

Het volwassenheidsniveau van uw Project Management Office verhogen

Nadat een eerste vorm van PMO is geïmplementeerd en deze zich op de korte termijn heeft bewezen is het zaak om het PMO in volwassenheid te laten groeien. Dit is noodzakelijk om de gewenste doelstellingen van het verhogen van de slagingspercentages van projecten, de time-to-market en de kostenreductie te behalen.

Om de effecten van de groei in volwassenheid effectief te kunnen meten hebben we de 0-meting en de baseline benchmark uitgevoerd en deze meeting dienen we periodiek te herhalen (zie de artikelen 1 en 2 uit deze reeks).

Groeien: Waar beginnen?

Groeien in volwassenheid van het PMO kan op verschillende manieren. De ene organisatie kiest voor de Bottom-up aanpak waarbij de Project Management processen op operationeel niveau als eerste aangepast worden. De andere organisatie kiest voor de Top-down aanpak waarbij gestart wordt met het proces van “what-if” scenarios voor Portfolio en Project Management waarbij high-level project- en resource informatie uit de projecten gebruikt wordt (Let wel: de verkregen “what-if” informatie is dan natuurlijk ook alleen op high-level betrouwbaar).

Weer andere organisaties kiezen ervoor om processen op alle drie de niveaus (Project, Programma en Portfolio Management) tegelijk te verbeteren.

Het maakt dus niet zo veel uit waar men start. Wat wel van belang is is dat men een strategie gebruikt die rekening houdt met het gegeven dat je alleen in volwassenheid kunt groeien door middel van het doorvoeren van meerdere plateaus. Een *plateau* is een project dat een groep van aanbevelingen voor het verbeteren van project-, programma- en portfolio management naar hogere volwassenheid volbrengt.

Voor elk plateau dient bepaald te worden waar men nu staat, waar men naar toe wil, wat de “gap” is en hoe men deze “gap” denkt te overbruggen in termen van requirements voor procesverbetering, personele training en tools.

Groeien: met behulp van plateaus

Bij elk in te voeren plateau zijn mensen, processen en tools benodigd. Elk plateau zal een verdere groei in volwassenheid moeten realiseren. De optimale doorlooptijd van een plateau is tussen de 60 en 90 dagen; hierdoor worden op korte termijn stappen in volwassenheid zichtbaar en zal het draagvlak voor het PMO verder toenemen. De doorlooptijd van een plateau bepaald dus ook de hoeveelheid verbeteringen die in een plateau kunnen zitten. Dit heeft te maken met het absorptievermogen van een organisatie.

Nadat een plateau klaar is dient deze geïmplementeerd te worden en dient men de organisatie de tijd te geven om de verbeteringen uit een plateau zich eigen te maken.

Of en in hoeverre een organisatie zich een plateau eigen heeft gemaakt kan weer gemeten worden door het opnieuw uitvoeren van een benchmark. De resultaten zullen zicht geven op het al dan niet eigen gemaakt hebben van de nieuwe processen en tools.

Zo ontstaat dus een iteratief proces van “plateau | gebruik | benchmark”.

De kunst bij het samenstellen van plateaus is om ervoor te zorgen dat er steeds meetbare voordelen voor de verschillende stakeholders zijn (project managers, programma managers, lijn managers, directie, stuurgroep). Om alle stakeholders tevreden te houden is het dus noodzakelijk om in elk plateau verbeteringen op te nemen die voor de verschillende stakeholders van belang zijn. Er zullen dus verbeteringen aangebracht moeten worden in de voorbrengingsprocessen voor de projecten en tevens verbeteringen in de ondersteunende processen. Want vanuit deze laatste zal de stuurinformatie voor de betrokkenen verbeteren.

Alleen als het PMO in staat is om de voordelen van elk plateau zichtbaar te maken voor de stakeholders (of sterker: de stakeholders te laten ervaren dat hun wereld er weer een stukje transparanter en beter is geworden) zal men toestemming verkrijgen om een volgende stap in volwassenheid te maken.

Een voorbeeld van hoe plateaus samengesteld kunnen zijn:

- Plateau 1: basic projectplanningsproces, resource allocatie proces, tijdschrijf proces (allen tbv project management)
- Plateau 2: voeg aan het project management een project risk-management proces toe, introduceer een basic programma management proces (b.v. het verzamelen en aggregeren van informatie uit projecten t.b.v. programma voortgangsrapportages), introduceer een governance proces voor portfolio management
- Plateau 3: voeg aan project management een project cost management proces toe, voeg procurement management en business case management toe aan programma management en introduceer quality management op alle niveaus
- Plateau 4: voer portfolio management processen in, programma cost management, benefits management en programma quality management

Zorg voor Succes: Tips

Zodra de te verbeteren processen zijn vastgesteld en de plateau inhouden zijn bepaald zijn de volgende aspecten van belang om ervoor te zorgen dat de ten uitvoer brengende projecten zullen slagen:

- Duidelijke visie: stel een visie en een roadmap op waarin de te verbeteren processen en plateaus zijn opgenomen. Zorg voor een continue communicatie over de visie en de roadmap: besteed aandacht aan o.a. waarom doen we dit, hoe staat het met de voortgang, welke issues komen we tegen en welke successen hebben we behaald.
- Zorg voor duidelijke requirements en zorg voor een acceptabele scope:
 - De scope dient in een doorlooptijd van 60-90 dagen te realiseren zijn
 - Doordat er regelmatig plateaus opgeleverd worden kan men ook regelmatig successen melden en zal het project in een (positieve) schijnwerper blijven staan
- Aanpak in meerdere teams:
 - Het Implementation Team: zorgt voor het implementeren van de in het plateau vastgestelde processen, rollen en tools. Nadat dit team klaar is worden de deliverables opgeleverd aan het beheer team: het PMO
 - Het Beheer Team – het PMO: neemt de processen, rollen en tools in beheer. Is de staande PMO organisatie.

- Opleidingen Team: zorgt voor opleiding van eindgebruikers. Dit zijn enerzijds de PMO medewerkers en anderzijds medewerkers uit de lopende projecten en programma's die gebruik gaan maken van de nieuwe processen, rollen en tools.
De reden om hier een apart team voor te maken voorkomt dat resources uit het Implementatie Team te veel worden onttrokken aan hun werkzaamheden aldaar voor opleidings activiteiten. En nu is het mogelijk dat het Opleidingen team de opleidingen van plateau X verzorgt terwijl het Implementatie Team werkt aan plateau X+1.

Het zal duidelijk zijn dat de hier genoemde tips niet anders zijn dan tips die je zou kunnen benoemen bij "normale" projecten. Het groeien in volwassenheid door het doorvoeren van een aantal plateaus is dan ook gelijk aan het ten uitvoer brengen van een "normaal" project. Met dien verstande dat nu niet via een project de staande organisatie wordt veranderd, maar de veranderorganisatie.

En dit alles zal uiteindelijk er toe leiden dat de organisatie een professioneler PMO heeft waardoor projecten op een hoger volwassenheidsniveau uitgevoerd worden. En dat resulteert in hetgeen het allemaal om te doen was; het verbeteren 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



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.