

Een PMO is meer dan een administratiekantoor

Wat is de toegevoegde waarde van een Project Management Office (PMO)? Wat zijn de belangrijkste processen die hier spelen? Hoe zit het met de informatievoorziening ter ondersteuning van deze processen? Hoe kunnen de verschillen tussen PMO's verklaard worden? Is het meer een administratiekantoor, het verlengde van de afdeling control of wordt de PMO gezien als middel om concurrentievoordeel te behalen? Het antwoord kan gezocht worden in sponsorship.

Door **Ana Stroe** MSc, Drs. **Steven Koелеmeijer** en Dr. **Marco Spruit**. Dit onderzoek is verricht onder de begeleiding van de Universiteit Utrecht en Celcus bv. Mocht u vragen hebben naar aanleiding van dit onderzoek kunt u een bericht sturen aan ana.stroe@celcus.nl.

Goed beschouwd kunnen bedrijven gezien worden als een verzameling projecten, een programma. Een project ontstaat ook uit een visie, kent een strategisch kader, een doelstelling en moet aan het einde van de rit toegevoegde waarde opleveren. Het is iets nieuws, iets tijdelijks, innovatie, optimalisatie van processen en de ontwikkeling van nieuwe markten en producten. Kortom, een middel om naast de bestaande bedrijfsvoering concurrentievoordelen te bereiken of te behouden. Hoe manage je al deze belangrijke projecten?

Projectmanagement wordt doorgaans beschreven als het plannen, organiseren en beheersen van middelen om projecten zo effectief mogelijk te realiseren. In het verleden werden alle projecten gemanaged vanuit de verschillende bedrijfsonderdelen. De toegenomen belangstelling heeft ertoe geleid dat veel organisaties geïnvesteerd hebben in de ontwikkeling van een Project Management Office (PMO). Recent onderzoek, op basis van een referentiegroep van 554 grote internationale bedrijven, wijst uit dat 48 procent in 2000 een PMO had. In 2012 was dit al 84 procent. Een vergelijkbare groei van PMO's is ook te zien bij kleinere bedrijven en organisaties.

Rollen PMO

De belangrijkste rol van een PMO is er één van coördinatie en beheer: het creëren van inzicht, controle, ondersteuning en het vermogen om dwars door de organisatie projecten op elkaar af te stemmen. Zo kan een PMO voortdurend een actueel inzicht verschaffen over veranderingen en aanvullingen op nieuwe en

lopende projecten. Het biedt advies, methoden, training en handvatten voor de persoonlijke ontwikkeling van professionals. Verder vormt het een belangrijk verzamelpunt van kennis en ervaring dat ingezet kan worden bij toekomstige projecten.

Uit onderzoek blijkt dat sommige organisaties er voor kiezen om meerdere, zelfstandige PMO's in te richten. De rationale is dat projectmanagers en andere medewerkers van de PMO inhoudelijke kennis moeten hebben van de projecten. Zo bestaan er PMO's voor juridische projecten, ICT-projecten of marketingprojecten. In feite liggen deze PMO's in het verlengde van de afzonderlijke bedrijfsonderdelen die ze ondersteunen. Aan de andere kant is het nadeel van verschillende PMO's dat er geen overzicht bestaat van alle projecten en hun relaties met elkaar. In het geval van meerdere PMO's kunnen schaarse mensen en middelen niet optimaal gealloceerd worden. Kennis, ervaring en best practices worden ook enkel opbouwt binnen de grenzen van de eigen PMO.

Manager versus controller

In dat opzicht is het onderscheid tussen een projectmanager en projectcontroller interessant. Uit het onderzoek blijkt dat organisatieonderdelen enkel projecten uitbesteden aan de PMO als ze te ingewikkeld waren, onvoldoende mensen of competenties hadden. Los hiervan worden PMO's vaak gezien als een afdeling met administratieve taken. Door goed opgeleide projectcontrollers van de PMO te betrekken bij alle projecten in een organisatie, ongeacht waar ze worden uitgevoerd, kan de toegevoegde waarde van de PMO, en het bedrijf als geheel verhoogd worden. Een

PMO bestempelen als administratiekantoor miskent deze kwaliteit van een PMO. Sterker nog, een verhoogd inzicht door het uitbouwen van deze op zichzelf enge benadering van een PMO, namelijk die van planning & contro', kan van grote waarde zijn voor projecten en programma's.

Ter ondersteuning van haar tactische en strategische processen heeft ook een PMO belang bij betrouwbare, tijdige en relevante informatie. De mate waarin men dit weet te realiseren bepaalt in hoge mate de kwaliteit van deze processen en is daarmee van grote invloed op de waarde die de PMO vertegenwoordigt voor het bedrijf. Het feit dat een PMO ook een verantwoordelijkheid heeft naar haar interne klanten die werk aan haar uitbesteden, maakt informatievoorziening zo mogelijk tot een kernactiviteit.

Onderzoek

Het onderzoek waarop dit artikel berust, richt zich met name op dit vraagstuk. Hoe volwassen zijn PMO's op het gebied van business intelligence (BI) en corporate performance management (CPM) ter ondersteuning van de meest belangrijke processen? Het gangbare onderscheid tussen BI en CPM wordt hierbij aangehouden: BI betreft informatie die inzicht geeft in het verleden en CPM is meer toekomstgerichte stuurinformatie gebaseerd op (gedeelde) verwachtingen en scenario's.

Voor het onderzoek is het Project Management Office Maturity Model (PMOMM) ontwikkeld om snel inzicht te krijgen in de huidige staat van informatievoorziening van een PMO. Het model is toegepast bij tien grote nationale en internationale Nederlandse organisaties. Het betreft vier banken, vier dienstverleners en twee ondernemingen uit de technologiesector. Er is gebruik gemaakt van de PMBOK-handleiding als grondslag voor het model. Voor de input in het model is gebruik gemaakt van een questionnaire die bestaat uit zeventien algemene vragen en 93 specifieke vragen. De specifieke vragen zijn gericht op het vaststellen in hoeverre bepaalde informatie voorhanden is ter ondersteuning van zes kernprocessen van de PMO: time management, cost, risk, human resources, communications, en quality management. Tot slot zijn er ook specifieke vragen gesteld ten aanzien

van de informatie technologie die gebruikt is om deze informatie te creëren (zie tabel 1).

Aan de hand van de antwoorden is niet alleen snel vast te stellen of een PMO beschikt over informatie voor een specifiek proces (zie tabel 2). Er is ook gevraagd naar de nauwkeurigheid, tijdigheid en beschikbaarheid hiervan. Daarnaast is ook gevraagd naar het belang en de noodzaak van deze informatie voor ondersteuning van een proces. Op basis van deze uitkomst is het mogelijk om vast te stellen hoe volwassen de informatievoorziening is ten behoeve van de afzonderlijke processen, het belang dat eraan gehecht wordt en het verschil hiertussen. Bovendien kan de score van één afzonderlijke PMO afgezet worden tegen het gemiddelde van alle andere organisaties of die in dezelfde sector. Op de horizontale as zien we de onderzochte bedrijven (FINI, SVC, TECH), op de verticale as de onderzochte categorieën.

Beperkingen

Voordat we conclusies gaan trekken is enige relativering ten aanzien van de uitkomsten op zijn plaats. Het aantal PMO's dat PMOMM heeft toegepast is tot op heden beperkt gebleven tot tien PMO's hetgeen generaliseren onmogelijk maakt. Verder, een 100 procent score betekent dat een PMO beschikt over alle BI/CPM informatie die het model relevant acht als ondersteuning voor de desbetreffende zes processen. Zo wordt de score voor cost management bepaald door het antwoord op veertien vragen en kan men terecht betogen dat de beschikbaarheid van een bepaald type informatie zwaarder zou moeten wegen dan een andere. Dit geldt ook voor de processen zelf, de *overall maturity score* is de ongewogen gemiddelde som van de score van alle processen. Dit terwijl het onderzoek toont dat een PMO meer hecht aan *communications management* dan bijvoorbeeld *human resources management*.

Verder kwam tijdens het onderzoek vast te staan dat één van de onderzochte PMO's voortdurend de toegevoegde waarde van projecten in de gaten hield, ook wel *benefit management* genoemd. Hierbij werd zelfs de onderlinge afhankelijkheid van projecten >>

Tabel 1

Time management	Activity definition, Activity sequencing, Activity resource, Activity duration, Schedule control
Cost management	Cost estimating, Cost budget, Cost control, Cost forecasting
Risk management	Risk planning, Risk identification, Risk analysis, Risk response, Risk monitoring and control
Human resources management	Human resources planning, Allocate human resources, Manage human resources
Communications management	Communication planning, Information distribution, Performance reporting, Manage stakeholders
Quality management	Quality planning, Quality assurance, Quality control
Information technology	Data inquiry, Data manipulation, Data analysis, Reporting, Graphics, Information security, Scenario capabilities, Portability and accessibility

MANAGEMENT ACCOUNTING & CONTROL

Tabel 2

	FIN1	FIN2	FIN 3	FIN4	SVC1	SVC2	SVC3	SVC4	TECH 1	TECH 2
Time mgmt.	36%	57%	29%	71%	100%	64%	71%	64%	86%	86%
Cost mgmt.	43%	21%	93%	43%	100%	21%	50%	29%	71%	50%
Risk mgmt.	78%	67%	33%	67%	100%	56%	56%	33%	22%	89%
Human resources mgmt.	20%	40%	0%	0%	60%	0%	0%	60%	80%	60%
Communications mgmt.	86%	100%	71%	86%	86%	43%	57%	86%	86%	100%
Quality mgmt.	50%	100%	0%	0%	75%	25%	0%	25%	100%	100%
Information technology	50%	88%	60%	78%	73%	45%	50%	50%	85%	60%

in ogenschouw genomen en beschikte de PMO zelf over het mandaat om projecten te schrappen en te accepteren. Een zeer belangrijk en strategisch proces dat geen onderdeel uitmaakt van het onderzoek. Was dit wel het geval geweest dan zou dit direct geleid hebben tot een lagere overall score van vrijwel alle onderzochte PMO's.

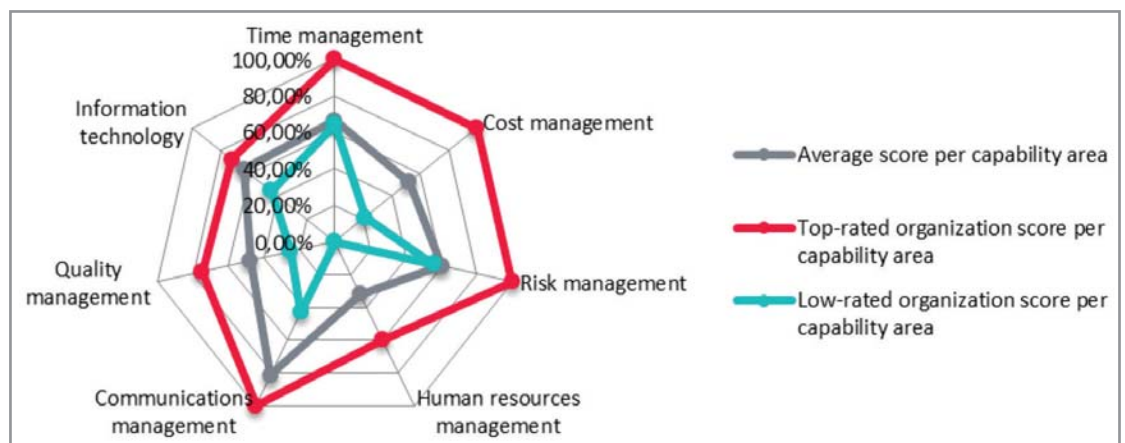
Relatieve verschillen

De relatieve verschillen zijn interessanter dan de absolute scores. Het verschil tussen de laagste (41,9 procent) en de hoogste (84,9 procent) score geeft aan dat de hoogst scorende PMO beschikt over ruim twee keer zoveel BI/CPM informatie ter ondersteuning van haar processen. Hetgeen natuurlijk een groot vraagteken plaatst achter de kwaliteit van de processen van de laagst scorende PMO. Hoeveel aannames en gevoel komt er bij kijken om deze PMO te sturen? Heel veel, zo bleek in een extra evaluatiegesprek achteraf. Deze PMO stond echt in de kinderschoenen al zou je dat, gelet op de omvang van de organisatie, niet verwachten. Andersom, de PMO met de hoogste score (84,9 procent) dwong respect af voor de wijze waarop ze georganiseerd waren al was hun management informatiesysteem tot noch toe gestoeld op Excel. Hoe beter de overall score hoe minder accuraat, tijdig en betrouwbaar de beschikbare informatie

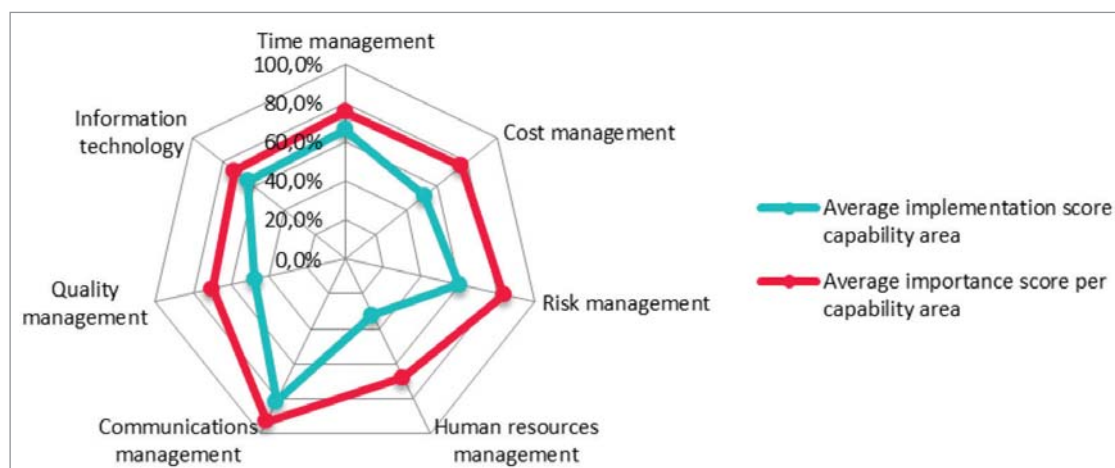
gemiddeld was. Blijkbaar is dit de keerzijde van meer en meer ingewikkelde informatie.

In figuur 1 zien we hoe groot de verschillen zijn van de best scorende PMO ten opzichte van de slechtstscorende PMO en het gemiddelde van alle PMO's per proces en het gebruik van informatie technologie. De gemiddelde beschikbaarheid van BI/CPM per proces is afgezet tegen het gemiddelde belang dat toegekend is aan de beschikbaarheid van BI/CPM voor de desbetreffende processen. Gemiddeld genomen is over de hele linie zichtbaar dat er nog voldoende ruimte is voor verbetering bij PMO's. Hierin loopt human resources het meeste uit de pas, gevolgd door cost management, quality management en risk management (zie figuur 2).

Inzake human resources zie je dat de bekwaamheid en kundigheid van medewerkers slecht is vastgelegd, bijvoorbeeld voor allocatie en planningsvraagstukken. En dat, terwijl het aantal externe consultants dat actief is in een PMO kan oplopen tot maar liefst 80 procent. Gebrek aan controle en sturing op dit vlak kan dus een zeer kostbare aangelegenheid zijn. De PMO mag dan wel een middel vormen voor persoonlijke ontwikkeling en de opbouw van kennis en ervaring, desalniettemin ontbreekt de relevante stuurinformatie vaak. Daarbij kan op basis van een aantal speci-



Figuur 1



Figuur 2

fieke vragen ook geconstateerd worden dat met name toekomstgerichte stuurinformatie slecht ontwikkeld is. Dit zie je bijvoorbeeld terug bij cost management. Het initiële budget wordt niet voortdurend aangepast aan de nieuwste inzichten, laat staan dat men beschikt over een verwachte winst- en verliesrekening einde kwartaal of einde jaar.

De verschillen tussen de PMO's ten aanzien van één en hetzelfde proces leverde soms ook grote verschillen op. Drie van de tien PMO's scoorde voor bijvoorbeeld quality management 0 procent terwijl drie andere PMO's een score hadden van 100 procent. Vergelijkbare verschillen waren ook te zien bij human resources management waarbij vier PMO's op 0 procent zaten terwijl de rest op 60 procent of hoger zat. Bij één en hetzelfde bedrijf zijn twee van hun PMO's onderzocht. Ook hier waren grote verschillen waarneembaar: time management scoorde 35,7 om 57,1 procent en cost management scoorde 21,4 om 42,9 procent.

Een veel gehoorde klacht is dat PMO's gedwongen zijn te werken met verschillende systemen voor kosten, tijdregistratie, human resources, risico en dergelijke. Leveranciers van ERP slagen er blijkbaar niet in tot een geïntegreerd aanbod te komen. Tegelijkertijd is dit voor BI/CPM geen voorwaarde. Eén van de kenmerken van deze technologie is dat meerdere bronnen ontsloten kunnen worden om tot integraal inzicht te komen. De vraag is of dit verschil en de mogelijkheden voldoende bekend zijn. Gelet op het gebruik van Excel kan in het algemeen gesteld worden dat de inzet van informatie technologie niet goed ontwikkeld is.

Conclusie

Concluderend kan gezegd worden dat de meeste van de onderzochte PMO's op voorhand een vrij helder beeld hadden van hun maturity op het gebied van BI/

CPM. Ondanks het aangegeven belang leek er weinig sprake van urgentie om een verandering te brengen in de situatie en te investeren in informatie technologie. Hierbij was de PMO met de slechtste score zelfs minder ontvankelijk voor verbetering dan de beste PMO. Een belangrijke verklaring moet naar onze mening gezocht worden in (het gebrek aan) de visie achter de PMO. Aangezien projecten ogenschijnlijk zo belangrijk zijn voor het concurrerend vermogen van een bedrijf, het lerend vermogen en het delen van kennis en ervaring, zou je mogen veronderstellen dat PMO's een strategische rol vervullen binnen een bedrijf. Als dit zo is, doet de vraag zich voor of een PMO niet direct onder de verantwoordelijkheid moet vallen van één van de directieleden. Op een vergelijkbare manier zoals de Chief Information Officer is ontstaan. ■

Literatuur

- Project Management Institute (2004). A guide to the project management body of knowledge (PMBOK). Third edition.
- Eppler, M. & Muenzenmayer, P. (2002). Measuring information quality in the web context: A survey of state-of-the-art instruments and an application methodology. Proceedings of 7th International Conference on Information Quality; p.187-196.
- Choo, C. W. (1995). Information Management for the Intelligent Organization: Roles and Implications for the Information Professions. Digital Libraries Conference March 27-30 1995 Proceedings p 8199 (pp. 81-99). National Computer Board of Singapore.
- Hill, G. M. (2004). Evolving the Project Management Office: A Competency Continuum. Information Systems Management, 21(4), 45-51. Taylor & Francis Ltd.
- PM Solutions (2010). The State of the PMO 2010. Retrieved from http://www.pmsolutions.com/audio/State_of_the_PMO_2012_Research_Report.pdf
- Kiron, D., Shockley, R., Kruschwitz, N., Finch, G., & Haydock, M. (2011). Analytics: The Widening Divide. MIT Sloan Management Review. 1-22.