

BEST PRACTICE

MANAGEMENT GUIDE

Project Management Office implementeren op basis van P30®



Jan Willem Donselaar
Tjalling Klaucke

Project Management Office implementeren op basis van P3O
Management Guide

Andere uitgaven bij Van Haren Publishing

Van Haren Publishing (VHP) is gespecialiseerd in uitgaven over Best Practices, methodes en standaarden op het gebied van de volgende domeinen:

- IT-management,
- Architecture (Enterprise en IT),
- Business management en
- Projectmanagement.

Deze uitgaven worden uitgegeven in verschillende talen in series, zoals *ITSM Library*, *Best Practice*, *IT Management Topics* en *I-Tracks*.

Van Haren Publishing biedt een groot aanbod aan whitepapers, templates, gratis e-books, docentenmateriaal etc. via de **VHP Freezone**: freezone.vanharen.net

VHP is tevens de uitgever voor toonaangevende instellingen en bedrijven, onder andere: ASL BiSL Foundation, CA, Centre Henri Tudor, Gaming Works, Getronics, IACCM, IAOP, IPMA-NL, ITSqc, NAF, Ngi, PMI-NL, PON, Quint, The Open Group, The Sox Institute

Onderwerpen per domein zijn:

IT (Service) Management / IT Governance

ASL
BiSL
CATS
CMMI
COBIT
ISO 17799
ISO/IEC 27001
ISO/IEC 20000
ISPL
IT Service CMM
ITIL® V3
ITSM
MOF
MSF
SABSA

Architecture (Enterprise en IT)

Archimate®
TOGAF™
GEA®

Business Management

EFQM
eSCM
ISA-95
ISO 9000
OPBOK
SixSigma
SOX
SqEME®

Project-, Programma- en Riskmanagement

A4-Projectmanagement
ICB / NCB
MINCE®
M_o_R®
MSP™
PMBOK® Guide
PRINCE2™

Voor een compleet overzicht van alle uitgaven, ga naar onze website: www.vanharen.net en freezone.vanharen.net voor whitepapers, templates, gratis e-books, docentenmateriaal etc.

Project Management Office implementeren op basis van P3O

Management Guide

**Jan Willem Donselaar
Tjalling Klaucke**



Titel: Project Management Office implementeren op basis van P3O - Management Guide

Auteurs: Jan Willem Donselaar
Tjalling Klaucke

Reviewers: Bert Hedeman (Hedeman Consulting)
Henny Portman (ING)
Remco te Winkel (Achmea)

Tekstredactie: Sylvia Plette. Tekstbureau Etaalage

Illustraties: Dion van Lingen Productontwikkeling

Vertalingen: Nico Noorman

Uitgever: Van Haren Publishing, Zaltbommel, www.vanharen.net

ISBN: 978 90 8753 546 9

Druk: Eerste druk, eerste oplage, oktober 2010

DTP-productie: CO2 Premedia, Amersfoort - NL

Copyright: © Van Haren Publishing, 2010

Voor verdere informatie over Van Haren Publishing, e-mail naar: info@vanharen.net

TRADEMARK NOTICES

PRINCE2™, MSP™, M_o_R® and P3O® are Registered Trademarks and Registered Community Trade Marks of the Office of Government Commerce, and are Registered in the U.S. Patent and Trademark Office.

The *PMBoK® Guide* is a registered trademark of the Project Management Institute (PMI).

Niets uit deze uitgave mag worden verveelvoudigd en/of openbaar gemaakt door middel van druk, fotokopie, microfilm, of op welke wijze ook, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever.

No part of this publication may be reproduced in any form by print, photo print, microfilm or any other means without written permission by the publisher.

Hoewel deze uitgave met veel zorg is samengesteld, aanvaarden auteur(s) noch uitgever enige aansprakelijkheid voor schade ontstaan door eventuele fouten en/of onvolkomenheden in deze uitgave.

Inhoud

Woord vooraf	IX	
1	Introductie	1
1.1	Wie zou deze management guide moeten lezen?	2
1.2	Opbouw van deze management guide	2
2	Het Project Management Office	5
2.1	Projectsucces	6
2.2	Cobb's paradox.....	7
2.3	De rol van een PMO	8
2.3.1	<i>Expertisecentrum</i>	10
2.3.2	<i>Transparantie</i>	10
2.3.3	<i>Reduceren van verspilling</i>	10
2.3.4	<i>Informatievoorziening staat centraal</i>	11
2.4	Verskillende typen van PMO	11
2.5	Permanent PMO versus tijdelijk PMO	13
2.6	De omvang van een PMO.....	13
2.7	Het opnemen van een PMO in een bestaande organisatie	15
2.8	PMO en projectvolwassenheid	16
2.9	De niveaus van projectvolwassenheid.....	16
2.9.1	<i>Niveau 1: Initieel</i>	17
2.9.2	<i>Niveau 2: Herhaalbaar</i>	18
2.9.3	<i>Niveau 3: Ingebed</i>	18
2.9.4	<i>Niveau 4: Beheerst</i>	18
2.9.5	<i>Niveau 5: Optimaal</i>	19
2.10	Rol van het PMO bij het niveau van projectmanagementvolwassenheid	19
2.11	Verhogen van het niveau van volwassenheid.....	20
2.12	Good governance en PMO	21
2.13	Algemene criteria voor good governance	22
2.13.1	<i>Checks en balances</i>	23
2.13.2	<i>Kwaliteit van betrokkenen, (deel)proces en (deel)resultaten</i>	24
2.13.3	<i>Onafhankelijkheid</i>	24
2.13.4	<i>Toezicht</i>	24

2.13.5	<i>Transparantie en verantwoording</i>	24
2.14	De taak van een PMO	24
2.14.1	<i>Ondersteunen bij de juiste uitvoering van een project en programma:</i> <i>project- en programmamanagement</i>	24
2.14.2	<i>Ranken van de juiste projecten en programma's: portfoliomanagement</i>	25
2.14.3	<i>Selecteren van de juiste project- of programmamanager</i>	25
2.14.4	<i>Rapporteren van de juiste project- of programmainformatie</i>	26
3	Het P3O-model	27
3.1	Het P3O-model in samenhang met andere methoden voor project-, programma- en portfoliomanagement van OGC	27
3.2	Het P3O-model	28
3.3	De aandachtsgebieden	30
3.4	Het P3O-model en de organisatieverandering	31
3.5	De relatie met een portfolio, programma en project	32
3.6	De rollen in het P3O-model	33
3.6.1	<i>Rollen en rolbeschrijvingen gericht op een functie</i>	34
3.6.2	<i>Rollen en rolbeschrijvingen gericht op het leveren van een dienst</i>	35
3.7	Enkele struikelblokken bij invulling van de rollen	36
4	Een PMO implementeren op basis van P3O	41
4.1	Fasering	41
4.1.1	<i>Identificatiefase</i>	42
4.1.2	<i>Definitiefase</i>	45
4.1.3	<i>Uitvoeringsfase</i>	47
4.1.4	<i>Afrondingsfase</i>	48
4.2	Activiteiten en producten	49
4.2.1	<i>Begrip van de kans of het probleem</i>	50
4.2.2	<i>Visie</i>	50
4.2.3	<i>Samenstellen van het PMO-team</i>	50
4.2.4	<i>Stakeholderanalyse</i>	51
4.2.5	<i>Communicatie</i>	51
4.2.6	<i>P3O-blauwdruk</i>	52
4.3	PMO-business case	55
4.4	Risico- en issue management	58
5	Hulpmiddelen en technieken	61
5.1	Toepassing	61
5.2	Voordelen	62

5.2.1	<i>Businessprocessen</i>	62
5.2.2	<i>Transparantie</i>	62
5.2.3	<i>Besluitvorming</i>	63
5.2.4	<i>Managementdata/informatie</i>	63
5.2.5	<i>Samenwerking</i>	63
5.2.6	<i>Kennisoverdracht</i>	63
5.3	Kritische succesfactoren	64
5.4	P3O-hulpmiddelen	65
5.5	P3O-technieken	66
5.6	Portfolio	69
5.7	Management dashboards	69
	<i>Samenvatting</i>	70
	<i>A. Project voortgang</i>	70
	<i>B. Budget</i>	70
	<i>Percentage van reeds uitgegeven budget: %</i>	71
	<i>C. Resource issues</i>	71
	<i>D. Scope wijzigingen</i>	71
	<i>E. Risico's en issues</i>	71
5.8	P3O-webportal	71
5.9	Kennismanagement	72
5.9.1	<i>'Lessons learned'-workshops</i>	73
5.9.2	<i>Archivering van best practices</i>	73
5.9.3	<i>Bouwen aan een extern netwerk</i>	73
5.9.4	<i>Workshops</i>	74
5.9.5	<i>Ontwikkelen en onderhouden van competenties</i>	75
5.9.6	<i>Businessprocessen</i>	75
5.9.7	<i>Resource management</i>	75
5.10	Kwaliteit	75
6	De meerwaarde van het P3O-model	77
6.1	Het totaalbeeld van de veranderingsorganisatie	77
6.2	Maatwerk in plaats van 'one size fits all'	79
6.3	Samenhang met de andere OCG-modellen	80
6.4	Tijdelijke en permanente veranderingsorganisaties	81
6.5	Erkenning van PMO als meerwaarde in de veranderingsorganisatie	81
7	Bijlagen	83
7.1	Checklist programma van eisen	83
7.2	Begrippenlijst	86

7.3	Vertalingen	87
7.4	Literatuurlijst	88
7.5	Workshop Project Start-up	89
7.6	Financiële rapportage: een voorbeeld.....	91
7.7	Business case	93
7.8	Business case: een voorbeeld.....	94
7.9	Management dashboard programma: een voorbeeld	96
	<i>Algemeen</i>	96
	<i>Risico's met hoge kans en impact</i>	97
	<i>Issues</i>	97
	<i>Planning</i>	98
	<i>Op te leveren resultaten en producten</i>	98
	<i>Budget – t/m week <weeknummer></i>	99
	<i>Overzicht wijzigingen</i>	99
	<i>Afhankelijkheden</i>	99
	<i>Resultaten Kwaliteitscontroles</i>	100
	<i>Overzicht gevraagde besluiten</i>	100
7.10	Management dashboard project: een voorbeeld	101
	<i>Algemeen</i>	101
	<i>Geboekte voortgang; behaalde mijlpalen / opgeleverde producten</i>	102
	<i>Risico's met hoge kans en impact</i>	102
	<i>Issues</i>	103
	<i>Planning</i>	103
	<i>Budget – t/m week <weeknummer></i>	104
	<i>Overzicht wijzigingen</i>	104
	<i>Afhankelijkheden met andere projecten</i>	105
	<i>Resultaten Kwaliteitscontroles</i>	105
	<i>Overzicht gevraagde besluiten</i>	105
7.11	Projectfasering: een voorbeeld.....	106
	Over de Auteurs	107
	Index	109

'FAILURE IS NOT AN OPTION.'

Gene Kranz, flight director NASA Mission Control Apollo 13,
Houston, USA, april 1970

Woord vooraf

Bij de mens bestaat een voortdurende behoefte ordening aan te brengen in de wereld om hem heen. Bij alle activiteiten die hij of zij start ontstaat die behoefte na enige tijd. Men voelt aan dat zaken slimmer en efficiënter zouden kunnen verlopen dan tot nu toe het geval was. Ook blijkt dat veel vergissingen voorkomen kunnen worden wanneer van te voren beter is nagedacht. Ervaringen worden immers waardevol wanneer deze dan hergebruikt zouden kunnen worden. Al snel wordt dan nagedacht hoe deze ervaringen kunnen worden gereproduceerd. Vrijwel altijd leidt dit dan tot een methodische aanpak. Een probleem dat dan al vlug opdoemt, is dat onervaren individuen met de min of meer ingeblikte ervaringen van anderen aan de gang gaan. Verder wijst de ervaring uit dat de mens niet snel bereid om op te houden met denken, dus veel van deze methoden worden voortdurend verder ontwikkeld. Het lijkt een ijzeren wet dat verder ontwikkelde methoden ook steeds verder van de echte praktijk lijken af te gaan staan. Er verschijnen bovendien steeds meer boeken van andere auteurs over deze methoden en de professionals binnen het vakgebied voeren verhitte discussies over de inhoud en interpretatie ervan.

Op zich is daar natuurlijk niets mis mee. Uiteindelijk zal dit alles leiden tot meer verdieping en hogere kwaliteit. Bovendien zal de 'echte praktijk' op een gegeven moment zijn pragmatische weg weten te kiezen door het oerwoud aan methoden en theorieën.

Het voor u liggende boek sluit wonderwel aan bij de korte beschouwing hierboven. Het geeft diverse methoden een plaats. Maar het geeft ook richtlijnen hoe de mensen in de praktijk deze methoden een pragmatische plek kunnen geven. Het zogenaamde theoretisch 'bloemkolen' van de vele steeds meer complexe methoden moet immers wel beheerst worden.

Ik geloof dat het niet realistisch is te stellen dat vele hypeachtige aspecten van vele methodieken zullen wijzigen. De mens blijft immers, zoals al opgemerkt, doorgaan met denken en verder ontwikkelen.

Om dit geweld te kunnen beheersen zou een Project Management Office een belangrijke sturende rol kunnen vervullen. Voorwaarde is dan natuurlijk wel dat de personen die de scepter zwaaien binnen het PMO een goede pragmatische instelling hebben. Zij moeten in staat zijn de ontwikkelingen te duiden en een plaats te geven. En het woord 'pragmatisch' betekent in dit verband natuurlijk dat zij bureaucratie bestrijden. Tegelijkertijd moet het doel van een PMO wel blijven dat er gestructureerd wordt gestuurd en zaken worden vastgelegd, iets wat bij veel projecten vaak verwaarloosd wordt.

Voor iedereen die bij het ontwikkelen van een dergelijke pragmatische aanpak een richtlijn zoekt is het voor u liggende boekje zeer waardevol. En in lijn met bovenstaande redenering hoop ik dat er veel herdrukken van deze uitgave gaan verschijnen, maar slechts weinig nieuwe versies.

Harry Wagter

Oud-voorzitter IPMA-NL

HOOFDSTUK 1

Introductie

Deze management guide gaat in op de toepassing van het Portfolio, Programma en Project Office model (P3O-model) bij het implementeren van een Project Management Office (PMO). Het P3O-model biedt handvatten voor het effectief besturen en inrichten van een veranderingsorganisatie die is afgeleid van de strategische organisatiedoelstellingen en rekeninghoudend met onder meer risicomanagement, met optimale inzet van resources en capaciteiten en met de beoogde baten die de verandering moet opleveren. Het is een model dat organisaties ondersteuning biedt bij het maken van een integrale koppeling tussen enerzijds de benodigde resources en capaciteiten ten behoeve van de dagelijkse bedrijfsvoering en anderzijds de benodigde resources en capaciteiten ten behoeve van de projectenportfolio, programma's en projecten om strategische organisatiedoelstellingen, in dit geval de verandering, te kunnen realiseren.

Het P3O-model is ontwikkeld in opdracht van het Office of Government Commerce (OGC), in aansluiting op de al eerder gepubliceerde methodes PRINCE2, MSP en de Guidance for Portfoliomanagement, en kan gehanteerd worden als praktische leidraad bij de opzet en inrichting van een PMO. De eerste officiële versie van het P3O-model is in 2008 door OGC geïntroduceerd met de verschijning van de uitgave 'Portfolio, Programma and Project Offices'.

Het OGC is een onafhankelijk organisatieonderdeel van het Britse Ministerie van Financiën (HM Treasury), gericht op verbetering van efficiëntie en effectiviteit van Britse overheidsorganisaties. OGC heeft ook de regie gevoerd bij de ontwikkeling van de huidige versies van de methoden PRINCE2, MSP, M_o_R en ITIL.

Het nu voorliggende boek, 'Project Management Office implementeren op basis van P3O', biedt een overzicht van de hoofdelementen van het P3O-model, zodat de lezer op relatief snelle wijze kennis kan maken met dit model. Ook biedt dit boek een handzame opsomming van de belangrijkste functies, rollen, taken, hulpmiddelen en technieken van het P3O-model. Daarbij is zo veel mogelijk aansluiting gezocht bij de West-Europese situatie op het gebied van project-, programma- en portfoliomanagement.

Het P3O-model biedt een raamwerk voor het opzetten en inrichten van een PMO. Een PMO is een organisatie-eenheid ter ondersteuning van projecten en programma's, met als doel de beoogde baten van een project of programma te realiseren dan wel de kans daarop te vergroten en om te kunnen beschikken over adequate structuren voor beheersing, verklaring en voorspelling van de voortgang van projecten en programma's. In een PMO worden plannings gemaakt en beheerd, taken en activiteiten gecoördineerd en de status en voortgang van projecten en programma's bewaakt. Daarnaast worden in een PMO de managementrapportages en de voorbereiding van besluitvormingsprocessen verzorgd en de toepassing van kwaliteitsstandaarden, risico- en issuebeheersing en onderhoud van de Business Case bewaakt.

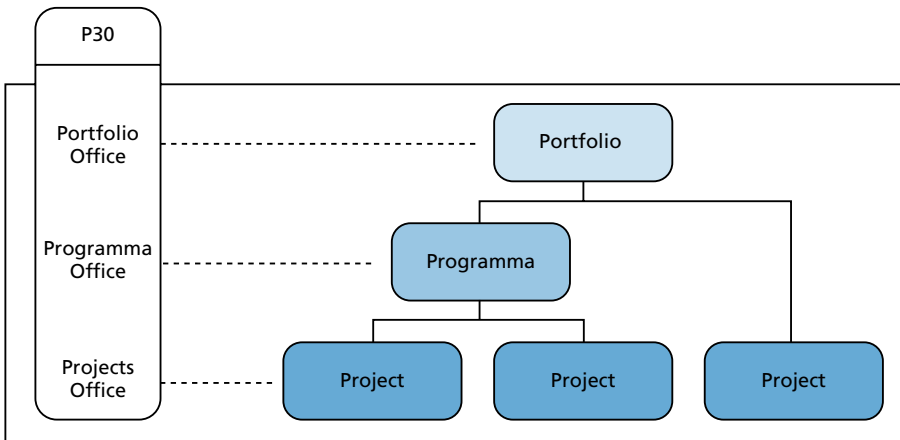
1.1 Wie zou deze management guide moeten lezen?

Deze management guide is bestemd voor iedereen die op enigerlei wijze betrokken is bij de opzet of inrichting van een PMO en die meer te weten wil komen over het P3O-model. Het is daarom bestemd voor degenen die te maken hebben met projectondersteuning, projecten en programma's, en voor degenen die geïnteresseerd of betrokken zijn bij strategische en/of tactische veranderingen in de dagelijkse bedrijfsvoering van een organisatie. Deze management guide biedt de mogelijkheid om op een handzame wijze kennis te maken met het P3O-model en over de wijze waarop dit in een West-Europese organisatie kan worden ingezet.

1.2 Opbouw van deze management guide

Om de duidelijkheid en leesbaarheid te verhogen, volgt deze management guide niet de indeling van de officiële P3O-uitgave van OGC, 'Portfolio, Programme and Project Offices'. Wij menen dat het goed is het boek te beginnen met een hoofdstuk over het toepassingsgebied van het P3O-model, te weten het Project Management Office (PMO). In de daarop volgende hoofdstukken wordt een overzicht gegeven van de belangrijke items van het P3O-model.

In hoofdstuk 2 worden de rol en de betekenis van een PMO voor een veranderingsorganisatie – hetzij een project, een programma of een portfolio – beschreven. Immers, het PMO is het toepassingsgebied van het P3O-model. Hoofdstuk 3 biedt een overzicht van de hoofdelementen van het P3O-model. Hoofdstuk 4 biedt een leidraad voor het implementeren van een PMO. Hoofdstuk 5 geeft een overzicht van de toepassing van hulpmiddelen en technieken op verschillende niveaus (individueel, groeps- en geïntegreerd niveau). In hoofdstuk 6 geven wij aan wat naar ons idee de meerwaarde van de toepassing van het P3O-model is bij het opzetten en inrichten van een PMO ten opzichte van een niet geïntegreerde aanpak.



Figuur 1.1 Relatie P3O met resp. portfolio, programma en project

De terminologie die we in deze management guide gebruiken, is vanzelfsprekend gebaseerd op de termen van OGC, die ook wordt gehanteerd bij het P3O-model, alsmede bij PRINCE2 2009 Edition en MSP Edition 2007. De Nederlandse vertaling is afkomstig van de glossaries bij PRINCE2 en MSP; voor P3O is op dit moment nog geen officiële Nederlandse vertaling.

- **Portfolio** Een portfolio is een groep van (programma's en) projecten die gezamenlijk nieuwe bekwaamheden opleveren die nodig zijn om een of meer gemeenschappelijke doelen te realiseren.
- **Programma** Een programma is een geheel van samenhangende projecten en activiteiten in een tijdelijke organisatie om een of meer van tevoren gedefinieerde doelstellingen, die van strategische belang zijn, te realiseren.

- **Project** Een project is een geheel van samenhangende activiteiten in een tijdelijke organisatie om binnen gestelde condities een vooraf gedefinieerd resultaat op te leveren.

HOOFDSTUK 2

Het Project Management Office

De impact van een mislukking, ofwel het niet realiseren van een beoogde verandering door falen van een project of programma, kan desastreus zijn voor de continuïteit van een organisatie. Zeker in een tijd waarin organisaties geconfronteerd worden met snelle en sterk veranderende marktomstandigheden en economische schommelingen en naarmate projecten en programma's omvangrijker, kostbaarder en complexer worden, neemt de behoefte aan goede informatie over de projecten en programma's bij het management toe. Het verzamelen, analyseren, bewerken en aggregeren van project- en programma-informatie vormt de basis voor het verkrijgen van inzicht en overzicht over status en voortgang van projecten en programma's. Hoe beter de kwaliteit van de informatie over de projecten en programma's, de rapportages, is, hoe beter en/of eerder het management van de lijn- en veranderingsorganisatie in staat is de status en voortgang van projecten en programma's te beheersen, te verklaren en te voorspellen. Hierdoor neemt de kans op projectsucces en de waardering van de stakeholders (belanghebbenden) bij het project voor de resultaten ervan (NCB versie 3) toe, evenals de kans op het renderen van de investeringen. Immers, door de geaggregeerde informatie te relateren aan de (strategische) doelstellingen van een organisatie, kan de inzet van resources die een bijdrage moeten leveren aan het realiseren van die (strategische) doelstellingen optimaal worden benut.

Om het tij van het grote aantal mislukte projecten en programma's te keren, om verkeerde investeringen te vermijden en om te kunnen beschikken over adequate structuren voor beheersing, verklaring en voorspelling, zijn vooral organisaties in Angelsaksische landen rond 1995 gestart met de oprichting van een centrale organisatie-eenheid ter ondersteuning van projecten en programma's: het Project Management Office (PMO). Een PMO is de organisatie-eenheid die condities creëert en bijdragen levert aan een

succesvolle uitvoering en realisatie van projecten en programma's en voor behalen van beoogde baten (rendement op investeringen, business case, enzovoort). Een belangrijke business drive voor de implementatie van een PMO was daarbij steeds de noodzaak/wenselijkheid om aandachtspunten als efficiëntie, effectiviteit, beheersbaarheid, transparantie, kwaliteit, risicobeheersing en verantwoording van projecten en programma's (als vehikel van strategische organisatieveranderingen) te waarborgen.

Aan het eind van de jaren negentig van de vorige eeuw is er een sterke stijging van het aantal PMO's te zien geweest. Vooral de grote organisaties onderkenden toen de noodzaak van een organisatie-eenheid om de vele parallelle 'Jaar 2000-projecten' te coördineren en te ondersteunen. Na 2000 heeft een deel van de organisaties hun 'Jaar 2000-PMO' opgeheven, terwijl veel andere de meerwaarde van een PMO als coördinatiepunt en ondersteuning van projecten en programma's erkenden en besloten tot continuering. Vandaag de dag zien we een hernieuwde belangstelling. Bij organisaties waar veel wordt gewerkt in de vorm van projecten en programma's, zowel in het bedrijfsleven als bij de overheid, wordt meer en meer onderkend dat een PMO de organisatie-eenheid bij uitstek is die condities creëert en bijdragen levert aan een succesvolle realisatie van projecten en programma's.



Figuur 2.1 PMO: schakel tussen business en projecten en programma's

2.1 Projectsucces

Het begrip projectsucces heeft te maken met zaken als voordeel behalen, superioriteit, excellent zijn, overwinning, iets bereiken of presteren en meerwaarde bieden. De traditionele definitie van project- en programmasucces was: het resultaat is volgens afgesproken specificaties binnen de afgesproken voorwaarden (tijd, geld en kwaliteit) gerealiseerd. Als dat was gelukt, kon over een succesvol project of programma worden gesproken. De moderne definitie van projectsucces benadrukt de waardering van de verschillende stakeholders (belanghebbenden) voor het resultaat van een project of programma in relatie tot hun belang bij een succesvolle realisatie.

Projectsucces wordt daarom ook wel gedefinieerd als: de waardering van de diverse stakeholders bij het project voor de resultaten ervan (ICB/NCB versie 3).

Projectsucces impliceert voor:

- De opdrachtgever: het positieve rendement van de investering (de baten overstijgen de kosten van een project of programma) en de effectieve toepassing van het resultaat in de dagelijkse bedrijfsvoering.
- De gebruikers: de verbetering van werkinhoud en/of -proces door toepassing van het resultaat in de dagelijkse bedrijfsvoering.
- De leverancier: het volgens het contract kunnen leveren van een dienst of product met een positieve rendement op de verkoop.
- De projectmedewerkers: het kunnen nakomen van afspraken met betrekking tot de te leveren bijdrage aan de realisatie van het resultaat volgens de specificaties van de opdrachtgever en de bijdrage aan de eigen professionele ontwikkeling en groei.

2.2 Cobb's paradox

'We know why projects fail; we know how to prevent their failure -so why do they still fail?'

Martin Cobb, Treasury Board of Canada Secretariat
Ottawa, Canada; 1995

De paradox van Cobb geeft de tegenstelling aan dat ondanks kennis over de oorzaken van het mislukken van projecten en programma's en ondanks kennis over maatregelen hoe dit falen te voorkomen, vele projecten en programma's nog steeds mislukken. Om de vicieuze cirkel van Cobb's paradox te doorbreken, is een aantal voorwaarden noodzakelijk, de 'kritische succesfactoren' (onderzoek door de Standish Group 2001; herbevestigd in 2009). *Kritische succesfactoren* zijn factoren die beslissend zijn voor het al dan niet behalen van een vooraf gesteld resultaat. Om het beoogde doel te behalen ('projectsucces'), zijn bepaalde factoren een noodzakelijke voorwaarde ('kritisch'):

1. Sterke betrokkenheid van gebruikers.
2. Sterke betrokkenheid van hoger management.
3. Duidelijk omschreven (functionele en technische) specificaties.
4. Goede planning.
5. Realistische verwachtingen.
6. Fasering door middel van kortere intervallen.
7. Competente projectmedewerkers.
8. Affiniteit van opdrachtgever met projectmanagement.

9. Helder geformuleerde visie en zakelijk doeleinden.
10. Een hardwerkend en resultaatgericht projectteam.

Als aan deze tien voorwaarden wordt voldaan, is de slaagkans (het behalen van projectsucces) van een project en een programma volgens de Standish Group al gestegen tot 65 procent.

2.3 De rol van een PMO

De rol van een PMO is enigszins vergelijkbaar met die van een bestuursrechter in de Nederlandse rechtspraak met betrekking tot het concept van de 'marginale toetsing'. Marginale toetsing is een beoordeling van een besluit door een rechter, waarbij een rechter niet de inhoud van het besluit zelf nagaat, maar uitsluitend nagaat of een besluit op de juiste manier tot stand is gekomen. Daarmee treedt een rechter niet in de bevoegdheid van degene die het oorspronkelijke besluit nam. De beslisser blijft dus zelf verantwoordelijk voor de inhoud van het besluit. Een rechter kan bij marginale toetsing niet een ander besluit nemen. Het resultaat van een marginale toetsing kan wel zijn dat het eerdere besluit door de (hogere) rechter wordt vernietigd.

Ook een PMO heeft geen bevoegdheid of zeggenschap over een project of programma. De manier waarop projecten en programma's worden bestuurd, is daarentegen wel een onderwerp van aandacht en toetsing door een PMO. Een PMO gaat dus over projecten en programma's, maar niet over het leiden (managen) van projecten en programma's. Een PMO gaat wel over de methode, de aanpak en de managementrapportage van projecten en programma's en over projecten en programma's in hun onderlinge samenhang, maar een PMO stuurt geen projecten en programma's aan. Ook neemt een PMO geen besluiten over continuering van projecten en programma's, maar bereid die besluitvorming wel voor. Een PMO heeft door zijn afstand tot de projecten en programma's minder last van de waan van de dag. De argumenten voor het toepassen van een PMO zijn divers, maar er is een gemeenschappelijk argument te onderkennen: de behoefte van het management aan verbeteringen ten aanzien van het beheersen, verklaren en voorspellen van de status en voortgang van de lopende projecten en programma's. De achterliggende gedachte is dat een PMO een organisatiecultuur kan vestigen, waardoor meer projecten en programma's succesvol zijn. Zonder de betrokkenheid van een PMO bij veranderingen kunnen deze strategische organisatiedoelen ook worden bereikt, maar dan gebeurt dit veelal op een gefragmenteerde of ongestructureerde wijze. Dit kan een bedreiging vormen voor de inzet van schaarse resources en het opleveren van de gewenste resultaten. Een PMO zorgt ervoor dat deze strategische doelen worden bereikt door onder meer:

- Het behouden van het totaaloverzicht, gekoppeld aan de strategische organisatie-doelen.
- Het ondersteunen van de besluitvorming, opdat de juiste programma's en projecten worden geïnitieerd.
- Het ondersteunen van standaarden en procedures om consistentie in de oplevering van resultaten te waarborgen.
- Het leveren van onafhankelijk toezicht, control en sturing, opdat activiteiten juist worden uitgevoerd.
- Het opbouwen, coachen en begeleiden van een resourcepool die op een succesvolle wijze programma's en projecten realiseert.
- Het leveren van een eenduidige waarheid ten behoeve van juiste voortgang- en dashboardrapportages als basis voor besluitvorming en interventie.
- Het reduceren van de kans en impact van situaties met negatieve consequenties en het bevorderen van de kans en impact van situaties met positieve consequenties.
- Het verbeteren van verantwoordelijkheid, besluitvorming, zichtbaarheid en transparantie.
- Het herkennen, begrijpen en managen van risico's en issues.
- Het bewaken van de inkomsten en uitgaven en het verhogen van de baten ('value for money').
- Het effectiever en efficiënter uitvoeren van veranderingen en het verbeteren van het rendement van programma's en projecten.
- Het behouden van het vertrouwen van stakeholders.

Projecten en programma's kunnen fout gaan, maar met een goed functionerend PMO is de kans op vroege signalering en onderkenning groot, waardoor bijsturing ter voorkoming van erger vaak nog mogelijk is. Een PMO gaat over het waarom, waarmee en hoe van projecten en programma's en de opzet en de uitvoering ervan en niet over het operationele leidinggeven aan projecten en programma's. Sleutelvragen zijn: doen we de juiste projecten en programma's? En: doen we de projecten en programma's op de juiste wijze?

Als niet is bepaald welke knelpunten en kansen er zijn, hoe kan er dan worden bepaald of een PMO iets waardevols voor de organisatie toevoegt?

Het bepalen van knelpunten en kansen zorgt ervoor dat betrokkenen geëngageerd zijn en het is bovendien een mooie gelegenheid om eisen, wensen en verwachtingen in het geheel mee te nemen.

2.3.1 Expertisecentrum

Een PMO kan tevens functioneren als expertisecentrum - ook vaak Center of Excellence (COE) genoemd- ten behoeve van het projectmanagement in al haar facetten, van voorbereiding tot en met overdracht en evaluatie. Bijvoorbeeld door een historische databank met kwalitatieve en kwantitatieve projectdata aan te leggen, waarin onder meer van alle projecten en programma's de daadwerkelijk bestede inspanning per resultaat is opgeslagen. Hierdoor kunnen projectmanagers die aan de slag gaan met het schrijven van een projectplan gebruikmaken van deze historische databank om indicaties van de grootte van de beheersaspecten te verkrijgen. Ook kunnen zij onschatbare informatie verwerven voor wat betreft de onderlinge afhankelijkheden van de lopende projecten en programma's. Op basis van inzichten, verkregen dankzij de historische databank, kan een PMO checklists ontwikkelen voor de 'intake' van projecten en programma's. Met een dergelijk gestructureerde beoordeling wordt de kans op fouten in de projectplanning en -uitvoering verkleind. Toch is een PMO geen audit-afdeling die komt analyseren en verklaren waarom het fout ging. Een goed functionerende PMO is een volwaardig expertisecentrum dat projectmanagers (pro)actief steunt op elk gebied van projecten en programma's en projectmanagement. Als een organisatie gebruikmaakt van een projectmanagementmethode, dan is een PMO bij uitstek geschikt als expertisecentrum. Een PMO kan projectmanagers en -medewerkers trainen, opleiden en coachen bij het gebruik van deze methode, evenals toezien op de toepassing ervan. Daarnaast behoort het onderhouden van deze standaard en het ter beschikking stellen van bijbehorende documenten en -templates tot het takenpakket van het PMO.

Een PMO is hierbij de centrale plaats in een organisatie waar (op ieder moment) de status en voortgang van een project of programma opgevraagd kan worden. Dit kan niet alleen door beschikbaarstelling van projectdata en -informatie, maar ook door er analyses op uit te voeren.

2.3.2 Transparantie

Een belangrijke business drive voor een PMO is de noodzaak om te komen tot transparantie van projecten en programma's ten behoeve van organisatieverandering. De impact van het niet realiseren van een verandering kan desastreus zijn voor een organisatie. Het bieden van transparantie, ook met instrumenten als financial control & accounting, batenmanagement en risicomangement, is een belangrijke taak voor een PMO. Een PMO biedt transparantie in de wijze waarop besluitvorming tot stand wordt gebracht.

2.3.3 Reduceren van verspilling

Gebaseerd op data/informatie van een PMO kan een project- of programmastuurgroep besluiten een project of een programma voortijdig stop te zetten als niet meer aange-

toond kan worden dat het beoogde resultaat zal bijdragen aan de realisatie van de (strategische of tactische) doelstellingen van de organisatie. Verspilling van resources aan dergelijke projecten of programma's wordt daardoor gereduceerd. In het verlengde van het besluit tot stopzetting kan het besluit worden genomen tot re-allocatie van die resources ten behoeve van projecten of programma's die wel een bijdrage zullen leveren.

2.3.4 Informatievoorziening staat centraal

Een PMO verzorgt voor de stuurgroep, stakeholders, project- en programmamanagers en project- en programmamedewerkers de informatievoorziening over projecten en programma's. Door velen wordt een PMO direct geassocieerd met deze taak van het rapporteren. Het verzamelen van data en informatie en het rapporteren over projecten en programma's zijn zeker kerntaken van een PMO. Het verzamelen, bewerken, analyseren en aggregeren van data en informatie in de vorm van managementrapportages, de zogenaamde hoofdpuntenrapportages, vormen voor de stuurgroep en de stakeholders de basis voor het verkrijgen van inzicht in en overzicht over de status en voortgang van projecten en programma's. Hoe beter de kwaliteit van de managementrapportages, hoe beter de stuurgroep in staat is projecten en programma's te monitoren, te controleren en te besturen door middel van het nemen van de juiste beslissingen en hoe groter de kans is op een succesvol resultaat.

2.4 Verschillende typen van PMO

Welk type PMO het beste past bij een organisatie en project of programma is afhankelijk van een aantal factoren, zoals:

- De strategische organisatiedoelinden van de beoogde verandering, zoals kostenreductie, verhoging rendement, verbetering product- of proceskwaliteit en verkorting time-to-market.
- De organisatie zelf, zoals profit, non-profit of overheid, grootte, centrale of decentrale besturing, geografische spreiding, centrale of lokale investering.
- De veranderingsorganisatie zelf, zoals aantal, omvang en doorlooptijd van projecten en programma's, mate van projectvolwassenheid, focus op monitoring en control of op samenwerking en resultaatgerichtheid, belang van project of programma voor de organisatie.

Er bestaat dus geen 'one size fits all'-PMO.

Het P3O-model onderscheidt de volgende vijf typen PMO:

1. Portfolio Office

Een permanent centrale organisatie-eenheid, gericht op ondersteuning van de strategische portfolio, planning, standaardisatie, professionalisering en op ondersteuning bij het opzetten en inrichten van PMO's.

2. Satelliet PMO

Een centrale organisatie-eenheid, eventueel met meerdere decentrale PMO's, zogenaamde satellieten, gericht op dienstverlening aan specifieke afdelingen, locaties, business units, departementen of diensten.

3. Tijdelijk PMO

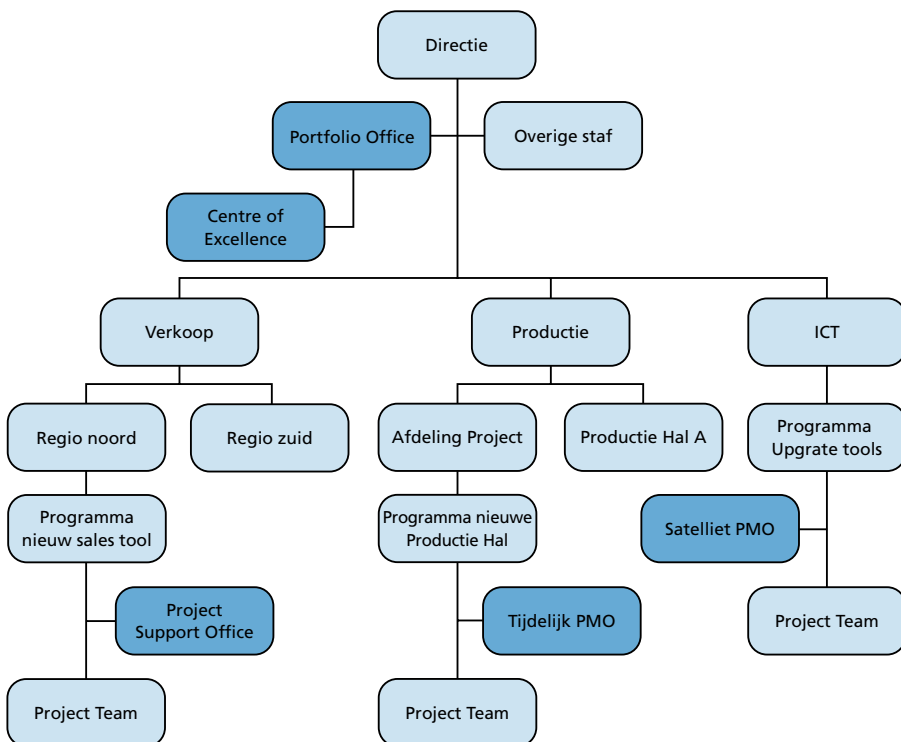
Een organisatie-eenheid of medewerkers met project ondersteuningsvaardigheden voor de duur van een project of programma ter ondersteuning van een verandering.

4. Virtueel PMO

PMO-functies worden uitgevoerd door medewerkers van de lijn- en/of staforganisatie, zitten vaak niet fysiek bij elkaar. (niet in schema getekend)

5. Project Support Office

Een kleine organisatie-eenheid of een medewerker ten behoeve van standaardisatie van methodieken, hulpmiddelen, bij de ondersteuning van een project. Deze zie je vaak bij de kleinere projecten.



Figuur 2.2 Vijf typen PMO volgens P3O-model

Variaties op deze typen PMO kunnen door verschillende factoren optreden, zoals:

- Betreft de organisatie overheid of bedrijfsleven (publiek of privaat)?
- Omvang van de organisatie.
- De bestuurlijke inrichting (centraal of decentraal).
- Aantal, grootte en tijdsduur van projecten en programma's.
- Ontwikkelingsniveau van portfolio-, programma- en projectmanagement.
- Centralisatie versus decentralisatie van belangrijke diensten.
- Lokale of centrale besluitvorming betreffende investeringen.
- Professionalisering van medewerkers door middel van coaching en mentoraat door een expertisecentrum .
- Aandacht voor kwaliteit- en risicomanagement.
- Programma's en projecten gericht op een organisatie zelf (intern) of gericht op de klant (extern).
- Spreiding over verschillende geografische locaties.
- Welke businessdoelen zijn leidend voor de organisatie, zoals:
 - Verbetering van de kwaliteit van dienstverlening.
 - Vergroting van het dienstenportfolio.
 - Verkorting van time-to-market.
 - Verhoging baten.
 - Vermindering kosten.
 - Verbetering van productkwaliteit.

2.5 Permanent PMO versus tijdelijk PMO

Een permanent PMO richt zich vooral op ondersteuning van strategische planning en realisatie van de portfolio's, de optimale allocatie van de resources (mensen en middelen), de besluitvorming en de professionalisering van programma- of projectmedewerkers door middel van training en coaching, terwijl een tijdelijk PMO zich voor de duur van een programma of project vooral richt op de reductie van risico's, beheersaspecten planning, budget, scope en kwaliteit en de administratieve en operationele ondersteuning van de project- of programmamanager.

2.6 De omvang van een PMO

De omvang van een PMO hangt af van de aanwezigheid van een visie op/besef van meerwaarde die een PMO kan bieden aan een organisatie bij de realisatie van de strategische organisatiedoelstellingen. De meest gestelde vraag bij het opzetten en inrichten van een PMO is: hoe groot moet het PMO zijn? Gevolgd door de vraag: met welke achtergrond, kennis en ervaring en van welk niveau? Bij de opzet en inrichting en bij de bepaling van de omvang van een PMO zal er expliciet rekening moeten worden gehouden

met de mate van kennis en ervaring van de organisatie met projectmatig werken en met de functionele en/of technische kenmerken, evenals de mate van complexiteit van het project, het programma of de portfolio.

De omvang van een PMO kan worden bepaald aan de hand van de volgende criteria:

- **Budget** De kosten voor een PMO variëren tussen de vijf en acht procent van het totale budget van de projecten, programma's of portfolio in een organisatie, dat wil zeggen de totale kosten van de projecten, programma's of portfolio.
- **Aantal te ondersteunen medewerkers** De omvang van een PMO varieert met het aantal te ondersteunen medewerkers. De aantallen in onderstaande tabel zijn gemiddelden bij de start van een project, programma of portfolio. De aantallen houden rekening met onder meer benodigde overhead, aantal op te leven periodieke managementrapportages, gebruik van hulpmiddelen en het niveau van projectvolwassenheid (verondersteld is een niveau tussen 2 en 3).

Tabel 2.1 Gemiddeld aantal medewerkers in een PMO

Gemiddeld aantal medewerkers in een PMO							
Aantal te ondersteunen medewerkers	30	60	120	200	300	500	1000
Aantal PMO-medewerkers	3	4	7	9	12	17	25
%	10	7	6	5	4	3	3

Bijstelling van de aantallen is noodzakelijk, op basis van de volgende criteria:

- Hoger of lager niveau van volwassenheid.
- Toename van functies en diensten.
- Spreiding over meerdere locaties.
- Zeer complexe of innovatieve programma's.
- Deelname door veel externe partijen.
- Complexe financieringsstructuur.
- Complexe bepaling en realisatie van baten.
- Grote aantallen van projecten en programma's.
- Pieken en dalen in benodigde resources.
- Complexe eisen betreffende wijze van communicatie met stakeholders.

Aantal functies binnen het PMO

De omvang van een PMO varieert met het aantal binnen het PMO uit te voeren functies. Gebaseerd op een inschatting van het benodigde aantal uren per functie en rekening-

houdend met vereiste competenties en vaardigheden kan een inschatting van het aantal medewerkers in een PMO worden verkregen.

P3O	Planning (Portfolio)	Samenstelling, prioritering, analyse en rapporteren
		Programma en project starten en afsluiten
		Betrokkenheid aandeelhouder en and communicatie
		Planning en begroting
		Capaciteitsplanning en resource management
		Baten Realisatie Management
		Performance monitoring
	Uitvoering (Programma en Project)	Monitor, review en reportages
		Capitals, risico, issue en change management
		Financien
		Commercial (inclusief leveranciers management)
		Kwaliteits borging
		Informatiemanagement (inclusief configuratie en asset management)
		Transitie management
		Secretariaat
	COE	Standaarden en methoden (processen en hulpmiddelen)
		Interne advisering
		Lessons learned en kennismanagement
		Medewerkers en vaardigheden (P3RM competenties)

Figuur 2.3 De belangrijkste functies en diensten binnen het P3O-model

2.7 Het opnemen van een PMO in een bestaande organisatie

Een andere veel gestelde vraag over een PMO is: wat is voor de PMO de beste plaats in het organisatieschema? Een PMO dat ergens verscholen zit in een uithoek van een organisatie zal weinig invloed kunnen hebben en weinig kunnen bijdragen aan de realisatie van de strategische organisatiedoelinden.(zie figuur 2.2)

- **Een Portfolio Office** rapporteert direct aan het management van een organisatie, zoals de Chief Executive Officer (CEO), de Chief Operational Officer (COO), de Chief Financial Officer (CFO) of de Chief Information Officer (CIO). Als dit niet het geval is, dan zal de bijdrage en daarmee de meerwaarde van een Portfolio Office onvoldoende zijn.
- **Een Satelliet PMO** rapporteert aan een leidinggevende van een divisie of afdeling.
- **Een Tijdelijk PMO** rapporteert aan een leidinggevende van een divisie of afdeling.

- Een Virtueel PMO rapporteert aan een leidinggevende van een divisie of afdeling.
- Een Project Support Office rapporteert aan een leidinggevende van een divisie of afdeling.

2.8 PMO en projectvolwassenheid

De NCB Versie 3 geeft als definitie van volwassenheid van de projectorganisatie (projectvolwassenheid):

Het beschikken over eigenschappen en omstandigheden om succesvol projectmatig te kunnen werken.

De grootste valkuil voor een organisatie is, dat een PMO wordt opgezet en ingericht zonder oog te hebben voor het niveau van de projectvolwassenheid van een organisatie. De mate van projectvolwassenheid heeft grote invloed en impact op het functioneren van een PMO. Een onvolwassen PMO in een organisatie met een lage graad van projectvolwassenheid kent meestal slechts een beperkt aantal diensten en functies. Daarentegen vervult een volwassen PMO een cruciale functie voor de gehele organisatie in het ondersteunen van een portfolio, programma en project. Een volwassen PMO ondersteunt met herhaalbare en beproefde processen, diensten, functies, concepten, hulpmiddelen, en dergelijke, waardoor wordt voorkomen dat medewerkers opnieuw het wiel gaan uitvinden en dat de nadruk ligt op succesvolle realisatie van de beoogde baten. Het duurt geruime tijd, soms zelfs jaren, voordat een PMO volwassen is.

2.9 De niveaus van projectvolwassenheid

Vijf niveaus van projectvolwassenheid zijn te onderscheiden volgens Kent Crawford (The Strategic Project Office). Het projectvolwassenheidsmodel van Kent Crawford is gebaseerd op het Capability Maturity Model (CMM) van het Software Engineering Institute (SEI) van de Carnegie Mellon University in Pittsburgh (Verenigde Staten van Amerika).

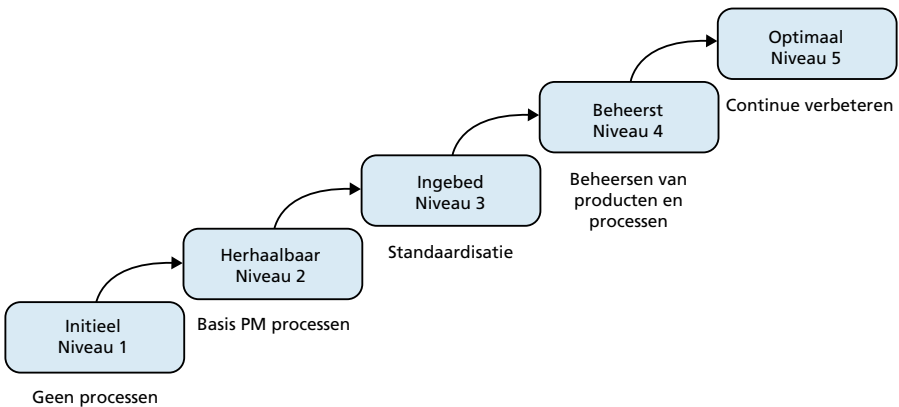
Niveaus van projectvolwassenheid:

1. **Initieel:** geen processen, geen methoden en technieken, geen templates, geen standaarden.
2. **Herhaalbaar:** basisprocessen, reactief support.
3. **Ingebed:** standaardisatie van project- en programmamanagement, toenemende discipline.

4. **Beheerst:** beheersing van producten en processen, portfoliomanagement, kennismanagement.
5. **Optimaal:** continue verbetering, programmamanagement, organisatieoriëntatie.

Een projectvolwassenheidsmodel voorziet onder meer in:

- Een punt van waaruit wordt gestart.
- Een ordening van leerervaringen.
- Een gemeenschappelijk taal en visie.
- Een kader voor het prioriteren van activiteiten.
- Een kader om verbeteringen te kunnen definiëren en meten.



Figuur 2.4 Vijf niveaus van projectvolwassenheid

2.9.1 Niveau 1: Initieel

Geen processen, geen methoden en technieken, geen templates, geen standaarden.

Op dit niveau is het succes van een project of programma afhankelijk van de kwaliteit van de project- of programmamanager.

Betrokkenen werken naar beste vermogen en inzicht aan het project of programma. Een organisatie is niet bekend met projectmatig werken. Er bestaan geen afspraken of regels over project- en programmaplanning, -uitvoering en -control. Er is geen afstemming en afspraak over aanlevering van informatie over status en voortgang van projecten en programma's door middel van (periodieke) rapportages aan het management. Het management heeft geen juist inzicht en overzicht betreffende de projecten en programma's. Er zijn geen afspraken over rapportages.

Op verzoek van een project- of programmamanager geeft PMO ondersteuning in de vorm van wenken, tips, templates en dergelijke.

2.9.2 Niveau 2: Herhaalbaar

Basisprocessen, reactief support.

Een organisatie kent de basisregels van projectmatig werken. Er zijn afspraken ten aanzien van project- en programmaplanning, -uitvoering en -control. Betrokkenen werken naar beste vermogen en inzet aan een project. Het management wordt geïnformeerd door middel van zogenaamde Milestone Rapportages, dat wil zeggen dat er slechts bij belangrijke gebeurtenissen in een project en programma aan het management wordt gerapporteerd.

Op verzoek van een projectmanager geeft een PMO ondersteuning in de vorm van wenken, tips, templates en dergelijke.

2.9.3 Niveau 3: Ingebed

Methodische aanpak van project- en programmamanagement, toenemende discipline.

Een organisatie is bekend met één of meer methodes voor projectmatig werken, die toegepast moet(en) worden bij alle projecten en programma's. Er zijn afspraken over project- en programmaplanning, -uitvoering en -control. Projecten en programma's worden aan het management periodiek gerapporteerd aan de hand van vaste items.

PMO geeft actieve ondersteuning en houdt toezicht op de toepassing van de project- en programmamanagementmethoden.

2.9.4 Niveau 4: Beheerst

Beheersing van producten en processen, kennismanagement.

Een organisatie is gewend projectmatig te werken. Er wordt gewerkt op basis van een project- en programmamanagementmethode, die toegepast moet worden bij alle projecten en programma's. Afhankelijkheden tussen projecten en programma's worden onderkend en meegenomen in de planning. Er zijn strenge afspraken betreffende project- en programmaplanning, -uitvoering en -control. Causaal verband tussen de business case en de baten van het project- of programmaresultaat worden onderkend. Projecten en programma's worden periodiek aan bestuurders gerapporteerd aan de hand van vaste rapportagetemplates.