

Het PMO: waar project en organisatie samenkomen



WIN Project Support

WIN Project Support levert interim project support voor organisaties in diverse branches, op verschillende niveaus. Het projectniveau varieert daarbij van project- tot programma- en portfolioniveau. WIN is de enige organisatie in Nederland die zich met haar eigen team focust op project support als core business en is toonaangevend specialist op dit gebied. Als portfolio-programma- of projectmanager is het van belang dat uw project of programma op tijd, binnen budget en met het beoogde resultaat wordt afgerond en dat u de juiste keuzes maakt binnen uw projectportfolio. Sterke project support zorgt ervoor dat uw projectteam zich voor 100% kan focussen op deze activiteiten, en zodoende tot excellente prestaties kan komen.

WIN belooft haar opdrachtgevers “best in class” project support, doordat haar Project Assistants met hun werk:

- Inzicht en transparantie creëren binnen uw projectorganisatie
- Ondersteuning bieden bij projecten en programma's
- Projectorganisaties standaardiseren en structureren

Dit geeft de opdrachtgever meer grip en beheersing op en over zijn project en meer inzicht in de status van zijn project. Daarnaast zorgt dit ervoor dat de projectmanager en de overige project teamleden zich kunnen focussen op hun kerntaken.



Contactgegevens:

www.winprojectsupport.nl

info@winprojectsupport.nl

Tel: 030 – 7115566

Joris Moons en Melvin van 't Hof
Project Support Officers
WIN Project Support

Inleiding

Een PMO wordt ingezet en ingericht om voor structurering en een eenduidige aanpak te zorgen bij projecten, programma's en projectenportfolio's. Een PMO zal daarbij contact moeten maken met de rest van de organisatie. Om projecten zo efficiënt en effectief mogelijk te laten opereren is het van belang dat er een samenwerking gecreëerd wordt met bepaalde (lijn)organisaties, zoals P&O, Finance/control, IT en procesmanagement.

Dit artikel gaat over het verbinden van de projectorganisatie met de rest van de organisatie middels het PMO.

Wat is een Project Management Office (PMO)?

Om misverstanden te voorkomen zal in de komende paragraaf eerst ingegaan worden op onze visie van een PMO. Wat is een PMO en welke soorten zijn er te onderscheiden.

Het PMO is een orgaan dat zorgt voor structurering van projectmanagementprocessen waardoor projecten efficiënter verlopen en daardoor binnen de vastgestelde tijd en kwaliteitsnormen kunnen worden gerealiseerd.

Een PMO kan ondersteuning bieden binnen de volgende projectcomponenten:

- | | |
|----------------------------|---------------------------|
| 1 Planning | 8 Communicatie |
| 2 Financiën | 9 Stakeholdermanagement |
| 3 Rapporteren | 10 Resource management |
| 4 Changemanagement | 11 Kwaliteitmanagement |
| 5 Benefitmanagement | 12 Kennismanagement |
| 6 Risk- en issuemanagement | 13 Configuratiemanagement |
| 7 Contractmanagement | 14 Documentmanagement |

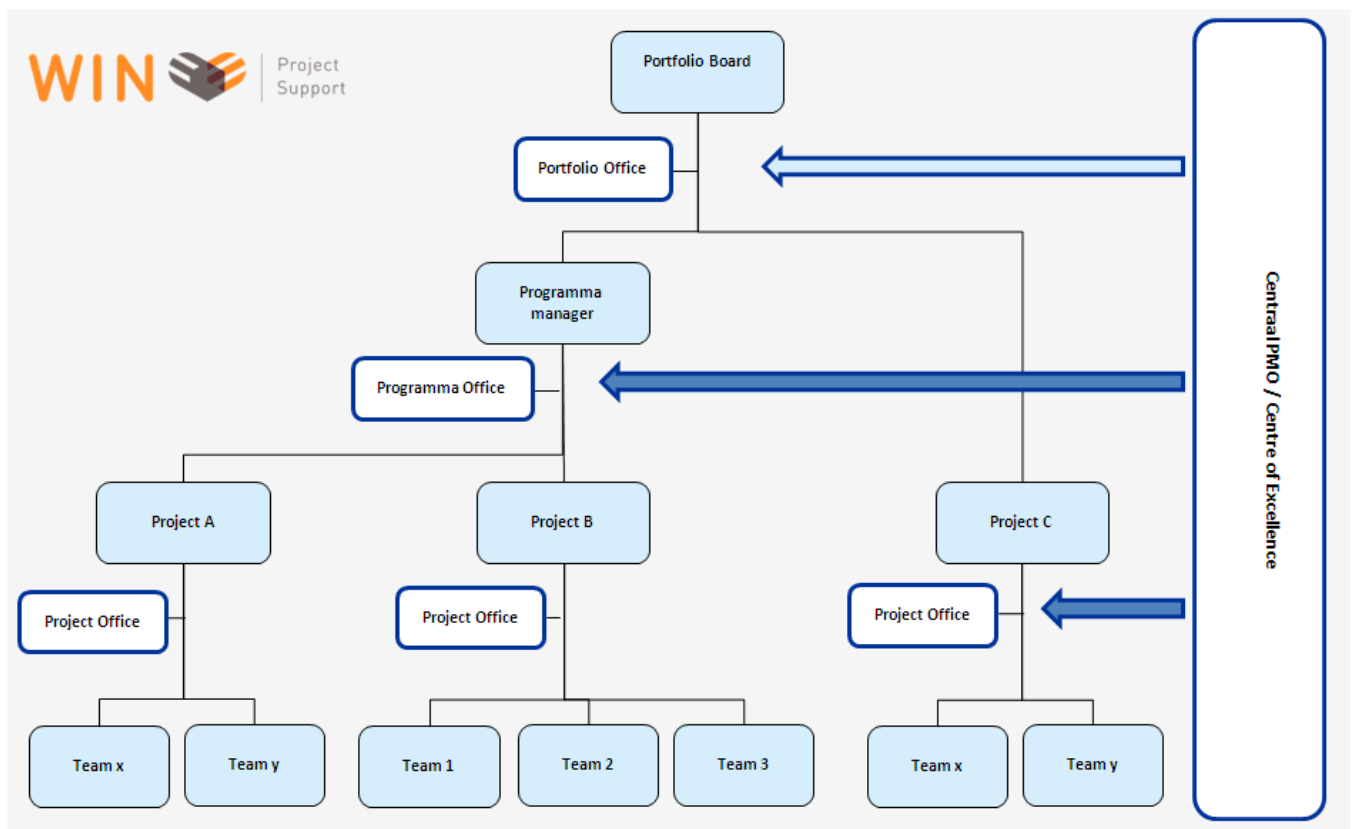
Door o.a. het centraal documenteren van de projectactiviteiten en projecthistorie en het vergelijken en evalueren van projecten en programma's kunnen (project)processen geoptimaliseerd en gestandaardiseerd worden, zodat een geoliede machine ontstaat waarbinnen de zaken effectief en efficiënt verlopen.

Het PMO: waar project en organisatie samenkomen

Positie van PMO binnen de projectorganisatie

In de praktijk zien we dat het PMO verschillende posities binnen de organisatie inneemt. Dit is afhankelijk van de context waarin de project(management)ondersteuning verleend wordt. Op basis daarvan onderscheiden we dan ook vier soorten PMO:

1. Een **Project Management Office** dat structuur en ondersteuning biedt binnen een project en inzicht verschaft in de status en voortgang van het project;
2. Een **Programma Management Office** dat inzicht verschaft in de mate van realisatie van het gedefinieerde resultaat van het programma;
3. Een **Projectportfolio Management Office** dat zorg draagt voor de aansluiting van de doelstellingen van de programma's en projecten op het beleid en de strategie van de organisatie en vanuit dit perspectief ondersteunt bij de keuze tot uit te voeren programma's en projecten (de projectenportfolio).
4. Het **Centraal PMO**, ook wel Centre of Expertise (CoE) genoemd. Het CoE standaardiseert, implementeert en optimaliseert de projectprocessen, templates en tools binnen de projectorganisatie.



Te behalen resultaten

Met behulp van de inrichting van een PMO worden er meerdere resultaten behaald. Door het creëren van inzicht en transparantie in het projectportfolio van de betreffende organisatie maken zij het mogelijk om strategische keuzes te maken op het gebied van project-, programma en portfolio management. Zo wordt de betreffende organisatie in de gelegenheid gesteld om haar projectportfolio in lijn te zetten met de door haar gestelde organisatiedoelen.

Kortom, afstemming projecten en programma's op beleid en strategie, door het

- inventariseren van alle projecten & programma's;
- opstellen van criteria;
- beoordelen van de business cases;
- in kaart brengen en bijhouden van voortgang, status en kwaliteit;
- en het ondersteunen bij de keuze tot het uit te voeren projectenportfolio.

Als gevolg hiervan wordt het voor de projectorganisatie mogelijk om keuzes te maken in de uit te voeren projecten/programma's. De focus ligt hierbij op het doen van de juiste projecten.

Daarnaast zal met de ondersteuning bij projecten en programma's op o.a. het gebied van planning, rapporteren en projectfinanciën, de project- of programmamanager meer tijd hebben voor de leidinggevende taken. Hierbij kunt u denken aan het managen van verwachtingen, verhelpen van issues en het borgen van het resultaat in de staande organisatie. De PMO fungeert als spil van de projectorganisatie van waaruit vragen doorgeleid worden naar de juiste partijen. Openstaande acties worden opgevolgd en signalering en escalaties worden geïnitieerd op basis van de huidige voortgang van het project en/of programma. Met als resultaat één duidelijke werkwijze met heldere procedures en richtlijnen d.m.v. het

- creëren van standaard templates;
- maken van een projecthandboek;
- inrichten documentstructuur;
- opstellen projectprocessen;
- en het implementeren en continu optimaliseren van de projectprocessen, tools en templates.

Hierdoor ontstaat helderheid over de werkwijze en procedures binnen de projectorganisatie, waardoor men niet het gevoel heeft van het kastje naar de muur gestuurd te worden. Dit scheelt tijd en voorkomt frustraties. De focus ligt hierbij op het juist doen van de projecten.

Het PMO: waar project en organisatie samenkomen

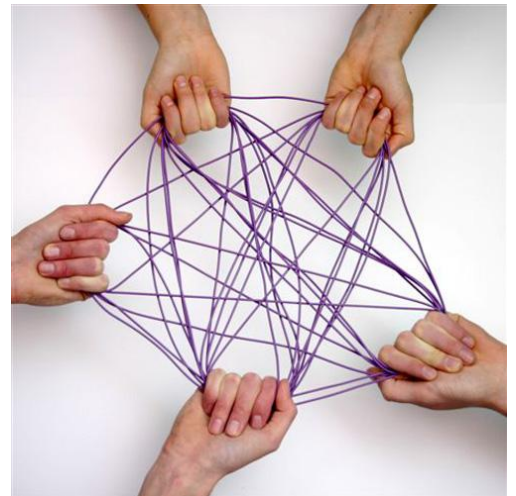
Een ander resultaat dat met het inrichten van een PMO behaald kan worden, is het standaardiseren en structureren van projectorganisaties door middel van het inrichten, implementeren en optimaliseren van de projectprocessen, tools en templates. Met als gevolg één aanspreekpunt, één centrale locatie met projectinformatie door o.a.:

- status in kaart brengen (geld, tijd, kwaliteit);
- opstellen van rapportages;
- verzorgen van de communicatie;
- en implementeren en continu optimaliseren van de informatielijnen.

Hierdoor ontstaat een aanspreekpunt van uitgave van informatie (één waarheid) én kan men (tijdig) bijsturing toepassen op project-, programma- en/of portfolio niveau

Het verbinden van PMO met de lijnorganisatie

Een PMO zal optimaal opereren met hulp van de rest van de organisatie met als doel projecten een betere kans van slagen te geven. Elke afdeling, inclusief het PMO, dient samen te werken en kennis te delen om de gezamenlijke bedrijfsdoelstellingen te halen. Het PMO heeft als belangrijke functie om draagvlak voor projecten te creëren. Communicatie is daarbij van essentieel belang. Heb je als PMO-er hulp nodig van bijvoorbeeld de afdeling control, dan helpt het zeer als deze afdeling weet waar je mee bezig bent. De communicatie van het project kan er dus voor zorgen dat de samenwerking, en daardoor de verbinding, soepeler zal verlopen.



Laat dus weten via een nieuwsbrief, een mailing, persoonlijke presentatie of op welke manier dan ook wat het doel van het project is en wat het voor het bedrijf zal opleveren. Zodra het project meer gaat leven bij collega's, zal zo'n project veel meer gezien gaan worden als een onderdeel van een groter geheel dan als een losstaande activiteit. Een PMO is het centrale aanspreekpunt binnen de projectorganisatie en raakt afdelingen binnen een organisatie.

Voorbeeld

Teamleden van een project worden tijdelijk ingehuurd en een P&O-afdeling zorgt voor de aanstelling. Deze teamleden schrijven uren en worden geregistreerd en uitbetaald door financiële zaken, net als de overige projectkosten. In dit geval heeft het PMO de belangrijke taak om de afdeling P&O bij het project te betrekken en te zorgen voor heldere communicatie en een goede afstemming.

Het PMO: waar project en organisatie samenkomen

Verschillende afdelingen komen in verbinding met het PMO met als resultaat dat de communicatie en samenwerking soepel verloopt zodat de slaagkans van projecten wordt vergroot.

Het creëren van verbinding met de lijnorganisatie

Een PMO heeft dus een verbindende functie maar hoe gebeurt dat precies en aan welke voorwaarden dient een succesvolle samenwerking te voldoen?

Als PMO-afdeling is het zaak om met de lijnorganisatie waar een project mee te maken krijgt de samenwerking af te stemmen. Projecten zijn vaak grillig dus is snel handelen essentieel. Afspraken over tijdigheid zijn dan ook belangrijk want dat schept helderheid. Bijvoorbeeld:

- Een projectteamlid die gaat werken aan een project dat vier maanden duurt zou niet een maand op een inlogaccount van ICT moeten wachten.
- Een projectmanager of PMO'er dient regelmatig met de afdeling Control te schakelen over budget allocaties van projecten.

De rol van het PMO is om duidelijke afspraken te maken over wanneer iets aangeleverd moet worden. Hierbij is het verstandig om inzicht te geven in de noodzaak en aan te geven dat het project ook onderdeel uitmaakt van de gehele bedrijfsvoering, ook al zijn er afwijkende procedures en afspraken nodig. Daarnaast is het handig een vast aanspreekpunt per lijnorganisatie te hebben waar het PMO allerlei zaken kan afstemmen.

Voorwaarden soepele verbinding

- Heldere afspraken over procedures tussen PMO en de lijnorganisatie (Wat is de wijze van, samenwerking? Met welke frequentie?, Waar liggen de taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden?)
- Noodzaak van een heldere afstemming en de nalevering daarop moet worden uitgedragen door het management
- Er moet wederzijds begrip zijn en dus is de uitleg *waarom* iets sneller of frequenter aangeleverd moet worden essentieel
- Een vaste contactpersoon tussen PMO en lijnorganisatie om de samenwerking te waarborgen



Voordelen van het creëren van verbinding door middel van een PMO

Door het maken van afspraken tussen project- en lijnorganisatie zal de onderlinge samenwerking verbeteren. Efficiëntie, draagklacht en een heldere afstemming zijn daarbij de kernbegrippen. Dat levert een aantal voordelen op wat de kans van slagen van een project aanzienlijk vergroot:

1. Er ontstaat meer begrip voor elkaars situatie, waar men vervolgens rekening mee kan houden.

Bij organisatie X wordt er altijd gezeurd over het feit dat de risicomanagement organisatie er een te langdurig proces op nahoudt en dat ze de projecten ophouden. Het PMO van project A heeft daar helemaal geen last van. Aan de start van het traject heeft het PMO namelijk samen met iemand van de risicomanagement organisatie samen gezeten en zijn verwachtingen naar elkaar uitgesproken. De tijdslijnen zijn daarbij opgenomen in de planning van het project. Daarbij weet de PMO'er precies wat de afdeling risicomanagement nodig heeft voor bijvoorbeeld het bepalen van de kredietwaardigheid van een leverancier, zodat dit aan het begin al opgevraagd kan worden. Als gevolg hiervan ervaart het project geen oponthoudt en is voorkomen dat zij met een leverancier in zee ging, die op de rand van faillissement stond.

2. Door de processen en het belang van bepaalde informatie van de ander te kennen, kan zowel het project als de lijn hier rekening mee houden. Op deze manier krijgt de lijnorganisatie inzicht in het project en andersom.

De afdeling Finance heeft een maandelijkse rapportagecyclus waarbij de gegevens van de projecten worden meegenomen. Voor het PMO is het belangrijk dat de kosten die in de rapportage worden verwoord herkenbaar zijn. Om deze reden hebben zij afgesproken dat de rapportagecyclus van Finance en het project naar bijv. de Stuurgroep op elkaar zijn afgestemd. Daarnaast heeft de PMO'er de WBS van het project vertaald naar de kostenposten en heeft Finance deze als zodanig opgenomen in de rapportage en het registratiesysteem, zodat het PMO geen schaduwboekhouding hoeft bij te houden.

3. De verwachtingen zijn uitgesproken zodat er geen misverstanden ontstaan.

Wanneer organisaties voor de inkoop van resources gebruik maken van een tussenpersoon komt het geregeld voor dat aanvraag en aanbod niet op elkaar aansluiten. In dat geval is het belangrijk om als PMO met die tussenpersoon af te stemmen welke selectiecriteria er gehanteerd worden, zodat zij de aanvraag hierop aan kunnen passen.

Het PMO: waar project en organisatie samenkomen

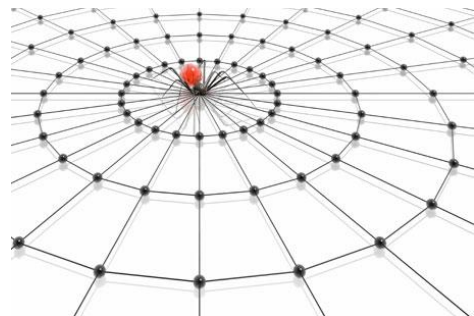
Samengevat

Door het inrichten van een PMO en het uitvoeren van PMO-werkzaamheden, worden er verschillende resultaten behaald, zoals:

- Het creëren van inzicht en transparantie in het projectportfolio van de betreffende organisatie waardoor het mogelijk wordt gemaakt strategische keuzes te maken op het gebied van project-, programma en portfolio management;
- Het bieden van ondersteuning bij projecten en programma's op o.a. het gebied van planning, rapporteren en projectfinanciën waardoor de project- of programmamanager meer tijd heeft voor leidinggevende taken;
- Het standaardiseren en structureren van projectorganisaties door middel van het inrichten, implementeren en optimaliseren van de projectprocessen, tools en templates.

De kans dat deze resultaten worden behaald, wordt vergroot als er een goede communicatie en afstemming is tussen PMO en lijnorganisatie. Een goede samenwerking zorgt ervoor dat er efficiënter gewerkt kan worden. En efficiency is een belangrijk begrip binnen Projectmanagement; projecten dienen namelijk zo snel mogelijk en binnen het afgesproken budget afgerond te worden. Een PMO is niet een losstaand orgaan maar staat in verbinding met de rest van de organisatie. Het PMO heeft als belangrijke taak deze verbinding te bewerkstelligen. Verbinding zorgt ervoor dat de organisatie weet welke projecten er spelen binnen een bedrijf wat de draagkracht van deze projecten ten goede komt. Heldere en duidelijke communicatie is daarbij essentieel. Begrip voor de manier waarop verschillende afdelingen hun werk inrichten om deze vervolgens met elkaar af te stemmen, levert inzicht in elkaars werk en de daarbij behorende procedures op.

Het uitvoeren van eigen werkzaamheden zonder andere afdelingen daarbij te betrekken is tijdens de uitvoering van projecten niet de juiste strategie. Oog hebben voor het bouwen van bruggen om met een geheel overziende blik over meerdere afdelingen te kijken, levert de meeste winst op. En niet geheel onbelangrijk, dat maakt het werk veel prettiger. Door deze verbindingen te leggen is een PMO niet alleen de spin in het web van de projectorganisatie maar van de gehele organisatie.



Referenties:

Office of Government Commerce (2008), Portfolio, programme and project offices (P3O). Uitgeverij Stationery Office.