Het Project Office

Van ad hoc handelen naar strategisch sturen

Gebaseerd op de competenties van IPMA's ICB5



Joost Lodeweges | Myrthe Westerhout

Van Haren PUBLISHING

Copyright protected. Use is for Single Users only via a VHP Approved License.
For information and printed versions please see www.vanharen.net

Het Project Office - Van ad hoc handelen naar strategisch sturen

Copyright protected. Use is for Single Users only via a VHP Approved License.
For information and printed versions please see www.vanharen.net

Andere uitgaven bij Van Haren Publishing

Van Haren Publishing (VHP) is gespecialiseerd in uitgaven over best practices, methodes, frameworks en standaarden op het gebied van de volgende domeinen:
- IT-management;
- Enterprise-architectuur;
- Projectmanagement;
- Businessmanagement.

Deze uitgaven zijn beschikbaar in meerdere talen en maken deel uit van toonaangevende series, zoals Best Practice series en The Open Group series.
Van Haren Publishing is de uitgever voor toonaangevende instellingen en bedrijven, waaronder Agile Consortium, World Commerce and Contracting, IAOP, IPMA World, KNVI, PMI-NL, NLAIC en The Open Group.

Van Haren Publishing maakt deel uit van de Van Haren Group, die naast publicaties ook trainingsmaterialen en e-learning aanbiedt via Van Haren Learning Solutions, evenals professionele certificering via examens onder Van Haren Certify.

Onderwerpen per domein zijn:

IT-management	IT-servicemanagement	FitSM, ISM®, ISO/IEC20000, IT4IT®, ITIL®, VerISM®, SAF, TRIM, XLA®
	Datamanagement	Data literacy, Data visualization, DMBOK
	IT-assetmanagement	HAM, ITAM, SAM
	IT-securitymanagement	BIO, ISO/IEC27001, NIS2
	Testmanagement	CTAP
	Applicatiemanagement	ASL
	Overig	eCF, IT-CMF, Scrum
Projectmanagement	Projectmanagement	Half Double, ICB, ISO/IEC21500, P3.express, PM^2, PMBOK Guide, Praxis, PRINCE2
	Agile	Agile, Agile PM
	Overig	PMO
Businessmanagement	Operationsmanagement	Lean, Lean Six Sigma, OBM, OMC, RASCI
	Contractmanagement	CATS CM, CATS RVM, IACCM World
	Business informatiemanagement	BiSL, DID
	Artificial intelligence	AI, Generative AI
	Outsourcing	OPBOK
Enterprise-architectuur	Enterprise-architectuur	BIAN, TOGAF
	Modeling	ArchiMate, BPMN
	Softwarearchitectuur	ISAQB
	Overig	Open Agile Architecture

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

Copyright protected. Use is for Single Users only via a VHP Approved License.
For information and printed versions please see www.vanharen.net

Het Project Office

Van ad hoc handelen naar strategisch sturen

Gebaseerd op de competenties van IPMA's ICB5

Joost Lodeweges

Myrthe Westerhout

Van Haren PUBLISHING

Copyright protected. Use is for Single Users only via a VHP Approved License.
For information and printed versions please see www.vanharen.net

COLOFON

Titel:	Het Project Office - Van ad hoc handelen naar strategisch sturen
Ondertitel:	Gebaseerd op de competenties van IPMA's ICB5
Auteurs:	Joost Lodeweges en Myrthe Westerhout
Reviewers:	Roel Riepma (De Project Academie) Paul Permentier (Promista) René Bruggemans (de Belastingdienst) Jesse Jegen (Causa projectmanagement) Emily van der Hoff (Cobra CRM) Michael Arzhannikov (Ralynx)
Uitgever:	Van Haren Publishing, 's-Hertogenbosch, www.vanharen.net
Lay-out en DTP:	Coco Bookmedia, Amersfoort – NL
Druk:	Eerste druk, eerste oplage, november 2026
ISBN hard copy:	978 94 018 1531 4
ISBN eBook:	978 94 018 1532 1
ISBN ePub:	978 94 018 1533 8

Copyright:	© Van Haren Publishing, 2026

Disclaimer

Niets uit deze uitgave mag worden verveelvoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand of openbaar gemaakt in enige vorm of op enige wijze, hetzij elektronisch, mechanisch, door fotokopieën, opnamen of op enige andere wijze, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever.

In het bijzonder is het zonder deze schriftelijke toestemming niet toegestaan om deze publicatie geheel of gedeeltelijk te gebruiken of op te nemen voor het trainen of ontwikkelen van grote taalmodellen (LLM) of andere generatieve kunstmatige-intelligentiesystemen. Het is ook niet toegestaan om deze publicatie te gebruiken in of in verband met dergelijke technologieën, tools of modellen om gegevens of inhoud te genereren en/of deze te synthetiseren of te combineren met andere gegevens of inhoud.

Copyright protected. Use is for Single Users only via a VHP Approved License.
For information and printed versions please see www.vanharen.net

VOORWOORD

Met dit boek bieden Myrthe Westerhout en Joost Lodeweges een prettig leesbaar en bijzonder praktisch boek voor de Project Officer. Net als Myrthe en Joost, geloof ik erin dat professionalisering van projecten, programma's en portfolio's voortkomt uit kwalitatief hoogwaardige Project Offices.

De vraag is dan natuurlijk: 'hoe komt mijn organisatie daar?' Het antwoord van de schrijvers is duidelijk: 'door het volwassenheidsniveau van projectwerk in je eigen organisatie te (h)erkennen en vervolgens vanuit dat niveau de stappen en competenties in te zetten die nodig zijn om het naast hoger liggende volwassenheidsniveau te bereiken!'

Precies dat doet het boek. Gedurende het lezen ervaar je: 'o ja, dit gebeurt er nu in mijn organisatie'. Daarna krijg je in deel 1 een goed onderbouwd stappenplan en beeld van inzetbare competenties aangereikt om door te groeien naar een hoger volwassenheidsniveau. Deel 2 van het boek geeft je, mooi gespiegeld op deel 1, inzicht in een diversiteit aan instrumenten die je als Project Officer per ontwikkelingsfase in kunt zetten om de stap naar het naast hoger liggende volwassenheidsniveau te maken.

Ik ken Joost en Myrthe goed. Vanuit De Project Academie geven ze, altijd samen, in-company IPMA PM- en PMO-trainingen als ook de open inschrijf IPMA PM- en PMO-trainingen. Zij verzorgen deze trainingen altijd op maat, met volledige aandacht voor het bedrijf en de deelnemers. Waar sta jij in je eigen organisatie? Wat maak je daar mee? Hoe kun je jezelf en de organisatie vanuit die beginsituatie laten groeien? Via hun inlevingsvermogen in mensen en hun diepe kennis van de werking van staande organisaties in wisselwerking met project- en programmaorganisaties, bieden Joost en Myrthe precies op maat wat nodig is voor de ontwikkeling. En passant leggen ze, indien gewenst door de klant, de kennisbasis uit die nodig is om de IPMA-examens te kunnen halen, zodat iedereen met vertrouwen het beoogde IPMA-examen instapt.

Dit boek weerspiegelt hun deskundigheid en groot hart voor de Project Officer en de betekenis van deze rol voor de professionalisering van projectprocessen in organisaties. Het boek heeft een fundament in jarenlange praktijkervaring aangaande het leiden van programma's en het opzetten van strategische project-portfolio-afdelingen, inclusief de stapsgewijze ontwikkeling en inrichting van hoogwaardige Project Offices, die daar vaak aan gekoppeld is. In plaats van de focus te leggen op de Project Manager, leggen zij de focus op de Project Officer. Bijzonder waardevol, omdat op deze wijze beide rollen kunnen ervaren hoe sterk ze elkaar nodig hebben om project- en programmakwaliteit te creëren voor alle belanghebbenden. Het boek is een waardevolle aanvulling op het boek *Projectmanagement op basis van ICB4*, zeker als de certificeringswens is gericht op IPMA D/C PMO.

Joost en Myrthe, ik hoop jullie nog vaak in te zetten voor IPMA in-company trajecten en onze open inschrijftrainingen! Uiteraard schrijven we dan ook jullie boek voor, zodat iedereen kan ervaren hoe projectprocessen in organisaties door Project Officers (PMO'ers) stap voor stap naar hogere niveaus van volwassenheid getild kunnen worden.

Gefeliciteerd met dit mooie boek!

Roel Riepma



Directeur De Project Academie.

Copyright protected. Use is for Single Users only via a VHP Approved License.
For information and printed versions please see www.vanharen.net

VOORWOORD

Opnieuw een waardevol boek, waarin de IPMA-competenties, zoals beschreven in de Individual Competence Baseline, een belangrijke een belangrijke rol vervullen.

Voor trainingen voor de IPMA PMO certificering is dit boek een *must have*. Myrthe Westerhout en Joost Lodeweges geven goed inzicht in de bepaling waar je organisatie staat qua volwassenheid en reiken vervolgens de stappen en competenties aan die nodig zijn om te kunnen groeien naar hogere volwassenheidsniveaus.

De Project Officer krijgt in dit boek een centrale rol, omdat een krachtige Project Office in staande organisaties alles biedt wat het management nodig heeft om inzicht en grip te houden op de vele project- en programma-initiatieven binnen hun organisatie. Het gebruik van het boek leidt ertoe dat je:

- De status van het PO binnen je eigen organisatie herkent en positioneert binnen het volwassenheidsmodel;
- Informatie uit projecten optimaal benut om beter te sturen op effectiviteit;
- Competenties precies op maat toepast, nauwkeurig afgestemd op het volwassenheidsniveau van je organisatie;
- Het Project Office van je organisatie gestructureerd ontwikkelt en uiteindelijk hoogwaardig en integraal over alle projecten en programma's heen bijdraagt aan de strategische doelstellingen in plaats van alleen operationele ondersteuning biedt;
- De betekenis van de IPMA-competenties die je in kunt zetten voor de ontwikkeling van volwassenheidsfase nul tot en met de optimale volwassenheidsfase doorziet en leert toepassen.

De schrijvers geven zowel IPMA in-company als open inschrijftrainingen. Dit boek geeft veel inzicht in de dagelijkse praktijk van projectomgevingen. Vanuit dat inzicht is het gemakkelijker de theorieën en praktijksituaties te herkennen en toe te passen die voor het behalen van de IPMA-PMO-certificeringen nodig zijn.

Voor in-company trainingen en open inschrijftrainingen is het boek een goed instrument om de vraagstukken die deelnemers inbrengen nauwkeurig te positioneren, waarna gericht kan worden ingegaan op de ontwikkelingsstappen en -instrumenten waarmee de projectprocessen verbeterd kunnen worden.

Joop Schefferlie
Directeur IPMA Certificering Nederland

Copyright protected. Use is for Single Users only via a VHP Approved License.
For information and printed versions please see www.vanharen.net

INHOUDSOPGAVE

Aanleiding X

1. Inleiding 1

2. Projecten in staande organisaties 5
2.1 Projecten, programma's en portfolio's 6
2.2 Het Project Office 6

3. Positionering en leiderschap 13
3.1 Mandaat 13
3.2 Leiderschap 13
3.3 Positionering 14
3.4 Persoonlijk leiderschap 15
3.5 Samenvoeging 16

DEEL 1 – GROEI NAAR PROJECTVOLWASSENHEID – Van ad hoc werken naar strategische samenhang 17

4. Nulfase 19

5. Niveau 1: Initieel 23
5.1 Organisatiestatus 24
5.2 Projectorganisatie 24
5.3 Project Office 26
5.4 Praktijk 28
5.5 Organisatieverandering 29
5.6 Borging 30
5.7 Next level 31

6. Niveau 2: Herhaalbaar 35
6.1 Organisatiestatus 36
6.2 Project Office 36
6.3 Praktijk 39
6.4 Organisatieverandering 40
6.5 Borging 41
6.6 Next level 42

7. Niveau 3: Ingebed 45
7.1 Organisatiestatus 46
7.2 Project Office 46
7.3 Praktijk 49
7.4 Organisatieverandering 50
7.5 Borging 51
7.6 Next level 51

Copyright protected. Use is for Single Users only via a VHP Approved License.
For information and printed versions please see www.vanharen.net

8. Niveau 4: Beheerst 55
8.1 Organisatiestatus . . . 56
8.2 Project Office . . . 58
8.3 Praktijk . . . 61
8.4 Organisatieverandering . . . 62
8.5 Borging . . . 62
8.6 Next level . . . 63

9. Niveau 5: Optimaal 65
9.1 Organisatiestatus . . . 66
9.2 Project Office . . . 66
9.3 Praktijk . . . 68
9.4 Organisatieverandering . . . 69
9.5 Borging . . . 70
9.6 Epiloog - Van leren naar inspireren . . . 71

10. Resumé 73
10.1 Wat levert het op? . . . 73
10.2 Opbrengsten per niveau . . . 74
10.3 Welke valkuilen liggen er op de loer? . . . 75
10.4 Valkuilen per niveau . . . 76

DEEL 2 – WERKEN AAN PROJECTVOLWASSENHEID – Concrete tools en werkwijzen voor het Project Office 79

11. Context 81
11.1 RASCI – Projecten in staande organisaties (contextniveau) . . . 82

12. Niveau 1: Initieel 85
12.1 Projectoverleg . . . 85
12.2 Actie- en besluitenlijst . . . 88
12.3 Vergaderverzoek – e-mail of Teams-uitnodiging . . . 91
12.4 Projectupdatepresentatie . . . 94
12.5 Communicatiematrix/Contactlijst . . . 98

13. Niveau 2: Herhaalbaar 103
13.1 Workshops faciliteren . . . 103
13.2 Hoofdmappenstructuur Project Office . . . 105
13.3 Hoofdpuntenrapportage . . . 110
13.4 Projectplan . . . 114
13.5 Projectmanagementplan . . . 119
13.6 Project Eindrapportage . . . 123
13.7 Leerpuntenrapportage . . . 128
13.8 Stakeholderoverzicht . . . 132

Copyright protected. Use is for Single Users only via a VHP Approved License.
For information and printed versions please see www.vanharen.net

14. Niveau 3: Ingebed 137
14.1 Programmaplan 137
14.2 Programmarapportage 141
14.3 Wijzigingsmanagementrapport 145
14.4 Configuratiemanagementrapport 149

15. Niveau 4: Beheerst 155
15.1 Risicomanagementrapport 155
15.2 Issuemanagementrapport 159
15.3 Stakeholderanalyse 162
15.4 SWOT-analyse 166

16. Niveau 5: Optimaal 177
16.1 Batenregister 177
16.2 Portfolio-overzicht met strategische prioritering 181

17. Functieprofielen 187
17.1 Niveau 1: Initieel - Ondersteunend en uitvoerend 187
17.2 Niveau 2: Herhaalbaar - Coördinerend en structurerend 188
17.3 Niveau 3: Ingebed - Sturend en verbindend 188
17.4 Niveau 4: Beheerst - Richtinggevend en professioneel 189
17.5 Niveau 5: Optimaal - Autoriteit en partner 189

18. Borgingschecklist per volwassenheidsniveau 191
18.1 Niveau 1: Initieel 191
18.2 Niveau 2: Herhaalbaar 191
18.3 Niveau 3: Ingebed 191
18.4 Niveau 4: Beheerst 192
18.5 Niveau 5: Optimaal 192

Bibliografie 193

Begrippenlijst 194

Index 198

Dankwoord 200

Copyright protected. Use is for Single Users only via a VHP Approved License.
For information and printed versions please see www.vanharen.net

AANLEIDING

Onze overtuiging is dat organisaties efficiënter en doelgerichter te werk kunnen gaan. Een cruciaal middel om dit mogelijk te maken, is het doelgericht ophalen van de juiste stuurinformatie voor het management. Stuurinformatie die verspreid is over de hele organisatie en met name in projecten en programma's, die soms nog ongewild ongestructureerd ronddwarrelt, kan door het instituut 'Project Office' (PO) op een presenteerblaadje worden aangeboden aan het management.

Het stuur in handen van de manager, die dankzij betrouwbare managementinformatie de juiste besluiten neemt, die bijstuurt waar nodig om zo efficiënt mogelijk zijn strategische doelen te bereiken. Wie wil dat nou niet?



Projecten, programma's en portfolio's zijn tegenwoordig een algemeen geaccepteerde wijze waarop organisaties het werk organiseren en zo verandering proberen te realiseren.

Een goed functionerend Project Office is hierbij spil in de organisatie (spin in het web). Door het creëren van een totaaloverzicht van de activiteiten, het opleveren van betrouwbare managementinformatie, heldere (project) governance en duidelijke wederzijdse verwachtingen draagt het PO bij aan de algehele batenrealisatie van de organisatie.

In de praktijk bestaat er al veel theorie omtrent Project Management en het Project Management Office in het bijzonder. Tot op heden is er echter maar weinig praktische informatie beschikbaar die directe handvatten geeft om met het Project Office in de organisatie aan de slag te gaan. Onze wens is dat wij daar met dit boek verandering in brengen.

Met de *hands-on* tips in dit boek richten we ons niet alleen op medewerkers die graag in een PO willen werken, maar ook op PO'ers die een PO aansturen en op algemeen- en portfoliomanagers. Dit boek is geschreven om organisaties te helpen hun PO en

Copyright protected. Use is for Single Users only via a VHP Approved License.
For information and printed versions please see www.vanharen.net

de mensen binnen het PO naar een hoger niveau te tillen en daarmee de gehele batenrealisatie van de organisatie te optimaliseren. Dit vereist van de (portfolio-) manager vergaande en continue samenwerking met het PO op een gelijkwaardig niveau.

In dit boek nemen we de lezer mee in het professionaliseren van het Project Office. We achterhalen samen op welk volwassenheidsniveau de organisatie zich bevindt. Op basis daarvan wordt bepaald welke stappen gezet kunnen worden om door te groeien. We reiken aanknopingspunten aan om het PO schaalbaar en effectief in te richten, passend bij het volwassenheidsniveau van de organisatie. Ons doel is om te ondersteunen bij het praktisch organiseren, structureren en standaardiseren van het werken met projecten, programma's en portfolio's.

We geloven dat het Project Office niet slechts een uitvoerend instrument is, maar een strategisch middel om grip te krijgen op verandering. Door relevante stuurinformatie op het juiste moment beschikbaar te maken, ontstaat ruimte om weloverwogen en koersvaste beslissingen te nemen. In het verlengde hiervan zijn wij van mening dat in tegenstelling tot wat vaak gebruikelijk is, het Portfolio Board op het hoogste volwassenheidsniveau geïntegreerd dient te zijn in het PO.

Het draait in onze benadering niet om het volgen van één specifieke methodiek maar om het versterken van een analytische en verbindende mindset binnen de organisatie. We willen geen voorschriften geven over hoe projecten uitgevoerd moeten worden, maar juist inzicht bieden in hoe het PO kan helpen om structuur, informatie en strategische sturing met elkaar te verbinden.

Door het PO goed te positioneren, wordt het mogelijk om beleid en uitvoering met elkaar in lijn te brengen. Daarmee wordt het Project Office een krachtig middel om duurzame groei, efficiëntie en strategische impact te realiseren.

Copyright protected. Use is for Single Users only via a VHP Approved License.
For information and printed versions please see www.vanharen.net

Copyright protected. Use is for Single Users only via a VHP Approved License.
For information and printed versions please see www.vanharen.net

1. INLEIDING

Een professioneel ingericht Project Office vormt de ruggengraat van de veranderorganisatie. De centrale vraag die hierbij gesteld wordt, is: welke concrete waarde levert dit op voor de bestuurlijke en strategische aansturing? Het meest directe antwoord luidt: inzicht en onderbouwing voor het nemen van weloverwogen besluiten – besluiten die aantoonbaar bijdragen aan het realiseren van de strategische koers.

Wanneer veranderprocessen structureel worden geborgd binnen het Project Office, wordt het resultaat van deze veranderingen concreet, meetbaar en duurzaam verankerd. Door gedurende het volledige veranderingstraject de toegevoegde waarde van lopende projecten continu te toetsen aan de strategische doelen van de organisatie, ontstaat een optimale afstemming tussen projectmatige inspanningen, de inspanningen in de lijnorganisatie en de bredere organisatiedoelstellingen. Dit zorgt ervoor dat *Change the Business* goed op *Run the Business* wordt afgestemd.

Deze structurele koppeling tussen projectuitvoering en strategie maakt het mogelijk om stapsgewijs en doelgericht te sturen op resultaat – niet alleen in termen van output, maar vooral in termen van waardevolle en blijvende outcome.

Centraal in dit boek staan het boek *Project Management Maturity Model* van Kent Crowford, het boek *Projectmanagement op basis van ICB4* door Roel Riepma en Bert Hedeman en de Individual Competence Baseline 5 (ICB5). In twee delen wordt zowel de theorie als de praktijk van de volwassenheid van het Project Office verkend. Deel 1 beschrijft de groei in projectvolwassenheid. Hoe komt men van ad hoc werken naar een strategische partner. Deel 2 bevat de praktische toepasbaarheid met hands-on templates om direct te gebruiken.

Nadat de visie op projecten, programma's en portfolio's in organisaties als ook op persoonlijk leiderschap is verwoord, biedt deel 1 in elk hoofdstuk per volwassenheidsniveau:
- Een realistische situatieschets
- Een beschrijving van de rol van het PO op dat niveau
- Benodigde competenties (op basis van de ICB5 van IPMA)
- Praktijkvoorbeelden en tips voor directe toepassing
- Borging van het niveau
- En verbeterpunten om door te groeien naar het volgende niveau

In deel 2 biedt elk hoofdstuk per niveau:
- Een omschrijving van de benodigde tool
- Do's en don'ts van deze tool
- Toepassing in de praktijk
- Bruikbare templates

De volwassenheidsniveaus die aan bod komen zijn:

Niveau 0: Onbenoemd
- Er is nog geen herkenbare of formele PO-functie aanwezig. Projectondersteuning is ad hoc en versnipperd.

Copyright protected. Use is for Single Users only via a VHP Approved License.
For information and printed versions please see www.vanharen.net

Niveau 1: Initieel

» De eerste vormen van ondersteuning worden ingericht. Focus ligt op registreren en uitvoeren, met beperkte structuur.

Niveau 2: Herhaalbaar

» Processen beginnen zich te herhalen. Er is meer grip op projectinformatie en het PO begint toegevoegde waarde te leveren aan projecten.

Niveau 3: Ingebed

» Het PO is goed gepositioneerd binnen de organisatie en levert structurele ondersteuning. Rollen en verantwoordelijkheden zijn duidelijk.

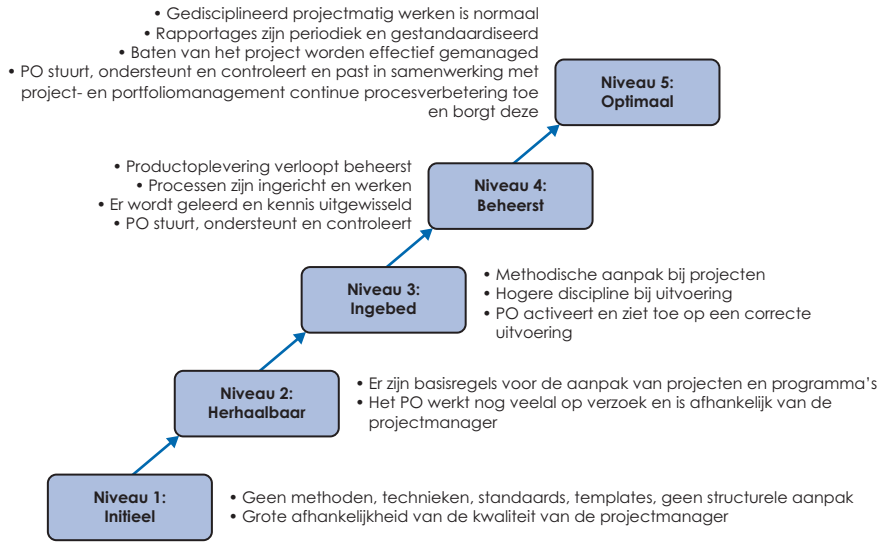
Niveau 4: Beheerst

» Projectinformatie wordt proactief gebruikt voor sturing. Het PO levert inzichten die helpen bij het optimaliseren van portfoliobeslissingen.

Niveau 5: Optimaal

» Het PO is een volwaardige strategische partner. Innovatie, verbetering en strategische afstemming staan centraal. Het PO fungeert als groeimotor voor de hele organisatie.

De theorie: *vijf professionaliseringsniveaus van het Project Office*



Figuur 1 Vijf professionaliseringsniveaus van het Project Office

In dit boek wordt elk niveau voorafgegaan door een realistische situatieschets van de werkzaamheden die het PO in die situatie voor haar kiezen krijgt. Aan bod komt in welke status de organisatie zich bevindt. Welke (IPMA) competenties de PO'ers goed kunnen gebruiken om daar hun bijdrage te kunnen leveren. En welke taken zij in de praktijk goed zouden moeten uitvoeren om daadwerkelijk van toegevoegde waarde te zijn op dat niveau. Hands-on voorbeelden uit de dagelijkse praktijk worden aangehaald die de PO'ers en het management kunnen gebruiken in de uitvoering van hun werkzaamheden. Vervolgens wordt het 'vasthouden' van het niveau besproken, hoe borgt men dat het PO daadwerkelijk op dit niveau kan blijven presteren.

Copyright protected. Use is for Single Users only via a VHP Approved License.
For information and printed versions please see www.vanharen.net

Ten slotte wordt ieder hoofdstuk afgesloten met de factoren die verbeterd kunnen worden om met het PO als backbone van de organisatie door te groeien naar het volgende volwassenheidsniveau.

Maar voordat per hoofdstuk de volwassenheidsfasen en de groei naar een hoger niveau worden behandeld, wordt eerst de context waarbinnen het Project Office wordt opgericht toegelicht; namelijk project(en) in staande organisaties. In het volgende hoofdstuk worden een aantal cruciale begrippen uitgelegd, zodat eenieder vanuit hetzelfde oogpunt de ontwikkeling start.

Het doel van dit boek:
Het boek dient als leidraad voor de oprichting en ontwikkeling van de projectorganisatie in de richting van strategisch portfoliomanagement.

Daarnaast vormt dit boek de basis voor en biedt het achtergrond bij de IPMA PMO-certificering. De bijbehorende stof kan worden geoefend met behulp van de online leeromgevingen IPMA D PMO en IPMA C PMO. Beide leeromgevingen zijn ontwikkeld door Bert Hedeman en Roel Riepma en worden uitgegeven door Van Haren Publishing.

Met praktische voorbeelden en tips leert de lezer:
- De status van het PO te herkennen en te positioneren binnen het volwassenheidsmodel
- Informatie uit projecten te benutten om beter te sturen op effectiviteit
- Competenties toe te passen die passen bij het volwassenheidsniveau van de organisatie
- Gestructureerd te groeien naar een PO dat bijdraagt aan strategische doelstellingen in plaats van alleen operationele ondersteuning te bieden
- De betekenis van de IPMA-competenties te doorzien om in te kunnen zetten vanaf fase nul tot en met de optimale fase

Een optimaal ingericht PO is nooit 'af'. Zodra het op volle kracht functioneert, ontstaat juist ruimte voor verdere ontwikkeling – het 'afgeven van de vrucht' leidt tot een nieuwe cyclus van verbetering. Door continu te leren, oefenen en verbinden, helpt het PO de organisatie vooruit.



Copyright protected. Use is for Single Users only via a VHP Approved License.
For information and printed versions please see www.vanharen.net