

Aan de slag met een Project Management Office (PMO)

Organisaties besteden een groot deel van hun tijd aan het uitvoeren van projecten. Hoewel de slagingspercentages zijn verbeterd tot ongeveer 34 % procent, mislukken nog altijd 15% van alle projecten en heeft 51 % van de projecten op de een of andere manier een "uitdaging" (cijfers van de Standish Group).

Er zijn veel redenen waarom projecten mislukken, maar vaak is een van de oorzaken het gebrek aan inzicht: zowel qua behoeften als qua voortgang. En zonder goed inzicht zijn organisaties niet in staat om te bepalen wat er de komende zes, drie of zelfs maar twee maanden nodig is. Tevens is slecht inzicht een oorzaak voor slechte projectplannen waarin kritische afhankelijkheden ontbreken, de middelen en resources niet goed zijn bepaald en de belangrijkste mijlpalen niet zijn opgenomen.

Om hier verbetering in aan te brengen dient men de organisatie en zijn processen te verbeteren. Analooq aan het verbeteren van software processen d.m.v. een software process improvement (SPI) programma kan men ook de organisatie met zijn processen verbeteren. Studies hebben aangetoond dat SPI programma's in de regel niet goedkoop zijn, maar de daaruit voortvloeiende voordelen van betere time-to-market, de hogere productiviteit en kwaliteit van software zijn vele mate groter dan de initiële investeringskosten voor het SPI programma.

Het leveren van kwaliteit kost geld

..... het niet leveren van kwaliteit kost kapitalen !!!

Een manier om een (S)PI programma uit te voeren is het implementeren van een Project Management Office (PMO). De invoering van een PMO zal leiden tot verbetering van:

- het Project management
- het Programma management
- het Portfolio management
- de productiviteit

Resultierend in:

- kortere Time-to-market
- hogere kwaliteit van gerealiseerde producten en diensten

De behoeften van uw organisatie

Voordat we overgaan tot het daadwerkelijk implementeren van het PMO is het van belang om te weten wat de veranderingsbehoefte van de organisatie is. Daarom starten we met het bepalen van de voor de organisatie belangrijkste processen binnen het project-, programma- en portfolio management. Daarbij kan het best gebruik gemaakt worden van het framework van de project-, programma en/of portfolio methodiek die binnen de organisatie wordt gebruikt (bv. PRINCE2, MSP, PPM). Vanuit de gehanteerde frameworks worden de processen aangeduid die voor de organisatie het meest belangrijk zijn.

Daarna dient bepaald te worden op welk niveau het (in een later stadium te implementeren) PMO dient te ondersteunen: operationeel (project management) , tactisch (project en programma

management) of strategisch (project, programma en portfolio management). In sommige gevallen kan het nodig zijn om processen op alle drie de niveaus te definiëren. Voor de duidelijkheid volgt hierna een definitie van de drie niveaus:

- Operationeel (binnen PMO termen noemen we dit het Project Management Office): ondersteunt projecten om op tijd, binnen budget en binnen kwaliteitsnormen te blijven. Hiertoe worden administratieve taken uitgevoerd, best practices verzameld en verstrekt en wordt bewaakt dat de opgeleverde producten overeenkomen met de requirements van de opdrachtgever
- Tactisch: (binnen PMO termen noemen we dit het Programma Management Office): ondersteunt een aantal, al dan niet samenhangende, projecten. Naast de diensten uit een operationeel PMO worden data verzameld en bewaard waaruit rapportages kunnen worden vervaardigd (voortgang, risico's, audits, etc.). Vanuit de historische data kunnen metriecken vervaardigd worden en op basis daarvan kunnen projectplannen getoetst worden. Doordat een Programma Management Office dit voor vele, al dan niet samenhangende, projecten doet zijn er tevens efficiency voordelen te behalen.
- Strategisch: (binnen PMO termen noemen we die het Portfolio Management Office): ondersteunt de directie/ stuurgroep/ opdrachtgever door toezicht te houden op een aantal samenhangende projecten die gezamenlijk een specifieke zakelijke doelstelling dienen te bewerkstelligen. Belangrijkste doelstellingen van een Portfolio Management Office zijn het alignen van portfolios (programma's/ projecten en diensten) en het beheren van risico's van deze programma's.



Om te bepalen welk niveau van PMO het beste bij de vastgestelde behoeften van de organisatie past dienen de processen uit de binnen de organisatie gebruikte organisaties project/ programma/ portfolio frameworks geanalyseerd te worden. Bijvoorbeeld, als de primaire doelstelling is om de slagingspercentages van projecten te vergroten, dan dient men te overwegen om te starten met een Project Management Office op tactisch niveau. Als het primaire doel is om beter te begrijpen waar al het budget blijft, dan dient men te overwegen om een Portfolio Management Office op strategisch niveau op te zetten.

Hierbij dient wel opgemerkt te worden dat een Portfolio Management Office niet opgezet kan worden zonder dat een aantal basale processen van een Project- en Programma management office zijn geïnstitutionaliseerd.

De volwassenheid van uw Organizatie

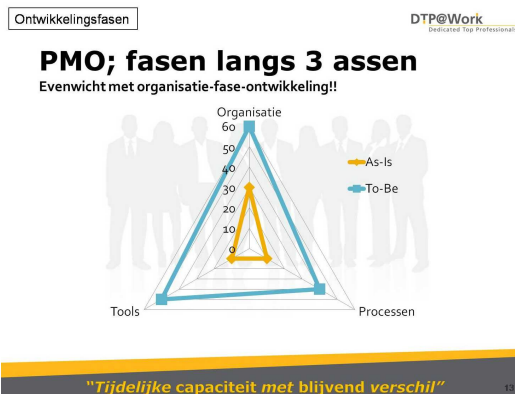
Het te implementeren PMO zal in korte tijd zijn toegevoegde waarde moeten bewijzen. Of het PMO succesvol daarin is is te bepalen door de groei in de hiervoor bepaalde belangrijkste processen vast te stellen. Daarom dient als eerste een baseline meeting gedaan te worden tav die bepaalde belangrijkste processen:

- Benchmark de organisatie t.o.v. de industrie/branche standaard. Doe dit in ieder geval voor de in de stap hiervoor vastgestelde belangrijkste processen van de binnen de organisatie

- gebruikte frameworks voor project-, programma- en portfolio management (bv PRINCE2, MSP, PPM).
- Leg het niveau van volwassenheid van elk van deze processen vast op een schaal van 1 tot 5 (ad-hoc, planned, defined, measured en improved). Te vergelijken met de volwassenheidsniveaus binnen verbetertrajecten zoals CMM(i).

- Niveau 1: Ad-hoc – Er is geen bewijs van gedocumenteerde processen of best practices
- Niveau 2: Planned – Er worden gedocumenteerde processen uitgevoerd, maar niet geformaliseerd (dus elk project kan zijn eigen processen hanteren)
- Niveau 3: Defined – Er is een set van consistente processen die worden uitgevoerd (herhaalbare processen ondersteund door materialen en sjablonen)
- Niveau 4: Measured – Processen worden continue gemeten en proactief beheerd
- Niveau 5: Business-Driven – Er wordt door de gehele organisatie data/informatie geproduceerd waarop processen continue verbeterd kunnen worden

Zodra het volwassenheidsniveau van de belangrijkste processen gemeten is kan een "target" volwassenheidsniveau vastgesteld worden (weer met behulp van de schaal 1 tot 5) zodat de voortgang kan worden gekwantificeerd.



Als de organisatie zich op een laag volwassenheidsniveau bevindt dan zullen er hoogst waarschijnlijk geen of weinig gegevens aanwezig zijn om een baseline waarde vast te stellen. Andersom geredeneerd: als de organisatie geen of weinig gegevens beschikbaar heeft dan bevindt men zich op level 1.

Aan de andere kant zullen er altijd historische gegevens van projecten gevonden kunnen worden.

Denk daarbij aan doorlooptijden van projecten (dan wel fasen van projecten), hoeveel mensen eraan gewerkt hebben en hoeveel tijd ze eraan besteed hebben. Deze cijfers kunnen dan bijvoorbeeld gebruikt worden om een baseline voor de kosten te bepalen.

Deze kosten kunnen dan weer omgezet worden in :

- Kosten per use case
- Kosten per functiepunt
- Kosten per duizend regels code (KLOC)

En die cijfers kunnen weer vergeleken worden met de industrie/branche standaard van de organisatie.

Andere voorbeelden van mogelijk te achterhalen metrics zijn benutting resources (% facturabel/ ingezet), aantal defecten (tijdens ontwikkeling of in productie), aantal wijzigingsverzoeken (tijdens ontwikkeling of in productie), etc.

Maak een plan om periodiek te gaan meten

Zoals hiervoor vermeld, is het belangrijk om de positieve impact die het PMO heeft op de organisatie te meten. Dit zal ervoor zorgen dat de PMO de steun krijgt en behoudt die nodig is om door te gaan met het doorvoeren van de noodzakelijke veranderingen. En nu we een baseline hebben vastgesteld moet een plan opgesteld worden om deze belangrijkste metrics (KPI's) te blijven meten en daarmee de voortgang van de verandering tegen de vastgestelde baseline te rapporteren.

Als bij het vaststellen van de baseline gebruik gemaakt is van een al binnen de organisatie gebruikt framework van processen (PRINCE2, MSP, PPM), dan kan men periodiek de voortgang blijven afzetten tegen de baseline op grond van het gebruikte framework. Daarnaast kunnen de metrics zoals Kosten per use case, kosten per functiepunt en KLOC gebruikt worden om de Return On Investment (ROI) te blijven meten.

Maak een plan voor de implementatie van een PMO

Als bepaald is waar de organisatie staat, waar men naar toe wil, wat de baseline waarden zijn en hoe men die regulier kan meten kan overgegaan worden tot het opstellen van het plan van aanpak voor de implementatie van het PMO. Een goed opererend PMO zal niet in één dag opgezet kunnen worden maar dient via een gefaseerde aanpak opgezet te worden.

Het volgende artikel “Het implementeren van een PMO” zal daarvoor een mogelijke stap-voor-stap aanpak aangeven.



Over Mat Maas:

Mat Maas is directeur /eigenaar van DTP@Work. Een organisatie die haar klanten helpt bij het succesvoller uitvoeren van projecten door het professionaliseren van PMO en Project organisaties.