

Het implementeren van een Project Management Office (PMO)

In deel 1 van deze artikelen reeks zijn we ingegaan op het waarom van een PMO. Bottom-line helpt een PMO de organisatie bij het verder professionaliseren van de uitvoering van projecten, waardoor de slagingskans van projecten toeneemt en de kosten dalen.

Deel 1 eindigde met een plan van aanpak hoe een PMO te implementeren. Alhoewel het geen wet van meden en perzen is voor de volgorde waarin een PMO opgezet moet worden willen we in deel 2 een voorzet geven hoe het zou kunnen.

1. De ophanging van PMO in de organisatie en de PMO rollen

Het Project/Programma/Portfolio Management Office (PMO) zijn de ogen en oren voor zowel de projectleider, de stuurgroep, de opdrachtgever, het MT en de directie. Al deze stakeholders moeten er vanuit kunnen gaan dat ze met de informatie die men van het PMO heeft verkregen de juiste beslissingen kunnen nemen.

Omdat de beslissers afhankelijk zijn van de juistheid van de informatie die het PMO aan hen verstrekt is het van het grootste belang het PMO op de juiste plaats in de organisatie te positioneren. Omdat een te laag “opgehangen” PMO niet de autoriteit heeft om de juiste informatie na te jagen en de benodigde best-practices in te voeren zal men er voor moeten zorgen dat het PMO als onafhankelijke staforganisatie binnen de ICT/Business organisatie wordt gepositioneerd. Alleen dan zullen de beslissers er vanuit kunnen gaan dat de aan hen aangereikte informatie correct is.

De drie niveaus binnen het PMO - Project Management, Portfolio Management en Programma Management – kennen elk specifieke rollen. Voorbeelden hiervan zijn bijvoorbeeld op het niveau van Project Management Office: de Proces Mentor. De Proces Mentor zorgt ervoor dat binnen de projecten organisatie proces verbeteringen en best-practices worden ingevoerd. Deze roldrager zal daartoe project(led)en opleiden en coachen en hun deliverables reviewen. Daarnaast speelt deze roldrager een belangrijke rol bij het auditten van processen zodat er zekerheid ontstaat tav het naleven van de afgesproken processen. De Proces Mentor rapporteert rechtstreeks aan het hoofd PMO (welke aan de stuurgroep rapporteert).

Een ander voorbeeld van een rol op het Project Management Office niveau is de Project Management Assistent. Deze is ondermeer verantwoordelijk voor het bijwerken van plannings en voortgang voor de Projectleider. Daarnaast is hij verantwoordelijk voor de organisatie van meetingen en het vervaardigen en archiveren van notulen.

Een voorbeeld van een rol op het Programma Management niveau is de Gouvernance Manager. Zijn verantwoordelijkheid is het om het gouvernance proces in te richten, uit te voeren en de beslissers in het gouvernance proces te voorzien van de informatie die ze nodig hebben.

Project leider en de Programma Manager moeten gebruik maken van de diensten en rapportages van de PMO's op elk niveau. Groot voordeel voor de Project leider en Programma Manager is dat de diensten en rapportages uniform zijn en het kwaliteitsstempel van de organisatie dragen.

Hun “enige” taak is vervolgens om met behulp van deze diensten en rapportages het project de juiste stuurmaatregelen te geven.

2. Repository aanleggen: Inventariseren reeds aanwezige materiaal

Nadat de PMO organisatorisch is “opgehangen” en de rollen op elk niveau zijn gedefinieerd is de volgende stap het inrichten van een eenvoudige repository of "bibliotheek" van PMO materialen. In deze bibliotheek worden alle materialen verzameld die de organisatie reeds heeft ontwikkeld en al dan niet wordt gebruikt (bijv. projectplan templates, project charter sjablonen en workflow-diagrammen). Deze bibliotheek zal uiteindelijk de "proces encyclopedie" voor de organisatie worden.

Voorbeelden van specifieke bibliotheek objecten zijn:

- Project Management: Project sjablonen, beschrijvingen van functies of rollen binnen een project, project performance dashboard, voortgangs rapportages, procesbeschrijvingen van projecten of stappen uit projecten
- Programma Management: Programma management sjabloon, Work Breakdown Structure sjabloon, communicatieplan, procesbeschrijvingen van programma management of stappen daaruit
- Portfolio Management: Strategische initiatieven, alignment categorieën om programma's op te mappen, risico factoren van alle lopende projecten, gouvernance templates, gouvernance procesbeschrijving

3. Selecteer geautomatiseerde ondersteuning

Stap drie betreft het selecteren van een of meer pakketten/tools om de processen te ondersteunen en af te dwingen. Het is gewenst om een systeem te selecteren dat het gehele traject vanaf initiatie (zelfs ideevorming daaraan voorafgaand) tot en met oplevering ondersteunt, inclusief de resourcing van projecten. Ondersteunend bij de selectie dienen de frameworks te zijn die binnen de organisatie gebruikt worden (b.v. PRINCE2, MSP, PPM). Op grond van de gebruikte processen uit deze frameworks kan een selectietraject voor pakketkeuze worden doorlopen.

Het pakket dient ook de fase voor de daadwerkelijke uitvoering van het project te ondersteunen. Dat is van groot belang voor het op orde kunnen krijgen van het gouvernance proces. Andere te ondersteunen processen uit het Portfolio management niveau zijn o.a. portfolio management en governance management. Andere functies die aanwezig dienen te zijn zijn o.a. planning projecten en programma's, tijdschrijven, project en programma dashboards, etc.

4. Implementeer het PMO

Nu de eerste voorwaarden zijn geschapen is het tijd om het PMO daadwerkelijk te implementeren. Het zal voor de hand liggen dat het PMO bij aanvang een beperkte set aan middelen krijgt omdat het zijn toegevoegde waarde nog moet bewijzen.

Daarom is de belangrijkste strategie voor het PMO om op korte termijn de toegevoegde waarde van het PMO aan te tonen. Als het PMO dat kan zal het enerzijds meer middelen ter beschikking krijgen (om alle taken uit te voeren die bij het PMO behoren) en anderzijds zullen meer programma's en projecten bij het PMO willen aanhaken omdat men ziet dat het daadwerkelijk iets oplevert.

Vraag is dan natuurlijk: “Hoe toon ik de toegevoegde waarde aan?”

Een mogelijkheid is om “smal en diep” te gaan. Dat wil zeggen dat men de focus op projecten legt die als meest kritisch zijn gedefinieerd en/of zich op processen richt die toegevoegde waarde bieden aan alle projecten.

Daarnaast is er de mogelijkheid om aan de hand van de geselecteerde pakketten quick-wins te implementeren. De meeste tools bieden handige snel te implementeren functionaliteiten die alle projecten kunnen helpen (denk aan tijdschrijven op 1 plaats of versiebeheer op documenten). Als er binnen de organisatie geen framework is dat men gebruikt kan men de standaard van het geselecteerde pakket implementeren en kan de organisatie snel van start met een uniforme standaard voor alle programma's/ projecten. Nadat de eerste quick-wins zijn genomen kan men verder gaan met de implementatie van de overige functionaliteiten van het pakket.

Bij het implementeren van nieuwe processen en pakketten zijn er altijd een aantal valkuilen die een negatief effect op de implementatie van het PMO kunnen hebben. Om deze te voorkomen dient vooraf nagedacht te worden over een aantal van deze valkuilen.

- **Opstart kosten:** dit is met name een punt voor het management. Bij het implementeren van nieuwe processen zal er vaak eerst een kleine daling in de productiviteit zijn (kosten van het leer-effect). Tijdens deze fase dient er veelvuldig over dit aspect gecommuniceerd te worden waarbij aangegeven kan worden dat dit een normaal effect is van veranderingen. Dit zijn de kosten die de organisatie moet maken om daarna over te gaan tot een hogere succesrate en lagere kosten.
- **Cultuur:** de projectleider/ -manager zal moeten begrijpen en accepteren dat een centrale PMO vele voordelen voor de organisatie biedt. Het PMO rapporteert de feiten en de projectleider/ -manager verklaart de door PMO gerapporteerde cijfers en feiten. Dit is in de meeste organisaties een cultuur omslag waar de nodige tijd en aandacht aan besteed moet worden. Alleen als het management zich hard maakt voor het PMO zal dit culturele aspect doorbroken kunnen worden.
- **Afdwingen van uniforme processen:** de door PMO geïnventariseerde en door de organisatie geaccepteerde processen (invulling van de frameworks) dienen afgedwongen te worden. Dit kan gebeuren door audit rapportages op toepassing van de processen publiekelijk te maken en tevens door toezicht/ controle van het hoger management.
- **Training:** het is van essentieel belang dat iedereen die met de (nieuwe) processen en tools te maken krijgt training hierin krijgt. Er dienen dus trainingsprogramma's opgesteld te worden en na de trainingsperiode dient monitoring plaats te vinden op het correct uitoefenen van de processen en hantering van de tools.
- **Communicatieplan:** de successen van het PMO dienen gecommuniceerd te worden. Hierdoor zal er binnen de organisatie aandacht blijven en acceptatie ontstaan voor het PMO. Stel dus een goed communicatieplan op en voer dat uit.

De voordelen van de oprichting van een PMO

Er zijn al veel bedrijven die de voordelen hebben onderkend van een Proces Improvement programma. Diepgaand onderzoek heeft de relatie tussen de volwassenheid van een organisatie en de productiviteit aangetoond. Een Software Proces Improvement (SPI) programma mag dan wel een bepaalde kostenpost hebben, de voordelen mbt time-to-market, productiviteit en kwaliteit van de software zijn reeds vele malen aangetoond en hebben een waarde die vele malen boven de kosten van het SPI liggen.

Het opzetten van een PMO is de eerste stap om de projecten, programma's en portfolio van een organisatie te verbeteren. En daardoor kan de organisatie de time-to-market versnellen, de kwaliteit verbeteren en de totale kosten terugbrengen.

In deel drie van deze artikelenreeks gaan we in op "Het volwassenheidsniveau van uw PMO verhogen".



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.