

Heeft een PMO impact op de wendbaarheid van de projectorganisatie?



Dit is WIN.

WIN staat voor Project Support in de breedste zin van het woord. Met de juiste hartslag voor het project, het vak én de mensen.

Professioneel Project Support betekent meer GRIP op het project. Werken met WIN is kiezen voor vakkundige en gedreven Project Supporters. WIN brengt de juiste mensen naar de juiste plek. Perfect aangesloten op het DNA van de projectorganisatie, want Project Support is een hoogstpersoonlijke zaak.

De dienstverlening van WIN bestrijkt het hele spectrum van het vakgebied; de Project Support Assistent die administratieve en organisatorische ondersteuning biedt, de Project Support Officer die zich bezig houdt met het opzetten, inrichten en uitoefenen van een projectbureau en de Project Support Consultant of Specialist die de projectorganisatie adviseert en professionaliseert.

Met haar opleidings- en trainingsportfolio biedt WIN diverse ontwikkelingsmogelijkheden voor Project Support professionals op elk niveau.

Kortom, werken met WIN betekent: Grip op het project, goede mensen, vakkennis en samenwerken!

BEMENSEN – PROFESSIONALISEREN – OPLEIDEN

www.winprojectsupport.nl

Tel: 030 – 711 55 66



Sharona Ashgari
Project Support Officer
sharona.asghari@winprojectsupport.nl



José Staalstra
Project Support Officer
Jose.staalstra@winprojectsupport.nl

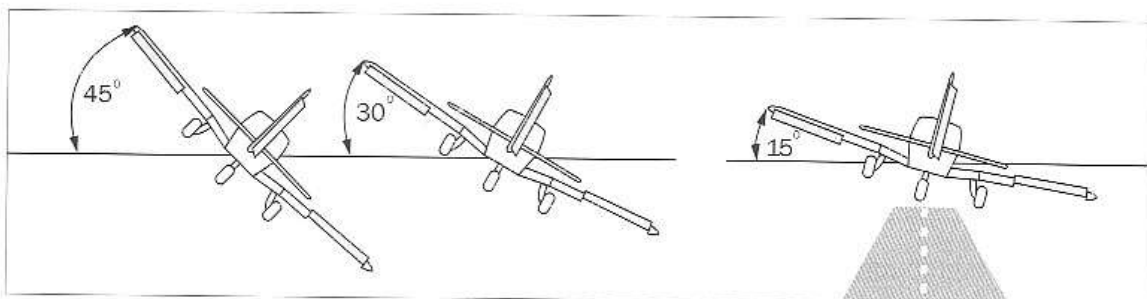


Heeft een PMO impact op de wendbaarheid van de projectorganisatie?

Inleiding

Succesvol 'zijn' is geen garantie voor het succesvol 'blijven'. Organisaties staan onder druk door een razendsnel veranderende omgeving: o.a. mondialisering, een tsunami aan social media, politieke verschuivingen, economische crises en sociale vernieuwingen. Deze veranderingen hebben ook invloed op projectorganisaties. In een turbulente omgeving is *projecten goed doen* niet langer de enige meefactor voor succes. Het is daarbij zeer belangrijk dat de projectorganisatie 'de goede' projecten en/of programma's doet. Daarbij is het nodig dat deze 'wendbaar' ingericht en uitgevoerd worden. **Wendbaarheid is de manier waarop projectorganisaties met veranderingen omgaan. Hoe turbulenter de omgeving, des te groter de druk op de staande organisatie. Een professionele projectorganisatie is dan een rots in de branding.**

Wendbaarheid is de eigenschap om scherp bij te sturen, proactief van koers te veranderen en het vermogen om in te spelen op actuele ontwikkelingen. Het gaat er om dat de organisatie haar concurrentiepositie behoudt of versterkt! Wendbaarheid is meer dan flexibiliteit. Een flexibele organisatie 'reageert' adequaat op de veranderingen. Een wendbare organisatie is ook proactief. Wendbaarheid is een oud begrip. Nijssen (2012) noemt het voorbeeld van een onderzoek in de jaren '50 naar de prestatie van gevechtsvliegtuigen in de Tweede Wereldoorlog tijdens een luchtgevecht. Daarbij keken de onderzoekers naar drie factoren: snelheid, hoe hoog en onder welke hoek een vliegtuig kon vliegen. Onderzoekers konden echter geen overtuigende conclusies trekken die leidden tot het verschil in prestatie. Echter, toen er gekeken werd naar het vermogen om te *wisselen* in deze factoren; hoe snel een vliegtuig kon omschakelen van stijgen naar dalen, van snel naar langzaam en van links naar rechts, boden deze gegevens vervolgens wèl doorslaggevende conclusies en bleek dat hoe *wendbaarder* het vliegtuig, hoe hoger de prestatie¹.



¹ Mark Nijssen, 2012, 'Keynote Public Finance Jaarcongres 2012 – De Weerbare Organisatie'



Succesfactoren voor een wendbare projectorganisatie

Wendbaarheid is binnen een projectorganisatie dus van belang. Op welke manier kan een projectorganisatie wendbaar worden ingericht?

We kunnen een aantal harde en zachte succesfactoren van een “wendbare projectorganisatie” onderscheiden. De mate van het voldoen aan bovengenoemde succesfactoren bepaalt de mate van volwassenheid van een projectorganisatie. **Hoe meer volwassen een projectorganisatie is, des te sterker deze zich kan opstellen en reageren op bewegingen en aankomende veranderingen in de omgeving.**

Door haar alertheid en actievermogen helpt deze volwassen projectorganisatie, de organisatie waarin die opereert. Met tijdig signaleren over de naderende veranderingen heeft de organisatie meer ruimte om zich voor te bereiden en strategieën te bedenken en beslissingen te nemen.



Figuur 1: Factoren die bijdragen aan de wendbaarheid van de projectorganisatie



Impact PMO op de wendbaarheid van de projectorganisatie

Kijkend naar de bovengenoemde kenmerken van een succesvolle, wendbare, projectorganisatie, springt direct de toegevoegde waarde van een PMO aan de wendbaarheid van de projectorganisatie in het oog.

Professioneel project support betekent meer GRIP op het project.

Een PMO staat in dienst van een organisatie, een project, een programma of een projectportfolio en biedt ondersteuning bij werkgebieden als planning, financiën, change control, risico- en issue management etc. Het orgaan zorgt voor structurering, standaardisering en professionalisering van de projectorganisatie, zodat projecten, programma's en portfolio's efficiënter en effectiever verlopen. Een PMO versterkt de daadkracht van de projectorganisatie in een dynamische omgeving en kan vanuit zijn uitvoerende rol ook bijdragen aan de wendbaarheid van de projectorganisatie.

Engelberts en Klaucke (2009) benadrukken dat door de inzet van een operationeel PMO (voor onder andere het doorvoeren van wijzigingen in de planning, de documentatie, bijhouden van de projectfinanciën en het maken van rapportages), **de manager meer tijd krijgt voor de invulling van de zachte aspecten, onder andere leidinggeven aan en communiceren met mensen en het managen van de verwachtingen van stakeholders.**

Hiermee komen zaken als samenwerking en de relatie met de omgeving meer tot hun recht. Het duo-optreden van de manager en het PMO draagt daarom bij aan het succes van een project, programma of portfolio². Net als de prestaties van vliegtuigen afhankelijk zijn van hun vermogen om te schakelen, wordt de wendbaarheid van de projectorganisatie sterk verhoogd door een volwassen PMO dat als het ware een cockpit weergeeft, communicatie met de "toren" onderhoudt, het koersverloop toont en ervoor zorgt dat de bestemming bereikt wordt.

Harde succesfactoren

Hieronder volgen een paar concrete voorbeelden over de impact van het PMO op de harde succesfactoren die bijdragen aan een wendbare projectorganisatie:

Aanwezigheid van een duidelijke en onweerlegbare business case: hiermee wordt verzekerd dat het project bijdraagt aan het doel van de organisatie. Gezien de nauwe betrokkenheid en ervaring van het PMO kan hij/zij dit volledig of deels, in afstemming met de projectmanager, voor zijn rekening nemen. Dit betekent veel tijdsparing voor de projectmanager waardoor hij/zij zich kan concentreren op de andere voorbereidingsstaken (onder andere: omgevingsanalyse, stakeholders management en relatie met de opdrachtgever).



Tussentijdse verantwoording afleggen door middel van gerealiseerde concrete baten: batenmanagement wordt steeds belangrijker in de projectenwereld en het tussentijds rapporteren evenzeer. **Het PMO kan hiervoor veel betekenen door het ontwikkelen en bijhouden van een baten realisatieplan, het monitoren van de realisatie van de benefits en het in kaart brengen van de resultaatketen.**



² Judith Engelberts & Tjalling Klaucke, 2009, Projectie – Tijdschrift voor Projectmanagement: 'Rolverschuiving projectmanager bij inzet PMO'



Als gevolg daarvan worden het proces inzichtelijk, de te behalen baten helder en de voortgang bewaakt. Dit zorgt ervoor dat de projectmanager zich kan focussen op het, indien nodig, bijsturen van het project.

Aanwezigheid van vastgestelde templates (onder andere PID, BC, planning en rapportages): dit is het PMO



op het lijf geschreven. De voornaamste taak van het PMO is de algehele voortgangsbewaking – ook kwalitatief – van een project, programma of portfolio. Als er geen templates aanwezig zijn bij een projectorganisatie kan het PMO deze ontwikkelen, het proces daarvoor inbedden en vervolgens met de input van andere betrokkenen bijhouden en monitoren. Waarmee de signalen tijdig bij de projectmanager komen en er indien nodig geëscaleerd kan worden. Dat zorgt voor structurering en efficiëntie ten behoeve van onder andere voortgangsbewaking.

Afstemming tussen projecten onderling met de strategische doelen van de organisatie: dit is van toepassing



vanaf het programmaniveau. Op het programmaniveau bewaakt het PMO de samenhang van de projecten onderling en hun relatie tot het programma. Hiermee kan hij/zij de programmamanager van het nodige advies voorzien over de voortgang van de projecten en het programma met eventueel concrete voorstellen doen over al dan niet voortzetten van bepaalde projecten. Op het portfolioniveau wordt er inzicht gecreëerd in de afstemming van programma- en projectdoelstellingen op het beleid en de strategie van de organisatie. **Met het beoordelen van business cases en het bewaken van de voortgang van programma's en projecten ondersteunt het PMO de organisatie bij het prioriteren van en kiezen voor die projecten die het meest effectief en efficiënt bijdragen aan het organisatiedoel³.**

Zachte succesfactoren

Naast de hierboven genoemde succesfactoren spelen de 'zachte' elementen ook een grote rol in het succes van een project, sterker nog, deze factoren zijn medebepalend voor hoe goed een projectorganisatie met veranderingen om kan gaan.

Creëren van een cultuur die de projectmanagementomgeving ondersteunt⁴: draagvlak creëren binnen een



organisatie voor een project, programma, portfolio of centraal PMO, behoort tevens tot het takenpakket van een PMO'er. Hij/zij helpt de manager door onder andere een draagvlakonderzoek en –meting uit te voeren, belangen en motivaties te achterhalen en een communicatieplan te maken. Het PMO kan een voorbeeldfunctie hebben en een voorvechter zijn in het proces van de cultuurverandering.

Een *continue interactie* is nodig tussen opdrachtgever – gebruiker – projectorganisatie. Het goede contact



betekent dat de drie partijen goed op de hoogte blijven van de veranderingen in de omgeving. Bij alle stakeholders is de wens om van het projectresultaat een succes te maken. Het PMO kan hierin een bijdrage leveren door te observeren, signaleren en feedback te geven en op deze wijze als sparringpartner op te treden.

³ Judith Engelberts, 2009, Projectie, tijdschrift voor Projectmanagement: 'PMO in contextuele diversiteit'

⁴ Michael Stanleigh, 2006, 'From crisis to control: new standards for project management'



Ingebouwde afwijkingmarges zijn uiteraard van belang voor flexibiliteit in een project. Op portfolio niveau is de schaalbaarheid van de inzet van resources uiteraard van belang.



Het PMO draagt – door het inzetten van zijn ‘zachte’ kwaliteiten – bij aan het oplossen van conflicten als gevolg van schaarse middelen en andere beperkingen⁵.

Een projectorganisatie moet *proactief* zijn. Voortijdig kunnen anticiperen en reageren op komende



veranderingen in plaats van ad hoc problemen op te lossen. Als dé informatiebron ziet het PMO vaak als eerste de naderende veranderingen en met zijn/haar advies kan de manager proactief handelen.

Last but not least wordt het onderlinge *vertrouwen als* zeer belangrijk ervaren. Dit verbindt stakeholders met



elkaar én het eindresultaat en zorgt voor bereidheid tot samenwerking ondanks eventuele uiteenlopende belangen. Ook tussen projectmanager en PMO speelt dit vertrouwen een grote rol. De projectmanager moet durven delegeren en de PMO'er het vertrouwen geven om aan te tonen

dat hij of zij die activiteiten ook goed kan uitvoeren. **Verbinding tussen collega's is de sleutel om als organisatie op een inspirerende wijze de gewenste doelstellingen te realiseren en mee te bewegen met de veranderingen in de markt.**

Conclusie

In de huidige complexe zakenwereld is het opzetten en/of professionaliseren van een PMO terwijl de kosten omlaag moeten, een uitdaging op zich. Men beschouwt het als een luxe, wat resulteert in een gedachtegang dat een PMO in mindere tijden niet noodzakelijk is. Dit beeld klopt niet als het PMO als een werkmanagement discipline benaderd wordt en het inzetniveau zo breed mogelijk gehanteerd wordt. **Het PMO zorgt voor structuur, standaardisatie en optimalisatie van de projectprocessen op verschillende niveaus waardoor de projectorganisatie juist wendbaarder is en kan leiden tot besparingen.** Dankzij de centrale positie binnen het project, programma of portfolio kan het PMO de manager op tijd op de hoogte brengen over de veranderingen waardoor de benodigde bijsturing of koerswijziging kan plaatsvinden, op een proactieve in plaats van reactieve wijze. Wendbaarheid is de manier waarop projectorganisaties met veranderingen omgaan. Hoe turbulenter de omgeving, des te groter de druk op de staande organisatie. Een professionele projectorganisatie is dan een rots in de branding.



⁵ Gartner, Daniel B. Stang & Dale Vecchio, 2008, 'Organize to Modernize: The Roles PMOs Can Play in IT Modernization'

