Het Project Management Office

Een praktische implementatie

De praktijksituatie die hier aan de orde komt, is een distributiebedrijf dat een paar jaar geleden is ontstaan na een afsplitsing van het moederbedrijf. Als gevolg van die afsplitsing moest er een nieuwe ict-organisatie worden ingericht. Delen van de oorspronkelijke ict-organisatie, dus van vóór de afsplitsing, zijn in de nieuwe organisatie opgegaan, maar een aantal nieuwe onderdelen is volledig nieuw opgezet. Bij de start van de nieuwe organisatie lag er een volle agenda met grote ict-projecten. Het was dus zaak dat de ict-organisatie snel op stoom kwam. Voor de directie was het belangrijk om zo snel mogelijk een goed en volledig inzicht te krijgen in de ict-projectenportfolio en de (financiële) sturing hierop. In die portfolio ging het met name om het tegelijk uitvoeren van ontvlechtingprojecten, van business innovatie projecten en infrastructurele projecten. Een groot deel van deze projecten was groot en complex en als gevolg van de afsplitsing behoorlijk achterop geraakt. Voor de nieuwe ict-organisatie was het zogezegd alle hens aan dek.

De startsituatie kenmerkte zich verder als volgt:

- Projectmanagers waren verdeeld over de business en ict;
- Er was geen centrale registratie van projecten. Projectgegevens lagen op meerdere plekken, in meerdere systemen en in verschillende formats opgeslagen;
- Er was geen inzage waar welke projectgegevens zich bevonden. De schatting was dat het zou moeten gaan om meer dan 250 projecten;
- Het was niet bekend in welke fasen de projecten zich bevonden. Ook was niet bekend of een project al dan niet was afgerond;
- Er bestond geen goede urenregistratie;
- Men beschikte niet over ict-portfoliomanagement;
- Er was geen standaardisatie ten aanzien van methodieken, templates, urenschrijven, etc;
- Er was geen overall rapportage van de projecten, een zogenoemde hoofdpunten rapportage;
- Er was geen inzicht in de projectfinanciën, laat staan een financieel inzicht in de totale ict-projectportfolio.

De conclusie die men op basis van deze analyse trok, was dat men weinig tot geen grip had op de beheersing en besturing van de projecten en programma's. Dit was dan ook de opdracht die de directie en het ict-management aan ons meegaf, namelijk implementeer een PMO die ons grip en sturing geeft op de ict-projectportfolio.
In dit artikel beschrijven we hoe uiteindelijk een afdeling portfolio- en projectmanagement met daarin een PMO is ingericht.

Het Project Management Office (PMO) lijkt een panacee te worden voor alle problemen bij het runnen van projectmanagementorganisaties. Dat dit veel meer de wens is dan de werkelijkheid blijkt uit een onderzoek dat we eerder ('PMO Onduidelijkheid troef'[1]) hebben beschreven. Hierin komen we tot de conclusie dat de nodige vraagtekens gezet kunnen worden bij het doel van het PMO. Het is niet duidelijk voor wie zo'n office er nu eigenlijk is. Is dat voor de opdrachtgever, de projectmanager, de baas van de projectmanagers of misschien wel alle drie? Ook is het bij lange na niet helder waar zo'n office voor staat. Veelal beperkt zich dat tot een vorm van ondersteuning ten behoeve van verantwoording (en dus controle) en/of rapportering. Allerlei PMO-taken die in de theorie worden genoemd, zijn in de praktijk ver te zoeken. Het wekt daarom geen verbazing dat in ons onderzoek naar PMO's opmerkingen zijn gemaakt als 'wat hebben we eraan', 'een echte ondersteuning geeft het niet' en 'het is een veredeld secretariaat'. Weinig fraaie commentaren dus. In dit artikel wordt een praktijksituatie beschreven, waar een PMO met succes is geïmplementeerd en waaruit blijkt dat al het gemopper over PMO's niet altijd terecht hoeft te zijn.

DOOR: FRED HEEMSTRA, LUUK KETEL, TJALLING KLAUCKE

Een nieuwe projectmanagementorganisatie

Om er zeker van te zijn dat alle kennis (over projecten, programma's, portfolio's, etc.) goed wordt geborgd en er een eenduidige sturing plaats vindt, is er voor gekozen om alle logisch bij elkaar horende portfolio- en projectmanagementfuncties inclusief een PMO in één nieuwe afdeling te plaatsen.
Deze nieuwe afdeling is ingedeeld naar de vigerende marktstandaarden, zoals P3O, MSP en Prince2. Deze indeling heeft tot gevolg dat kennis en expertise zoveel mogelijk binnen de afdelingteams bij elkaar is geconcentreerd. Hierdoor worden geschikte voorwaarden gecreëerd om deze kennis en expertise binnen de teams verder door te ontwikkelen, de besturing van de projecten en de opdrachten te optimaliseren en best practices op het vlak van projectmanagement toe te passen. Er zijn vier teams ingericht met ieder een eigen teamleider die tezamen in het MT van de afdeling zitten. Het gaat om een portfolioteam, een projectmanagersteam, een consultancyteam en een PMO-team. In de betreffende teams zijn respectievelijk portfoliomanagers, projectmanagers en programmamanagers, consultants en project office specialisten werkzaam. Vanuit het PMO-team worden naar behoeven op tijdelijke basis (decentrale) project offices ingericht ter ondersteuning van de verschillende programma's en projecten. De bemanning van deze offices vindt vanuit de nieuwe afdeling plaats, terwijl de aansturing ligt bij de teamleider van het PMO-team.

De functies van de PMO

Het nieuw opgezette PMO-team heeft een groot aantal functies gekregen die alle als doel hebben om een bijdrage te leveren aan het oplossen van het eerder genoemde besturingsvraagstuk van de directie. Het gaat hierbij om de volgende functies:

- De uitvoering van reporting en monitoring;
- De uitvoering van project control;
- De ondersteuning van kennismanagement;
- De ondersteuning en beheer van het gebruik van tools;
- Het opstellen van management dashboards;
- Het geven van trainingen en ondersteuning;
- De uitvoering van ict portfolio management back-office;
- De uitvoering van project assurance/risico;
- De ondersteuning van IT economics: met name benefit management;
- De uitvoering van benchmarks;
- Het maken, onderhouden en borgen van processen, standaarden en templates.

Een PMO staat niet op zich zelf

Bij de inrichting van de nieuwe ict-organisatie ging het niet alleen om het opzetten van een PMO met daarin opgenomen de hierboven genoemde functies. Uit ervaring weten we dat je er niet bent met het neerzetten van een PMO-functie; ook heel wat andere, voorwaardenscheppende zaken moeten ingeregeld worden. We zullen enkele van die zaken die mede bepalend zijn voor het falen of slagen van een PMO, hieronder in het kort toelichten.

Projectgovernance. Als eerste noemen we de governance van de programma's en projecten. Voorwaarde is dat deze strak ingericht wordt met stuurgroepen en een programmaboard. In de praktijk komt het erop neer dat zo'n tachtig procent van de lopende projecten zijn ondergebracht in programma's. Dit alles wordt gedaan om een goede borging met de business te realiseren en zodoende de programma's te laten sporen met de businessdoelen. Om te kunnen sturen op prioriteiten en releasedata over alle programma's heen, moet een releaseboard worden ingericht bestaande uit een vertegenwoordiging van de business units, directie, de ict-directeur en de manager van de afdeling waar het PMO ondergebracht is. Voor elk project is een business case verplicht, die ten behoeve van de opdrachtgever door het PMO gecontroleerd en gevalideerd moet worden. Het starten, stoppen en tussentijds evalueren van projecten moet via een projectenboard verlopen. Het PMO ziet erop toe dat dit ook daadwerkelijk gebeurt en faciliteert dit. Voor risicovolle projecten moet er een specifieke Quality Assurance worden uitgevoerd. Een en ander moet in samenwerking met de interne audit organisatie worden georganiseerd.

Portfoliomanagement. Een tweede succesfactor is de inrichting van portfoliomanagement. Deze functie ontbrak binnen de organisatie. Het ict-projecten-

Het succesvol implementeren van een PMO staat of valt met de keuze van **de juiste mensen op het juiste niveau**

portfolio moet in samenwerking met de business units opgezet, beheerd en door de business units aangestuurd worden. Alle nieuwe, gewijzigde en af te sluiten projecten dienen via de eerdere genoemde nieuwe afdeling te verlopen. In concreto komt het erop neer dat in de nieuwe situatie het bedrijfsinformatieplan met daarin het projectendeel jaarlijks wordt gemaakt en per kwartaal wordt geactualiseerd, inclusief een projectenkalender voor de lopende negen maanden en forecast van achttien maanden. Per maand wordt op deze wijze de financiële eindejaarsverwachting (Latest Estimate) van programma's en de gehele ict-projectenportfolio inzichtelijk. Maandelijks wordt deze portfoliorapportage met de directie doorgenomen. De afhankelijkheden en release implementaties van alle projecten en programma's worden in kaart gebracht en worden bewaakt met ondersteuning in een database. Door dit inzicht is het mogelijk om het kritieke pad van het ict-projectenportfolio vast te stellen en te monitoren..

Projectmanagement. Een derde voorwaarde is dat het projectmanagement voor alle projecten op een uniforme wijze verloopt. Daarvoor is een standaard projectmanagementproces geïmplementeerd en vastgelegd in een nieuw handboek. Nieuwe projectmanagers worden ingewerkt via een vast onboarding proces. Coaching en mentoring van deze nieuwkomers is een vast onderdeel geworden. Het blijvend professionaliseren van de zittende interne projectmanagers is een standaardfunctie van de nieuwe afdeling geworden. Het PMO ondersteunt de teamleider projectmanagement.
Bij de inrichting van het PMO hebben we deze drie belangrijke voorwaarden voor succes als uitgangspunt meegenomen. En inderdaad hebben we bij de implementatie kunnen constateren dat succes een logisch gevolg was. We zullen op die implementatie nu verder ingaan en laten zien waar we sterk hebben gestuurd bij het laten landen van het PMO in de organisatie. Daarbij zullen we ons vooral concentreren op de eerste negen levensmaanden van het PMO.

Zo is het PMO geïmplementeerd

Mensen: Het succesvol implementeren van een PMO valt of staat met de keuze van de juiste mensen van het juiste niveau. Bij de start is er bewust, feitelijk noodgedwongen, gewerkt met ingehuurde expertise. Na verloop van tijd is deze geleidelijk vervangen door intern personeel. Omdat het te lang zou duren om bestaande internen om te scholen is expertise van buiten de organisatie geworven en in vaste dienst genomen. Hiermee is kennisborging, binding en kostenbesparing gerealiseerd.

Eerst denken en dan in praktische stappen doen: Om de implementatie gefaseerd, gestructureerd en vooral beheerst te laten verlopen, is bij de inrichting en implementatie van de afdeling en de PMO-functies een drietrapsaanpak toegepast. Kortweg komt dat op het volgende neer:

1. Eerst de basis op orde en inzicht krijgen: zorg dat de basale zaken zoals overzichten, projectnummers eerst op orde zijn voordat je kan sturen. Hierdoor krijg je zicht op de status quo.
2. Dan overzicht en grip krijgen: met een goed beeld van de stand van zaken, krijg je een goed overzicht op het geheel en de samenhang der dingen. Pas dan wordt het mogelijk grip te krijgen.
3. En tenslotte beheersen en sturen: Met overzicht en grip wordt het mogelijk gericht te sturen en te beheersen.

Hoe dat in de praktijk heeft uitgepakt, willen we laten zien door bij elke stap enkele praktische invullingen te geven van deze drie onderdelen van deze aanpak.

1. **Basis op orde en inzicht krijgen** (de eerste drie maanden):

- Eerst afspraken gemaakt over de te hanteren projectfaseringen en project templates voor uniformering van rapportages.
- Financiële rapportages gemaakt met basale projectoverzichten.

- Verzamelen en identificeren van projectmanagers en samenbrengen in een groep: wie zit waar in de organisatie en op welk project.
- Uitwerken en maken van het inrichtingsplan van de afdeling: communicatie naar stakeholders en medewerkers.
- Inrichten van het PMO-team, het portfolioteam, het projectmanagementteam en het 'familie'-gevoel creëren door bijeenkomsten ten behoeve van kennisdeling met een stukje ontspanning erbij.
- Medewerkers zijn onderbracht in hrm-systemen, helderheid creëren in rapportage lijnen. Hierbij voorkom je 'spook'-medewerkers' van wie onduidelijk is waar ze thuis horen.
- Met de jaarovergang is bewust gekozen om een schone administratie te creëren: de echte nul–situatie. Alle projecten zijn voor de jaarwisseling in het projectensysteem bewust afgesloten en in het nieuwe jaar opnieuw gestart.
- Maken van een eerste versie 'handboek soldaat' met daarin een eerste set van processen met afspraken.

2. **Overzicht en grip krijgen** (maanden 4 t/tm 9):
- Alle projecten die geopend worden, gaan via het PMO voor een basis check en worden gevolgd;
- Per twee weken is er standaard gerapporteerd over de projecten, inclusief de basisanalyses door het portfolioteam;
- Zorg dragen dat een nieuw project eerst door een 'Projecten Board' wordt beoordeeld en goedgekeurd met onder andere vastlegging van de juiste scope en een afgestemd projectbudget.
- De basisprojectfinanciën komen uit het urensysteem waarna de projectmanager ze toetst en voorziet van een analyse.
- Algehele overeenstemming over de te gebruiken templates en procedures door iedereen die in projectomgeving werkzaam is, dezelfde 'taal' te laten spreken.

3. **Beheersen en sturen** (vanaf maand 7):
- Vanaf maand 5 zijn de eerste rapportages over de eindejaarsverwachting gemaakt;
- De eerste opzet van de releasekalender en de projectafhankelijkheden is gemaakt.

En wat heeft de PMO nu opgeleverd?

De PMO is momenteel alweer een tijdje in de lucht en de vraag is gerechtvaardigd wat de meerwaarde van het PMO is. Die meerwaarde dient er te zijn voor de programma's, projecten en de ict-afdeling, maar vooral voor de organisatie, want uiteindelijk gaat het hier om. Wat is nu de bijdrage geweest van het PMO voor de organisatie?

Het eindresultaat voor de programma's, projecten en de ict-afdeling. Alle projectopdrachten worden in een erp-systeem geregistreerd, bewaakt en geanalyseerd. Rapportages van management dashboards en rapportages voor projecten en programma's worden geregisseerd en met basisinformatie 'gevuld'.

'Overall' project control en analyses op de cijfers is ingericht. De decentrale project office medewerkers worden vanuit het PMO-team geleverd inclusief de te hanteren methoden, standaarden, hulpmiddelen en projectvoorschriften voor uniformiteit in de projecten. Kennismanagement en analyses van evaluaties van projecten is ingericht. Het 'onboarden' van nieuwe en ingeleende expertise is nu standaard. Alle standaarden, processen en templates zijn ingericht en worden onderhouden door het PMO-team.

De interne accountantsdienst kan nu eenvoudig een 'lijncontrole' doen door de stringente wijze van inrichting van de projectenorganisatie. Door de opgestelde AO/IC binnen het PMO is verzekerd dat de projectfinanciën eenduidig worden behandeld. Benchmarkgegevens van projecten en ict-onderdelen worden gemaakt om te gebruiken voor business cases en projectcalculaties. Benefits management analyses en monitoring van de ict-projectenportfolio wordt uitgevoerd. Een 'overall' risicoanalyse op het ict-projectenportfolio wordt maandelijks gemaakt voor de directie en MT.

Een PMO moet **absolute borging** hebben in de staande lijnorganisatie

Het eindresultaat voor de organisatie. Er is een goed werkende, sturende afdeling neergezet. De inrichting en operationalisering van de afdeling vond plaats tijdens de reorganisatie, gecombineerd met de vele aanpassingen van applicaties en infrastructuur en de opbouw van een nieuw rekencentrum. De grote ict-projectportfolio wordt succesvol beheerst en beheerd: alle projecten verlopen via de nieuwe afdeling, de kwaliteit van de opdrachten is drastisch verhoogd. Het portfoliomanagement is gestandaardiseerd met beheersing van de juiste keuzes, samenhang en integratie in projectreleases: de directie en directeuren hebben juiste keuzes kunnen maken door goed inzicht in de totale ict-projectenportfolio. Door het afdwingen van business cases bij elk project hebben alleen de noodzakelijke opdrachten groen licht gekregen van de opdrachtgevers. De projecten zijn netjes bestuurd en toll-gates zijn bewaakt. Afwijkingen buiten de toleranties verlopen altijd via het projectenboard en worden tijdig gesignaleerd. Alle opdrachten hebben een stuurgroep en een opdrachtgever op directieniveau met een formeel aangestelde professionele projectmanager.
Het projectmanagement en de projectmanagementorganisatie is geprofessionaliseerd.
Projectmanagervaardigheden en -ervaringen zijn in kaart gebracht, waarbij de gezamenlijk te ontwikkelen vaardigheden via een speciale leergang verder zijn ontwikkeld.
Een nieuw en werkend projectmanagement office is gerealiseerd. Er is een positieve audit op de beheersing van het projectenportfolio afgegeven.

Conclusie en leerpunten

De volgende conclusies en leerpunten kunnen getrokken worden om een goed werkend PMO binnen een projectmanagementorganisatie voor elkaar te krijgen:

- Zorg dat er een heldere doelstelling is en stel doorlopend de vraag waarom een PMO noodzakelijk is en welk probleem je er mee wilt oplossen;
- Zorg dat er een verbinding met en betrokkenheid van het senior management is voor een PMO en dat hiervoor dan ook een opdracht is;
- Werk met een stapsgewijze aanpak en introduceer pas een nieuwe stap in de implementatie van het PMO als de vorige is geborgd;
- Een PMO staat niet op zich zelf: zorg dat alle kerntaken van een projectmanagementorganisatie (portfoliomanagement, besturing met stuurgroepen, vak- en kennismanagement) ergens belegd zijn en dat het PMO hier duidelijk producten en diensten aan koppelt;
- Vanaf dag 1 moet je leveren; stem af wat dit moet zijn en zorg dat je basics op orde zijn;
- Klein houden: begin met de noodzakelijkste zaken en bouw dit uit;
- Een PMO moet absolute borging hebben in de staande lijnorganisatie;
- De opzet van de projecten qua fasering en rapportages moet je goed doen, zo niet dan moet je opnieuw beginnen bij bijvoorbeeld een jaarovergang;
- Creëer vet op de botten bij de opstart en maak gebruik van ervaring van derden om dit vliegwiel op gang te krijgen;
- Een PMO moet het 'spin in het web' worden in de projectorganisatie om na grip en sturing een verbeterslag in de projectorganisatie te kunnen maken. ◻

1. http://www.kwdrm.com/nieuws/AG-Artikel-PMO.html

OVER DE AUTEURS:

Fred Heemstra en **Luuk Ketel** zijn werkzaam bij KWDResultaatmanagement, **Tjalling Klaucke** is senior consultant bij PMO Institute