurd wordt. Ik ben met name door de programmamanager ingehuurd, waarbij euhm, verschillende divisie voorzitters, of het ligt er maar net aan welke term we gebruiken, euhm ook het gevoel hadden dat ik daar ook voor "hun" werkte, omdat ze onafhankelijk advies van mij wilde hebben. Los van het programma.

Nou wat wij als consultants doen is, je wordt ingehuurd bij verschillende klanten. Op het moment dat de klant jouw inhuurt, kun je ingehuurd worden door een programmamanager of door de klant zelf. Daar kan nog verschil in zitten, want wat je heel vaak ziet is dat een programmaorganisatie, dat zijn waarschijnlijk allemaal externe, allemaal mensen die hun eigen rol hebben of van verschillende consultancy bedrijven komen die allemaal samen moeten werken. Dus het kan zo zijn dat, de klant waar je werkelijk voor werkt, iemand anders is als de programmamanager. En dat dat hele verschillende partijen zijn. Op het moment dat de klant zegt: ik huur jou

in, en ik wil dat je mij informeert over hoe het staat met het project, dan kan het zijn dat dat via de programmamanager gaat lopen.

Dus dat de programmamanager mij feitelijk aanneemt, mag dat informatie eigenlijk bij de klant komt te liggen. Dus dat is een beetje een driesprong die je dan krijgt, dus is het daarvan afhankelijk naar wie je rapporteert en aan wie je verantwoording aflegt.

Die verantwoording leg ik af persoonlijk door de voortgang te laten zien. Weetje ik moest vaak, PMO's implementeren. Dus dan heb je vaak activiteiten die staan, breng je vaak met je financiële rapportage je resources en je voortgangsrapportage.

Dat zijn er eigenlijk de drie dingen die je eerst wil hebben staan, voordat je bezig gaat het met communicatie en allerlei andere dingen die gedaan moeten worden.

Zorgen dat je mensen hebt zitten die het project ook daadwerkelijk uitvoeren.

dus je moet budget hebben je moet personeel hebben en je moet een doel hebben. En je moet voortgang meten op waar je naartoe wilt, en de dingen die je als eerste inzet maar goed je spreekt in het begin van je opdracht af je hebt een PMO nodig.

Voor mij horen daar dan alle taken van een PMO bij, maar goed dat spreek je af in het begin van de opdracht.

En de verantwoording leg ik dan af op de voortgang van het implementeren van het PMO.

Rachel van den Broek

(Geen commentaar)

Roeland Joosen

Dat hangt wederom af van het project waar je op zit. Die 5 jaar intern dat ik heb gezeten legde ik binnen dat managementteam van die klant mijn verantwoording af, terwijl als interne PMO, wij hebben een hele groep interne PMO'ers en daar zit ook weer een manager op. Die plaatst jou op die projecten. Je neigt toch meer naar dat je verantwoording aflegt naar je klant dan naar je interne manager.

Omdat je daar veel meer mee spart. Die ziet wat jij doet, wat je goed doet en wat je fout doet, wat je beter kan doen. Jouw eigen manager is eigenlijk alleen maar verantwoordelijk dat jij aan het werk bent, dat jij een project hebt dat jou betaalt, maar die zorgt ook voor de kennisdeling onder de mensen zelf.

Die verantwoording, dat heb je wel. Als jij je professioneel opstelt, dan weet je: nu ga ik voor die persoon werken, dus daar moet je een relatie mee opbouwen. In het begin toen ik nog maar net werken had ik daar ook moeite mee dat ik dacht: het is de baas. Je zit heel erg in die hiërarchie, maar op een gegeven moment leer je een beetje je plek kennen en dan weet je dat je dingen wel of niet kan doen bij bepaalde personen. Dan gaat het een stuk gemakkelijker.

Sander Ruiter

Ik legde altijd als dat nodig was de verantwoording af aan mijn eigen manager. Mocht er echt iets zijn, mocht er een bepaalde toestand ontstaan zijn, dan zou mijn manager in gesprek gaan met mijn accountmanager bijvoorbeeld. Dat zou op een ander level dan waar ik zat worden besproken, zodat ik door kon gaan met mijn werk. 'Tuurlijk werd ik er achteraf wel over geïnformeerd of aangesproken of wat dan ook. Dat liep altijd via via. Op die manier, dan zou het direct vanuit een account- of projectmanager komen. Het zou inderdaad, negatief, direct naar mij komen, alleen het afhandelen van de negatieve worden wel op een hoger niveau gedaan.

Even nadenken. Nee, niet echt direct. Ik denk dat weer op een ander niveau wordt uitgespeeld met elkaar. Ik heb zelf bijvoorbeeld veel met een aantal juristen samengewerkt en die samenwerking was heel goed, alleen als er iets speelde, werd het: manager van dat team en manager van mijn team gingen bij elkaar zitten en dan werd het geregeld. Een beetje dubbel. Daarin heb je zelf niet de bevoegdheid om het te regelen met zo iemand. Dat is lastig. Je moet een omweg nemen en dan kan het dagen duren voor het opgelost is. Aan de andere kant is het fijn dat je je handen eraf kan houden. Dat je niet je handen brand aan iets waar je eigenlijk niet in betrokken wilt zijn. Dat is wel fijn, die bescherming daar. Ja, vooral omdat, als je het over de hele specifieke taken hebt die ik deed, bijvoorbeeld die rapportages of bepaalde administratieve taken, dat is toch input, die komt ergens vandaan. Die komt vaak van de project manager. Heel vaak als ik iets fout heb gedaan, zit er ergens eerder die lijn al een fout. Dan ben ik niet diegene waar met de vinger naar gewezen kan worden. Dan kan ik gaan kijken wat er fout is gegaan en negen van de tien zou ik zien, er is bij die projectmanager iets fout gegaan. Dat hij het niet op tijd heeft aangeleverd, of net het verkeerde bestand doorgestuurd of ... Dat soort dingen zijn voorgekomen. Inderdaad. Om een voorbeeld te noemen, ik heb vaker gehad dat één van de projectconsultants, die was door de projectmanager verantwoordelijk gesteld om de maandelijkse planning op te stellen voor iedereen die op dat project zat. Daar zat een man of twintig op, op dat project. Dat is niet heel klein. Diegene, die consultant, zou altijd de data op tijd naar mij sturen en dan zou ik dat in ons systeem verwerken en daarmee zouden we onze financiële reporting voor de toekomst hebben, een forecast. Daarin is het meerdere maanden fout gegaan dat die persoon dat bestand had bijgehouden of ... Als eerst wordt ik dan gebeld van, hé wat ben jij hier fout aan het doen? Dat klopt allemaal niet. En dan ga je terugkijken en ben je vaak zelf niet de schuldige en kan je het terugspelen. Jij verzamelt gegevens, daar komt iets uit, maar als er iets uitkomt wat in het begin fout is gegaan dan is het niet jouw schuld. Jij hebt de berekeningen en de gegevens goed verzameld. Niet voor wat erin staat.

René de Hoon

In principe natuurlijk de projectleider of clustermanager waar je aan gekoppeld bent. Daar werk je operationeel mee samen. Alleen hij is hiërarchisch gezien niet mijn leidinggevende. Wij hebben een zelfde hiërarchische boom langs de hele programmaorganisatie net zo goed als de DNE-organisatie dat heeft. Dus je hebt op ieder niveau die koppeling. Ik heb een eigen groepsleider, alleen hij zit dus op productniveau gekoppeld. Hiërarchisch eigenlijk niet, omdat hij onder een andere organisatie valt. Uiteindelijk onze PMO-afdeling valt onder de Finance-tak. En de clustermanagers en de projectleiders, die zitten allemaal in de DNE-organisatie. Dat zijn 2 verschillende organisaties binnen ASML. Je hebt je eigen leidinggevende en die hebben we allebei, alleen qua niveau binnen ASML zit daar wel een wezenlijk verschil in natuurlijk. Alleen hij kan je wel aansturen met vragen, alleen is hij niet je leidinggevende in die zin. (beoordeling) Uiteindelijk komt dat vanuit mijn eigen groepsleider. Dat is iemand binnen de PMO-organisatie. Alleen hij zal wel input gaan halen bij de mensen waarmee je werkt. In die zin is dat wel van invloed op je eigen beoordeling natuurlijk. Alleen een gedeelte waar 1 projectleider geen zicht op kan hebben is wat jij voor de rest nog doet. Vandaar dat daar toch iemand anders weer boven moet zitten. Dat is duidelijk een verzamelbak, zeg maar.

Wat heeft een PMO nodig om te functioneren en wat wordt u beschikbaar gesteld? (ruimte, tijd, middelen)?

Lianne Oosterbaan

Voldoende aansluiting op de inhoud en op de dagelijkse dingen die spelen. Dus ik heb vooral informatie nodig... Eigenlijk van alle kernteamleden. In ons programma hebben we elke maandag een kernteamoverleg en daar zit ik ook bij. Niet zozeer omdat ik iets zelf bij te dragen heb aan de inhoud maar wel omdat ik daar wel heel veel van mijn informatie vandaan haal. Om te horen van wat speelt er, waar lopen mensen tegenaan, stand van zaken... Dus die aansluiting heb ik heel erg nodig. Ik heb mijn aansluiting met de programmamanager en de assistent-programmamanager nodig, anders kan ik mijn werk niet doen.

Nee, dat is door het hele... er zijn thema's die gezamenlijk doen, ook communicatie stakeholdermanagement is er één... Die doe ik samen met de programmamanager. En hij geeft daarbij zijn signalen af van wat hij ziet gebeuren en waar zijn behoefte ligt en ik maak ook de vertaling naar hoe gaan we dat dan doen en uitwerken en een plan voor maken.

Joëlle Sinnema

Het belangrijkste is een duidelijke scope afspraak. Scope afspraak, wat verwacht je van mij, wat moet ik uiteindelijk opleveren, of dingen wel of niet goed gaan. Dat is 1 ding. Er moet een budget voor je zijn, het vervelende is als jij twee maanden op een project zit, en het budget is toch op en je kunt weer gaan, dan heb je nog niks neer gezet, euh, een eigen ruimte, dat is wel handig. En je moet euh, op bepaalde niveaus volledig ondersteund worden, door je programma manager zodat je mandaat hebt om veranderingen binnen de organisatie tot stand te brengen. En dan bedoel ik de programmaorganisatie, als je later komt heeft elke projectmanager een eigen soort van rapportage gebouwd en een eigen financiële boekhoudingke wel bijgehouden, euh. Maar met 6 verschillende projectmanagers, ze zetten dat allemaal neer op een andere manier, en je probeert dat zo te structureren dat ze het allemaal op dezelfde manier gaan doen. Zodat je geen discussie hoeft aan te gaan met elk project manager zo van, joh, zodat je de back-up heb van iedere projectmanager.

Dus dat is eigenlijk het belangrijkste.

Zonder laptop kan ik niet werken.

Nee, vaak krijg je van je eigen organisatie een telefoon en de kosten die daarmee samenhangen worden in een soort van tarief doorberekend naar de klant.

Rachel van den Broek

Mobiele telefoons zou ik wel belangrijk vinden voor een PMO'er. Je moet continu de Project Manager van informatie voorzien en de telefoon is handig als je langs mensen loopt om statussen op te halen.

Roeland Joosen

Een PMO kan overal werken, zolang je een laptop en een telefoon hebt. Mijn vriendin die ook PMO is, die heeft nu een project, de lead zit in België en het project wordt voornamelijk vanuit Parijs gedaan. Zij zit 5 dagen in de week thuis te werken en een keer in de week misschien dat ze of naar Brussel of naar Parijs gaat, maar voor de rest

werkt ze gewoon thuis, omdat dat kan. Je bent net zo bereikbaar, alleen het is handig dat je soms face to face contact hebt. Dan praat het daarna opeens een stuk makkelijker. Als je jou niet kennen of alleen van naam en stemgeluid, dan hebben ze geen goed beeld van je en dan kunnen ze denken: daar heb je die weer, wat wil die nu weer. Als je een keer een goed gesprek face to face hebt gehad, dan heb je al meer bonding en dan krijg je een hoop meer voor elkaar. Mijn voorkeur is ook om regelmatig tussen de managers te zitten waar je mee werkt, zodat ze weten wie jij bent, wat ze aan jou hebben. Als jij alleen maar vraagt, dan betekent het dat zij alleen moeten geven, maar wat krijgen ze ervoor terug, dat weten ze niet totdat je regelmatig met ze spart en face to face.

Sander Ruiter

Als je het over middelen hebt dan denk ik dat een laptop en een telefoon heel handig zijn. Laptop is logisch, daar moet je genoeg op doen. Telefoon, ze hebben een groep gehad die dat niet heeft gehad een tijd. Dan merk je dat het contact met je projectmanagers lastig gaat.

Nee, eigenlijk, er was een nieuwe kantoor in Heerlen wat ze hebben geopend. Daar hebben ze een tijd geen telefoons gehad. Puur vanuit het idee: daardoor worden de loonkosten lager. Tenminste, dat is wat ik begrijp. Dat is uiteindelijk teruggekeerd, omgedraaid naar we geven wel telefoons, want het werkte niet om goed contact te krijgen met die projectmanagers. Dat je op elk moment bereikbaar bent. Je kunt veel dingen via skype en zo regelen maar ...

Ja, dat zou je inderdaad zeggen. Ik denk daar voornamelijk is gekeken naar op welke manier we nu communiceren. Dat waren voornamelijk drie manieren; face-to-face, telefoon of skype for business.

Ja mailen, maar dat is voor officiële dingen, maar daar heb je gelijk in. Toen werd voornamelijk de focus gelegd op skype for business. Ga daar op zitten, dat heeft iedereen. De projectmanagers hebben dat altijd bij zich op hun telefoon of wat dan ook en jullie hebben dat overal. Maar dat bleek niet zo succesvol. Ik denk dat dat qua middelen heel handig is. Ik denk dat het verschillend is per persoon wat je fijn vindt. Ik vond het fijn om bij het team te zitten waarvoor ik werkte. Niet zozeer bij mijn PMO collega's, wat hartstikke gezellig is, maar erin te zitten en te horen wat er speelt. Dan kan je van tevoren anticiperen wat eraan gaat komen. Dat vond ik zelf heel fijn. Daardoor, in een open office, vond ik het prettig werken. Ik snap dat er mensen zijn die dat niet zo prettig vinden.

Ik kan me voorstellen dat mensen minder geconcentreerd kunnen werken als mensen om hen heen aan het bellen zijn bijvoorbeeld. Dat is wel een beetje...(Afleidend dan) Ja, ergens wel. Ik vond het wel fijn dat ik alles meekreeg wat er speelde. Wat dat betreft is dat wel handig qua tijd. Ik heb er uiteindelijk fulltime op gezeten. De echte rapportages was voor mij persoonlijk een wat grote stuk. Ik denk dat je minimaal een derde van de tijd moet zeggen. Dat kwam meer omdat ik doorgroeide tot een algemene rapportage verantwoordelijke in het PMO team. Iedereen kwam met zijn vragen richting mij. Normaal zou ik zeggen tot twintig procent dat je daar mee bezig bent, met financiële reporting. Een heel groot ben je bezig met het, wat wij dan opstartfase noemen. Voordat een consultant gaat beginnen moet er veel geregeld worden. Met dat hele proces ben je heel lang bezig. Dan heb je het over goedkeuringen aanvragen tot een contract opstellen.

René de Hoon

Wat betreft hardware natuurlijk een telefoon en een laptop, dat zijn de minimale vereisten. Omdat je toch heel veel met data bezig bent. Je hebt een aantal tools

binnen ASML waarmee je werkt. Daarnaast natuurlijk Excel en PowerPoint, dat zijn echt je favorieten, zeg maar. Daar moet gewoon heel veel mee gedaan worden om data om te zetten in informatie. Dat is toch waar je mee bezig bent. Daarnaast moet je een bepaalde ruimte krijgen om ook te kunnen ontwikkelen. Je moet tijd krijgen. (tijdsdruk) Enorm.

Wat je typisch ziet is dat binnen ASML is de druk vanuit de klanten is groot op de oplevering van producten. En dat vertaalt zich vanzelf door aan de projecten waar je aan werkt. Die leveren op aan de producten. Dus daarmee wordt vaak wat administratieve taken blijven liggen. Dat zie je wel typisch gebeuren. Dus daar moet je wel in sturen dat dat meegenomen blijft worden. Anders kun je op een gegeven moment in een situatie raken dat er geen informatie van te maken is. Dan kun je niks meer rapporteren.

Dat is ook afhankelijk van wat een project nodig heeft. We hebben heel veel verschillende soorten projecten. Je hebt producten die hardware opleveren, die aan machines zelf sleutelen, die vereisen meer aandacht dan bijvoorbeeld een software-opleverend project. Dat komt ook in een later stadium pas gaat dat pas een serieuze rol spelen in de ontwikkeling van het totale product. In die zin, is het flexibel hoeveel tijd dat je nodig hebt voor een project.

Wat voor karaktertrekken heeft een PMO nodig om goed te functioneren?

Lianne Oosterbaan

Ja... ja... Ken je de insides kleuren?

Insides dat gebruiken wij als methodiek om een beetje persoonlijkheden te verdelen. En wat wij zien is dat rood is meestal de programmamanager, dat is de opdrachtgever, resultaatgericht werken...

Ja, zeker. Geel is meer de creatieveling, de visionair, dat soort types. Groen dat is van de samenwerking, de harmonie, de verbinding. Blauw is van de structuren, de processen en de vastlegging.

(Dus zouden jullie rood-groen-blauw zijn bijvoorbeeld?)

Exact.

Ja, ik ben groen-blauw. Er zijn heel veel PMO-ers blauw. En ik vind, maar dat is ook door mijn communicatie en mijn sociale wetenschappen achtergrond, dat een PMO-er ook een hele groene component moet hebben. Omdat je juist door de verbinding die je legt binnen het team, heel goed kan zien van loopt het, hebben we de juiste mensen op de juiste plek, krijgen we de goede informatie naar boven, waar lopen ze tegenaan... Dat kun je vanuit een blauwe insteek... kom je daar niet. En ik denk ook dat je als PMO-er een hele belangrijke menselijke inbreng hebt, juist... Als ik kijk naar mijn eigen programma, daar werken met name rood-blauwe mensen, enorm resultaatgericht en op de inhoud. En eigenlijk is die hele gele-groene kant, waar het gevoel zit, niet vertegenwoordigd. Ja en dan ben je hard aan het werk, kan ik je vertellen, maar dat is wel onmisbaar. Er wordt te veel vanuit we moeten naar resultaat werken, zeker in projecten en programma's... En een PMO-er kan daar een

menselijke draai aan geven en die kan zorgen voor de verbinding en dat het één geheel blijft. Ik vind het een hele belangrijke maar ik vind het ook een hele leuke. Als ik alleen maar blauw zou moeten acteren dan ben ik heel snel weg want daar haal ik mijn energie niet uit, zeg maar. Ja, je moet mijn niet alleen maar op financiën en control zetten want daar word ik helemaal niet blij van, dat is ook niet waarom ik PMO'er ben geworden, nee. Maar dat is mijn invulling.

Joëlle Sinnema

Ik denk dat euh, flexibiliteit 1 van de belangrijkste dingen is, je wordt als PMO'er in mijn rol als consultant bij programma's neergezet en elk programma is anders. Je hebt continue nieuwe teams waar je mee samen moet werken. Dus je moet heel flexibel zijn in zowel je tijdsindeling als zowel de mensen waar je mee omgaat. Je moet op alle niveaus kunnen functioneren. En euh, dat is dan 1 ding, een andere karaktertrek die je moet hebben is, je moet georganiseerd zijn. Ik heb vanuit mijzelf toen ik bij Achmea werkte, zat ik binnen een programma als communicatie-adviseur, ik liepen eigenlijk tegen dingen aan en dacht ik, ik zit niet helemaal op mijn plek, en toen ben ik met mijn manager gaan praten zo van, waar word jij heel erg blij van, wat zit in jouw natuurlijk aard? Nou ik ben heel erg van het lijstjes maken. Weten wat er gedaan moet worden, willen weten ook waar je staat. Dus je moet nieuwsgierig zijn, je moet overzicht willen hebben. Je moet euh, op verschillende niveaus kunnen functioneren, flexibel zijn, nieuwsgierig zijn ook. Je moet mensen op waarde kunnen schatten, dus euh, je hebt heel vaak programma of projectmanagers die al jaren ervaring hebben in wat ze aan het doen zijn of die van een hele specialistische functie doorgegroeid zijn naar een andere functie. Dus 9 van de 10 keer hebben de mensen om je heen echt heel goed kennis van het vak waar ze mee bezig zijn. Euh, en daar kun je ook heel veel van leren. Maar tegelijkertijd moet je heel standvastig zijn in datgene wat jij wilt bereiken en waar je mandaat voor gekregen hebt in wat je wil implementeren. Dat ze daar ook in mee gaan. Je moet dus zowel gevoel hebben voor hun kennis en ervaring, en tegelijkertijd toch die verandering teweeg kunnen brengen. Dus dat is af en toe wel een spel van hè, hoe ga je dat doen? En je moet denk ik wel een redelijk dikke huid hebben. PMO'ers, worden toch vaak, of af en toe gezien als euh, politieagentje die de boel wil controleren. Die euh.

Ja, het wordt gezien als extra werk, heel vaak. Helemaal bij organisaties die niet gewend zijn om met PMO te werken. Euhm. Dus je, je moet tegelijkertijd proberen een cultuurverandering te brengen, dat je gewaardeerd wordt in de functie waar je in zit. En dat je dus niet als politieagent rondloopt, maar dat je hun helpt om de verantwoordelijkheden die ze hebben uit te kunnen voeren.

Vaak als je ziet dat mensen vanuit een specialistische functie komen, dus als je een systeem architect hebt of een tester en die moet in 1 keer een projectmanager worden, dan heeft die zoiets van; leuk, al die projectmanagement taken maar daar komt het project niet mee af. Ik doe het even op die en die manier en dan komt het ook wel goed. Dan moet je mensen dus echt leren van joh, wat is projectmanagement, wat is daar voor nodig, en euhm, hoe gaan we dat binnen dit programma doen?

Ja dat is eigenlijk de reden waarom ik binnen projecten wilde gaan werken. Ik houd heel erg van het kortstondige. Kortstondig kan 2 of drie jaar zijn. Euh, maar je moet mij niet 5 jaar op een afdeling zetten waar ik continue hetzelfde werk moet gaan doen. Daar wordt ik echt niet blij van. Dus voor is projecten gewoon, weet wanneer een bepaald project afloopt. Naar een bepaald resultaat toewerken, daar wordt ik wel blij van. Dus dat vind ik heel erg leuk. Je ziet tegenwoordig wel steeds meer, wat je vroeger had was de waterval methode. Met euh, het tekenen van een bepaald systeem, hoe moet het er allemaal uit gaan zien? Dan ga je bouwen, dan ga je testen,

implementeren, dat is standaard projectcyclus. En je ziet nu dat het steeds meer agile gaat worden, dus je gaat kleine veranderingetjes doorvoeren die uiteindelijk wel naar een compleet resultaat werken, maar continue blijven verbeteren. En daarin zie je dat het misschien niet zo is dat een bepaald project op een bepaald moment afloopt. Maar dat je op basis van het eindresultaat die je dan hebt weer nieuwe dingen moet gaan implementeren. Dat is ook leuk, je werkt ook naar een bepaald resultaat toe en je ziet continue verbetering.

Rachel van den Broek

Dat is ook meteen belangrijk qua karakter. PMO'er moet niet als last gezien worden. De PMO moet ook echt project helpen. Ik denk ook dingen extra aanvullend: weten hoe een document geschreven moet worden, stuurgroepstukken, hoe je die voor moet bereiden, hoe ga je om met stuurgroepen. Veel voorbereidend werk kunnen doen. Dus je moet ook begrijpen hoe groepen in elkaar zitten en hoe ze werken. Hoe je communiceert ook. Inleven dus in wat een ander al weet en niet weet en wat je die ander kan vertellen.

Roeland Joosen

Ja, je moet flexibel zijn en een taaie huid soms. Wat ik het leuke vind aan PMO, je bent de spin in het web. Ik denk dat je dat vaker hebt gehoord. Wij leggen overal de linkjes, dus je moet communicatief best wel goed zijn. Je hebt met finance te maken, met de managers, met procurement, met de klant en jij moet het allemaal maar zien te koppelen. Je kunt mensen bij elkaar brengen, dat vind ik ook leuk. Empathie is het niet echt. Het is vooral het praten, je moet makkelijk kunnen praten met mensen. Zo sociaal ook weer niet. Er zijn mensen die dat wel doen, maar binnen onze groep ben je eigenlijk altijd op klantlocatie. Binnen ons team heb je een aantal mensen die zich met engagement bezighouden, die echt zeggen: we moeten de mensen aan Accenture gebonden houden, ze moeten wel enthousiast blijven, ook over ons bedrijf zelf. Je hebt die mensen die deze karaktertrekken wel exploiteren en gebruiken. Binnen het vak, maar of het echt noodzakelijk is, niet, maar je moet wel sociaal zijn. Als je kijkt naar een typische IT'er, die zou daar een stuk meer moeite mee hebben. Dat zijn meestal wat meer introverte mensen. Je moet wel een beetje extravert zijn.

Sander Ruiter

Een goeie PMO'er stelt veel vragen. Die moet eigenlijk altijd overal iedereen durven aanspreken en ook al zit je vaak zelf lager in de hiërarchie van een organisatie, moet je toch wel het lef hebben om ook seniormanagement partners aan te spreken op dingen die ze fout doen. Juist, nieuwsgierig moet er bij zitten. Heel veel van de vragen die je zou moeten stellen zijn uit nieuwsgierigheid zodat je zelf je werk goed kan gaan voorbereiden. Ik zit te denken. Wat voor karaktereigenschappen zijn er nog meer? Communicatief moet je goed zijn. Ik denk dat je ook heel erg flexibel moet zijn als PMO'er omdat je ... Wat ik wel een leuk aspect vind van mijn werk en andere collega's wat minder, dat het er opeens grote urgenties kwamen en dat moest je ineens al je werk kunnen laten liggen en voordat ene kunnen gaan. Juist, prioriteren. Je moet het zelf doen in je eigen werk, maar ook heel duidelijk kunnen zien wat de belangen van anderen zijn bij het werk wat jij doet. Als zij zeggen, we hebben nu een probleem en morgenochtend moet het opgelost zijn, dat je dan alles kunt ... Dat je

voor jezelf dat ook kunt doen in je hoofd, dat je alles even laat liggen. Ja, discipline en structuur heb je wel nodig.

René de Hoon

Wat ik denk dat belangrijk is voor een PMO: analytisch moet je wel sterk zijn. Dus je moet informatie uit de data kunnen halen, dus dat je echt zaken gaat rapporteren waar mensen ook daadwerkelijk wat aan hebben. Daarnaast heb je ook een hele sociale rol binnen een project. Dus je kunt ook enigszins fungeren als een vertrouwenspersoon. Doordat je onafhankelijk bent kunnen mensen hun zorgen uiten over het project of over teamleden of wat dan ook. En dat vergt een ander karaktertrekje. Daar heb je echt toch een sociale skill voor nodig. Het kunnen luisteren en dat ook weer vertalen naar ook weer een oplossing. Dus je hebt daar ook vaak een coachende rol richting projectleiders. Dat is het tweedelige eraan, denk ik. Ja, dat vind ik zelf ook altijd heel belangrijk dat als je informatie presenteert, dat dat ook het goede is. Bepaalde nauwkeurigheid dat mag je wel verwachten. Dat zit er zeker in.

Je moet ook wel durven om ownership te pakken van de zaken die je oplevert. Dus als jij een project mee helpt op poten te zetten dan aangezien je ook heel erg bij de methodes betrokken bent zul je dat ook echt uit moeten stralen van ik weet hoe we dit moeten gaan doen. Dus dat je eigenlijk die projectleider meeneemt in jouw gedachten en niet andersom. Dat hoort erbij. Een stukje leiderschap zit daar ook wel in. Ik denk typisch dan voor de ASML-organisatie is dat er dus ook een andere type persoon gevraagd wordt dan meer een secretariële open, zeg maar. Dat is vaak wat dienstbaarder dan PMO is binnen onze organisatie.

Wat zijn de belangrijkste eigenschappen van een PMO om goed te functioneren?

Lianne Oosterbaan

Dat is een onderdeel, ja, dat is een onderdeel. Het is natuurlijk... op zich kan iedereen in een programma dit inbrengen, vanuit je persoonlijkheid... Maar het zou een logische rol kunnen zijn van een PMO-er. Omdat die gewoon heel goed zicht heeft op alle teamleden en met iedereen in gesprek is en vooral daar de focus ligt. Dat staat dus buiten die projectbeheersing, die dus ook belangrijk is en dus **feeling houden voor de voortgang... dat hoort er sowieso natuurlijk onlosmakelijk bij...**

Nee, dat zou wat mij betreft een plus zijn. En daarnaast is bijvoorbeeld pro-activiteit er ook één. Je moet goed kunnen... beetje op afstand kunnen kijken en kunnen zien wat er ergens gebeurd en vooruit kijken van als wij daar over een half jaar willen staan doen we dan nu de goede dingen... Dus er zitten een aantal, inderdaad, verbindende, pro-activiteit, maar ook die beheersing en die oog voor... niet details maar wel voor dat we in de pas lopen.

Joëlle Sinnema

Ik denk wel dat je iemand moet zijn die makkelijk contact maakt met andere mensen, euhm. En respectvol bent naar andere mensen. Maar ook dat je respect hebt voor wat mensen te bieden hebben. Euhm. Euh, het hoeft niet, maar het is bij bepaalde types wel handig als ze je aardig vinden. En bij sommige mensen werkt dat gewoon niet, en dan is het gewoon even met de botte bijl. En dan moet het gewoon, maar ik probeer altijd wel in eerste instantie, aardig of ja aardig gevonden worden. In ieder geval het zo te doen dat je een prettige werksfeer met elkaar hebt. Euh, en dat lukt niet met iedereen. Omdat mensen vinden je soms gewoon overhead en controle en onnodig.

Dus ja, daar besteden ze dan liever geen tijd aan. Als dat 10 keer escaleert dan houd het een keer op en ga je volledig eisen stellen zeg maar.

Rachel van den Broek

Ik vind dit een lastige vraag. Eigenschappen... Ik deel wel de mening. Een beetje hetzelfde als Project Manager: je hoeft geen vrienden te maken, wel verbanden leggen.

Roeland Joosen

Wat ik wel zie binnen onze groep is, heel veel mensen hebben als eigenschap dat ze wel pleasers zijn, als er iets gevraagd wordt dat ze het eigenlijk altijd wel op willen pakken. Ik ben er zelf ook schuldig aan. Als het me lukt, dan zeg ik ja. Het is ook een paar keer in een beoordelingsgesprek naar voren gekomen: 'Roeland je moet nee durven zeggen, want als het niet in je takenpakket is of je hebt er geen tijd voor, moet je het niet doen'. Of in ieder geval nee zeggen en dan gaan ze kijken of jouw taken misschien verminderd kunnen worden zodat je het alsnog kunt doen. Ik geloof dat PMO binnen onze groep volgens mij de hoogste ratio heeft met mensen die overspannen thuis zitten, omdat ze de grenzen niet goed kunnen stellen in het begin. Dat is soms wel pijnlijk. Gelukkig heb ik daar tot nu toe geen moeite mee gehad. Ik kan best goed relativeren en ik zeg: ik heb nu mijn standaard taken, ze vragen nu wat extra's. Prima dat kan ik doen en als ze het dan over deadlines hebben, dan kijk ik ten eerste: is die deadline realistisch. Wil je het morgen hebben en het is 8 uur aan werk bovenop mijn normale werk, dan zeg ik: ik wil het wel proberen, maar ik garandeer niet dat het af is. Soms zit er overwerken bij. Soms hoort dat. Het valt een beetje onder die flexibiliteit die van je gevraagd wordt, maar ik zeg niet dat het een eis is. Of je moet nee kunnen zeggen en als je geen nee kunt zeggen, dan ..

Je moet wel nee kunnen zeggen. Dat is ook iets wat ik heb moeten leren. In het begin heb ik ook 10 uur per dag gewerkt. Dan kijk ik: wat doen ze met dat extra werk dat je hebt gedaan. Dat hadden ze eigenlijk pas over 3 dagen nodig. Dan denk ik: waarom hebben zij mij die deadline dan gesteld. Dan ga je een beetje nadenken en dan ga je de volgende keer ook vragen: voor wanneer heb je het nodig? en dan kun je zeggen: 'dan krijg je het een dag van tevoren en dan heb je nog steeds tijd genoeg'. Meestal krijg je dan ook wel de mensen met je mee dat ze zeggen: 'prima, een dag van tevoren is ook goed', en als ze echt zeggen: 'nee ik moet het dan hebben', dan moet je kunnen aangeven: 'dan moet ik dingen laten vallen'.

Sommige managers zijn geneigd om jou heel veel dingen te geven die eigenlijk niet bij je horen. Sommigen weten donders goed waar je voor ingehuurd bent en zeggen: 'jij doet gewoon die administratie en that's it'. Die zeggen: 'ik heb een assistent voor dit soort werk of ik regel een andere analist of iets dergelijks', maar sommigen zeggen: 'volgens mij heb jij het niet druk genoeg, kun jij dit en dit ook voor mij doen?'

Jazeker. Ook in je huidige takenpakket dat je afsprekt, bijvoorbeeld rapportages, je kunt een dumpdata omtoveren naar een mooi grafiekje. In het begin doe je dat handmatig en dan denk je: het kost ongeveer 4 uur werk om het zo mooi te krijgen en als je eenmaal het ritme erin hebt dat je wat tijd over krijgt, dan ga je kijken: hoe kan ik mijn eigen werk verbeteren. Dan ga ik het voor mezelf makkelijk maken.

Ja je zit jezelf te verbeteren waardoor je meer ruimte kunt krijgen en dus meer op kan pakken of andere dingen kunt doen. De verbetering zit bij jezelf.

Sander Ruiter

Stel dat je inderdaad heel gezellig bent dan zul je je meer betrokken voelen en je zult meer betrokken worden. Je werk wordt leuker, je zult vaker worden meegenomen

naar activiteiten buiten het project om die wel als projectteam gedaan worden, bijvoorbeeld een etenje of een avond bowlen. Dat soort dingen, als je je als PMO'er heel neutraal opstelt, wordt je daar niet voor uitgenodigd, maar ik denk dat dat wel een leuke kant van het werk kan zijn. Juist die verschillende projecten, als je daar op een goede manier op inspeelt, dat je daar wel profijt van kan hebben op dat vlak. Ja, dat je betrokken bent, je in kan leven.

Ja, absoluut sociaal. Je moet zeker sociaal zijn.

Dat denk ik wel, dat je zelf ook verder kunt komen. Dat je makkelijker meer informatie kunt krijgen. Vaak is een proces om informatie te krijgen. Mensen zijn wat terughoudend. Als je sociaal er sterk instaat kun je er vaak meer uithalen dan ...

René de Hoon

Dat sluit heel erg aan bij de vorige vraag eigenlijk. Je moet je mannetje durven staan en wel echt een sparringspartner zijn voor de mensen waarmee je werkt. Dat is ook de reden dat het gesplitst is: dat je niet onder een projectleider geschoven wordt maar er echt naast staat. Dus je bent hiërarchisch gelijk. En dat helpt daarin. (gelijk aan?) Aan de projectleiders of de clustermanager. Net op welk niveau dat je zit heb je een vergelijkbaar hiërarchisch aanzien. (spion) Nee, dat heb ik zo niet meegemaakt. Dat zou ook niet de bedoeling moeten zijn. Als je daar in verzeild dan denk ik dat het niet goed gaat. Dan kom je toch niet betrouwbaar over. Dus dat is iets wat je juist niet moet hebben.

Je moet ze helpen inderdaad en het is niet zo dat je gaat verraden wat er eventueel speelt. Als ze zorgen hebben dan kunnen ze bij je terecht. En daar probeer je ze zo goed mogelijk mee te helpen.

Wat bied een PMO dat van uiterst belang is voor een project?

Lianne Oosterbaan

Nou... dat komt op hetzelfde neer. Projectbeheersing... is volgens mij de belangrijkste, omdat daar de focus ligt van een PMO'er. En die ligt niet bij een programmamanager. En het team geeft weer signalen door die jij weer aan de programmamanagers doorstuurt. Ja, dat kan ook. Ja, dat klopt. Dat is ook zo. (informatie verzamelaar) Je bent echt een verbinder, zeg maar, een ja...

Joëlle Sinnema

Nou, PMO wordt heel vaak ook gezien als overhead, alleen ik denk dat je als PMO'er echt kosten kan besparen. Euh, en dan met name personeels kosten. Als je ziet naar hoeveel tijd een projectmanager bezig kan zijn met eigenlijk taken die bij een PMO'er liggen. Euhm, en tarieven die een projectmanager kosten en die een PMO'er kosten. Heel veel werk kan een PMO'er ook gewoon doen die al, hoe zeg je dat... goedkoper zijn dan dat euh een projectmanager die werkzaamheden doet. Dus dan euh dat is gewoon heel erg van belang voor iedere programmaorganisatie. Dus ondanks dat je iemand extra hebt zitten is het nog goedkoper dan dat alle projectmanagers of alle programmamanagers hun eigen ding gaan doen. Dus dat is denk ik wel het kosten aspect is denk ik wel het grootste belang, en het grootste voordeel wat het projecten en organisaties hebben bij het inhuren van een PMO'er.

Het is wel dan wel van belang om de juiste termen te gebruiken, je hebt een project team en daarin zitten projectleden. En de projectmanager is verantwoordelijk voor zijn hele projectteam. Als PMO'er werk je op projectmanager niveau. Dus je gaat niet met al die projectleden zitten. Die moeten hun eigen werk doen. En de projectmanager is verantwoordelijk om al die informatie te verzamelen. En jij als PMO'er kan met een projectmanager gaan zitten om die informatie uiteindelijk weer

op programmamanager niveau samen te voegen. Maar je moet als PMO'er voorkomen dat je met alle projectleden afzonderlijk moet gaan zitten. En die mensen moeten gewoon hun eigen werk doen. Euh, en voor projectmanager is het van belang dat je informatie en voortgang enzovoort probeert te verzamelen. En daar kun je als PMO'er bij helpen door een aantal van die taken over te nemen. **Dus bijvoorbeeld zorgen dat hij door alle informatie die hij binnenhaalt ook goed in rapportages komt te staan.** Of euh, van alles en nog wat.

Nee ik probeer dat te voorkomen om echt met de testers zelf of met de techneuten zelf te gaan zitten. Tuurlijk, collegiaal heb je daar echt wel contact mee, maar op het moment dat het om werk inhoudelijk gaat, probeer je mensen wel in hun rol te laten zitten. En de projectmanager ook zijn werk te laten doen. En een project te managen. En dat is wat anders als dat hij alle taken overdraagt aan een PMO'er.

Rachel van den Broek

Inzicht op elk moment.

Zelf nadenken over welke informatie de PM (Project Manager) nodig heeft om te kunnen sturen. Met name weer nadenken voor een ander. Wat heeft een ander nodig? Wat heeft de bestuursgroep nodig? Wat heeft de PM nodig? Inzicht hebben in behoeftes. Dat vind ik een belangrijke vaardigheid.

En dat kan ook heel simpel door dat ook te vragen in het begin. Dus niet van: hij moet alles uit zichzelf weten. Op een gegeven moment moet je dat dan weten.

Het is wel echt zelf-lerend. Dat is heel belangrijk. Het is dus best een zware functie. De vragen zijn echt beantwoord vanuit PMO binnen een programma. En dan niet vanuit portfoliomanagement.

Roeland Joosen

Een PMO zit eigenlijk altijd in de overhead, in de marge van een project. Het wordt niet vaak echt verkocht aan de klant als zijnde: wij gaan een SAP implementatie doen, die is verkocht en dan staat er eigenlijk nooit in het contract: er zit ook PMO bij, want dat hebben we nodig, dus dat is eigenlijk in de marge. Wat is de toegevoegde waarde als we alleen maar geld kosten en niks opleveren als je puur naar geld kijkt. Dat is dat wij het managementteam ontzorgen. **Het managementteam kan zich focussen op die SAP implementatie en wij doen de dingetjes er omheen, de administratie, zorgen dat die facturen eruit gaan, dat het project blijft lopen, dat we winstgevend blijven, dat we weten wie er op het project zitten,** want dat rouleert ook nog wel eens. Het is dat ze geen kopzorgen hebben over de administratie. **Je kunt het ook vertalen naar echt geld in de zin als wij bijvoorbeeld facturen op tijd sturen en zorgen dat ze op tijd betaald worden. Je hebt een betalingstermijn, die nemen wij in de pricing, dus als wij een contract opstellen, houden we altijd rekening met betalingstermijnen. Bij ons hebben ze dan een percentage berekend van misgelopen rente als ze te laat betalen. Stel je komt op een lopend project en die betalen eigenlijk altijd te laat, waardoor je altijd een misgelopen rente hebt** en dat wordt als kosten op het project gezet, dus je project gaat slechter draaien als je onbetaalde facturen krijgt. Ook om als stok achter de deur te hebben van: jongens, zorg dat de facturen betaald worden. Er zijn meerdere projecten waar een PMO dan bij komt en het eerste wat ze regelen is zorgen dat die facturen op tijd uitgestuurd worden en op tijd betaald worden. **Dan verdwijnt opeens die misgelopen rente als kosten en dan heb je minder kosten op je project, puur omdat de facturen op tijd betaald worden. Dan is je marge alweer omhoog gegaan. Als je dat goed in de gaten kunt houden, dan heb je al een kwantificeerbaar ding.**

Ja als een manager meer tijd heeft voor zijn project zelf, dan kan hij eerder issues zien en erop acteren, eerder oplossen en daar meer achteraan zitten, zodat dat geen vertraging oplevert. Dat is inderdaad ook een goed voorbeeld.

Sander Ruiter

Ontzorgen, denk ik. Voor de projectmanagers.

René de Hoon

Ik denk een stukje structuur en rust dat dat veel kan brengen. Je bent een beetje het vangnetje voor een aantal projectleiders, denk ik. Je ziet projectleiders zeker binnen een zeer technische organisatie als ASML die komen vanuit de techniek. Die groeien door in de rol van projectleider en dat zijn geen specialisten op dat vlak. Een stukje projectmanagement is het onderbelichte aspect van hun rol. En juist daar kom jij als PMO erin van heb je hier aan gedacht? Daar aan gedacht? Je kunt het inzicht geven wat zij zelf niet zien. En daarmee kun je echt helpen om het project beter aangestuurd te laten worden. Dan hebben zij daar voordeel van.

Ja, eigenlijk wel. Binnen onze PMO-organisatie heeft iedereen projectmanagementtraining e.d. gevolgd om ook echt gewoon daar inhoudelijk goed in bij te kunnen dragen. En aangezien projectleiders heel vaak ook vanuit de techniek komen en heel erg met de techniek bezig zijn, is dat niet hun eerste punt van aandacht en voor een PMO is het dat juist wel. Ze kunnen elkaar versterken.

Wat vind u de meest geschikte cursus voor een PMO?

Lianne Oosterbaan

Ik heb... voor ons is Prince2 sowieso een must...

Ja, dat is bij ons ook een ingangseis... de enige geloof ik voor PMO. Omdat wij als NS hebben afgesproken dat we de Prince2 methodiek willen volgen. Ik heb goede ervaringen gehoord over IPMA-D, heb ik zelf niet gevolgd. Collega's, die ze gevolgd hebben... Ja, algemeen, dat ze het prettig vonden om toch even... ook al doen ze dingen al in de praktijk, dat je even een theoretisch kader meekrijgt van maar waarom doen we het dan eigenlijk en waarom is het zo belangrijk... Nee, anders. Want Prince2 is gewoon een methodiek, gewoon een middel. En IPMA is meer op kennis en kunde, op competenties, dus veel breder dan alleen maar de methodiek.

Joëlle Sinnema

Nou, prince 2 heb je foundation en practitioner, dus die heb ik allebei. P3O heb ik gedaan, dus daar heb ik. En dat vind ik eigenlijk ook wel een basis opleiding voor een PMO'er. Daarin krijg je inzicht in de verschillende levels van de projecten. Dus je hebt programma en portfolio niveau. En binnen portfolio verschillende programma's en binnen programma's heb je verschillende projecten. Dus de uitleg hoe dat allemaal bij elkaar kan komen en welke taken waar horen is een belangrijke. Dat is P3O.

Euhm, en dan heb je prince 2. En dat is echt op projectbasisniveau. Euhm, maar je hebt ook nog een opleiding op programmamanagement niveau. En je hebt een opleiding op portfoliomanagement niveau. Programmamanagement heb ik nog niet gedaan. Portfolioniveau heb ik wel gedaan. Euhm, dus dat is als je bij APMG op de website kijkt, zie je alle verschillende opleidingen die ze moeten hebben.

Dat is eigenlijk de APMG tak, je hebt een stuk agile wat nu eigenlijk wel een vereiste is, wat je moet gaan doen. Dus je kan agile scrum master worden bijvoorbeeld. Euhm, daar zijn ook allerlei verschillende trainingen van. Er zijn drie verschillende aanbieders die dat doen. En je hebt PMI en PMI heeft euh ook verschillende trainingen op basis niveau tot op portfolio niveau.

Ja, dus die euh, dat ligt een beetje aan welke route je wilt doen, en dat word mij, prince 2 is vanuit Engeland over gekomen en wordt in IT best wel veel gebruikt. PMI is internationaler, groter, is in Amerika weer bekend. Dat zou je voor andere takken en branches kunnen gebruiken. ja, nou ja, euhm, je hoopt van wel. Maar je wilt eigenlijk voorkomen dat ze een waterval methode en agile methode door elkaar gaan gebruiken. Dat is eigenlijk niet te doen. Dus als je een bepaalde methode binnen een organisatie gebruikt wil je wel dat alle programma's op die manier werken. En wat je nu ziet is dat er steeds meer agile projecten programma's gedraaid worden. En minder waterval methodes gebruikt worden. Dus dat euh, ja, ze mixen is niet heel handig. (IPMA-D) Ja dat heb ik op school wel gehad maar gebruik ik eigenlijk niet zo veel meer. Ja, het word wel gevraagd, ofja, het werd wel gevraagd toen ik bij Ordina zat. Maar, euh, ik zie daar niet heel erg veel toegevoegde waarden in voor een PMO'er. Ik denk dat het belangrijker is als je voor jezelf weet, nou ik heb bepaalde kwaliteiten op een bepaald stuk, mijn riskmanagement of financieel, daar heb je weer specifieke opleidingen voor, ook voor PMO'ers. Om je dan op zulk soort dingen te richten in plaats van IPMA-D. Ja.

Rachel van den Broek

Als de PM volgens Prince werkt is het handig als de PMO'er ook volgens Prince werkt. Maar dat is een golf. We gaan nu naar Exile, wat gaat de PMO'er doen? De persoon is belangrijker dan de opleiding, vind ik. Als ik zou mogen kiezen.

Roeland Joosen

Ik heb de studie bedrijfskundige informatica gedaan, een bachelor. Dat gaf al een beetje de bedrijfskunde en wat komt daarbij kijken. Dat was eigenlijk nog niet eens heel leidend in het werk dat ik nu doe. Dat is vooral door het te doen dat je het leert, maar als ik kijk naar cursussen is dat verschillende projectmanagement methodieken wel belangrijk zijn, dat je snapt hoe dat werkt. Bijvoorbeeld een Prince2 is veel gebruikt, vooral in Engeland. Je hebt P3O, dat focust zich meer op een centre of excellence, oftewel je hebt één centraal orgaan dat zorgt voor alle standaarden en alle templates, tools enz., dat je daar kennis van hebt. Nu is Agile helemaal hot. Ik heb toevallig vorige week mijn certificering daarvoor gehaald, dat je weet: als jij in een Agile project terechtkomt, je hebt die en die mensen, die rollen en die moeten deze dingen opleveren, dat je daarin kan ondersteunen.

Nu nog niet, maar het wordt steeds belangrijker. Het is een beetje een hype die blijft hangen lijkt het nu op. In plaats van de traditionele watervalmethodiek binnen systeemimplementatie worden het nu meer kortlopende cycli die op een Agile manier worden onderhouden. Ik zie het wel steeds belangrijker worden, maar het gaat er vooral om dat je weet hoe het werkt. Een collega van mij die ondersteunt het Agile project, die werkt eigenlijk niet Agile, want hij voert het niet uit in de zin van: hij hoeft niet iedere 2 weken iets op te leveren, hij doet gewoon de administratie daarvan, maar hij weet wel hoe zij aan het werk zijn. Hetzelfde geldt voor Prince2, je hoeft niet al die documenten te snappen, maar je moet wel weten: hoe gaan ze te werk. Het is echt als achtergrondinformatie, want binnen ieder bedrijf werken ze weer PMO op een andere manier.

Geen ervaring, maar ik ken het wel. Dat wordt ook aangegeven als zijnde: dit kan een nuttige aanvulling zijn. Het is bij ons niet verplicht, maar ik denk dat het net als de rest, het is meer dat je weet hoe het werkt. IPMA is vooral als je meer de

projectmanagement kant opgaat, in de zin dat je projectmanager wordt en niet een ondersteunende rol. Als je wil doorgroeien is het zeker een aanrader. Dan moet je die haast doen. Als je echt van PMO naar PM wil groeien, dan wordt het zeker aangeraden. Voor PMO zelf, nee.

Sander Ruiter

Dat is lastig te zeggen voor mij omdat ik zelf niet die cursussen heb gedaan. Ik ben er zonder die cursussen ingestroomd en dat is zo gebleven doordat de tijd dat ik daar zat er een trainingsstop was. Dat was qua tijd niet mogelijk. Als ik naar collega's van mij kijk hebben er veel Prince twee wat je zegt, iets van een P3O was er nu opgezet. Dat soort trainingen werden wel duidelijk gedaan. Het was niet zo dat ik het gevoel had van die dingen hebben zoveel bijgedragen aan die mensen dat ik ze ook zou moeten doen. Nee, ik heb ze zelf niet gemist zou ik zeggen.

René de Hoon

Het is zeer van belang dat je natuurlijk goed weet wat projectmanagement inhoudt, project-, programmamanagement, dat soort cursussen. Dus dan kun je denken aan Prins 2 of Lean Six Sigma, Egile, dat soort dingen. Dus heel veel de methodieken van projectmanagement, dat zijn belangrijke kennisgebieden voor PMO om mee te kunnen ondersteunen. En daarnaast wat meer operationele dingen, dat hebben we ook wel gehad en dan heb je het meer over Enterprise Planning en dergelijke. Dat is niet van wezenlijk belang. En projectmanagent is het belangrijkste stuk. En financieel denk ik dat we meer kunnen brengen.

Ja, Ipma-D zeker. Dat zou ook een goede training kunnen zijn. Je ziet ook wel typisch dat PMO'ers zelf door kunnen groeien richting rol van projectleider. Natuurlijk omdat je heel veel kennis van zaken hebt op dat vlak. En dan heb je Ipma_D, Ipma-C waar je dan door heen gaat eigenlijk. Als je het mij persoonlijk vraagt zou ik zeggen in de basis komt dat neer op hetzelfde. Al die projectmanagementmethodieken dat is een bepaalde structuur die je aanbrengt over een project heen en vanuit daar ga je opereren. Dat zie je eigenlijk altijd terug komen. (wordt er gewerkt met de methodes van de cursussen?) Ja, de wens is er wel, de praktijk niet altijd. Laten we het daar op houden.

Welke vooropleiding sluit aan bij het takenpakket van PMO? (MBO, HBO, WO)?

Lianne Oosterbaan

Universiteit.

Ja, dat laatste sowieso, zeker als je kijkt naar de drie niveaus die wij hier onderscheiden. Want dan is de junior echt puur uitvoerend.

Nou, dan gaat dat dus inderdaad over de vergaderingen regelen, nieuwsbrieven regelen, rapportages distribueren, dat soort dingen. Dus dan heb je het over secretaresse, secretaresse-plus werk. Maar dan in een projectomgeving. En de medior en de senior krijg je natuurlijk meer taken en verantwoordelijkheden. Wij hebben hem een beetje verdeeld. We zijn toevallig net met de functiewaardering bezig geweest. De junior is meer reactief, je geeft een opdracht en je doet het. De medior is actief en de senior is proactief. Dus die ziet bij voorbaat al wat er nodig is en handelt daarnaar. En dat is op zich wel een goede typering. Ik denk dat een PMO-er geen WO niveau hoeft te hebben. Het helpt mij in mijn manier van denken maar ik trek ook dingen naar me toe die wellicht niet helemaal bij een PMO-er horen, dus dat vind ik

het leuke van het PMO vak. Dat je, als je dat laat zien, ook de vrijheid krijgt om dingen naar je toe te trekken die wellicht niet helemaal binnen je functieprofiel passen. Ja. En door de programmamanager en welke ruimte hij je geeft... of zij... absoluut. Maar even terugkomend op je vraag... Ik denk dus dat HBO voldoende zou moeten zijn als je kijkt naar de seniorrol... maar in de manier van denken helpt het mij in mijn WO achtergrond. Maar dat is niet nodig, daar geloof ik niet in. Het blijft een “handen uit de mouwen” functie. Het zal helpen... het lastige is van een PMO-er is dat ze zo generiek worden ingezet, op heel veel terreinen. Dus als je je alleen op financiën zou richten dan heb je maar één aspect van het werk, van het hele pallet. Dus dan zou ik eerder denken aan organisatiekunde achtige dingen, denk ik, of zo... bedrijfskunde... maar dan op HBO niveau... Ik weet niet eens wat daar op... geen idee. Ja... maar dan... en dat merk ik bij mezelf dus ook met mijn communicatie achtergrond... Dan heb je de soft skills maar niet de... Je moet mij niet vragen om een financiële rapportage in elkaar te draaien of zo... Dus dat ligt er een beetje aan wat je zoekt. Nou, bij ons niet want wij hebben een controller. En je ziet bij heel veel bedrijven dat juist het hele financiële stuk uitbesteedt is, bij een ander ligt. Maar op het gebied van planning, risicomanagement, dat zijn wel onderwerpen die vaak bij een PMO-er liggen. Dus dat zou wel handig zijn. Je zou het een beetje in wat generiekere studies moeten zoeken inderdaad en niet per se HR of Communicatie want dat zou te beperkt zijn. Maar meer inderdaad, wat je zegt, Economie en Bedrijfskunde achtige dingen.

Joëlle Sinnema

Nou binnen mijn huidige euhm, werkgever, wordt elke vooropleiding geaccepteerd. Zo lang het op HBO niveau is. MBO nemen wij in principe niet aan, en dat heeft niet zo zeer te maken met het level, maar wel de manier van denken. Euh, dus je moet wel gewend zijn om binnen bedrijfsmatige organisatie te werken, en dan de ambitie hebben om op management niveau te werken. Euhm, je kan wel als MBO, denk ik, zou je als PMO wat kunnen doen, maar ben je echt administratief bezig. Ik zou een MBO'er nog geen notule laten maken bijvoorbeeld. Omdat je dan inhoudelijk heel veel moet weten van wat er op dat moment speelt. Daar moet je wel kijken welke taken je wel of niet neer kunt leggen. Maar als PMO kun je soms ook wel wat uitbesteden naar een secretaresse bijvoorbeeld, die op MBO niveau werkt. En dat werkt ook heel erg goed. Voor bepaalde dingen kan dat best. Euhm, maar voor medio PMO'ers heb je toch minstens HBO of WO nodig.

Nou ik heb zelf commerciële economie gedaan. Nou ja, dat werkt voor mij prima, haha. Maar dat is meer zodat je weet hoe organisaties in elkaar zitten. Je weet euh, terminologie komt je bekend voor. Euh, je hebt wat financiële achtergrond. Dus je weet een beetje wat een capex en een opex is. En hoe je financiële administratie als een PMO moet draaien. Euhm, je weet wat over resource management. Alle dingen die je tegenkomt heb je ook wel op commerciële economie opleiding ook wel gehad. Maar mijn partner heeft bijvoorbeeld een IT opleiding gedaan, euhm, bedrijfskunde gedaan. Nou dat is ook prima natuurlijk.

Ik denk dat als je een HBO kunstopleiding doet, dat is misschien wat anders. Maar goed, dan heb je misschien wel hele creatieve kennis. Of een andere manier van denken, waardoor je deze informatie misschien wel snel op kan pikken. Maar iets zakelijk is denk ik wel handig.

Rachel van den Broek

Om hem echt van informatie te voorzien, om een vergaderzaal te regelen enzo, als je dat wilt, dan is MBO voldoende. Maar het meedenken voor de PM, dan zou ik een HBO'er nemen.

Roeland Joosen

Nee het moet niet zozeer, want er zijn genoeg slimme mensen met MBO. Als ik kijk naar mijn opleiding, er zaten er een aantal die vanuit MBO doorgestroomd waren naar het HBO en dan denk ik: ik weet niet waarom die MBO hebben gedaan, die weten veel meer dan ik. Het is wel een beetje afhankelijk van de persoon. Ik vind PMO geen moeilijk werk, maar het is altijd veel werk. Je moet analytisch wel wat vaardigheden hebben. Als je een bulk data krijgt, je moet het maar kunnen omtoveren naar iets bruikbaars. Dat inzicht moet je hebben, dat kun je ook aanleren, maar om ermee te beginnen zou het wel handig zijn als je daar de basics van hebt.

Je zou wel kunnen zeggen: HBO denkwijze.

Dat vind ik een beetje overdreven en dat zie ik ook binnen onze groep. Er zijn er een aantal die een master hebben en dan als PMO aan de gang gaan, maar die zijn allemaal vrij snel weer weg, in de zin dat ze niet echt uitgedaagd worden, maar ook dat ze zien: voor mij zijn de doorgroeimogelijkheden niet ver genoeg. Ik denk dat WO overdreven is. HBO is een prima niveau. Ikzelf heb bedrijfskunde en dat vond ik een best relevante opleiding. Als je kijkt naar die communicatieve vaardigheden, als je iets van een communicatie opleiding hebt gedaan, dat is ook een hele relevante. Dan ben je juist heel makkelijk in het verkrijgen van je connecties. Als je een probleem hebt, dat heb ik ook in het begin gehad, kom je ergens niet uit, weet dan de persoon te vinden die jou wel kan helpen. Dus communicatie en bedrijfskunde. Ja, er zijn inderdaad een aantal mensen van de MER. Dat is dan de financiële administratie, dat je daar affiniteit mee hebt.

Sander Ruiter

Ik heb zelf een HBO bachelor gedaan in Arnhem, finance. (vooropleiding) Ja, absoluut. Bij ons was het heel verschillend. Nee, qua niveau niet. Het was minimaal HBO. Er zaten een paar WO-ers tussen maar die waren bezig met een overstap naar consultancy, dus dat was een tijdelijk spot bijna. Het voornaamste stuk was HBO, die dat hadden afgemaakt en alleen een bachelor hadden gedaan en daarmee verder wouden. Qua opleiding was het zo verschillend. Er zaten mensen tussen met vrijetijdsmanagement, hotelschool, je kon het zo gek niet bedenken of ... Het allemaal wel iets met business te maken, maar het was heel erg breed. Nee, je werd denk ik geselecteerd op die karaktereigenschappen die we eerder hebben besproken.

René de Hoon

Ik heb zelf heb een opleiding HBO Werktuigbouwkunde gedaan en een WO-opleiding Supply Chain Management. Ik denk, kijkend naar het niveau binnen dit bedrijf, wordt er ook een bepaalde manier van denken van mensen verwacht. En dat brengt met zich mee dat je minimaal HBO-geschoold zou moeten zijn omdat je anders inhoudelijk niet mee kunt in de gedachtestroom die rondgaat. Bovendien helpt dat ook in bepaalde snelheid en inzicht die je kunt genereren. Dus het analytisch vermogen heb je dan zeker nodig. Type vooropleiding zou ik dan wel in de bedrijfshoek kunnen zoeken, dat is het meest logische. Technische bedrijfskunde, dat soort opleiding. Eigenlijk ook waar je de basis terug ziet komen waarvan zo'n Ipma-D of Prins 2 dat soort opleidingen. Dat kan meer in de economische hoek zitten.

Ik heb daar zelf niet zo'n kennis van hoe die opleidingen precies heten, maar daar zie

je ook wel heel vaak Business management zie je daar terugkomen. Het verstand hebben van zaken, zeg maar.

Met hoeveel mensen heeft u als PMO contact in een project?

Lianne Oosterbaan

Ik heb... Je hebt dus inderdaad projectmanager, programmamanager en de assistent... en we hebben ons kernteam, dat bestaat uit 12 mensen.

Die zijn allemaal verantwoordelijk voor een deel project. En met die hoofden ben ik in contact maar niet met hun teamleden. En ik ben met de schil van support, risicoplanning, communicatie, documentcontrol, daar ben ik mee in contact. Dus als je kijkt naar ons programma... Ik weet niet eens hoe groot ons hele programma is, maar **ik heb met zo'n 20 man contact**.

Ja, ja. Maar ik denk dat we in het totaal met zijn... 50en, 60en zijn?

Nee, minder. Die zie ik soms niet. Die zijn gewoon... die zitten of bij NedTrain of die zitten veel in Spanje bij de leverancier of... nee, die kan ik soms weken niet zien.

Omdat die onder die projectleider werken waar ik wel contact mee heb, dus die zie ik verder niet. Die projectleider is dan weer de tussenpersoon naar het projectmanagement toe.

Joëlle Sinnema

Ja dat ligt echt heel erg aan de grootte van het programma. Euhm, **ik had altijd 1 programmamanager, euhm. Bij mijn eerste waren denk ik zo een 25 man**, waar ik voor werkte. In principe werkte ik voor de programmamanager. Maar ja om informatie daar te krijgen moet je wel zorgen dat andere levels op dezelfde manier werken. Dus dat andere levels op de juiste manier informatie aangeleverd krijgen.

Dus ben je gewoon met 30 man bezig zeg maar. Euhm, en bij mijn huidige programma zat ik op account niveau dus dan had ik wereldwijd, dus ik had 6 account leads wereldwijd zitten. En die waren binnen hun eigen werelddeel weer verantwoordelijk voor hun eigen programma. Programma's die binnen dat stuk. Ik kan het niet zo zeggen. **Maar ergens tussen de 25 en 150 of zo.**

Rachel van den Broek

Maar generiek is het antwoord dat het ook afhangt van de grootte van het project. En hoeveel die PMO extra oppakt naast de basis werkzaamheden.

Ik ben benieuwd hoeveel mensen je spreekt die voor kleine projecten nog een PMO mogen hebben.

Roeland Joosen

Dan moet ik even een project voor de geest halen. Dan denk ik dat ik met zo'n 20-25 man wel wat contact heb en dan op wekelijkse of maandelijkse basis.

Sander Ruiter

Ja, een klein project zou ik zeggen rond de vijf.

Het grootste project wat ik zelf heb gedaan, daar zaten rond de veertig man.

Ja, dan moet ik even kijken. Dan zit je met pak hem beet zes andere mensen.

Dan moet je denken aan iemand van de juridisch tak, iemand van human resources ...

Ja, één voor finance nog. Dan had je nog iemand voor de goedkeuringen natuurlijk,

dat was vaak een partner. Dan had je nog een aparte scheduler die van HR er zat. En

dan had je nog ... Vaak probeerde je nog te sparren met een andere PMO-er om even te kijken of je geen gekke dingen tegenkomt. Ja, het aantal zal ongeveer hetzelfde zijn.

Het zal misschien één meer zijn omdat er bij de grote projecten vaak een extra senior manager bij komt die zich ermee bemoeit voor de opzet van het project of zo. Dat zou kunnen. Voor de rest was het alleen de intensiviteit van dat contact. Dat was bij een groot project veel meer. Dan kon je halve dagen, dagen met die mensen om tafel zitten om dingen te regelen. Dat was bij een klein project zeker niet het geval.

René de Hoon

Je hebt te maken met de projectleiders. Dat zijn er voor een cluster-PMO'er een variant van 5 tot 10. Projectleiders, afhankelijk van de grootte van het project waar zij leiding gaan geven kun je ook nog wel te maken hebben met teamleads, de architecten van een project en groepsleiders. Dus ja, dat zijn allemaal personen rondom zo'n project waar je ook wel mee te maken hebt. Alleen direct aansturend 5 tot 10. Diegenen waar je echt mee samenwerkt. De anderen zijn meer gevolg van dat jij met personen samenwerkt. Dus dan krijg je met een aantal groepsleiders die engineers leveren aan dat project, daar krijg je dan mee te maken. Of clustermanagers die daar boven staan. Daar ben je sowieso mee gekoppeld. Dat is meer op operationeel vlak. Je bent gekoppeld aan een cluster en zoals ik daarstraks aangaf: een cluster heeft variërend van 5 tot 10 projecten, dus zoveel projectleiders heb je ook. Daar heb je dan de operationele schil weer omheen. Van de belangrijkste personen die spreek je wel en daar heb je af en toe ook werkzaamheden voor, maar niet direct. In mindere mate werk je daar wel mee.

Wat is de toegevoegde waarden van de PMO?

Joëlle Sinnema

Euh, ja ik denk dat het belangrijkste is dat degene waarvoor je werkt, euh, in een paar zinnen kan vertellen: waar sta je. En of dat nou financieel is of voortgang, of resources. Je moet continue weten waar alles staat en wat er speelt. Wat de belangrijkste risico's zijn en waar hij zich op moet richten. Euhm, en wat je dus doet is dus de eerste filter zijn, van joh wat zijn de kritieke punten waar we nu tegenaanlopen en waar moet hij voor gaan lopen? Waar moet hij nu zijn aan dacht op richten. Dat moet je heel snel duidelijk kunnen maken.

Euh, dat iedereen weet wat de prioriteiten zijn. Euhm, dat mensen hun werk kunnen doen waar ze voor aangenomen worden. Dat is denk ik het belangrijkste.

Nee de voortgang denk ik niet zo snel. Maar wel euhm, nee ik denk wel dat voortgang echt door de teams zelf geregeld wordt. Euhm, je kan signaleren waar dingen vast gaan lopen of waar issues gaan ontstaan zodat je daar op tijd bij kunt zijn en ze kan voorkomen. Of op kan lossen. Euh, en daar zou natuurlijk wel wat voortgang winst in kunnen zitten. Maar in principe is teams zelf verantwoordelijk voor de voortgang die ze maken. En dat werkt de ene keer beter dan de andere keer, maar dat is altijd binnen projecten. Euh: ik denk dat een projectmanager of een programmamanager, kan de helft van zijn tijd of driekwart van zijn tijd wel bezig zijn met rapportages. Nieuwsbrieven schrijven. Mensen aannemen, financiële rapportages voor mekaar maken. Managen van alle risico's die der zijn. Daar kan hij de hele dag wel mee bezig zijn. Maar niet alle dingen die daar voor nodig zijn hoeven op zijn niveau te gebeuren. Als je kijkt naar tarieven. Nou ja, het verschil tussen een PMO'er een programmamanager, dat tarief kan 4 keer over de kop gaan. Dan kun je beter iemand als PMO'er aannemen die dezelfde werkzaamheden doet dan dat een programmamanager die werkzaamheden doet. Laat een programmamanager het werk doen waar hij zelf voor aangenomen is.

Rachel van den Broek

Geen commentaar

Roeland Joosen

Niet echt, misschien alleen die issues, het voorbeeld dat we net gaven. Ik vind het heel lastig om kwantitatief waarde aan ons werk te koppelen. Ik geloof dat ons managementteam van onze interne groep daar al 10 jaar moeilijk over doet: hoe kunnen wij ons werk kwantificeerbaar maken. Wij leveren zoveel geld voor jullie op, dat is niet echt een vraag die ik een twee drie kan beantwoorden. Dat vind ik ook lastig. Er is wel waarde te halen dat je de manager ontzorgt en doordat jij de financiële administratie zoals facturen op tijd hebt en daardoor ook geld bespaart.

Sander Ruiter

Dat hebben we geprobeerd, dat is een leuke. Daar ben ik zelf mee bezig geweest met mijn afstudeeropdracht. Ik ben toen gaan kijken naar het facturatie proces, om daar wat betere interne reporting over te krijgen.

Ja. Dan hadden wij ... Ik denk dat het heel erg specifiek was om een vakterm te noemen. Wij hadden een bepaalde interne rente die wereldwijd van ons gevraagd werd om inderdaad ... Dan moest je zien dat vanuit de headquarters ergens in Chicago, werd er een geldpotje aan jullie gegeven als project en daarmee moest je het gaan doen. Aan de hand daarvan, bijvoorbeeld als een factuur twee maanden uitstond werd daar twee maanden een soort rente over ... Op het moment dat ik mijn werk heel goed deed en zorgde dat alles op tijd was, dan kon ik die rente beperken wat een beter resultaat gaf voor het project. Daarin was het in geld uit te drukken, voor de rest is het lastig. Het zijn voornamelijk taken die we overnemen van of projectmanagers, of accountmanagement. In dat opzicht kun je zeggen, de tijd die anders een projectmanager die duurder is voor zijn salaris, of een senior manager, die ga je... zijn. Dat besparen ze nu. Ja, ik zorg ervoor dat zij kunnen focussen op het project, dat dat goed gaat lopen, en niet met het geneuzel bezig zijn wat daarnaast nog speelt.

René de Hoon

Wat ik daarstraks al aangaf: het aanbrengen van een stuk structuur, organisatie en rust binnen een project en dus ook het inzicht geven in de informatie. Ik denk dat dat de belangrijkste aspecten zijn.

Ja, jawel, dat is voor mijzelf is dat dan binnen de cluster, dus ik heb dan mijn eigen groepje projectleiders en je kunt daar wel een methodiek aandragen van op deze manier wil ik dat gerapporteerd zien. Zodat we vanuit onze cluster één boodschap kunnen brengen die er voor alle projecten hetzelfde uit ziet. Dat helpt zeker in het overdragen van informatie. En op niveau van een product-PMO zul je zien dat zij zo de clusters aan willen sturen dat die ook volgens een bepaalde template gaan werken. Ja, dat denk ik wel. Doordat je een goede structuur aanbrengt en inzicht geeft in een aantal aspecten van het project, kun je sowieso laten zien waar geld bespaart kan worden, waar zaken mislopen. Aan de andere kant maakt het het een stuk efficiënter van het managen van een project. En zeker daarin zit en toegevoegde waarde. Niet direct financieel, maar ik zie wel dat dat merkbaar is. Ik denk dat het een lastig vraagstuk is om er echt waarde aan te koppelen. Hoe druk je efficiëntie uit in geld? Dat is een lastige vraag. Je zult, als je een projectleider gaat vragen, altijd eerst de vraag krijgen, die zullen altijd voor technisch inhoudelijke mensen vragen een niet zozeer voor het organisatorische eromheen. Dus vandaar ook dat PMO ook weer

losgekoppeld is van de DNE-organisatie. Maar de toegevoegde waarde zal er wel degelijk zijn. Je kunt heel duidelijk vraagstukken die vanuit een organisatie komen die kun je wegnemen waar anders een clustermanager mee belast wordt om alle informatie te verzamelen. Dat is een onderdeel wat jij zelf al kunt doen. Op het moment dat jij dus met de projectleiders samen gaat zitten, informatie samenvoegt, dat de clustermanager alleen nog maar een soort review hoeft te doen, scheelt dat enorm veel tijd. Dan heb je het wel over dure mensen in de organisatie natuurlijk.

Wat maakt een PMO goed in samenwerken met een Projectmanager?

Lianne Oosterbaan

Omdat ze elkaar aanvullen. Omdat de projectmanager de buitenwereld managet en de PMO'er de binnenwereld. En je hebt elkaar keihard nodig om het tot een succes te brengen. Dat hoeft niet per se, want er zijn zeker goede projectmanagers die die soft skills wel degelijk hebben. En dan moet je daar weer meer een blauw persoon tegenover zetten, die juist de processen en de structuren vasthoudt. Dat zie je vaak dat een projectmanager daar minder goed in is. Dus het hangt af van de persoonlijkheid van je projectmanager wat je daar tegenover zet. Maar het werkt pas als je elkaar aanvult. Je moet niet hetzelfde profiel hebben want dan denk ik niet dat het gaat werken. Nou, ik ben er niet mee gestopt, we hebben het wel benoemd en hebben daar... waar we tegenaan liepen is dat het een te blauwe projectmanager was, dus te veel zelf al in haar hoofd had hoe ze iets wilde hebben, hoe ze het vastgelegd wilde hebben en eigenlijk mijn werk deed. En dat ik wel eens had van wat moet ik hierin dan doen, wat verwacht je nu nog van mij? Laat het los, richt jij je op dat aspect en manage de boel en heb vertrouwen dat ik dit gewoon op pak. Maar dat had zij zo... daar wilde ze zelf graag inbreng in hebben en kon dat moeilijk los laten... Ja, dan wordt het...

Joëlle Sinnema

Ik denk dat jij heel goed in moet kunnen schatten wat voor de programmamanager op dat moment van belang is. Euhm, dat kun je alleen maar doen door overal vanaf te weten. En op het moment dat jij hem kunt aantonen van, ik weet wat er speelt en ik weet wat er op dit moment belangrijk is. En je deelt die mening ook regelmatig. Dan kan hij het vertrouwen opbouwen zodat hij weet waar je mee bezig bent. Dat ie dus dingen bij je neer kan leggen. Dat is denk ik van groots belang. Ja, op het moment dat je die vertrouwensband niet hebt dan blijft de programmamanager controleren waar jij mee bezig bent. Dan is er nog geen tijdswinst.

Rachel van den Broek

Ruimte geven en vertrouwen hebben.

Ruimte geven om die PMO op zijn of haar eigen manier het werk uit te laten voeren.

En niet "je moet dit opleveren en je moet het zo en zo doen". Dus echt de ruimte geven om het zelf te laten invullen. Zelf te laten nadenken. Ik denk dat het ook fijner is voor zo'n persoon om zelf te kijken hoe iemand het wil aanpakken dat het ook stukje vertrouwen is. Dan als je precies zegt, plus het kost je teveel tijd als ik zeg je moet eerst dit doen, dan doe je dat, daarna doe je dat. Dan kan je het net zo goed zelf doen.

(begeleiding PMO) Zoveel als hij wil in het begin. Als hij op een gegeven moment zelf gaat kijken.

Roeland Joosen

Je moet op dezelfde lijn zitten. Als de projectmanager mij iets vraagt dat ik weet wat hij bedoelt en als ik iets aanlever dat het is wat hij wil. Dat hij het niet 5 keer hoeft te vragen, want dan raak je allebei geïrriteerd. Als je elkaar kunt aanvoelen, the sky is the limit, dan kan hij meer van jou vragen want hij weet wat hij aan je heeft en jij kan jouw proces verbeteren of zelfs iets uitbreiden en dan aangeven: ik denk dat jij dit ook wel interessant vindt. Ik heb een nieuw grafiekje, een nieuw inzicht, misschien vind jij dat ook wel handig.

Het is zeker een samenspel, want het kan ook zijn dat je zegt: ik zit nu eigenlijk niet op meer dingen te wachten, ik wil eerst dat je jouw huidige taken goed doet en dan kijken we verder. Word eerst nog beter in wat je al doet en ga daarna kijken naar iets anders. Nee en we werken vaak ook niet met één projectmanager, want ons werk wordt eigenlijk altijd verdeeld over meerdere projecten. Alleen een factuur of alleen een rapportje en dan zou je fulltime op één project zitten, dan heb je niks te doen. Je wordt meestal op meerdere dingen tegelijkertijd gezet, dus je werkt met meerdere projectmanagers tegelijkertijd.

Dat is iets wat je zelf aangeeft. Als jij ruimte hebt dat je letterlijk naar die persoon toe gaat en zegt: 'als je nog iets voor me hebt, kom maar op, dat kan ik er nog wel bij pakken'. Of dat je als zo'n persoon met werk komt dat je zegt: 'ik zit eigenlijk even vol, dus ik moet iets laten vallen om dit van jou op te pakken'. Je moet dat wel kunnen aangeven. Als je altijd ja zegt, dan krijg je wel eens overload. Je werkt vaak niet 100% voor één persoon, dus het is nooit een op een dat die precies weet wat jij doet.

Ja. De kwaliteit van je werk gaat naar beneden als jij niet alles af of goed kan doen. Het is eigenlijk altijd zo dat ze liever hebben dat je nee zegt. Ze zouden misschien geïrriteerd kunnen zijn van: hij doet niet wat ik van hem vraag, maar als jij denkt: ik doe mijn takenpakket dat we contractueel hebben afgesproken en dat is fulltime, dan zit ik vol en jij vraagt dit erbij. Wat we ook eerder zeiden: als jij een beetje in je cadans zit van de dingen die je moet doen en je wordt er steeds beter in en het wordt steeds makkelijker, dat je vanzelf die tijd creëert en dat je dingen kan verbeteren, zodat het nog sneller of makkelijker gaat, dan kun je dingen oppakken.

Sander Ruiter

Goede samenwerking wordt denk ik het beste gecreëerd als je goed op elkaar weet in te spelen. Het zal wel gewaardeerd worden, dingen als precisie en structuur en dat soort dingen, maar je bent ... Als PMO-er heb je met verschillende projectmanagers te maken die op verschillende manieren werken. Je zult bij elke projectmanager je eigen aanpak een beetje moeten aanpassen. Dat je bij de ene heel erg moet letten op die precisie en echt geen fout maakt in de cijfers, dat heeft hij gelijk door. Die heb je er tussen zitten. Die zijn zo goed met cijfers dat ze alles gelijk zien. Tot iemand die je even één keer per week moet bellen om te kijken hoe het gaat en dan het sociale stuk voornamelijk oppakken en dan blijft die relatie ook goed. Ja afhankelijk van het type projectmanager. Als je een hele sociale hebt dan zou ik voor een andere aanpak gaan dan bij iemand die niet teveel chitchat en gewoon maar regelt.

René de Hoon

Het elkaar leren begrijpen, dat is echt eh... je moet weten wat een persoon bedoelt. Dus je moet goed naar elkaar kunnen luisteren en vragen kunnen vertalen. Dus dat vereist eerst ook wat uitgebreidere kennismaking, dus dat je in een paar weken wel merkt van hoe werkt iemand precies. Daarna kun je echt daar makkelijker mee gaan sturen. Je moet de behoeftes van de managers begrijpen en begrijpen op wat voor

manier zij werken om efficiënter te kunnen ondersteunen. Ja en daar ook helder en open over communiceren. Dat scheelt ook veel.

Wat zijn verbeteringen welke PMO vaak maakt tijdens een project?

Lianne Oosterbaan

Nou ja, sowieso waar we het in het begin over hadden, over die lessons learned, dat je die verbinding kan maken. Vaak heb je als PMO'er een breed netwerk waardoor je weet wat er elders in de organisatie gebeurd. Wij als PMO-ers treffen elkaar ook waardoor je ook uitwisselt van ik zit nu in deze fase van een project, ik loop hier tegenaan, hebben jullie hier ervaring mee? Dat helpt. Maar wat een PMO'er ook meebrengt is een uniforme werkwijze. Wij zorgen ervoor dat er met Prince2 gewerkt wordt, wij zorgen ervoor dat dingen vastgelegd worden, dat het dus vergelijkbaar is en projecten onderling ook, dat het hele portfolio in beeld is. En dus ook zorgt dat je overzicht hebt wat je allemaal aan het doen bent. (hygiëne manager?) Absoluut. Ja. Kijk alleen maar naar SharePoint, inrichten van SharePoint, dat is duidelijk een PMO taak. En daarmee structuren wij eigenlijk de hele documentatie. Dat zijn wel belangrijke dingen. Ja, maar dat was bij deze met name op het gebied van communicatie. Dus dat zijn wel weer de soft skills... gewoon dat er onderling beter gecommuniceerd werd, dat ze elkaar meer opzochten om dingen gedaan te krijgen. Omdat elke projectleider is verantwoordelijk voor zijn eigen deel, maar vaak is het juist door elkaar even op te zoeken en het met elkaar er over te hebben dat het beter wordt. En daar heb ik wel dingen in bereikt vanuit mijn rol inderdaad en gesignaleerd van dat moet gewoon beter. En dat is nog niet klaar maar dat... ja, wel. Maar heel concreet heb ik ook met SharePoint... het zo in te richten dat mensen hun dingen kwijt konden dat hun mail veel minder gebruikt wordt als opslag en dat we veel meer gezamenlijk werken. Daar heb ik ook een bijdrage aan geleverd. Ja. Ja, dat merk je. Maar dat komt omdat je gewoon natuurlijk uit elk project weer je dingen meeneemt. En het zou stom zijn om dat niet te doen, dat is ook de ervaring die je opbouwt en die je elke keer weer vertaalt. Ja, zeker.

Joëlle Sinnema

Ja, maar ik denk dat je de rol van de PMO'er daarmee ook euh, niet altijd in moet overschatten. Je hebt als PMO'er en ook op strategisch niveau mandaat nodig om inderdaad veranderingen te zien en door te voeren. Euhm, maar heel vaak krijg je dat mandaat ook niet op het juiste niveau. Euhm.

Van de programmamanager. Die moet je altijd als backup hebben. Vertrouwen waar je mee bezig bent en de keuzes zijn goed. En dat, euh, zonder dat heeft het helemaal geen zin. Euhm, wat was je vraag ook alweer? Die verbeteringen kunnen vaak zijn op rapportage, daar zie je wel, zeker als je later als PMO'er toegevoegd wordt, dat de rapportage op verschillende manieren gebeuren. Euh, waardoor een programmamanager zoiets heeft van; ja leuk, jij boekt dit als oranje, of dat als oranje. Maar er zit een wereld van verschil tussen, wat bedoel wij überhaupt met oranje. Of als iets op rood gerapporteerd word, wat bedoelen we dan met rood? Dus die Rapportages in lijn krijgen en weten wat we met die rapportage bedoelen, wat we er mee willen zeggen. Dat is denk ik 1 van de verbeteringen die altijd moeten plaatsvinden. Communicatie is eigenlijk nooit geregeld, dus euh, zorgen dat informatie op de juiste plek kunnen vinden. Euhm, dat is in ieder geval van belang. Ja, ik probeer dan altijd een sharepoint in te richten, daar informatie neer zetten. Euh, ik probeer de rapportage altijd in 1 lijn te krijgen. Financieel probeer ik altijd

een overzicht te hebben van joh, wat is euh, wat is de businesscase die we geschreven hebben en waar staan we nu. Euhm, en hoe kunnen we komen tot een eindresultaat binnen een budget wat we hebben. En uiteindelijk is de tijdsplanning altijd van belang. Meeste projecten lopen uit. Dus je moet weten, waar sta je nu en waar hadden we moeten zijn? En euh, hoe kunnen we zorgen dat we of weer back on track komen. En daar advies over geven richting de projectmanager. Ja, dat kun je aangeven, maar wat je als PMO'er doet, is de knelpunten aangeven waarom we nog niet daar zijn. En euh, de programmamanager weet echt wel dat we nog niet daar zijn. En dat hij het qua planning niet helemaal haalt. Alleen euh, die punten aangeven waarom die het niet haalt, en de kritische punten voor de toekomst ook aangeven, van joh, euh, je hebt nu al zoveel van je budget euh, verspild. Maar je hebt straks nog zoveel procent van je project nog te doen, maar je hebt nog maar een kwart van je budget over. Hoe gaan we dit doen, waar gaan we prioriteiten neerleggen. Of gaan we meteen al om extra budget vragen? Ja dat zijn dingen die je gewoon euh neerlegt bij je programma manager. En dan is het aan hem om de keuze te maken welke actie hij wilt ondernemen.

Rachel van den Broek

Geen commentaar

Roeland Joosen

Ja dat kan, maar dan moet je wel enige zelfverzekerdheid uitstralen dat je zeker weet: dit is echt goed. Als je zegt: ik heb dit een keer gezien en misschien, als je er niet zeker van bent, dan nemen ze je ook vaak niet serieus en zeggen ze: 'blijf maar gewoon doen zoals wij het hadden bedacht'. Het is ook weer dat je communicatief sterk moet zijn dat je zegt: 'ik zie dit, maar we gebruiken deze template. Ik ben degene die hem in moet vullen en ik ben er een uur mee bezig, terwijl ik een soortgelijk ding zie dat in 10 minuten klaar is. Kunnen we dit niet gaan gebruiken, want dan ben ik minder tijd kwijt en kan ik weer meer voor je oppakken'. Weer dat jij jezelf verbetert en ook het team. Ja, je moet kennis van zaken hebben, je moet weten waar je het over hebt. Bijvoorbeeld zo'n projectmanagement methodiek, zo'n wekelijkse voortgang is een methodiek en als jij weet waarom ze dat doen en wat erin staat, dan weet je ook wat er niet in hoeft te staan bijvoorbeeld. Waarom vragen we ernaar en dan kun je zeggen: kunnen we dat niet schrappen, waar gebruik je het voor? Of je zegt: ik zit iedere week die grafiekjes te maken, maar kijk je er wel naar? Als ze dan ja zeggen oké, als ze nee zeggen: schrappen. Het is ook een beetje lean werken, dat is ook zo'n methodiek. Ja inderdaad en daar kun je ook advies in geven en dan kunnen zij ja of nee zeggen. Krijg je een ja, top, ik heb weer iets doorgevoerd. Is het nee, dan zeggen we oké en dan verzin je weer je volgende ding. Je komt elke keer wel iets tegen wat je kan veranderen.

Sander Ruiter

Ik denk niet zozeer tegen een lid van het project, daar zat ik niet in direct contact mee, maar de grote lijnen van het project, daar kun je wel advies over geven naar een projectmanager toe. 'Joh, ga je het op deze manier opzetten of niet', bijvoorbeeld als we het over het proces voor de start hebben van een project. Bij het opstellen van zo'n contract of de communicatie met een klant, heb je op een gegeven moment wel ervaring bij van, op welke manier staat de klant hierin. Dat zijn vaak dezelfde mensen waar je dan mee te maken hebt. Daar heb je een bepaalde (procurement? 00:43:14) of een facturatie afdeling of zo. Dan weet je op welke manier zij daarin staan en dan kun je daar een advies over geven. Ik denk dat je daar wel die verbeterslag in kunt

brenge, maar echt bij projectleden wordt lastig. Ja, omdat jezelf vaak ... Als PMO-er was ik niet betrokken bij de inhoud van een project. Dus het IT systeem of wat ze aan het doen waren, daar wist ik niet van. Ik was altijd op de achtergrond bezig met alles daaromheen. Inderdaad, dat ligt aan hoe specifiek je planning is, maar aan de hand van planning zou je inderdaad uit rapportages kunnen halen of iemand wel of niet goed werk levert. Door bijvoorbeeld die forecasting die we deden, die financiële forecasting, kon je zien waar het project eindigde qua winst op dit moment. We hadden van tevoren een bepaalde target afgesproken. Daar kun je wel in bij sturen. Op het moment dat je zag dat die target niet gehaald ging worden moest je dingen gaan laten aanpassen. Dan ga je met een projectmanager kijken, waar hebben we die speling? Welke mensen zijn er bij jouw project echt belangrijk. Dan zei je het niet direct aan hem, aan die persoon, maar we gingen er wel over nadenken met de projectmanager. Ja je probeert ze een richting in te sturen van, je zat tien procent onder je target. Dat is niet goed. Daar gaan ze boven niet blij mee zijn.

René de Hoon

Ja dan heb je het echt over zaken als de aansturing van een project. Je ondersteunt dan bijvoorbeeld bij het maken van een risico-inventarisatie of een stakeholdmanagement-plaatje. Echt de inhoudelijke vragen van projectmanagement kun je mee gaan sturen. Je kunt ook operationeel gaan kijken naar de financiële bewaking of naar issueafhandeling. Dat zie je zeker terug.

Ja en in de zin van ASML zijn dat vaak technische issues die vanuit de fabriek of vanuit het veld terug komen. Dan moet een project daar wel of niet op reageren. Dat is echt een stuk scopebewaking van een project wat je dan doet. Hoe beter jij dat weg kunt zetten en mee kunt helpen er een oordeel over te vellen, des te efficiënter werkt het project.

Hoe komen de PMO's bij jullie in het bedrijf?

Lianne Oosterbaan

Je ziet dat de vaste mensen toch... ja, in die zin... de mensen die nu vast als PMO-er werken zijn vooral doorgeschoold. Maar daarbij is de behoefte groter dan het aanbod dus vullen we aan met externen. En die halen we vervolgens wel weer binnen als blijkt dat die behoefte structureel is. Dus allebei, eigenlijk. Ja, we hebben een marktplaats en we hebben bepaalde bureaus die ons voorzien van...

Joëlle Sinnema

Online sollicitaties, gewoon via de websites. Euhm.

Ja. Netwerk, we hebben heel veel mensen werken, dus die hebben ook allemaal een netwerk. En euh, we zijn een heel jong bedrijf, dus heel veel mensen die werken niet meer dan 10 jaar binnen dit bedrijf. Waardoor je ook heel goed nog verbinding houdt zeg maar met de hele studenten populatie. Euhm, en volgens mij doen ze ook wel op universiteiten en hoge scholen presentaties geven en ja. En hackatons hebben ze wel georganiseerd. Om studenten binnen te trekken.

Rachel van den Broek

Geen commentaar.

Roeland Joosen

De grootste groep PMO's zijn de interne PMO's. Vaak zijn dat schoolverlaters, net afgestudeerden. Je hebt ook een aantal, niet heel veel, die als stagiaire beginnen en uiteindelijk een contract krijgen. Het zijn vooral mensen in hun eerste baan. Het zijn

jonge mensen. Ik kwam er laatst achter dat er best veel klasgenoten onderling zijn die elkaar hebben aangeraden: kom hier eens kijken.

Ja referrals en via HR. Ik ben bijvoorbeeld via HR binnengekomen. Er was een recruitment dag of het was een Oracle job day. Ik ging voor Oracle programmeur. Ik kan niet programmeren, maar als ik een jaar traineeship moet doen en dan bij een klant word gezet, ik leer wel programmeren. Uiteindelijk werd dat helemaal niks, maar toen kwam iemand van HR van de outsourcing tak naar mij toe en die zegt: 'ik heb misschien wel wat voor je'. Zo ben ik bij Accenture begonnen en ook als eerste baan. Ik zit er nu 6 jaar.

Sander Ruiter

Ik denk dat er voornamelijk twee manieren zijn. De voornaamste is direct interne inhuur via HR. Dat je direct aangenomen wordt bij en niet via een extern bureau. Daarnaast zit er een bepaalde door groei in. Dat heet accenture operations. Dat was een deel wat voornamelijk heel veel gestafd werd met veel mensen uit externe bureaus, omdat het vaak tijdelijke dingen waren of ... Dat was een bepaalde pool van mensen die vaak op verschillende projecten zaten en daarvan is nog een redelijke groep doorgestroomd richting PMO. Die zijn overgenomen, maar uit dat externe ...

René de Hoon

Niet direct. Maar je kunt er wel een advies over geven. Dat is een beetje het tegenstrijdige daarin. Als je kijkt naar budgetrondes, daar heeft PMO een groot aandeel in. Daar helpen wij mee sturen van de vraag die het project naar boven toe in de organisatie heeft voor het geld, de mensen en de middelen die hij nodig heeft. En daarin kun je dus gaan sturen van hoeveel een project toegewezen moet gaan krijgen.

Dus je hebt een stuk budgetbewaking, dat doe je als PMO'er, en daarin heb je ook inzicht van we zijn nog binnen het budget of we hebben zelfs middelen over of we hebben teveel gebruikt. En daardoor zou je ook kunnen sturen op de leden van het project. Of er nog bij of af moeten gaan. Maar het is een advies dan.

Het zal altijd adviserend zijn. Wij zijn niet verantwoordelijk om mensen daadwerkelijk weg te sturen.

Zijn alle PMO's passend voor wat jullie organisatie inkadert qua functie?

Lianne Oosterbaan

Geen Commentaar

Joëlle Sinnema

Nee, dat ligt dus echt aan je persoonlijkheid. Ik kwam zelf binnen, binnen mijn huidige bedrijf als PMO'er, met ervaring. Maar je ziet ook vaak genoeg dat mensen een bepaald idee hebben van een bedrijf. Zeker waar ik voor werk, euhm, dat dat niet altijd aansluit bij de werkelijkheid. Euh, of dat ze harde moeten werken dan ze verwacht hadden. Het is wel gewoon een bedrijf waar je een bepaalde karaktereigenschappen moet hebben. Om euh, daar groei bij te maken. Bij ons is het zo dat je vergeleken worden met andere PMO'ers die binnen jouw team werken. Dus ik wordt vergeleken met alle andere mensen op mijn level. En ik moet

zorgen dat ik daar de beste ben om promotie te kunnen maken en binnen het bedrijf te blijven. Nou is het bij ons niet meer zo “ up or out ” maar er wordt wel continue van je verwacht dat je een stap extra zet. En euh, steeds een stapje verder groeit. Als je daar niet tegen kan dan heb je het wel lastig.

Rachel van den Broek

Geen commentaar

Roeland Joosen

Er zit een hele sollicitatieprocedure vooraf. Ik was met 2 gesprekken aangenomen, maar ik geloof dat ze tegenwoordig 4 gesprekken doen met verschillende mensen. Dan denken ze dat ze best een redelijke inschatting kunnen maken: is het iemand die binnen onze organisatie past. Ten eerste kan die persoon het werk doen en past die qua karakter bij ons, qua type persoon. Ik heb wel een paar mensen gezien waarvan ik denk: ik weet niet of jij hier lang blijft. Ik heb een voorbeeld van iemand die heel onzeker was, ook net uit school, een klein tenger meisje. Die kon haar bek ook niet opentrekken, dus die werd ook ondergesneeuwd. Die was binnen de kortste keren weer weg.

Die was toch een beetje overwelmed met het werk.

Ja ik denk het wel, maar aan de andere kant, het is ook bij de recruiting niet opgemerkt dat het een onzeker persoon was of dat het moeilijkheden zou veroorzaken. Dan durf ik niet te zeggen: ligt het aan de recruitment of ligt het aan de persoon zelf. Ze is toch 2 à 4 gesprekken verder gekomen.

Sander Ruiter

Ik denk grotendeels wel omdat je, zoals ik eerder zei, het is niet direct de kennis die het belangrijkste is, maar de persoon die belangrijk is, of was bij ons. Ik denk dat ze daardoor heel snel als PMO-er konden functioneren, alleen het had wel een maand of drie nodig om overall echt in te zitten. “Tuurlijk zag je daar wel verschillen dat de een dat wat makkelijker oppakte dan de ander, maar het is niet dat ik zeg, die mensen die via de externe kwamen hadden het lastiger of makkelijker. Het was redelijk gelijk denk ik. Uiteindelijk was het hetzelfde niveau mensen. Vaak hadden ze wel het voordeel dat zij al wat meer hadden gezien van het bedrijf bijvoorbeeld. Als (xxx 00:48:20) ze eerst als externe had ingehuurd voor een andere rol, dan hebben zij vaak al te maken gehad met PMO-er. Dan hebben zij de andere kant van ons werk gezien. Wat dat betreft kan het een interessante doorgroei zijn dat ze zien dat zij benaderd worden voor wat ze moeten regelen en dat ze het dan zelf mogen gaan doen. Dan leggen ze die relaties vaak wat makkelijker.

Het kan voordeel hebben, maar niet heel specifiek denk ik.

René de Hoon

Dat is heel erg afhankelijk van hoe een organisatie kijkt naar een afdeling als PMO. Als dat echt gezien wordt als een soort secretariaat dan denk ik het niet. Dan is ASML verder dan dat. Hier wordt PMO gezien als een serieuze ondersteunende afdeling. Dan zou dat wel het geval moeten zijn. Dat dat overeenkomend is over die organisaties heen. Ja als het echt gezien wordt als een project-of programma ondersteunende functie, waarbij dus die financiële bewaking en die rapportages gevraagd worden, dan wel. Als het meer is gericht op het opzetten van meetings en het notuleren van, dan niet. Dan is dat wel een stapje terug. Ook een ander niveau.

Bijlage 15 Codering PMO

In deze codering is een selectie aan antwoorden onder de topics van het conceptueel model gezet. Daarbij is datgene wat in geel gearceerd is gewogen en gebruikt voor in de resultaten.

Context

Positie

Lianne Oosterbaan

Met name die assistent-programmamanager en mijn rol, dat overlapt voor een deel, dus wij zitten heel dicht op elkaar qua werkzaamheden en ook qua overleg van wat doe jij, wat doe ik. Dus ik leg ook aan haar verantwoording af. Dat is echt een verschil. En ook qua inhoud is dat een verschil. We zijn wel allebei verantwoordelijk voor de projectbeheersing. Maar dat is dan altijd onder de verantwoordelijkheid van de programma manager want daar werk je voor.

Binnen ons programma hebben wij een assistent-programmamanager... dus we hebben een programmamanager, assistent-programmamanager en een PMO-er. Met name die assistent-programmamanager en mijn rol, dat overlapt voor een deel, dus wij zitten heel dicht op elkaar qua werkzaamheden en ook qua overleg van wat doe jij, wat doe ik. Dus ik leg ook aan haar verantwoording af.

Een PMO'er is nooit echt verantwoordelijk voor dingen.

natuurlijk ben je verantwoordelijk voor de dingen die jij oplevert, en die je naar je programma manager oplevert, alleen binnen de organisatie waar je acteert is de programmamanager verantwoordelijk voor datgene wat er na de organisatie toe die gecommuniceerd wordt.

Omdat de projectmanager de buitenwereld managet en de PMO-er de binnenwereld. En je hebt elkaar keihard nodig om het tot een succes te brengen.

En dan moet je daar weer meer een blauw persoon tegenover zetten, die juist de processen en de structuren vasthoudt. Dat zie je vaak dat een projectmanager daar minder goed in is. Dus het hangt af van de persoonlijkheid van je projectmanager wat je daar tegenover zet. Maar het werkt pas als je elkaar aanvult. Je moet niet hetzelfde profiel hebben want dan denk ik niet dat het gaat werken.

(hoeveel)

Ik ken wel collega's die dan met een klein PMO teampje hebben gezeten en dan was daar één hoofd PMO en dan zaten er drie onder bijvoorbeeld. Dus het kan voorkomen dat er een klein team is.

Ik heb met zo'n 20 man contact

Joëlle Sinnema

Euh en daar in rapporteer ik richting de programmamanager. En ondersteunde ik 5 andere programma managers, die daar voor werkte. Dus dat is er 1tje. En dan heb ik binnen mijn huidige werkgever, heb ik euhm, bij 1 financiële klant gewerkt, anderhalf jaar, en daar rapporteerde ik ook richting de programmamanager. En daar ging het om een hele transformatie binnen het bedrijf.

Ik ben met name door de programmamanager ingehuurd

Op IT gebied. En een groot project waarin alle pensioenen en alles euh geadministreerd werden, en waar ook euh, de verslagliggingen daaromheen geadministreerd werden. Daar moest een nieuw systeem voor komen. En daarin ondersteunde ik dus de programmamanager en 4 projectmanagers. Nou wat wij als consultants doen is, je wordt ingehuurd bij verschillende klanten. Op het moment dat de klant jouw inhuurt, kun je ingehuurd worden door een programmamanager of door de klant zelf. Die verantwoording leg ik af persoonlijk door de voortgang te laten zien.

Het belangrijkste is een duidelijke scope afspraak. Scope afspraak, wat verwacht je van mij, wat moet ik uiteindelijk opleveren, of dingen wel of niet goed gaan.

Ik denk dat jij heel goed in moet kunnen schatten wat voor de programmamanager op dat moment van belang is. dat kun je alleen maar doen door overal vanaf te weten. En op het moment dat jij hem kunt aantonen van, ik weet wat er speelt en ik weet wat er op dit moment belangrijk is. En je deelt die mening ook regelmatig. Dan kan hij het vertrouwen opbouwen zodat hij weet waar je mee bezig bent. Dat ie dus dingen bij je neer kan leggen. Dat is denk ik van groots belang. Ja, op het moment dat je die vertrouwensband niet hebt dan blijft de programmamanager controleren waar jij mee bezig bent. Dan is er nog geen tijdswinst.

(hoeveelheid)

In de eerste was, waren we er met zen drieën, euh, tweede ook met zen drieën, en de laatste ik alleen.

Als ik redelijk grote programma's had die meerdere jaren duurde had ik meerdere PMO'ers nodig. Maar we hebben ook wel kleinere projecten waar je soms alleen op zit. Of waar je met 10 man inzit, dat kan ook.

Bij mijn eerste waren denk ik zo een 25 man, waar ik voor werkte.

Dus ben je gewoon met 30 man bezig zeg maar. Euhm, en bij mijn huidige programma zat ik op account niveau dus dan had ik wereldwijd, dus ik had 6 account leads wereldwijd zitten. En die waren binnen hun eigen werelddeel weer verantwoordelijk voor hun eigen programma. Programma's die binnen dat stuk. Ik kan het niet zo zeggen. Maar ergens tussen de 25 en 150 of zo.

ik had altijd 1 programmamanager, euhm. Bij mijn eerste waren denk ik zo een 25 man

Dus dat andere levels op de juiste manier informatie aangeleverd krijgen. Dus ben je gewoon met 30 man bezig zeg maar. Ik kan het niet zo zeggen. Maar ergens tussen de 25 en 150 of zo.

Rachel van den Broek

Als ik het zou mogen schatten, zo ergens rond de 5. We hebben centraal PMO: ondersteuning op vrij hoog niveau bij Business Desk. Dat zijn 2 à 3 mensen. En daarnaast bij grote projecten / programma's zitten PMO'ers.

Maar generiek is het antwoord dat het ook afhangt van de grootte van het project. En hoeveel die PMO extra oppakt naast de basis werkzaamheden.

(samenwerking met PM)

Ruimte geven en vertrouwen hebben.

Ruimte geven om die PMO op zijn of haar eigen manier het werk uit te laten voeren.

Ik denk dat het ook fijner is voor zo'n persoon om zelf te kijken hoe iemand het wil aanpakken dat het ook stukje vertrouwen is.

Dan als je precies zegt, plus het kost je teveel tijd als ik zeg je moet eerst dit doen , dan doe je dat, daarna doe je dat. Dan kan je het net zo goed zelf doen.

Roeland Joosen

Die 5 jaar intern dat ik heb gezeten legde ik binnen dat managementteam van die klant mijn verantwoording af, terwijl als interne PMO, wij hebben een hele groep interne PMO'ers en daar zit ook weer een manager op. Die plaatst jou op die projecten. Je neigt toch meer naar dat je verantwoording aflegt naar je klant dan naar je interne manager. Omdat je daar veel meer mee spart. Die ziet wat jij doet, wat je goed doet en wat je fout doet, wat je beter kan doen.

Sommige managers zijn geneigd om jou heel veel dingen te geven die eigenlijk niet bij je horen.

Je moet op dezelfde lijn zitten. Als de projectmanager mij iets vraagt dat ik weet wat hij bedoelt en als ik iets aanlever dat het is wat hij wil. Dat hij het niet 5 keer hoeft te vragen, want dan raak je allebei geïrriteerd. Als je elkaar kunt aanvoelen, the sky is the limit, dan kan hij meer van jou vragen want hij weet wat hij aan je heeft en jij kan jouw proces verbeteren of zelfs iets uitbreiden en dan aangeven: ik denk dat jij dit ook wel interessant vindt. Ik heb een nieuw grafiekje, een nieuw inzicht, misschien vind jij dat ook wel handig.

Alleen een factuur of alleen een rapportje en dan zou je fulltime op één project zitten, dan heb je niks te doen. Je wordt meestal op meerdere dingen tegelijkertijd gezet, dus je werkt met meerdere projectmanagers tegelijkertijd.

(hoeveelheid)

Hoeveel PMO's je op een project hebt, dat hangt een beetje af van het programma, hoeveel het ondersteund moet worden. Bij een grote Telecom organisatie hebben wij er 20 bijvoorbeeld, terwijl waar ik nu zit zijn we met zijn tweeën.

Dan denk ik dat ik met zo'n 20-25 man wel wat contact heb en dan op wekelijkse of maandelijkse basis.

Sander Ruiter

Ik legde altijd als dat nodig was de verantwoording af aan mijn eigen manager.

Dan kon er met de vinger naar ons gewezen worden, maar bij de meeste andere dingen waren het de projectmanagers of accountmanagers die zelf eindverantwoordelijk waren en dat wij de spin overal tussen, alles bij elkaar hielden.

Dat er wel vaak werd gezegd, zorg ervoor dat de eindverantwoording bij de projectmanager of accountmanager ligt, want dat is officieel niet ons takenpakket.

Daar zat ik zelf dan op een specifieke klant. Daar zat ik in mijn eentje, op die

specifieke klant. ik was vaak het eerste aanspreekpunt voor een bepaalde accountmanager.

Goede samenwerking wordt denk ik het beste gecreëerd als je goed op elkaar weet in te spelen. Als PMO-er heb je met verschillende projectmanagers te maken die op verschillende manieren werken. Je zult bij elke projectmanager je eigen aanpak een beetje moeten aanpassen.

Dat je bij de ene heel erg moet letten op die precisie en echt geen fout maakt in de cijfers, dat heeft hij gelijk door. Die heb je er tussen zitten. Die zijn zo goed met cijfers dat ze alles gelijk zien. Tot iemand die je even één keer per week moet bellen om te kijken hoe het gaat en dan het sociale stuk voornamelijk oppakken en dan blijft die relatie ook goed.

(hoeveelheid)

Ja, een klein project zou ik zeggen rond de vijf.

Het grootste project wat ik zelf heb gedaan, daar zaten rond de veertig man.

Ja, dan moet ik even kijken. Dan zit je met pak hem beet zes andere mensen.

Dan moet je denken aan iemand van de juridisch tak, iemand van human resources ...

Ja, één voor finance nog. Dan had je nog iemand voor de goedkeuringen natuurlijk, dat was vaak een partner.

Rene de Hoon

Euh en daar in rapporteer ik richting de programmamanager. En ondersteunde ik 5 andere programma managers, die daar voor werkte. Dus dat is er 1tje. En dan heb ik binnen mijn huidige werkgever, heb ik euhm, bij 1 financiële klant gewerkt, anderhalf jaar, en daar rapporteerde ik ook richting de programmamanager. En daar ging het om een hele transformatie binnen het bedrijf.

In principe natuurlijk de projectleider of clustermanager waar je aan gekoppeld bent. Daar werk je operationeel mee samen.

(beoordeling) Uiteindelijk komt dat vanuit mijn eigen groepsleider.

Dat is ook de reden dat het gesplitst is: dat je niet onder een projectleider geschoven wordt maar er echt naast staat. Dus je bent hiërarchisch gelijk.

Het elkaar leren begrijpen, dat is echt eh... je moet weten wat een persoon bedoelt. Dus je moet goed naar elkaar kunnen luisteren en vragen kunnen vertalen. Dus dat vereist eerst ook wat uitgebreidere kennismaking, dus dat je in een paar weken wel merkt van hoe werkt iemand precies.

Daarna kun je echt daar makkelijker mee gaan sturen. Je moet de behoeftes van de managers begrijpen en begrijpen op wat voor manier zij werken om efficiënter te kunnen ondersteunen. Ja en daar ook helder en open over communiceren. Dat scheelt ook veel.

(hoeveel man)

Ik denk binnen de EUV-organisatie, dus dat is 1 van de producten van ons bedrijf, hebben wij een 30-tal PMO'ers zitten.

APPS is wat kleiner, dat is nog een opkomend product. (15 of 10) Ja, ik durf het niet met zekerheid te zeggen, maar zo maximaal ongeveer.

Je hebt te maken met de projectleiders. Dat zijn er voor een cluster-PMO'er een variant van 5 tot 10.

Projectleiders, afhankelijk van de grootte van het project waar zij leiding gaan geven kun je ook nog wel te maken hebben met teamleads, de architecten van een project en groepsleiders. Dus ja, dat zijn allemaal personen rondom zo'n project waar je ook wel mee te maken hebt. Alleen direct aansturend 5 tot 10. Diegenen waar je echt mee samenwerkt. De anderen zijn meer gevolg van dat jij met personen samenwerkt.

Organisatie positie

Johan Niesen

Als ik het zou mogen schatten, zo ergens rond de 5. We hebben centraal PMO: ondersteuning op vrij hoog niveau bij Business Desk. Dat zijn 2 à 3 mensen. En daarnaast bij grote projecten / programma's zitten PMO'ers. Ik heb er hier zelf eentje zitten.

(verantwoording)

Mijn PMO legt verantwoording aan mij af. Niet aan de stuurgroep. PMO zit niet bij de stuurgroep, maar rapporteert alleen. Niet rechtstreeks, maar via mij.

Carl de Bast

En dan is het binnen een project: dan heb je één PMO en op dit moment denk ik dat va onze Junior Consultants dat er een stuk of 4, 5 deze rol op dit moment vervullen bij diverse klanten en diverse projecten.

Hoe de organisatie die ons inhuurt hoe zij het hebben geregeld. Die bepalen of ze flexplekken hebben of niet.

Dat is afhankelijk met hoe je dat met elkaar afspreekt. Ik zou wel zorgen dat, in elk geval voor mijn project, dat dat heel duidelijke afspraken zijn want dan weet je waar je aan toe bent. Anders ben je altijd concurrentiestrijd aan het voeren met andere projecten.

(verantwoording)

Voor mijn geval aan de projectmanager. Wat je wel in bepaalde organisaties ziet is dat in een project waar de PMO een fulltime functie is, dat meerdere projecten de PMO delen. Dan legt de PMO verantwoording af aan meerder projectleiders of meerdere projectmanagers.

Cultuur

Lianne Oosterbaan

En ik vind, maar dat is ook door mijn communicatie en mijn sociale wetenschappen achtergrond, dat een PMO'er ook een hele groene component moet hebben. Omdat je

juist door de verbinding die je legt binnen het team, heel goed kan zien van loopt het, hebben we de juiste mensen op de juiste plek, krijgen we de goede informatie naar boven, waar lopen ze tegenaan... Dat kun je vanuit een blauwe insteek... kom je daar niet. (met hoeveel PMO zit je in een project) Meestal... nee, wat ik heb meegemaakt: één.

Om te horen van wat speelt er, waar lopen mensen tegenaan, stand van zaken... Dus die aansluiting heb ik heel erg nodig. Ik heb mijn aansluiting met de programmamanager en de assistent-programmamanager nodig, anders kan ik mijn werk niet doen.

Joëlle Sinnema

Dus je, je moet tegelijkertijd proberen een cultuurverandering te brengen, dat je gewaardeerd wordt in de functie waar je in zit. En dat je dus niet als politieagent rondloopt, maar dat je hun helpt om de verantwoordelijkheden die ze hebben uit te kunnen voeren.

En je moet euh, op bepaalde niveaus volledig ondersteund worden, door je programma manager zodat je mandaat hebt om veranderingen binnen de organisatie tot stand te brengen.

PMO'ers, worden toch vaak, of af en toe gezien als euh, politieagentje die de boel wil controleren.

Ja dat is eigenlijk de reden waarom ik binnen projecten wilde gaan werken. Ik houd heel erg van het kortstondige. Kortstondig kan 2 of drie jaar zijn.

Het is wel gewoon een bedrijf waar je een bepaalde karaktereigenschappen moet hebben. Om euh, daar groei bij te maken.

Bij ons is het zo dat je vergeleken worden met andere PMO'ers die binnen jouw team werken. Dus ik wordt vergeleken met alle andere mensen op mijn level. En ik moet zorgen dat ik daar de beste ben om promotie te kunnen maken en binnen het bedrijf te blijven. Nou is het bij ons niet meer zo "up or out" maar er wordt wel continue van je verwacht dat je een stap extra zet. En euh, steeds een stapje verder groeit. Als je daar niet tegen kan dan heb je het wel lastig.

Rachel van den Broek

En dan moet het gewoon, maar ik probeer altijd wel in eerste instantie, aardig of ja aardig gevonden worden. In ieder geval het zo te doen dat je een prettige werksfeer met elkaar hebt. Euh, en dat lukt niet met iedereen. Omdat mensen vinden je soms gewoon overhead en controle en onnodig. Dus ja, daar besteden ze dan liever geen tijd aan. Als dat 10 keer escaleert dan houd het een keer op en ga je volledig eisen stellen zeg maar.

Roeland Joosen

Je kan wel afgerekend worden op de kwaliteit van je werk.

Je moet streng op jezelf zijn vooral. Je bent misschien niet eindverantwoordelijk voor de meeste dingen, maar je bent wel verantwoordelijk voor de kwaliteit die je levert. Je moet streng voor jezelf zijn.

Je bent net zo bereikbaar, alleen het is handig dat je soms face to face contact hebt. Dan praat het daarna opeens een stuk makkelijker. Als ze jou niet kennen of alleen van naam en stemgeluid, dan hebben ze geen goed beeld van je en dan kunnen ze denken: daar heb je die weer, wat wil die nu weer. Als je een keer een goed gesprek face to face hebt gehad, dan heb je al meer bonding en dan krijg je een hoop meer voor elkaar. Mijn voorkeur is ook om regelmatig tussen de managers te zitten waar je mee werkt, zodat ze weten wie jij bent, wat ze aan jou hebben. Als jij alleen maar vraagt, dan betekent het dat zij alleen moeten geven, maar wat krijgen ze ervoor terug, dat weten ze niet totdat je regelmatig met ze spart en face to face.

Er zit een hele sollicitatieprocedure vooraf. Ik was met 2 gesprekken aangenomen, maar ik geloof dat ze tegenwoordig 4 gesprekken doen met verschillende mensen. Dan denken ze dat ze best een redelijke inschatting kunnen maken: Is het iemand die binnen onze organisatie past. Ten eerste kan die persoon het werk doen en past die qua karakter bij ons, qua type persoon. Ik heb wel een paar mensen gezien waarvan ik denk: ik weet niet of jij hier lang blijft. Ik heb een voorbeeld van iemand die heel onzeker was, ook net uit school, een klein tenger meisje. Die kon haar bek ook niet opentrekken, dus die werd ook ondergesneeuwd. Die was binnen de kortste keren weer weg. Die was toch een beetje overwelmed met het werk.

Sander Ruiter

Ik heb als intern PMO redelijk wat verschillende projecten geholpen.

Als jij je professioneel opstelt, dan weet je: nu ga ik voor die persoon werken, dus daar moet je een relatie mee opbouwen. Aan de andere kant is het fijn dat je je handen eraf kan houden. Dat je niet je handen brand aan iets waar je eigenlijk niet in betrokken wilt zijn. Dat is wel fijn, die bescherming daar.

Ik vond het fijn om bij het team te zitten waarvoor ik werkte. Niet zozeer bij mijn PMO collega's, wat hartstikke gezellig is, maar erin te zitten en te horen wat er speelt. Dan kan je van tevoren anticiperen wat eraan gaat komen. Dat vond ik zelf heel fijn. Daardoor, in een open office, vond ik het prettig werken.

Ik vond het wel fijn dat ik alles meekreeg wat er speelde. Wat dat betreft is dat wel handig qua tijd.

Stel dat je inderdaad heel gezellig bent dan zul je je meer betrokken voelen en je zult meer betrokken worden. Je werk wordt leuker, je zult vaker worden meegenomen naar activiteiten buiten het project om die wel als projectteam gedaan worden, bijvoorbeeld een etenje of een avond bowlen.

Dat soort dingen, als je je als PMO-er heel neutraal opstelt, wordt je daar niet voor uitgenodigd, maar ik denk dat dat wel een leuke kant van het werk kan zijn. Juist die

verschillende projecten, als je daar op een goede manier op inspeelt, dat je daar wel profijt van kan hebben op dat vlak.

Ja, dat je betrokken bent, je in kan leven.

Ja, absoluut sociaal. Je moet zeker sociaal zijn.

Ik denk grotendeels wel omdat je, zoals ik eerder zei, het is niet direct de kennis die het belangrijkste is, maar de persoon die belangrijk is

Rene de Hoon

Je moet tijd krijgen. (tijdsdruk) Enorm.

Hier wordt PMO gezien als een serieuze ondersteunende afdeling.

Organisatie cultuur

Johan Niesen

Vertrouwen. Begrijpen. Bijna blind vertrouwen. Als ik zelf de cijfers moet gaan checken die een PMO oplevert, kan ik het net zo goed zelf doen. Het moet gewoon kloppen. En op het moment dat ik te vaak constateer dat er fouten in zitten dan is het vertrouwen weg en dan kunnen we niet meer samenwerken.

Je moet aangeven van dit is wat ik nodig heb en hoe ze dat voor elkaar krijgen daar zou ik me niet mee moeten bemoeien.

Carl de Bast

Taakhoud

FuncTierol

Lianne Oosterbaan

Ja, programmabeheersing... met één woord. Dus op het gebied van voortgangsbewaking, financiën, risicomanagement, planning, communicatie, document control... dat zijn wel de onderwerpen waar een PMO-er zich over het algemeen mee bezig houdt. (compliance) Ja, zit er ook bij. Meestal ondersteunt wat een bedrijf daar in wil, maar ja, klopt.

Dat je, als je dat laat zien, ook de vrijheid krijgt om dingen naar je toe te trekken die wellicht niet helemaal binnen je functieprofiel passen.

Joëlle Sinnema

je kan van administratief notulen maken, financiële administratie bijhouden, maar dat is basis. Hoe gaan we daar ook financieel mee om? Je hele financiële planning daarachter voor meerdere jaren. Dus dat, en een heel groot stuk communicatie. Programma, meeste projecten zijn natuurlijk ingericht om verandering in de organisatie weer te brengen. Euh, dat is dus alles wat eromheen komt, dus dat zijn nieuwsbrieven daar waarin mensen kunnen communiceren. Maar ook townhall meetings, ik heb verschillende townhalls meetings georganiseerd. Waarin aan de ene kant, het hele programma organisatie werd uitgenodigd, maar ook waarvoor je op dat moment de hele implementatie aan het doen bent dus het hele bedrijf. Om te zorgen dat zij vast ingelicht worden zo van hè, je werkt nu in dit systeem dat ziet er zo en zo uit. Je gaat straks over naar een ander systeem dat komt er zo uitgezien, hier

kan je die en die knoppen vinden, de eerste introductie even hebben, van euh, wat er straks in hun werk gaat veranderen. Naast natuurlijk alle voortgangsrapportage's, die daar ook bij horen. Stukje financieel gehad, stukje communicatie, stukje resource management gehad.

Naar een bepaald resultaat toewerken, daar wordt ik wel blij van.

Rachel van den Broek

Roeland Joosen

Momenteel heb ik de wekelijkse cadans dat ik voortgangsrapportages maak. Ieder project heeft iedere week de operational meeting en die bereiden wij voor. We sturen een mailtje naar alle programmamanagers: je moet input leveren. We hebben een template gemaakt voor een powerpoint. Als jij hier je risico's, issues en je updates invult en naar mij terugstuurt, dan maak ik er een slide deck van, een presentatie. Zo verzamel je van alle onderdelen de updates. Wij hebben onze eigen dashboards die wij er ook aan toevoegen zodat men kan zien overall hoeveel risico's, issues, acties er nog openstaan. Met mooie grafiekjes laten we dat zien.

Je hebt met finance te maken, met de managers, met procurement, met de klant en jij moet het allemaal maar zien te koppelen.

Sander Ruiter

Mijn belangrijkste taken waren de financiële reporten. Eigenlijk het up-to-date houden en het ontzorgen van projectmanagers. Zorgen dat de accountmanager altijd wist wat er gebeurde en het klantencontact onderhouden voor wat betreft facturen en contracten bijvoorbeeld die getekend moesten worden.

Jij verzamelt gegevens, daar komt iets uit, maar als er iets uitkomt wat in het begin fout is gegaan dan is het niet jouw schuld. Jij hebt de berekeningen en de gegevens goed verzameld. Niet voor wat erin staat.

Rene de Hoon

Als PMO ondersteun je eigenlijk, net afhankelijk van waar je in de organisatie geplaatst bent, een cluster of een product of een heel programma met het realiseren van projectdoelstellingen. En daarbij bewaak je de methodieken die gebruikt worden om projecten te realiseren. Een stuk financiële bewaking doe je daarbij. Je zit heel erg op de methodes en de manieren ondersteun je eigenlijk de cluster- of de productmanagers bij het ontwikkelen van de projecten.

Je hebt inderdaad financiële rapportages, je hebt voorgangsrapportages.

Je zorgt dat de juiste data aangeleverd wordt, data omzetten naar informatie waarmee gepresenteerd kan worden aan het hoger management.

Over het algemeen, wat wij doen is bij het voorbereiden van duidelijke meeting waar de voortgang besproken moet gaan worden, rollen we een template uit waar bepaalde informatie gevraagd wordt.

Dat is het typische aan de rol van PMO. In ieder geval binnen ASML. Die echte verantwoordelijkheid heb je dus niet.

Organisatie functierol

Johan Niesen

Vertrouwen. Begrijpen. Bijna blind vertrouwen. Als ik zelf de cijfers moet gaan checken die een PMO oplevert, kan ik het net zo goed zelf doen. Het moet gewoon kloppen. En op het moment dat ik te vaak constateer dat er fouten in zitten dan is het vertrouwen weg en dan kunnen we niet meer samenwerken.

Je moet aangeven van dit is wat ik nodig heb en hoe ze dat voor elkaar krijgen daar zou ik me niet mee moeten bemoeien.

Carl de Bast

Specifieke rollen

Lianne Oosterbaan

En dan zie je dat een beetje de rol van PMO-er verschuift naar vooral de verbinding te maken tussen die disciplines en te zorgen dat het allemaal samenkomt. Dat er uniform gewerkt wordt, dat de lessen die iedereen heeft vastgehouden worden, de lessons learned vastgehouden worden. Dat je vooral de dingen die je ervaart binnen een project, dat programma vasthoud voor of je eigen project of voor nieuwe opvolgende projecten. Dat je niet dezelfde fouten maakt. Dus vooral van elkaar blijven leren. En zulke changes moeten vastgelegd worden om zeker te weten wat er is afgesproken met de organisatie en voor iedereen om te weten van joh, we hebben een verandering in ons traject gekregen, dus we moeten iets op een andere manier gaan implementeren.

Voldoende aansluiting op de inhoud en op de dagelijkse dingen die spelen. Dus ik heb vooral informatie nodig... Eigenlijk van alle kernteamleden. In ons programma hebben we elke maandag een kernteamoverleg en daar zit ik ook bij. Niet zozeer omdat ik iets zelf bij te dragen heb aan de inhoud maar wel omdat ik daar wel heel veel van mijn informatie vandaan haal.

feeling houden voor de voortgang... dat hoort er sowieso natuurlijk onlosmakelijk bij

Joëlle Sinnema

Was ik meer bezig met mensen aannemen.

Maar je komt steeds meer in dat strategisch ondersteunen van de programmanager. Van hoe, ga maar eens indelen, hoe ga je zorgen dat je personeel goed op orde hebt, en dan niet alleen maar het aannemen van de mensen en zorgen dat ze een batch hebben en aan het werk kunnen. Maar ook, hoe ziet de toekomst eruit, welke programma's gaan we aflopen, welke mensen moeten we gaan behouden en welke niet? verandering die je tot stand gaat brengen. Maar ook om input van hun te krijgen, om te zien wat er nodig is in de organisatie. Maar ook binnen het project zelf, euh, door te zorgen dat mensen onderling van elkaar weten van, joh, ik heb dit geïmplementeerd, sluit dat nog aan op waar jullie mee bezig zijn?

En dan bedoel ik de programmaorganisatie, als je later komt heeft elke projectmanager een eigen soort van rapportage gebouwd en een eigen financiële boekhoudingke wel bijgehouden, euh. Maar met 6 verschillende projectmanagers, ze zetten dat allemaal neer op een andere manier, en je probeert dat zo te structureren dat ze het allemaal op dezelfde manier gaan doen. Zodat je geen discussie hoeft aan

te gaan met elk project manager zo van, joh, zodat je de back-up heb van iedere projectmanager.

Rachel van den Broek

Ik denk dat een goede PMO'er veel tijd kwijt is met het continu van up-to-date informatie voorzien. En ik denk dat naast rapportages PMO'ers ook ingezet worden op actie-issue lijsten. En ook op het chasen van mensen om dingen op te lossen.

Roeland Joosen

Ja en dan leggen we ze soms het vuur aan de schenen van de programmamanagers: jij hebt die actie of deze issue, die staat al 3 weken open en je hebt hem nog steeds niet opgelost. Wat ga je eraan doen? Het is ook een beetje die alarmbelletjes moeten gaan rinkelen. Vaak zijn wij niet de mensen die anderen op de vingers tikken. Onze leidinggevende is verantwoordelijk voor het werk dat wij doen, maar wij zijn de adviserende tak daarin. Wij kunnen zeggen: ik zie hier aan deze metertjes die we bijhouden dat het daar en daar wringt of slecht gaat of wat dan ook en dan is het aan onze manager om daarop te acteren.

Je moet wel nee kunnen zeggen.

Sander Ruiter

Ja, dat klopt. Ik heb zelf bijvoorbeeld gewerkt met het screeningsproces. Dan moet je denken aan verklaringen omtrent gedrag, dat soort dingen, moesten geregeld worden voor mensen. Dan ga je je inderdaad bezig houden met compliance.

Ik denk dat een goed voorbeeld bij ons de facturering was en daarin werden wij heel duidelijk ... We houden de bevoegdheid om dat hele proces te doen zonder iemand die daar akkoord voor moest geven.

Rene de Hoon

Dus ook een stuk productie- / projectplanning stuur je in mee.

Eigenlijk aan de ene kant is het een stukje administratie en aan de andere kant een stuk coördineren over de projecten heen.

Wat je typisch ziet is dat binnen ASML is de druk vanuit de klanten is groot op de oplevering van producten. En dat vertaalt zich vanzelf door aan de projecten waar je aan werkt. Die leveren op aan de producten. Dus daarmee wordt vaak wat administratieve taken blijven liggen. Dat zie je wel typisch gebeuren. Dus daar moet je wel in sturen dat dat meegenomen blijft worden. Anders kun je op een gegeven moment in een situatie raken dat er geen informatie van te maken is. Dan kun je niks meer rapporteren. Doordat je onafhankelijk bent kunnen mensen hun zorgen uiten over het project of over teamleden of wat dan ook. Als ze zorgen hebben dan kunnen ze bij je terecht. En daar probeer je ze zo goed mogelijk mee te helpen.

Organisatie specifieke rollen

Johan Niesen

de goedkeuring van projecten, begeleiden. Van idee tot uiteindelijke afsluiting van een project. Het bewaken van de benefits. Voor de projecten het budget bewaken en rollen tot budget-portfolio-niveau. Het rapporteren hiervan de organisatie in. Dat ondersteunen. Mijn PMO hier is ondersteunend aan mij, maar doet best wel op niveau werk. In mijn programma lopen nu 7 projecten, dus voor al die projecten

wordt ook budget vs. realisatie, Outlook. Ik heb meerdere leveranciers die rapporteren ook via een PMO.
De Centrale Business Desk PMO die werkt ook voor meerdere projecten.

Carl de Bast

De rol en de taak van een PMO is ondersteunend. Dat zegt het al in het woord: Project Manager Ondersteunend. Dus met name, zeg maar de hygiëne noem ik het altijd maar, zorgen die hij naar zich toetrekt, zij of hij. En dan gaat het van het voorbereiden van vergaderingen en de agenda, het verslag leggen van vergaderingen, het gaat om het inplannen van die dingen, mensen uitnodigen, regelen van locaties, regelen van vergaderzalen, zorgen voor de hele financiële afwikkeling van het project. Zorgen dat de organisatie rondom het project goed geregeld is. zorgen dat de projectadministratie op orde is.

Opleiding

Lianne Oosterbaan

Ik denk dat een PMO-er geen WO niveau hoeft te hebben. Het helpt mij in mijn manier van denken maar ik trek ook dingen naar me toe die wellicht niet helemaal bij een PMO-er horen, dus dat vind ik het leuke van het PMO vak.
Ik denk dus dat HBO voldoende zou moeten zijn.

(welke)

Je zou het een beetje in wat generiekere studies moeten zoeken inderdaad en niet per se HR of Communicatie want dat zou te beperkt zijn. Maar meer inderdaad, wat je zegt, Economie en Bedrijfskunde achtige dingen.

Joëlle Sinnema

Nou binnen mijn huidige euhm, werkgever, wordt elke vooropleiding geaccepteerd. Zo lang het op HBO niveau is. MBO nemen wij in principe niet aan.

Euh, dus je moet wel gewend zijn om binnen bedrijfsmatige organisatie te werken, en dan de ambitie hebben om op management niveau te werken. Euhm, je kan wel als MBO, denk ik, zou je als PMO wat kunnen doen, maar ben je echt administratief bezig. Ik zou een MBO'er nog geen notule laten maken bijvoorbeeld. Omdat je dan inhoudelijk heel veel moet weten van wat er op dat moment speelt. Daar moet je wel kijken welke taken je wel of niet neer kunt leggen. Maar als PMO kun je soms ook wel wat uitbesteden naar een secretaresse bijvoorbeeld, die op MBO niveau werkt.

Euhm, maar voor medio PMO'ers heb je toch minstens HBO of WO nodig.

(welke)

Nou ik heb zelf commerciële economie gedaan. Nou ja, dat werkt voor mij prima, haha. Maar dat is meer zodat je weet hoe organisaties in elkaar zitten. Je weet euh, terminologie komt je bekend voor. Euh, je hebt wat financiële achtergrond. Dus je weet een beetje wat een capex en een opex is. En hoe je financiële administratie als een PMO moet draaien. Euhm, je weet wat over resource management. Alle dingen die je tegenkomt heb je ook wel op commerciële economie opleiding ook wel gehad.

Maar mijn partner heeft bijvoorbeeld een IT opleiding gedaan, euhm, bedrijfskunde gedaan. Nou dat is ook prima natuurlijk.

Ik denk dat als je een HBO kunstopleiding doet, dat is misschien wat anders. Maar goed, dan heb je misschien wel hele creatieve kennis. Of een andere manier van denken, waardoor je deze informatie misschien wel snel op kan pikken. Maar iets zakelijk is denk ik wel handig.

Rachel van den Broek

Om hem echt van informatie te voorzien, om een vergaderzaal te regelen enzo, als je dat wilt, dan is MBO voldoende. Maar het meedenken voor de PM, dan zou ik een HBO'er nemen.

Roeland Joosen

Nee het moet niet zozeer, want er zijn genoeg slimme mensen met MBO. Als ik kijk naar mijn opleiding, er zaten er een aantal die vanuit MBO doorgestroomd waren naar het HBO en dan denk ik: ik weet niet waarom die MBO hebben gedaan, die weten veel meer dan ik. Het is wel een beetje afhankelijk van de persoon.

Je zou wel kunnen zeggen: HBO denkwijze.

Er zijn er een aantal die een master hebben en dan als PMO aan de gang gaan, maar die zijn allemaal vrij snel weer weg, in de zin dat ze niet echt uitgedaagd worden, maar ook dat ze zien: voor mij zijn de doorgroeimogelijkheden niet ver genoeg. Ik denk dat WO overdreven is. HBO is een prima niveau.

(welke)

Ik heb de studie bedrijfskundige informatica gedaan, een bachelor. Dat gaf al een beetje de bedrijfskunde en wat komt daarbij kijken.

Als je kijkt naar die communicatieve vaardigheden, als je iets van een communicatie opleiding hebt gedaan, dat is ook een hele relevante.

Dus communicatie en bedrijfskunde. Ja, er zijn inderdaad een aantal mensen van de MER. Dat is dan de financiële administratie, dat je daar affiniteit mee hebt.

Sander Ruiter

Ik heb zelf een HBO bachelor gedaan in Arnhem, finance.

Het was minimaal HBO. Er zaten een paar WO-ers tussen maar die waren bezig met een overstap naar consultancy, dus dat was een tijdelijk spot bijna. Het voornaamste stuk was HBO, die dat hadden afgemaakt en alleen een bachelor hadden gedaan en daarmee verder wouden.

Er zaten mensen tussen met vrijetijdsmanagement, hotelschool, je kon het zo gek niet bedenken of ... Het allemaal wel iets met business te maken, maar het was heel erg breed. Nee, je werd denk ik geselecteerd op die karaktereigenschappen die we eerder hebben besproken.

Rene de Hoon

Ik heb zelf heb een opleiding HBO Werktuigbouwkunde gedaan en een WO-opleiding Supply Chain Management. Ik denk, kijkend naar het niveau binnen dit bedrijf, wordt er ook een bepaalde manier van denken van mensen verwacht.

En dat brengt met zich mee dat je minimaal HBO-geschoold zou moeten zijn omdat je anders inhoudelijk niet mee kunt in de gedachtestroom die rondgaat.

Type vooropleiding zou ik dan wel in de bedrijfshoek kunnen zoeken, dat is het meest logische.

Technische bedrijfskunde, dat soort opleiding. Eigenlijk ook waar je de basis terug ziet komen waarvan zo'n Ipma-D of Prins 2 dat soort opleidingen. Dat kan meer in de economische hoek zitten.

Organisatie opleiding

Johan Niesen

Ik denk dat MBO in kleinere projecten best kan. WO vind ik te zwaar voor een PMO-functie. Ik zou zeggen MBO / HBO, afhankelijk van omvang en complexiteit van de klus die je voor je kiezen krijgt.

Om heel eerlijk te zijn, mijn PMO'er regelt geen vergaderzalen. Dat doe ik zelf wel. Dat kan iedereen heel simpel tegenwoordig. Organiserend MBO-werk, dan organiseren ze een borreltje. Enkele honderden mensen uitnodigen, dat ga ik zelf niet doen.

Carl de Bast

Ja. Wij nemen alleen mensen aan met HBO-functie of hoger.

Werkprocessen

Werken in projectvorm

Lianne Oosterbaan

Volgens mij kan iemand anders dit prima van mij overnemen en ga ik weer verder. Dat was 2 jaar en dat was zo'n account rol.

Op een gegeven moment moet je daar zelf tegen zeggen: de uitdaging is een beetje weg. Gelukkig hebben wij die flexibiliteit binnen ons bedrijf dat je kunt zeggen: iemand anders neemt het over en jij gaat een ander project doen. Daar was ik wel heel blij mee.

Dus het kan voorkomen dat er een klein team is.

Dan heb je het, denk ik, sneller over een programma. Project kan ik me niet zo voor stellen, of een multi-project dan weer... Maar ja, wanneer wordt het een programma? Dan heb je het wel echt over een programma.

Maar je bent inderdaad... jij moet er voor zorgen dat die projectbeheersing op orde is. En als dat niet gebeurt dan ben jij daar verantwoordelijk voor, ja, absoluut.

Euh, maar je bent wel, als ik, een nieuwsbrief schrijf wel verantwoordelijk ervoor dat daar geen fouten in staan.

Joëlle Sinnema

kunnen we met zijn allen een goed resultaat aan het einde afleveren?

Er moet een budget voor je zijn, het vervelende is als jij twee maanden op een project zit, en het budget is toch op en je kunt weer gaan, dan heb je nog niks neer gezet

Ik houd heel erg van het kortstondige. Kortstondig kan 2 of drie jaar zijn. Euh, maar je moet mij niet 5 jaar op een afdeling zetten waar ik continue hetzelfde werk moet gaan doen. Daar wordt ik echt niet blij van.

Rachel van den Broek

Hier bij Van Lanschot doe ik medium grote projecten en wat kleinere projecten sinds het jaar dat ik hier werk.

Roeland Joosen

Dat verschilt. Bij de accounts, de opdrachten die ik deed, dat zijn vooral meerdere projecten en vaak zijn dat portfolio's variërend dat één persoon een opdrachtje doet voor 20K en een andere opdracht is een team van 60 man voor meerdere jaren en dan praat je over miljoenen. Dat is dus heel erg verschillend. Mijn kortste project is pas geweest, dat was 3 maanden.

Een PMO kan overal werken, zolang je een laptop en een telefoon hebt.

Soms zit er overwerken bij. Soms hoort dat. Het valt een beetje onder die flexibiliteit die van je gevraagd wordt, maar ik zeg niet dat het een eis is.

Sander Ruiter

Inderdaad hele korte projectjes waar maar één persoon aan werkte tot teams van rond de vijftig man die voor een jaar of vier, vijf doorlopen en door zouden gaan lopen. Er zaten er een paar tussen waarvan ik het idee had, ja dit zijn de grotere. Dat zijn wel de leukere uitdagingen om mee bezig te zijn. Daar ben je minimaal een jaar mee bezig.

Ja, dat zou je inderdaad zeggen. Ik denk daar voornamelijk is gekeken naar op welke manier we nu communiceren. Dat waren voornamelijk drie manieren; face-to-face, telefoon of skype for business.

René de Hoon

En de afdeling waar ik bij zit is eigenlijk de DNE-organisatie en daar ondersteunen wij in cluster: dat betekent dat je meerdere projecten hebt die een langlopend aandeel hebben in de ontwikkeling van een machine. . In totaal is het eigenlijk niet te zeggen hoe lang iets echt gaat duren. Alleen in het grote geheel, meerdere jaren, denk ik. Als je echt op productniveau gaat kijken dan lopen de projecten meerdere jaren. Dat is echt van de eerste initiatiefase tot ontwikkeling tot de eerste shipment. Top-Down krijg je meestal de agenda al doorgestuurd met dit willen wij besproken zien op een bepaalde meeting. En vanuit daar ga je doorborduren op die template. Dus welke informatie moet dan daadwerkelijk boven water komen, wat is wel of niet relevant voor het project waar je mee werkt op dat moment.

Organisatie werken in projectvorm

Johan Niesen

Wij hebben een soort guide line dat projecten maximaal 9 maanden duren en anders wordt het opgeknapt. Dat wordt niet altijd gehaald. Er zijn projecten die een jaar of net over een jaar duren, maar er zijn ook hele korte projectjes van 2, 3 maanden. Maar de guideline proberen we wel zoveel mogelijk te handhaven, die 9 maanden.

Carl de Bast

dat kunnen kleinschalige projecten zijn om dingen te onderzoeken, maar ook grote langdurige implementatie projecten die 1 of 2 jaar duren.

(verantwoordelijkheid) Weinig eigenlijk. Behalve dan het regelen van zaken. Uiteindelijk als rapportage ben ik als projectmanager verantwoordelijk voor de rapportage die voorbereid kan worden door de PMO. Maar uiteindelijk als ik die eruit stuur aan de opdrachtgever, dan ben ik daar eindverantwoordelijk voor. Dan is dat mijn bevoegdheid en niet die van de PMO. Ik keur het verslag goed.

Toegevoegde waarde

Lianne Oosterbaan

Je bent echt een verbinder

Euh, dat iedereen weet wat de prioriteiten zijn. Euhm, dat mensen hun werk kunnen doen waar ze voor aangenomen worden. Dat is denk ik het belangrijkste.

dat je die verbinding kan maken. Vaak heb je als PMO'er een breed netwerk waardoor je weet wat er elders in de organisatie gebeurt.

Maar wat een PMO'er ook meebrengt is een uniforme werkwijze. Wij zorgen ervoor dat er met Prince2 gewerkt wordt, wij zorgen ervoor dat dingen vastgelegd worden, dat het dus vergelijkbaar is en projecten onderling ook, dat het hele portfolio in beeld is. En dus ook zorgt dat je overzicht hebt wat je allemaal aan het doen bent.

Kijk alleen maar naar SharePoint, inrichten van SharePoint, dat is duidelijk een PMO taak. En daarmee structuren wij eigenlijk de hele documentatie. Dat zijn wel belangrijke dingen. Ja, maar dat was bij deze met name op het gebied van communicatie. Dus dat zijn wel weer de soft skills... gewoon dat er onderling beter gecommuniceerd werd, dat ze elkaar meer opzochten om dingen gedaan te krijgen.

Maar heel concreet heb ik ook met SharePoint... het zo in te richten dat mensen hun dingen kwijt konden dat hun mail veel minder gebruikt wordt als opslag en dat we veel meer gezamenlijk werken. Daar heb ik ook een bijdrage aan geleverd. Ja. Ja, dat merk je. Maar dat komt omdat je gewoon natuurlijk uit elk project weer je dingen meeneemt. dat is ook de ervaring die je opbouwt en die je elke keer weer vertaalt. Ja, zeker.

Joëlle Sinnema

Als je ziet naar hoeveel tijd een projectmanager bezig kan zijn met eigenlijk taken die bij een PMO'er liggen. Euhm, en tarieven die een projectmanager kosten en die een PMO'er kosten. Heel veel werk kan een PMO'er ook gewoon doen die al, hoe zeg je dat... goedkoper zijn dan dat euh een projectmanager die werkzaamheden doet.

Dus ondanks dat je iemand extra hebt zitten is het nog goedkoper dan dat alle projectmanagers of alle programmamanagers hun eigen ding gaan doen.

Dus dat is denk ik wel het kosten aspect is denk ik wel het grootste belang, en het grootste voordeel wat het projecten en organisaties hebben bij het inhuren van een PMO'er.

Euh, ja ik denk dat het belangrijkste is dat degene waarvoor je werkt, euh, in een paar zinnen kan vertellen: waar sta je. En of dat nou financieel is of voortgang, of resources. Je moet continue weten waar alles staat en wat er speelt. Wat de belangrijkste risico's zijn en waar hij zich op moet richten.

Euhm, en wat je dus doet is dus de eerste filter zijn, van joh wat zijn de kritieke punten waar we nu tegenaanlopen en waar moet hij voor gaan lopen? Waar moet hij nu zijn aan dacht op richten. Dat moet je heel snel duidelijk kunnen maken.

Dus bijvoorbeeld zorgen dat hij door alle informatie die hij binnenhaalt ook goed in rapportages komt te staan.

je kan signaleren waar dingen vast gaan lopen of waar issues gaan ontstaan zodat je daar op tijd bij kunt zijn en ze kan voorkomen.

Of op kan lossen. Euh, en daar zou natuurlijk wel wat voortgang winst in kunnen zitten.

ik denk dat een projectmanager of een programmamanager, kan de helft van zijn tijd of driekwart van zijn tijd wel bezig zijn met rapportages. Nieuwsbrieven schrijven. Mensen aannemen, financiële rapportages voor mekaar maken. Managen van alle risico's die der zijn. Daar kan hij de hele dag wel mee bezig zijn. Maar niet alle dingen die daar voor nodig zijn hoeven op zijn niveau te gebeuren. Als je kijkt naar tarieven. Nou ja, het verschil tussen een PMO'er een programmamanager, dat tarief kan 4 keer over de kop gaan.

Die verbeteringen kunnen vaak zijn op rapportage, daar zie je wel, zeker als je later als PMO'er toegevoegd wordt, dat de rapportage op verschillende manieren gebeuren. Euh, waardoor een programmamanager zoiets heeft van; ja leuk, jij boekt dit als oranje, of dat als oranje. Maar er zit een wereld van verschil tussen, wat bedoel wij überhaupt met oranje. Of als iets op rood gerapporteerd word, wat bedoelen we dan met rood? Dus die Rapportages in lijn krijgen en weten wat we met die rapportage bedoelen, wat we er mee willen zeggen. Dat is denk ik 1 van de verbeteringen die altijd moeten plaatsvinden.

Communicatie is eigenlijk nooit geregeld, dus euh, zorgen dat informatie op de juiste plek kunnen vinden. Euhm, dat is in ieder geval van belang.

Ja, ik probeer dan altijd een sharepoint in te richten, daar informatie neer zetten. Euh, ik probeer de rapportage altijd in 1 lijn te krijgen. Financieel probeer ik altijd een overzicht te hebben van joh, wat is euh, wat is de businesscase die we geschreven hebben en waar staan we nu. Euhm, en hoe kunnen we komen tot een eindresultaat

binnen een budget wat we hebben. En uiteindelijk is de tijdsplanning altijd van belang.

Dus je moet weten, waar sta je nu en waar hadden we moeten zijn? En euh, hoe kunnen we zorgen dat we of weer back on track komen. En daar advies over geven richting de projectmanager.

Rachel van den Broek

(geen commentaar)

Roeland Joosen

Het managementteam kan zich focussen op die SAP implementatie en wij doen de dingetjes er omheen, de administratie, zorgen dat die facturen eruit gaan, dat het project blijft lopen, dat we winstgevend blijven, dat we weten wie er op het project zitten

Je kunt het ook vertalen naar echt geld in de zin als wij bijvoorbeeld facturen op tijd sturen en zorgen dat ze op tijd betaald worden. Je hebt een betalingstermijn, die nemen wij in de pricing, dus als wij een contract opstellen, houden we altijd rekening met betalingstermijnen. Bij ons hebben ze dan een percentage berekend van misgelopen rente als ze te laat betalen. Stel je komt op een lopend project en die betalen eigenlijk altijd te laat, waardoor je altijd een misgelopen rente hebt

Dan verdwijnt opeens die misgelopen rente als kosten en dan heb je minder kosten op je project, puur omdat de facturen op tijd betaald worden. Dan is je marge alweer omhoog gegaan. Als je dat goed in de gaten kunt houden, dan heb je al een kwantificeerbaar ding.

Ja als een manager meer tijd heeft voor zijn project zelf, dan kan hij eerder issues zien en erop acteren, eerder oplossen en daar meer achteraan zitten, zodat dat geen vertraging oplevert.

Ik geloof dat ons managementteam van onze interne groep daar al 10 jaar moeilijk over doet: hoe kunnen wij ons werk kwantificeerbaar maken. Wij leveren zoveel geld voor jullie op, dat is niet echt een vraag die ik een twee drie kan beantwoorden. Dat vind ik ook lastig. Er is wel waarde te halen dat je de manager ontzorgt en doordat jij de financiële administratie zoals facturen op tijd hebt en daardoor ook geld bespaart.

Het is ook weer dat je communicatief sterk moet zijn dat je zegt: 'ik zie dit, maar we gebruiken deze template. Ik ben degene die hem in moet vullen en ik ben er een uur mee bezig, terwijl ik een soortgelijk ding zie dat in 10 minuten klaar is. Kunnen we dit niet gaan gebruiken, want dan ben ik minder tijd kwijt en kan ik weer meer voor je oppakken'.

Het is ook een beetje lean werken, dat is ook zo'n methodiek. Ja inderdaad en daar kun je ook advies in geven en dan kunnen zij ja of nee zeggen. Krijg je een ja, top, ik heb weer iets doorgevoerd. Is het nee, dan zeggen we oké en dan verzin je weer je volgende ding. Je komt elke keer wel iets tegen wat je kan veranderen.

Sander Ruiter

Ont-zorgen, denk ik. Voor de projectmanagers.

In dat opzicht kun je zeggen, de tijd die anders een projectmanager die duurder is voor zijn salaris, of een senior manager, die ga je... zijn. Dat besparen ze nu

Ja, ik zorg ervoor dat zij kunnen focussen op het project, dat dat goed gaat lopen, en niet met het geneuzel bezig zijn wat daarnaast nog speelt.

maar de grote lijnen van het project, daar kun je wel advies over geven naar een projectmanager toe. 'Joh, ga je het op deze manier opzetten of niet', bijvoorbeeld als we het over het proces voor de start hebben van een project. Bij het opstellen van zo'n contract of de communicatie met een klant, heb je op een gegeven moment wel ervaring bij van, op welke manier staat de klant hierin.

We hadden van tevoren een bepaalde target afgesproken. Daar kun je wel in bij sturen. Op het moment dat je zag dat die target niet gehaald ging worden moest je dingen gaan laten aanpassen.

Dan ga je met een projectmanager kijken, waar hebben we die speling? Welke mensen zijn er bij jouw project echt belangrijk. Dan zei je het niet direct aan hem, aan die persoon, maar we gingen er wel over nadenken met de projectmanager. Ja je probeert ze een richting in te sturen van, je zat tien procent onder je target. Dat is niet goed. Daar gaan ze boven niet blij mee zijn.

Rene de Hoon

Wat ik denk dat belangrijk is voor een PMO: analytisch moet je wel sterk zijn. Dus je moet informatie uit de data kunnen halen, dus dat je echt zaken gaat rapporteren waar mensen ook daadwerkelijk wat aan hebben.

Ik denk een stukje structuur en rust dat veel kan brengen

Je bent een beetje het vangnetje voor een aantal projectleiders, denk ik. Je ziet projectleiders zeker binnen een zeer technische organisatie als ASML die komen vanuit de techniek. Die groeien door in de rol van projectleider en dat zijn geen specialisten op dat vlak. Een stukje projectmanagement is het onderbelichte aspect van hun rol. En juist daar kom jij als PMO erin van heb je hier aan gedacht? Daar aan gedacht? Je kunt het inzicht geven wat zij zelf niet zien.

En daarmee kun je echt helpen om het project beter aangestuurd te laten worden. Dan hebben zij daar voordeel van.

Wat ik daarstraks al aangaf: het aanbrengen van een stuk structuur, organisatie en rust binnen een project en dus ook het inzicht geven in de informatie. Ik denk dat dat de belangrijkste aspecten zijn.

Dat helpt zeker in het overdragen van informatie.

Doordat je een goede structuur aanbrengt en inzicht geeft in een aantal aspecten van het project, kun je sowieso laten zien waar geld bespaart kan worden, waar zaken

mislopen. Aan de andere kant maakt het het een stuk efficiënter van het managen van een project. En zeker daarin zit en toegevoegde waarde.

Ik denk dat het een lastig vraagstuk is om er echt waarde aan te koppelen. Hoe druk je efficiëntie uit in geld? Dat is een lastige vraag

Ja en in de zin van ASML zijn dat vaak technische issues die vanuit de fabriek of vanuit het veld terug komen. Dan moet een project daar wel of niet op reageren. Dat is echt een stuk scopebewaking van een project wat je dan doet. Hoe beter jij dat weg kunt zetten en mee kunt helpen er een oordeel over te vellen, des te efficiënter werkt het project.

Organisatie toegevoegde waarde

Johan Niesen

Als ik in een programma als dit zonder PMO zelf zou moeten managen, kan ik geen 7 projecten tegelijk draaien. Dat is onmogelijk en daar zie je dan het ontlasten en ontzorgen van de PM. Zorg ervoor dat die effectief kan worden ingezet. En een PMO'er is in die zin goedkoper dan een PM. Dus daar is wel een businesscase van te maken. Als je dan kijkt naar welke andere rollen in een programma ook een stukje ondersteunt worden, testmanagers, projectleiders, dat kan ik ook allemaal in geld uitdrukken.

Carl de Bast

Het uit handen nemen van heel veel werk van de Project Manager. Het ontzorgen van de Project Manager of het project. Een project bestaat vaak uit meerdere werkstromen of projectonderdelen. Daar kan de PMO ook een stuk organisatie voor uit handen nemen. Project Managers zijn vaak dure mensen. En als je dan taken hebt die gewoon door een junior uitgevoerd kunnen worden, scheelt dat gewoon heel veel geld en kun je ook de mensen waarvoor je ze inhuurt ook inzetten op die taken. Je hoeft een Project Manager niet onder te laten sneeuwen met allerlei administratieve handelingen die hij moet doen. Het scheelt geld en ergernis.

Persoonlijke kenmerken

Kennis

Lianne Oosterbaan

En andersom ook. Als ik zie aan de risicokant van er gaat hier iets mis en er wordt niet op de goede manier gewerkt dan is het ook mijn bevoegdheid om dat door te geven aan de programmamanager van joh, het gaat daar niet goed, doe er wat aan.

voor ons is Prince2 sowieso een must. Omdat wij als NS hebben afgesproken dat we de Prince2 methodiek willen volgen.

Ik heb goede ervaringen gehoord over IPMA-D, heb ik zelf niet gevolgd. Collega's, die ze gevolgd hebben... Ja, algemeen, dat ze het prettig vonden om toch even... ook al doen ze dingen al in de praktijk, dat je even een theoretisch kader meekrijgt

Joëlle Sinnema

Nou, prince 2 heb je foundation en practitioner, dus die heb ik allebei.

P3O heb ik gedaan, dus daar heb ik. En dat vind ik eigenlijk ook wel een basis opleiding voor een PMO'er.
En dan heb je Prince2. En dat is echt op projectbasniveau.
je hebt een stuk agile wat nu eigenlijk wel een vereiste is, wat je moet gaan doen. Dus je kan agile scrum master worden bijvoorbeeld.

En je hebt PMI en PMI heeft euh ook verschillende trainingen op basis niveau tot op portfolio niveau. PMI is internationaler, groter, is in Amerika weer bekend.

Maar je wilt eigenlijk voorkomen dat ze een waterval methode en agile methode door elkaar gaan gebruiken. Dat is eigenlijk niet te doen.

Dus als je een bepaalde methode binnen een organisatie gebruikt wil je wel dat alle programma's op die manier werken. En wat je nu ziet is dat er steeds meer agile projecten programma's gedraaid worden.

(IPMA-D) Ja dat heb ik op school wel gehad maar gebruik ik eigenlijk niet zo veel meer.

Rachel van den Broek

Als de PM volgens Prince werkt is het handig als de PMO'er ook volgens Prince werkt. Maar dat is een golf. We gaan nu naar Exile, wat gaat de PMO'er doen?

Roeland Joosen

Bijvoorbeeld een Prince2 is veel gebruikt, vooral in Engeland. Je hebt P3O, dat focust zich meer op een centre of excellence, oftewel je hebt één centraal orgaan dat zorgt voor alle standaarden en alle templates, tools enz., dat je daar kennis van hebt.

Nu is Agile helemaal hot. Ik heb toevallig vorige week mijn certificering daarvoor gehaald, dat je weet: als jij in een Agile project terechtkomt, je hebt die en die mensen, die rollen en die moeten deze dingen opleveren, dat je daarin kan ondersteunen.

Het is een beetje een hype die blijft hangen lijkt het nu op. In plaats van de traditionele watervalmethodiek binnen systeemimplementatie worden het nu meer kortlopende cycli die op een Agile manier worden onderhouden.

Ik zie het wel steeds belangrijker worden, maar het gaat er vooral om dat je weet hoe het werkt. Een collega van mij die ondersteunt het Agile project, die werkt eigenlijk niet Agile, want hij voert het niet uit in de zin van: hij hoeft niet iedere 2 weken iets op te leveren, hij doet gewoon de administratie daarvan, maar hij weet wel hoe zij aan het werk zijn.

Hetzelfde geldt voor Prince2, je hoeft niet al die documenten te snappen, maar je moet wel weten: hoe gaan ze te werk.

IPMA is vooral als je meer de projectmanagement kant opgaat, in de zin dat je projectmanager wordt en niet een ondersteunende rol. Als je wil doorgroeien is het zeker een aanrader. Voor PMO zelf, nee.

Sander Ruiter

Als ik naar collega's van mij kijk hebben er veel Prince twee wat je zegt, iets van een P3O was er nu opgezet.

Rene de Hoon

Het is zeer van belang dat je natuurlijk goed weet wat projectmanagement inhoudt, project-, programmamanagement, dat soort cursussen. Dus dan kun je denken aan Prins 2 of Lean Six Sigma, Egile, dat soort dingen.

Ja, Ipma-D zeker. Dat zou ook een goede training kunnen zijn. Je ziet ook wel typisch dat PMO'ers zelf door kunnen groeien richting rol van projectleider. Natuurlijk omdat je heel veel kennis van zaken hebt op dat vlak. En dan heb je Ipma_D, Ipma-C waar je dan door heen gaat eigenlijk.

Organisatie kennis

Johan Niesen

IPMA wordt bij ons niet heel veel gedaan.

Maar qua opleiding zijn er maar een paar mensen die IPMA doen op dit moment of gedaan hebben. Er zijn natuurlijk ook nog allerlei andere opleidingen te bedenken. Bij ons is het vooral Prince.

Carl de Bast

Het is ook handig als hij weet hoe je met Word, Excel en Powerpoint om moet gaan. Dan kun je de zaken gewoon goed voorbereiden voor de projectmanager. Dat zijn voor mij wel belangrijke zaken.

Vaardigheden

Lianne Oosterbaan

Dus als jij een financiële rapportage op moet leveren dan moet je wel zorgen dat op het moment dat die vandaag de programma manager gaat dat de data die daar instaat klopt. En dan is daar de programmamanager dit klopt inderdaad en omdat te verifiëren.

Nou, op het moment dat jij foute informatie bij je programmamanager neerlegt, dan krijg je dat wel te horen, van joh, je hebt je informatie niet gecheckt.

Joëlle Sinnema

Nou er zijn een aantal knoppen waar je aan kan draaien als PMO'er en projectmanager, kwaliteit is wel het laatste waar je aan wilt gaan draaien, dus het zit in je tijdlijn of in de financiën waar je moet gaan kijken, maar het kan ook zijn dat een business analist zegt van joh, euhm, we hebben wel deze verandering voorgesteld, maar dat gaat ook impact hebben op andere systemen, maar mogen we deze verandering wel doorvoeren, het moet afgestemd worden met de organisatie, ook met alle andere team, maar ja als zijn we dit gaan doen wat voor impact heeft dat dan op alle andere punten?

Weten wat er gedaan moet worden, willen weten ook waar je staat. Dus je moet nieuwsgierig zijn, je moet overzicht willen hebben. Je moet euh, op verschillende niveaus kunnen functioneren, flexibel zijn, nieuwsgierig zijn ook. Je moet mensen op waarde kunnen schatten.

Ik denk wel dat je iemand moet zijn die makkelijk contact maakt met andere mensen

Rachel van den Broek

Ik denk ook dingen extra aanvullend: weten hoe een document geschreven moet worden, stuurgroepstukken, hoe je die voor moet bereiden, hoe ga je om met stuurgroepen. Veel voorbereidend werk kunnen doen.

Inzicht op elk moment.

Zelf nadenken over welke informatie de PM (Project Manager) nodig heeft om te kunnen sturen. Met name weer nadenken voor een ander. Wat heeft een ander nodig? Wat heeft de bestuursgroep nodig? Wat heeft de PM nodig? Inzicht hebben in behoeftes. Dat vind ik een belangrijke vaardigheid.

Het is wel echt zelf-lerend. Dat is heel belangrijk.

Roeland Joosen

Als jij hier je risico's, issues en je updates invult en naar mij terugstuurt, dan maak ik er een slide deck van, een presentatie. Zo verzamel je van alle onderdelen de updates. Wij hebben onze eigen dashboards die wij er ook aan toevoegen zodat men kan zien overall hoeveel risico's, issues, acties er nog openstaan. Met mooie grafiekjes laten we dat zien.

je hoeft geen vrienden te maken, wel verbanden leggen.

Je hebt met finance te maken, met de managers, met procurement, met de klant en jij moet het allemaal maar zien te koppelen.

Het is vooral het praten, je moet makkelijk kunnen praten met mensen.

Sander Ruiter

Rene de Hoon

Daarnaast natuurlijk Excel en PowerPoint, dat zijn echt je favorieten, zeg maar. Daar moet gewoon heel veel mee gedaan worden om data om te zetten in informatie. Dat is toch waar je mee bezig bent.

Dus je hebt daar ook vaak een coachende rol richting projectleiders.

Bepaalde nauwkeurigheid dat mag je wel verwachten.

Je moet ook wel durven om ownership te pakken van de zaken die je oplevert. Dus als jij een project mee helpt op poten te zetten dan aangezien je ook heel erg bij de methodes betrokken bent zul je dat ook echt uit moeten stralen van ik weet hoe we dit moeten gaan doen.

Organisatie vaardigheden

Johan Niesen

Carl de Bast

Ja, contactuele eigenschappen zijn heel belangrijk. Je zal dingen moeten regelen. Naast proactief moet je vooral vooruit kunnen denken.

Goed van tevoren kunnen nadenken over wat er allemaal op hem af staat te komen. Planmatig werken.

Karakter

Lianne Oosterbaan

En ik denk ook dat je als PMO'er een hele belangrijke menselijke inbreng hebt, juist... Als ik kijk naar mijn eigen programma, daar werken met name rood-blauwe mensen, enorm resultaatgericht en op de inhoud. En eigenlijk is die hele gele-groene kant, waar het gevoel zit, niet vertegenwoordigd.

En een PMO'er kan daar een menselijke draai aan geven en die kan zorgen voor de verbinding en dat het één geheel blijft.

Joëlle Sinnema

Ik denk dat euh, flexibiliteit 1 van de belangrijkste dingen is, je wordt als PMO'er in mijn rol als consultant bij programma's neergezet en elk programma is anders. Je hebt continue nieuwe teams waar je mee samen moet werken. Dus je moet heel flexibel zijn in zowel je tijdsindeling als zowel de mensen waar je mee omgaat. Je moet op alle niveaus kunnen functioneren.

En euh, dat is dan 1 ding, een andere karakertrek die je moet hebben is, je moet georganiseerd zijn.

Weten wat er gedaan moet worden, willen weten ook waar je staat. Dus je moet nieuwsgierig zijn, je moet overzicht willen hebben. Je moet euh, op verschillende niveaus kunnen functioneren, flexibel zijn, nieuwsgierig zijn ook. Je moet mensen op waarde kunnen schatten, dus euh, je hebt heel vaak programma of projectmanagers die al jaren ervaring hebben in wat ze aan het doen zijn of die van een hele specialistische functie doorgegroeid zijn naar een andere functie. Dus 9 van de 10 keer hebben de mensen om je heen echt heel goed kennis van het vak waar ze mee bezig zijn. Euh, en daar kun je ook heel veel van leren. Maar tegelijkertijd moet je heel standvastig zijn in datgene wat jij wilt bereiken en waar je mandaat voor gekregen hebt in wat je wil implementeren. Dat ze daar ook in mee gaan. Je moet dus zowel gevoel hebben voor hun kennis en ervaring, en tegelijkertijd toch die verandering teweeg kunnen brengen. Dus dat is af en toe wel een spel van hè, hoe ga je dat doen?

maar het is bij bepaalde types wel handig als ze je aardig vinden. En bij sommige mensen werkt dat gewoon niet, en dan is het gewoon even met de botte bijl.

Rachel van den Broek

PMO'er moet niet als last gezien worden. De PMO moet ook echt project helpen.

Dus je moet ook begrijpen hoe groepen in elkaar zitten en hoe ze werken.

Hoe je communiceert ook.

Inleven dus in wat een ander al weet en niet weet en wat je die ander kan vertellen.

Roeland Jozen

Binnen ons team heb je een aantal mensen die zich met engagement bezighouden, die echt zeggen: we moeten de mensen aan Accenture gebonden houden, ze moeten wel enthousiast blijven, ook over ons bedrijf zelf. Je hebt die mensen die deze karaktertrekken wel exploiteren en gebruiken.

Ja, je moet flexibel zijn en een taaie huid soms. Wat ik het leuke vind aan PMO, je bent de spin in het web.

Wij leggen overal de linkjes, dus je moet communicatief best wel goed zijn. Maar je moet wel sociaal zijn. Als je kijkt naar een typische IT'er, die zou daar een stuk meer moeite mee hebben. Dat zijn meestal wat meer introverte mensen. Je moet wel een beetje extravert zijn.

Wat ik wel zie binnen onze groep is, heel veel mensen hebben als eigenschap dat ze wel pleasers zijn, als er iets gevraagd wordt dat ze het eigenlijk altijd wel op willen pakken. Ik geloof dat PMO binnen onze groep volgens mij de hoogste ratio heeft met mensen die overspannen thuis zitten, omdat ze de grenzen niet goed kunnen stellen in het begin.

Is het iemand die binnen onze organisatie past. Ten eerste kan die persoon het werk doen en past die qua karakter bij ons, qua type persoon.

Sander Ruiter

Een goeie PMO-er stelt veel vragen. Die moet eigenlijk altijd overal iedereen durven aanspreken en ook al zit je vaak zelf lager in de hiërarchie van een organisatie, moet je toch wel het lef hebben om ook seniormanager partners aan te spreken op dingen die ze fout doen.

Juist, nieuwsgierig moet er bij zitten. Heel veel van de vragen die je zou moeten stellen zijn uit nieuwsgierigheid zodat je zelf je werk goed kan gaan voorbereiden. Ik zit te denken.

Communicatief moet je goed zijn. Ik denk dat je ook heel erg flexibel moet zijn als PMO-er omdat je ... Wat ik wel een leuk aspect vind van mijn werk en andere collega's wat minder, dat het er opeens grote urgenties kwamen en dat moest je ineens al je werk kunnen laten liggen en voordat ene kunnen gaan.

Je moet het zelf doen in je eigen werk, maar ook heel duidelijk kunnen zien wat de belangen van anderen zijn bij het werk wat jij doet. Als zij zeggen, we hebben nu een probleem en morgenochtend moet het opgelost zijn, dat je dan alles kunt ... Dat je voor jezelf dat ook kunt doen in je hoofd, dat je alles even laat liggen. Ja, discipline en structuur heb je wel nodig.

Mensen zijn wat terughoudend. Als je sociaal er sterk instaat kun je er vaak meer uithalen

Rene de Hoon

Daarnaast heb je ook een hele sociale rol binnen een project. Dus je kunt ook enigszins fungeren als een vertrouwenspersoon. Het kunnen luisteren en dat ook weer vertalen naar ook weer een oplossing. Je moet je mannetje durven staan en wel echt een sparringspartner zijn voor de mensen waarmee je werkt.

Organisatie karakter

Johan Niesen

Goede communicatievaardigheden. Niet te moeilijk doen. Wel gedisciplineerd en precies. Je moet mensen meekrijgen, om als het even niet uitkomt toch te laten begrijpen dat het belangrijk is.

Dat hoeft niet. Als je maar goed verbinding kan maken. Je hoeft niet met iedereen vrienden te zijn. Dat is helemaal niet nodig.

Andersom moet je natuurlijk niet als lastpak worden gezien. Je moet zekere communicatieve vaardigheden hebben. Je moet met mensen zakelijk door een deur kunnen, je hoeft geen vrienden te zijn. Van de andere kant vraag je natuurlijk wel aan een PMO om dingen te organiseren voor het team en dan is een stukje gezelligheid, bij een verjaardag, een borrel, dat helpt natuurlijk wel. Voor mij is het alleen geen keiharde voorwaarde.

Carl de Bast

Het moet iemand zijn die zelfstandig kan werken, die relationeel ook goed kan werken, iemand die secuur is, punctueel. Goede weerzien van de schrijfvaardigheden. En dat hij ook proactief is. Dus dat hij ook ziet waar het werk is. Dat je niet elke keer moet roepen van “ga nu dit doen”, maar dat iemand zelf dat wel ziet.

Bijlage 16 Codering vacatures

Codeboek vacatures

Taakinhoud/werkprocessen

- HBO of vergelijkbaar werk- en denkniveau
 - Fulltime beschikbaar
 - 3+ jaar ervaring binnen project management en/of programma management
 - Prince2 Foundation gecertificeerd, PMI of P30 diploma is een grote pre
 - Kennis van credit management en bedrijfsprocessen is een pre
 - Uitstekende kennis van MS Office en diverse project management systemen
 - Uitstekende communicatieve vaardigheden in Nederlands en Engels
-

- HBO/WO werk- en denkniveau;
 - Minimaal twee jaar werkervaring in een relevante projectmanagement en/of programmamanagement functie;
 - Prince2 certificering;
 - Bedrijfskundige of Lean (Green Belt) ervaring is een pré;
 - Certificeringen op het gebied van project management als MSP, IPMA en/ of ervaring met Agile is een pré;
 - Je beschikt over bestuurlijke vaardigheden voor het adviseren op directieniveau en voor het beïnvloeden van de besluitvorming over projectenprogramma en –portfolio;
 - Je beschikt over de competenties: Verbinden, Ondernemen, Realiseren, Vertrouwen en Oplossingsgerichtheid.
-

- Bachelor or master degree, preferably in the area of Business Engineering or Technical Business Administration;
 - Practical knowledge in the area of Project Management in a high-tech environment related to a product creation process;
 - Excellent communicator, process skills and being able to influence without hierarchical force. Convincing personality. Fluent in Dutch and English.
-

- Een afgeronde HBO opleiding;
 - Meer dan 5 jaar werkervaring als PMO, bij voorkeur in de retail dienstverlening;
 - Goede kennis van Word, PowerPoint en Excel;
 - Ervaring als projectmanager is een pré;
 - Uitstekende beheersing van Nederlands en Engels in woord en geschrift.
-

- Is looking for a high professional and diversified challenge
- Likes to work independently in a multi-disciplinary, high-tech industrial environment

- Is knowledgeable about engineering and likes the perspective of general management
 - Is willing to take the lead and own responsibility
 - Has excellent communication and interpersonal skills
 - Is ambitious, enthusiastic and with strong analytic thinking
 - Shows initiative and is proactive
 - You speak and write business English fluently
-

- Je hebt HBO werk- en denkniveau
 - Je bent in het bezit van de certificaten Prince2 (Foundation) en/of IPMA-D
 - Bij voorkeur ben je P3O gecertificeerd
 - Je kunt prima overweg met MS Office applicaties (Word, Excel, Outlook, Powerpoint) en MS Project
 - Je hebt ervaring met werken binnen projectmatige omgevingen
 - Je hebt een goede beheersing van de Nederlandse en Engelse taal
 - Je bent in staat om zelfstandig en in teamverband succesvol te functioneren
-

- Een afgeronde HBO/WO opleiding op Bedrijfseconomisch en ICT-gebied.
 - Aantoonbare interesse in het vakgebied PMO / Project, Programma en Portfolio management.
 - Bij voorkeur aantoonbare kennis en ervaring met Excel.
 - Bereidheid om op verschillende projecten in diverse regio's inzetbaar te zijn.
 - Bereidheid om verder te leren.
 - Pragmatische pro-actieve werkhouding met een no-nonsense mentaliteit.
 - Uitstekende sociale en communicatieve vaardigheden.
 - Goede beheersing van de Nederlandse & Engelse taal zowel mondeling als schriftelijk.
-

- Minimum Bachelor degree in a scientific discipline (Master degree is preferred)
- 6-8 years of experience in the pharmaceutical industry
- 3-5 years of experience in a CMC environment
- Experience in Project Management with knowledge of project management tools and techniques
- Experience in working in multinational and, or multicultural organizations
- Knowledge of Product Development processes and, or Vaccines
- Knowledge of Pharmaceutical Development and Clinical Development
- Capability in the Microsoft suite of business software incl. MS Project and Excel
- Flexible and autonomous team player who can multitask and has strong customer service, interpersonal and communication skills
- Good command of English (spoken and written), knowledge of Dutch is a plus

-
- Je hebt een afgeronde hbo-opleiding
 - Je beschikt over 0-3 jaar (financiële) administratieve werkervaring
 - Je bent in staat overzicht te bewaren binnen een hectische omgeving
 - Je bent proactief en zeer nauwkeurig
 - Je vindt gemakkelijk je weg in systemen en Excel
 - Je hebt een goede beheersing van de Nederlandse en Engelse taal
 - Je woont in een straal van 30 km rond Amsterdam
 - Je bent 32 tot 40 uur per week beschikbaar (bij voorkeur 40 uur)
-

- Je bent een resultaatgerichte professional die sterk is in projectmatig werken en kennis heeft van diverse project management methoden.
 - Aangevuld met trainingen/certificering op het gebied van IPMA PMO.
 - Je hebt een afgeronde HBO opleiding en enkele jaren relevante ervaring met projectcoördinatie.
 - Plannen organiseren, voortgangsbewaking, communicatieve vaardigheden en samenwerking zijn voor deze functie belangrijke competenties.
-

Natuurlijk heb je affiniteit met IT, maar wij hechten vooral veel waarde aan je vaardigheden. Je kunt uitstekend communiceren, bent proactief en weet goed in te schatten waar jouw ondersteuning nodig is binnen de dynamiek van projecten. Daarnaast zijn de volgende functie-eisen van belang:

- Je beschikt minimaal over HBO werk- en denkniveau;
 - Je hebt kennis en ervaring met Prince2, MS Project en Excel;
 - Aantoonbare kennis van projectadministraties en projectfinanciën;
 - Je hebt een flexibele houding en kunt zelfstandig werken
 - Je beheerst de Nederlandse taal uitstekend en kunt je goed verstaanbaar maken in het Engels.
-

- Een afgeronde HBO- of WO-opleiding
 - 1 a 2 jaar werkervaring als PMO, bij voorkeur in de financiële dienstverlening
 - Goede kennis van Word, PowerPoint en Excel
 - Goede beheersing van de Nederlandse en Engelse taal
 - Flexibel, stressbestendig, teamspeler, hands on mentaliteit, communicatief vaardig
-

- Aantoonbare PMO ervaring binnen een multiproject omgeving
- Gevoel voor menselijke verhoudingen en bouwt snel vertrouwensrelaties op
- Ervaring met politiek gevoelige omgevingen
- Aantoonbare en relevante kennis en ervaring met ITIL
- Betrokkenheid van alle belanghebbenden en betrokkenen borgt

-
- PMO-er, die communicatie faciliteert en bevordert
 - Prince2 certificering
 - IPMA-PMO en/of IPMA-C certificaat, dan wel soortgelijk certificaat
 - 5+ years' experience in a (international) project or programme management environment
 - Education in BSc / HBO
 - Project Management methodology: Good understanding of Prince II / MSP / MoP / P3O
 - Project Management Tooling: Clarity, Open Workbench, ServiceNow
 - Financial Tooling SAP
 - English full professional proficiency

-
- HBO werk- en denkniveau
 - Minimaal 3 jaar werkervaring als Project Management Ondersteuner
 - Minimaal 3 jaar werkervaring met Prince2 of IPMA D
 - Ervaring in grote en complexe projecten en/of programma 's binnen het ICT werkveld
 - Ziet uitdaging in het optimaliseren en professionaliseren van de huidige processen

-
- Relevant Bachelor or Master Degree
 - Excellent organizational, interpersonal (relationship building), coaching and analytical skills
 - Experienced in project & portfolio management in an international environment
 - A thorough understanding of project management techniques, methods, standards, tooling
 - Being able to operate at strategic and tactical level as well as result-oriented and hands-on
 - Great communication skills in Dutch and English, both verbally and in writing
 - Certificates on IPMA (International Project Management Association) PMO, Program & Project Management Certification (PPMC), Prince 2 Foundation, Agile – Scrum are a plus
 - Available for 24 hours per week

-
- Effective organization and administrative skills;
 - Excellent communications skills. Fluent in English, both written and spoken;
 - PC knowledge - sound working knowledge of Microsoft package (Excel/Word);
 - User level experience with SAP is an advantage

- Strong administrative and organizational skills with attention to detail;
- Proven experience in an administrative/customer service area;
- Ability to work effectively as a team player is essential;
- Motivated and enthusiastic

Taakhoud werkprocessen

- Pro-actief en ondernemend
- Accuraat
- Commercieel inzicht
- Klant- en resultaatgericht
- Communicatief sterk
- Kritische instelling
- Analytisch en probleemoplossend vermogen
- Werkt goed onder druk
- Lerend vermogen

-
- groot analytisch vermogen
 - complexe projecten kunnen doorgronden. Je werkt samen met directie, programmamangers en projectleiders
 - Gevraagd en ongevraagd advies geven.
 - Hierbij ga je gestructureerd en secuur te werk.
 - Ben je in staat overzicht te houden.
-

- Prepares OSI reports and meetings for management, KPIs, and other documents by consolidation of information from projects within the portfolio
- Updates & maintains OSI PMO Handbook / Toolkit (incl. Archiving)
- Maintains PM Methods, adherence to process and support in Quality Assurance
- Board
- Support the Quality Manager during the RFF period (budget/resource claim)
- Program / Project support 5. Assists Project Leaders / Program Managers in project planning activities and project control
- Assists in organizing workshops, reference visits, training & communication efforts
- Supports checking finished documents with template & standards conformity
- Support project leaders and program managers in one way of working, templates and standards conformity General support
- Contributes actively to OSI internal improvement way-of-workings
- Maintains OSI skills & knowledge curriculum & organizes relevant training

- Maintains content of OSI SharePoint site (incl. Project Portfolio dashboard) Onboarding of new project leaders
-

- Het verzamelen, verwerken en vastleggen van projectgegevens ;
 - Opstellen van rapportages, verslaglegging, voorbereiden van meetings;
 - Monitoren & planning;
 - Programma rapportages
 - Ondersteunende werkzaamheden voor de projectmanagers;
 - Financiële planning.
-

- Application of project management tools and techniques
 - Developing and implementing project strategies
 - Project planning
 - Progress reporting and control
 - Support of the central PMO function in ...
 - Preparing top management decisions
 - Analyzing key performance indicators
 - Create, evaluate and develop innovative project management approaches
-

- Je staat sterk in je schoenen weet wat je wil en wat er moet gebeuren.
 - Je bent volhardend maar daarnaast besef je ook het belang van het meekrijgen van de projectmanagers/programmamanagers.
 - Je bent sterk in communicatie en het onderhouden van relaties.
 - Je bent in staat om complexe situaties snel te doorgronden en te overzien, je hebt een echte helicopter view.
 - Je hebt ervaring met het implementeren van PMO's en het managen van PMO's.
 - Je hebt veel kennis over projectbeheersingsmethodieken. Je bent in staat om analyses uit te voeren volgens project control standaarden en om met verbetervoorstellen te komen.
 - Je kan het 'waarom' van de methodiek vereisten uitleggen en begrijpt waarom dit in de praktijk niet altijd blijkt te werken. Je denkt mee in oplossingen om de methodiek zo efficiënt mogelijk te implementeren.
 - Je hebt ervaring met het ontwikkelen en toepassen van methoden, standaarden en technieken, planning & control, resource management, risk & issue Management, stakeholdermanagement, financial management, project communication en quality management.
-

- maken en bijhouden van planningen, risicoregisters,
 - Help je bij het opstellen van rapportages en het voorbereiden van presentaties.
 - Ook kun je worden ingezet op een opdracht waarbij je de operationele ondersteuning verzorgd van een project- of programmamanager.
-

- The Project Management Office (PMO) is part of the R and D organization.
 - Their mission is to bring the right products to patients by driving R and D Programs and portfolio decisions through integrated time, scope risk, resources and people management.
 - Provide support for continuous forecasting, quarterly financial updates, development of Business Plan Budgets and FTE's and preparation for Governance Meetings
 - Facilitate successful project execution, achievement of key deliverables and of budget and FTE goals
 - Build project timelines and project plans
 - Develop and analyze scenarios, risk assessment and mitigation planning
 - Track and report actualization of project timelines, budgets and FTE's
 - Develop forecasts regarding project resource needs (OOP's and FTE's)
 - Liaise with project finance, Program Management and customer groups from R and D Companies and Global Development Organization
-

- Als Projectondersteuner verzorg jij de (financiële) administratieve procedures die de projecten met zich meebrengen.
 - Nadat de projectmanager een overeenkomst heeft gesloten met de klant, zorg jij voor de inrichting van het project binnen het PSA-systeem.
 - Je verzamelt de benodigde gegevens en controleert of deze volledig zijn. Vervolgens voer je het project in in het systeem en vraagt om akkoord bij de financiële afdeling.
 - Wanneer het project is begonnen houd jij in de gaten of de kosten op de juiste wijze worden geboekt.
 - Maakt tussentijdse rapportages en signaleert wanneer gegevens onvolledigheden of onjuist zijn.
 - De facturatie van projecten is eveneens een onderdeel van je functie, waardoor je tijdens en na projecten facturen opstelt en naar klanten stuurt.
 - Je hebt daarnaast een signalerende rol binnen PMO en tijdens het wekelijkse overleg bespreek je mogelijke verbeteringen en vernieuwingen binnen dit organisatieonderdeel.
-

- Je bent een belangrijke spil in de gehele levenscyclus van onze projecten.

- Je stelt in samenspraak met projectmanagers en –leiders projectplannen op.
 - Je communiceert en rapporteert over projecten, zorgt voor bruikbare projectdossiers.
 - Coördineert activiteiten, plant stuurgroepen en andere bijeenkomsten, bewaakt projectplanningen en – budgetten.
 - Maakt risicologs en houdt stakeholders op de hoogte van de projectstatus.
 - Je bent het geweten van projectmanagers en –leiders en spart continu met hen over te ondernemen acties.
 - Je bent een resultaatgerichte professional die sterk is in projectmatig werken en kennis heeft van diverse project management methoden, aangevuld met trainingen/certificering op het gebied van IPMA PMO.
-

- Het opzetten van financiële en algemene projectadministratie.
 - Je monitort verschillende projecten en bewaakt de voortgang.
 - Jij bereid verscheidende vergaderingen voor en stelt de daaruit volgende actie- en besluitlijsten op.
 - Je bent verantwoordelijk voor het maken van planningen en weet resources op de juiste plekken in te delen.
 - Jij beheert contracten, bewaakt de kwaliteit en signaleert aan het management tijdig wanneer er acties ondernomen moeten worden.
 - Je kunt uitstekend communiceren, bent proactief en weet goed in te schatten waar jouw ondersteuning nodig is binnen de dynamiek van projecten.
-

- Als Junior PMO-er ben je verantwoordelijk voor het agendabeheer.
 - Het voorbereiden van meetings (inplannen, stukken verzamelen, agenda uitsturen en notuleren) en de financiële planning.
 - Daarnaast ondersteun je de projectmanagers bij ad hoc zaken.
 - Als PMO-er rapporteer je direct aan de projectmanagers.
-

- ter ondersteuning van meerdere projectleiders en fungeert als sparringpartner van de projectmanagers en projectleiders.
- De PMO-er is verantwoordelijk voor de inrichting, uitvoering, bewaking, samenhang, documentatie en rapportage van projecten om zodoende de projectorganisatie te ondersteunen bij de uitvoering van projecten, portfolio's of programma's.
- En voert ondersteunende taken uit op het gebied van planning & control, risk & issue management, resource management, scope & change management, kwaliteitsmanagement, benefits management, status reporting, project finance, logistiek en het signaleren van (potentiële) obstakels en vraagstukken.
- Inrichten en voeren van een portfolio-, programma- en projectadministratie

- Beheren van de integrale projectplanning in de daarvoor gebruikte planningssoftware
- Opstellen en bijhouden van financiële rapportages en budgetbewaking
- Registreren en opstellen van actielijsten, issue logs, RfCs (requests for changes), risicoanalyses, besluiten en overige wijzigingen.
- Bewaken van kwaliteitsaspecten en zorgdragen voor de projectuitvoering volgens standaarden en procedures
- Onderhouden van capaciteit- en resourceplanning en afhandelen van inhuur van externe medewerkers
- Opstellen van periodieke management- en voortgangsrapportages (planning en financiën)
- Signaleren van project issues (onder andere: planning, financiën, kwaliteit en resources) en het doen van voorstellen voor oplossingen
- Verzorgen en verbeteren van communicatie naar portfolio-, programma- en projectleden en overige stakeholders
- Opzetten, beheren en bewaken van projectdossiers
- Assisteren van projectmanagers bij het structureren van projecten
- Notuleren van overleggen
- Het organiseren van bijeenkomsten, bila's, team meetings, etc.
- Het reserveren van vergaderruimtes.
- Teamwork, leiderschap, beïnvloedingsvaardigheden, flexibiliteit in communicatie
- Creëert op een natuurlijke manier draagvlak
- Inspireert en motiveert zijn omgeving
- Open en mensgericht

-
- Offer proactive support to department and delivery managers to ensure programmes and project are approved and set up correctly with robust plans, resource allocation and financial cost plans.
 - Ensure information can be easily consolidated across the portfolio and is maintained regularly
 - Keep track of portfolio progress and portfolio financials and support the delivery manager in adequately reporting on this
 - Enable project support officers (PSO) to work effectively and efficiently within project and programme's
 - Facilitates and coordinates regular portfolio reviews
 - Contributes in on-going improvement of the support processes within the PMO
 - Able to standardize and implement project management (support) processes
Coach and guide one or more Project Support Officers (PSO)
-

- Monitoren van het overzicht over de verschillende (deel)projecten en de voortgang daarbinnen
- Adviseren als project management ondersteuner rondom verbeteringen binnen de organisatie van de projecten
- Rapporteren richting management over de status van projecten

- Inrichten van projectmanagement processen en optimaliseert deze
- Standaardiseren en structureren de project besturing en projectplanning
- Initiëren en implementeren verbeteringen

-
- Implement common project management standards incorporating processes, structures, preferred methods, documentation & reporting, supportive tools.
 - Focus on change management and coaching to embed the new, aligned project processes.
 - Control and monitor the portfolio of projects & programs across Shimano Europe Group
 - Prioritize programs and projects based on Shimano's strategy & objectives dealing with changing environments, resource capacity constraints, risk exposure and interdependencies
 - Communicate regularly the status of the project and program portfolio to stakeholders
 - Maintain processes to ensure project management documentation, reports and plans are relevant, accurate and complete.
 - You are a planner, focused and goal oriented.
 - You have good skills in planning and organizing; you make plans for your own and other people's work, in which you are setting goals and priorities.
 - You are analytical and critical. You quickly see the core of the problem and you are able to translate this into practical solutions in combination with a hands-on mentality and critical attitude.
 - Next to that, you monitor customer satisfaction and exceed expectations with actions taken.
 - Together with colleagues you are working towards a common goal. You work hard to achieve the shared goals and you continuously look for improvements.

-
- Assist with project setup, maintenance and status reporting
 - Assist the PMO Team with improvement initiatives
 - Act as point of contact for project-related SharePoint requests (adding new users, functionality etc. to project SharePoint sites)
 - Monitor resource planning and time reporting for project and non-project resources
 - Assist with onboarding and support of users of test and project management tooling (JIRA, Trello, SharePoint etc.)
 - Ensure project documentation is catalogued and audit compliance is fulfilled
 - Arrange meeting rooms and other bookings
 - *Sox and Compliance Coordination*
 - Monitor compliance activities related to IT control Framework. Send reminders for outstanding controls;
 - Coordinate and assist with evidence/deliverables collection during Audits;
 - Coordination and support audit activities, liaising with US and external auditors

Context

- Manager Consultancy
- Programmamanagers
- Quality Manager
- Projectmanagers
- Programmamanager
- project- en/of programmamanagement
- project- of programmamanager
- Program Management
- projectmanagers en –leiders
- ICT-organisatie en projecten
- Projectmanagers
- Projectleiders
- delivery managers
- project management
- Sr. Manager European Business Support

Bijlage 17 codering vacatures

<i>topics</i>	<i>deeltopics</i>	<i>resultaten</i>	<i>hoe vaak genoemd?</i>
context	<i>positie</i>	<i>onderdeel van team/afdeling PMO</i>	8

		<i>ondersteunend voor quality manager</i>	<i>1</i>
		<i>assisteert project manager</i>	<i>12</i>
		<i>assisteert programma manager</i>	<i>4</i>
		<i>ondersteuning algemeen</i>	<i>1</i>
		<i>ondersteunend voor projectleiders</i>	<i>2</i>
		<i>ondersteunend voor stakeholders</i>	<i>3</i>
	<i>cultuur</i>	<i>professioneel teamverband</i>	<i>4</i>
		<i>respect</i>	<i>3</i>
		<i>dynamische werkomgeving</i>	<i>2</i>
		<i>Het Nieuwe Werken</i>	<i>3</i>
		<i>(plaats- & tijdonafhankelijk werken)</i>	
		<i>doorgroei- / leermogelijkheden</i>	<i>6</i>
		<i>groeiend bedrijf</i>	<i>2</i>
		<i>diverse projecten</i>	<i>1</i>
		<i>informele werksfeer</i>	<i>1</i>
		<i>plezier</i>	<i>1</i>
taakinhoud	<i>specifieke rol</i>	<i>ondersteunen van quality manager</i>	<i>1</i>
		<i>(budget / resource claim)</i>	
		<i>ondersteunen van project manager</i>	<i>12</i>
		<i>ondersteunen van programma manager</i>	<i>5</i>
		<i>assisteren projectleiders</i>	<i>5</i>
		<i>organiseren</i>	<i>7</i>
		<i>workshops/training/klantbezoek</i>	
		<i>(reference visits / onderhouden relaties)</i>	
		<i>checken templates en standaard conform</i>	<i>10</i>
		<i>innoveren werkmethodes</i>	<i>9</i>
		<i>nieuwe projectleiders aannemen</i>	<i>2</i>
		<i>project portfolio dashboard</i>	<i>8</i>
		<i>rapportages/verslaglegging</i>	<i>8</i>
		<i>(verzamelen, verwerken en vastleggen van projectgegevens)</i>	
		<i>voorbereiden en plannen meetings/vergaderingen</i>	<i>8</i>
		<i>monitoring en planning</i>	<i>12</i>
		<i>financiële planning/budgetbewaking</i>	<i>9</i>
		<i>ondersteunen centrale PMO</i>	<i>1</i>
		<i>tijdsplanning maken en beheren</i>	<i>7</i>
		<i>scenario-analyse en risico-assessment</i>	<i>5</i>

		<i>inrichten/voeren portfolio-, programma- en projectadministratie</i>	8
	<i>cursus & opleiding</i>	<i>HBO</i>	14
		<i>Prince2 Foundation</i>	9
		<i>PMI</i>	2
		<i>P3O</i>	3
		<i>WO</i>	6
		<i>Bedrijfskunde</i>	3
		<i>Lean (Green Belt)</i>	1
		<i>MSP</i>	1
		<i>IPMA</i>	6
		<i>Agile</i>	2
		<i>ICT</i>	1
		<i>PPMC</i>	2
werkpro- cessen	<i>toegevoegde waarde</i>	<i>n.v.t.</i>	
	<i>kennis</i>	<i>ervaring project- / programma- / portfoliomanagement</i>	14
		<i>credit management</i>	3
		<i>bedrijfsprocessen</i>	7
		<i>MS Office (Excel/Word/PowerPoint)</i>	10
		<i>multinational / multiculturele bedrijfsvoering</i>	3
		<i>financiële administratie (SAP)</i>	9
		<i>quality management</i>	3
		<i>rapportages maken</i>	11
	<i>vaardighede n</i>	<i>communicatie Nederlands (woord & geschrift)</i>	10
		<i>communicatie Engels (woord & geschrift)</i>	11
		<i>bestuur</i>	4
		<i>advies op directieniveau</i>	6
		<i>besluitvorming projectprogramma / - portfolio</i>	6
		<i>verbinden / relaties onderhouden</i>	6
		<i>ondernemen / initiatief nemen</i>	6
		<i>realiseren</i>	3
		<i>perspectief zien / overzicht bewaren /</i>	14

		<i>voortgangsbewaking</i>	
		<i>oplossingsgerichtheid</i>	<i>5</i>
		<i>invloed hebben</i>	<i>2</i>
		<i>verantwoordelijkheidsgevoel</i>	<i>4</i>
		<i>leiding nemen</i>	<i>2</i>
		<i>overtuigingskracht</i>	<i>5</i>
		<i>communicatie collega's</i>	<i>12</i>
		<i>analystisch denken</i>	<i>9</i>
		<i>pro-actief</i>	<i>10</i>
		<i>projectmatig werken</i>	<i>5</i>
		<i>plannen</i>	<i>7</i>
		<i>organiseren</i>	<i>5</i>
		<i>optimaliseren / professionaliseren huidige werkmethodes</i>	<i>6</i>
		<i>coaching</i>	<i>1</i>
		<i>kritisch</i>	<i>5</i>
	<i>karakter</i>	<i>zelfstandig</i>	<i>4</i>
		<i>vertrouwen uitstralen</i>	<i>5</i>
		<i>ambitieuus</i>	<i>6</i>
		<i>enthousiast</i>	<i>2</i>
		<i>teamplayer</i>	<i>5</i>
		<i>flexibel</i>	<i>5</i>
		<i>sociaal</i>	<i>5</i>
		<i>nauwkeurig</i>	<i>4</i>
		<i>resultaatgericht</i>	<i>3</i>
		<i>stressbestendig</i>	<i>6</i>
		<i>gemotiveerd</i>	<i>3</i>
		<i>open</i>	<i>1</i>
		<i>mensgericht</i>	<i>1</i>