

Wat een PMO voor EEN ORGANISATIE kan betekenen

In tegenstelling tot in de VS is er in Europa – en dus ook in Nederland – nog weinig aandacht voor het fenomeen Project Management Office. Dat komt onder meer omdat de meest gebruikte projectmanagementmethode, Prince2, nauwelijks aandacht aan een PMO besteedt. In dit artikel wordt uiteengezet wat een PMO is en doet. De auteurs betogen dat een PMO ict-projecten beter en efficiënter kan laten verlopen. Zij voorspellen een sterke groei van organisaties die een eigen PMO opzetten en inrichten om hun ict-projectenportfolio maximaal te beheersen.

door: Jan Willem Donselaar en Remco te Winkel

Om het tij van mislukte ict-projecten te keren (zie kader), om verkeerde investeringen te vermijden, en om te kunnen beschikken over adequate structuren voor projectbeheersing, zijn met name Angelsaksische landen rond 1995 gestart met de oprichting van een centrale organisatie-eenheid ter ondersteuning van projecten: het Project Management Office, afgekort PMO. Aan het eind van de jaren negentig van de vorige eeuw is er een sterke stijging van het aantal PMO's te zien geweest. Zij werden ingericht om het millenniumprobleem te kunnen oplossen. Vooral de grote organisaties onderkenden toen de noodzaak van een organisatie-eenheid om de vele parallelle millenniumprojecten te coördineren. Na 2000 heeft een aantal organisaties hun millennium-PMO opgeheven, terwijl veel andere de meerwaarde van een PMO als coördinator en ondersteuner van projecten erkenden en besloten tot continuering. Vandaag de dag zien we een hernieuwde belangstelling voor een PMO. Volgens het AtosOrigin Benchmark Projectmanagement 2008 hebben bijna zes van de tien organisaties – waar meer dan 25 projecten lopen met een gemiddeld projectbudget groter dan € 200.000 en meer dan tien FTE per project – een PMO. Dit was in 2007 nog ongeveer vier op de tien. De argumenten voor het hebben van een PMO zijn divers, maar er is een gemeenschappelijk argument te onderkennen: de behoefte aan een betere beheersbaarheid van projecten, waardoor minder projecten mislukken. Dit kan niet alleen door projectmanagers administratieve taken uit handen te nemen, maar vooral ook door het verzamelen, bewerken en analyseren van projectinformatie en deze informatie in relatie tot de (strategische en/of tactische) organisatiedoelinden te brengen.

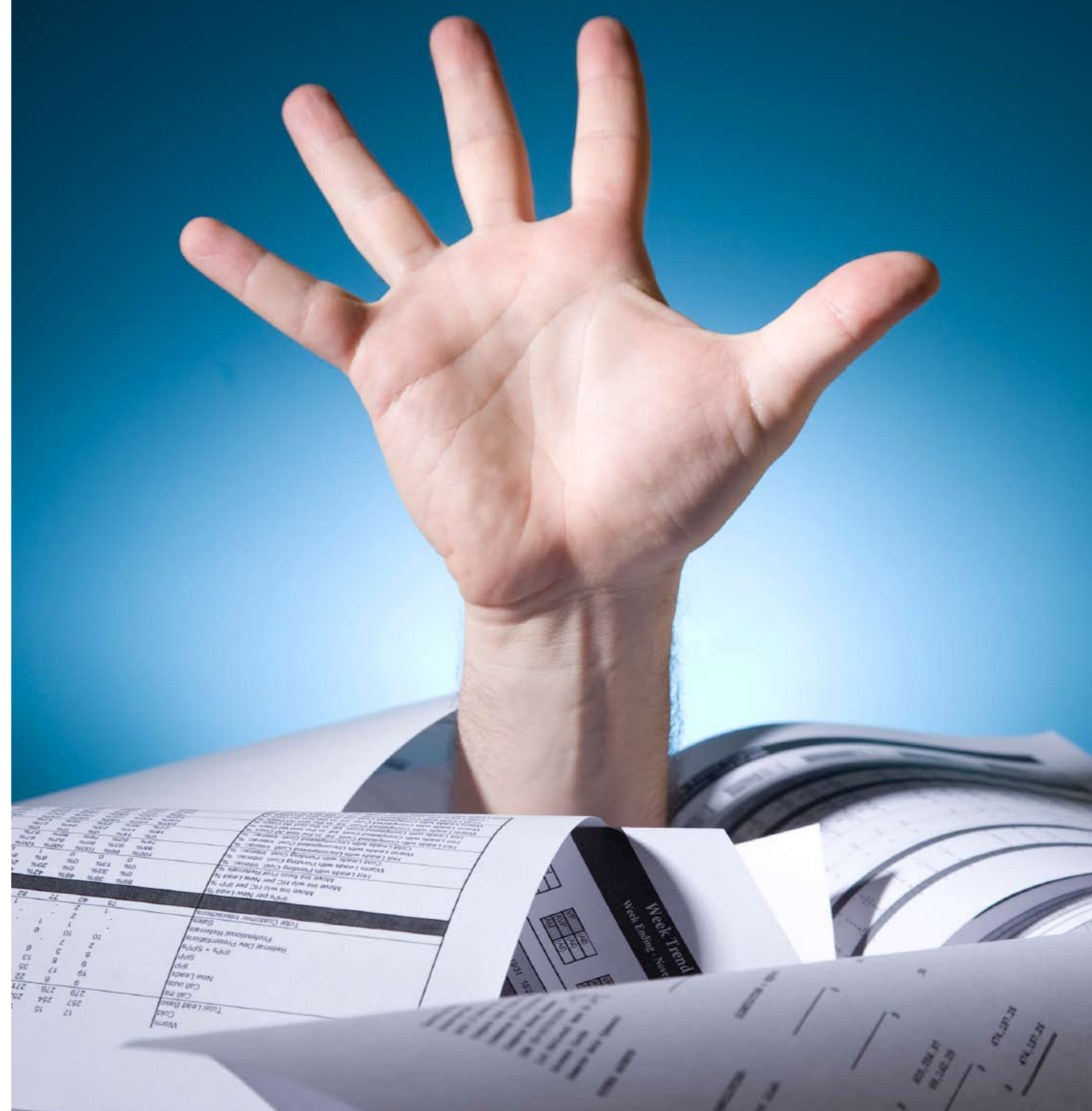
PMO, wat is dat wel en wat niet?

De rechtvaardiging voor het opzetten en inrichten van een PMO is te vinden in een tweetal vragen die organisaties zich stellen rond projectmatig werken: 'Doen we de juiste projecten?' en 'Doen we de projecten juist?' Een PMO levert een bijdrage in de beantwoording van die twee vragen, omdat het informatie van alle projecten binnen een organisatie verzamelt, analyseert en aggregiert.

- Een PMO gaat over projecten, maar niet over het leiden van projecten.
- Een PMO gaat over de methode, de aanpak en de managementrapportage van individuele projecten én van projecten in hun onderlinge samenhang.
- Een PMO participeert niet in de stuurgroep, stuurt niets aan, maar heeft wel overal mee te maken.
- Een PMO verhoogt de professionaliteit van het projectmanagement in een organisatie.
- Een PMO voorziet in de communicatie rond projecten ten behoeve van projectmanagers, opdrachtgevers, stuurgroepen, directies, stakeholders en belangstellenden. De informatie stelt hen allen in staat projecten beter op te zetten, te begeleiden, te beheersen, te controleren en te sturen. Een PMO is daarmee gepositioneerd over de projecten heen, maar kan ook functioneren binnen een project.
- Een PMO verzamelt, analyseert en aggregiert projectinformatie en geeft zo inzicht in en overzicht over de projectenportfolio.
- Een PMO houdt overzicht over de uit te voeren projecten, daarbij waakt een PMO over een verantwoorde besteding van de budgetten en geeft het voortdurend inzicht in de lopende projectenportfolio.
- Een PMO heeft door zijn afstand tot de projecten minder last van de waan van de dag en richt zich op het verstrekken van overzicht en inzicht.

Betekenis van een PMO

Hoewel het vaak een kleine organisatie-eenheid betreft kan de impact van de afdeling op het succes van projecten groot zijn. Het falen of slagen van projecten kan afhangen van de aanwezigheid van een PMO. Ook een projectmanagementmethode, bijvoorbeeld Prince2, kan eigenlijk niet succesvol worden geïntroduceerd en geïmplementeerd zonder een PMO. Dit geldt in het bijzonder wanneer een organisatie meerdere projecten in verschillende stadia van de project life cycle naast elkaar heeft lopen. Op dat moment is uniformiteit in projectaanpak van cruciaal belang om inzicht in en



overzicht over de projectenportfolio te behouden en zo te kunnen beheersen.

Een PMO wordt voornamelijk opgezet en ingericht als stafafdeling, hoewel soms ook lijnfuncties in een PMO worden belegd, zoals vendor management, inkoop, contractmanagement en hrm. Met een PMO is een organisatie in staat een aantal doeleinden rond projectmatig werken te bereiken. Hieronder lichten we de belangrijkste toe.

Het verbeteren van projectmanagement. Een PMO geeft een organisatie het vermogen de juiste mix van projecten te bepalen. Hiermee ontstaat de mogelijkheid effectief en efficiënt aan de (strategische en/of tactische) doeleinden

Niet rooskleuriger in Nederland

Een onderzoek dat de Standish Group al sinds 1994 uitvoert, toont aan dat ook in 2008 een kwart van 30.000 onderzochte projecten in de VS vroegtijdig is gestopt. Bijna de helft van alle projecten wordt wel afgemaakt, maar wordt later opgeleverd dan gepland en/of kostte meer dan begroot en/of voldoet niet aan de eisen van de gebruiker. Slechts 28 procent van de ict-projecten blijkt een succes te zijn, dat wil zeggen dat ze volgens planning, binnen budget en conform de afgesproken kwaliteit zijn opgeleverd. De omvang en (technische) complexiteit van informatiesystemen zijn de belangrijkste oorzaken voor het falen. Stuurgroepen van dergelijke ict-projecten blijken de grootste moeite te hebben de impact van hun besluiten op de voortgang van die projecten te voorspellen, te verklaren en/of te beheersen. Uit het onderzoek blijkt ook dat 45 procent van alle opgeleverde informatiesystemen nooit gebruikt wordt en dat slechts 7 procent van de informatiesystemen altijd wordt gebruikt! En niets wijst erop dat de situatie in Nederland rooskleuriger is.

van een organisatie te werken. Projecten kunnen worden geanalyseerd, beoordeeld en met een advies worden voorgedragen aan de stuurgroep van het project, die beslist of een project (verder) kan worden uitgevoerd. Een PMO maakt afhankelijkheden zichtbaar door projectresultaten te benoemen die voorwaardelijk zijn voor de totstandkoming van resultaten van andere projecten. Hier komt de term portfoliomanagement om de hoek kijken. Bij portfoliomanagement gaat het om de vraag of alle lopende projecten optimaal ingezet worden. Portfoliomanagement is een taak van een PMO, maar hoeft niet altijd ingevuld te worden. Dit is afhankelijk van het gezag dat een PMO heeft verworven.

Het ondersteunen van projecten en projectmanagers in combinatie met het doorvoeren van gestandaardiseerde werkwijzen en methoden. Door de centrale positie van een PMO binnen een projectorganisatie zal het fungeren als kenniscentrum én expertisecentrum voor de projecten. Het ontwikkelen en voorschrijven van templates is in de praktijk een veel gebruikte methode, maar een ambitieus PMO gaat verder. Een PMO fungeert dan als kenniscentrum en zal zorgdragen voor het coachen en opleiden van projectmanagers. Een PMO is in staat om niet alleen een projectmethode te introduceren, maar ook uit te dragen en – waar nodig – af te dwingen. Dit uitdragen van het nut en belang van de methode zal de acceptatiegraad verhogen en weerstanden bij medewerkers om deze te gebruiken wegnemen. Een PMO zal daartoe het nodige gezag moeten ontwikkelen om ook veranderingen te kunnen afdwingen. Een PMO fungeert als expertisecentrum voor het projectmatig werken, doordat informatie over afgeronde projecten centraal beschikbaar wordt gesteld aan iedereen die deelneemt aan een nieuw project. Die informatie betreft

niet alleen de projectmethode die gevolgd moet worden, maar ook de ervaringen die binnen een (project)organisatie zijn opgedaan met specifieke onderwerpen.

Het besteden van aandacht aan de kennis en kunde van de projectmanagers. Een PMO kan opleidingen verzorgen en coaching of een mentoraat aanbieden aan projectmanagers. Het inrichten van een pool van projectmanagers, een (virtuele) organisatie-eenheid bestaande uit projectmanagers, die binnen een organisatie verantwoordelijk zijn voor het uitvoeren van projecten, stelt een organisatie in staat projectmanagers een loopbaan te bieden en door middel van training en educatie het vak van projectmanager te professionaliseren.

Het selecteren en implementeren van projectmanagement tools. Bij het verder professionaliseren van projectmatig werken binnen een organisatie zal ook de hoeveelheid projectinformatie toenemen. Hiervoor zijn in de markt ondersteunende softwarepakketten te vinden, zoals MS EPM van Microsoft, SAP PLM, Principal Toolbox van Fortes en Clarity van CA. Deze pakketten combineren informatie rond de planning met gegevens over resources, gemaakte uren, budgetten en overige projectinformatie. Ook zijn er pakketten op de markt waarmee projecten kunnen worden gebenchmarked aan de hand van prestatie-indicatoren, bijvoorbeeld QSM. Voorbeelden van dergelijke indicatoren zijn alignment van het project met de strategie, voortgang versus uitnutting ratio (earned value) en gerealiseerde resultaten ten opzichte van andere projecten in een cluster.

Kloof

Het spreekt voor zich dat het vooral grote organisaties met omvangrijke ict-budgetten zijn geweest die de wenselijkheid van een PMO hebben onderkend en een dergelijke

afdeling hebben opgericht. Grote organisaties zijn gewend om projectmatig te werken en beschikken over professionele projectmanagers en veelal ook over lijnmanagers met affiniteit voor projectmatig werken. Volgens het AtosOrigin Benchmark Projectmanagement 2008 beginnen veel organisaties enthousiast aan allerlei projecten. Gaandeweg neemt dat enthousiasme af en wordt de relatie tussen project- en lijnmanager minder intensief. Er ontstaat een kloof tussen projectmanager en lijnmanager waardoor projecten uit de koers raken, met als gevolg dat deadlines niet worden gehaald, extra geld moet worden gefourneerd of zelfs een volledige mislukking in het verschiet ligt. Als oorzaak van die kloof wordt aangegeven dat projectmanagers zich – in tegenstelling tot lijnmanagers – professionaliseren op projectmanagementgebied. Zo signaleren de onderzoekers van AtosOrigin een substantiële stijging van het aantal projectmanagementcertificeringen en een groeiend gebruik van projectmanagementtools. Knelpunt is echter, dat de professionalisering aan de kant van de projectmanagers plaatsvindt en niet aan de kant van de lijnmanagers, die hierin zouden moeten meegaan vanuit hun verantwoordelijkheid als opdrachtgever of stuurgroeps lid.

Voorspelling

Gelet op de positieve effecten, die organisaties – groot en klein – met een PMO bereiken, is het vreemd, dat niet al veel meer organisaties in Nederland en in Europa (dit in tegenstelling tot USA en Canada) gebruikmaken van de diensten van een PMO.

Een aantal mogelijke verklaringen is, dat:

- PMO een jong fenomeen is in Nederland en in Europa, waardoor er nog geen best practices beschreven zijn, die als voorbeeld kunnen dienen.
- Het eerste Nederlandstalige artikel over PMO pas eind 2002 is gepubliceerd in een vaktijdschrift voor EDP auditors. (1)
- Tot op heden slechts een Nederlandstalige boek over PMO is verschenen. (2)
- IPMA-NL, de branchevereniging van projectmanagers in Nederland, pas onlangs – februari 2009 – het eerste artikel over PMO heeft gepubliceerd. (3)
- En – last but not least – de meest gehanteerde projectmethode in Nederland, Prince2, nauwelijks aandacht aan PMO besteedt.

Wij voorspellen voor de komende jaren:

- Een sterke toename van artikelen en boeken over de toepassing, opzet en inrichting van PMO.
- Een sterke groei van organisaties die een eigen PMO opzetten en inrichten om hun ict-projectenportfolio maximaal te beheersen.
- Een sterke groei van dienstverleners op PMO-gebied.
- Een professionalisering van PMO-ers om hun rol als ondersteuner nog beter uit te kunnen voeren. Naast professionele projectmanagers en lijnmanagers zullen er professionele PMO-ers komen.

Meerwaarde

Zoals eerder in dit artikel geformuleerd is de primaire meerwaarde van een PMO het kunnen genereren van een juist beeld van de actuele status en voortgang van een project. Zowel het management, de stuurgroep als de projectmanager zijn gebaat bij een juiste weergave van de status en voortgang van een project.

Natuurlijk kent een PMO nog talrijke andere meerwaardes. Hieronder volgt een aantal, zonder de pretentie van volledigheid:

- Hergebruik van kennis en ervaring door middel van het beschikbaar stellen van eigen best practices en metrics voor benchmarking.
- Reductie van doorlooptijd door middel van een masterplan dat overzicht biedt van alle nog te starten, in uitvoering zijnde en al beëindigde projecten, inclusief onderlinge afhankelijkheden en beperkingen. Een beperking wordt gedefinieerd als datgene dat het project beperkt om de doelstelling te bereiken.
- Reductie van budget door het elimineren van projecten die niet meer de juiste baten zullen opleveren, namelijk baten die niet meer bijdragen aan de realisatie van de (strategische en of tactische) organisatiedoelstellingen. De stuurgroep kan besluiten een project voortijdig stop te zetten en het vrijkomende budget te bestemmen voor projecten die wel bijdragen aan de (strategische en/of tactische) doelstellingen.
- Verbetering van de kwaliteit van (deel)resultaten van projecten door middel van het beschikbaar stellen van eigen best practices en metrics voor benchmarking.
- Handhaving van scope door middel van periodieke toetsing aan de geactualiseerde businesscase en aan het projectcontract.
- Vroegtijdige onderkenning van risico's door hergebruik van kennis en ervaring door middel van het beschikbaar stellen van eigen best practices en metrics voor benchmarking.
- Vroegtijdige onderkenning van impact op processen, organisatie, systemen en architectuur evenals op de relaties met andere projecten door hergebruik van kennis en ervaring door middel van het beschikbaar stellen van eigen best practices en metrics voor benchmarking.
- Verbetering van nauwkeurigheid van schattingen door hergebruik van kennis en ervaring door middel van het beschikbaar stellen van eigen best practices en metrics voor benchmarking.
- Verbetering van de communicatie tussen projectmanagers en de stuurgroep en het management vice versa door ondersteuning bij de toepassing van een gestandaardiseerde projectmanagementmethode.
- Verbetering hr- en resourcemanagement enerzijds door het begeleiden van medewerkers in hun loopbaan op projectmanagementgebied en anderzijds bij de werving en selectie van de juiste projectmedewerkers.
- Verbetering voorafgaand aan de start van nieuwe projecten. Een project kan sneller en beter starten, doordat een PMO kan zorgen voor de on-boarding (doelgerichte training & educatie) van nieuwe projectmedewerkers. ■

Noten

1. Van projectaudit tot projectcontrol,
2. Donkers en Oudega; Compact, 2002/4
3. Het Project Management Office – PMO – Management Guide
4. Donselaar en Te Winkel, VHP/Zaldbommel, 2009,
5. ISBN 978 90 8753 134 8
6. Project Management Office, projectondersteuning vanuit de organisatie.
7. Donselaar en Te Winkel, IPMA-NL, februari 2009



Over de auteurs:
drs. Jan Willem Donselaar is directeur van het PMO Institute. Remco te Winkel is manager PMO bij Achmea.

Twée herkenbare gesprekken tussen een opdrachtgever en een projectmanager.



Gesprek 1

Projectmanager: 'Ah um, ik heb twee extra projectmedewerkers nodig, want we komen om in het werk.'

Opdrachtgever: 'Hoezo, hoe kan dat ineens en waarom uitbreiding met maar liefs twee projectmedewerkers?'

Projectmanager: 'Iedereen zit tot over de oren in het werk. Ze vertellen mij allemaal dat zij er momenteel niets bij kunnen hebben. Ik denk dat het met twee medewerkers extra beter zal gaan.'

Opdrachtgever: 'Okay, maar is er dan echt nergens ruimte? Kan er niets verschoven worden? Om hoeveel extra werk gaat het eigenlijk?'

Projectmanager: 'We hebben het echt allemaal erg druk! Menigeen maakt lange dagen.'
Opdrachtgever: 'Kom maar terug als je een betere onderbouwing hebt.' Moraal van het verhaal: de projectmanager heeft geen harde bewijzen of argumenten om uitbreiding van het projectteam met twee medewerkers te kunnen onderbouwen, want de projectmanager kan niet aangeven wat de huidige werklast is en hoeveel extra werk er is.

Gesprek 2

Projectmanager: 'Ah um, ik heb twee extra projectmedewerkers nodig, want we komen om in het werk.'

Opdrachtgever: 'Hoezo, hoe kan dat ineens?'

Projectmanager: 'Iedereen zit tot over de oren in het werk. Ze vertellen mij allemaal, dat zij er momenteel niets bij kunnen hebben.'

Opdrachtgever: 'Okay, maar is er dan echt nergens ruimte? Kan er niets verschoven worden? Om hoeveel extra werk gaat het eigenlijk?'

Projectmanager: 'De urenverantwoording van de laatste vier weken laat zien dat iedereen gemiddeld vijftig uren per week werkt, dus tien overuren per man per week. Daarnaast laat de detailplanning zien dat er over twee weken een vijftal nieuwe activiteiten gestart moeten worden, wat een toename ten opzichte van de huidige werklast met tachtig uren per week impliceert. Overigens wil Project B over drie maanden ons resultaat hebben, anders kunnen zij niet verder.'

Opdrachtgever: 'Hoe kom je aan die cijfers en aan die planninggegevens?'

Projectmanager: 'Van het PMO.'

Opdrachtgever: 'Dus een toename van tachtig uren per week maakt een uitbreiding van het project met twee medewerkers noodzakelijk als we de planning willen halen en Project B niet willen laten wachten?'

Projectmanager: 'Dat is juist.'

Opdrachtgever: 'Het is mij duidelijk. Je hebt mijn akkoord.' Moraal van het verhaal: dankzij een PMO heeft de projectmanager harde bewijzen en argumenten – cijfers! – met betrekking tot werklast en de onderlinge afhankelijkheid van projecten om de uitbreiding te kunnen rechtvaardigen.