

MANAGEMENT GUIDE

Het Project Management Office - PMO



Jan Willem Donselaar
Remco te Winkel

Het Project Management Office - PMO
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*.

VHP is tevens de uitgever voor toonaangevende instellingen en bedrijven, onder andere The Open Group, PMI-NL, IPMA-NL, CA, Getronics, Pink Elephant.

Onderwerpen per domein zijn:

IT (Service) Management / IT Governance

ASL
BiSL
CATS
CMMI
COBIT
ISO 17799
ISO 27001
ISO/IEC 20000
ISPL
IT Service CMM
ITIL® V2
ITIL® V3
ITSM
MOF
MSF

Architecture (Enterprise en IT)

Archimate®
TOGAF™
GEA®

Business Management

EFQM
ISA-95
ISO 9000
SixSigma
SOX
SqEME®

Project-, Programmen en Riskmanagement

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

Voor een compleet overzicht van alle uitgaven, ga naar onze website: www.vanharen.net.

Het Project Management Office PMO

Management Guide

Jan Willem Donselaar
Remco te Winkel



Colofon

Titel:	Het Project Management Office – PMO - Management Guide
Auteurs:	Jan Willem Donselaar Remco te Winkel
Tekstredactie:	Sylvia Plette (Tekstbureau Etaalage)
Uitgever:	Van Haren Publishing, Zaltbommel, www.vanharen.net
ISBN:	978 90 8753 134 8
Druk:	Eerste druk, eerste oplage, juni 2009
DTP-productie:	CO2 Premedia, Amersfoort - NL
Copyright:	© Van Haren Publishing, 2009
Illustraties:	CO2 Premedia, Amersfoort - NL
Illustratie omslag:	Atlas van Stolk, Rotterdam

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

TRADEMARK NOTICES

PRINCE2®, MSP, M_o_R® and P3O® are Registered Trade Marks 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 veeveelvoudigd 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.

*Waarom hebben we wel het budget om iets meerdere malen fout te doen,
maar nooit budget om het een keer goed te doen?*

Woord vooraf

Projecten is een woord dat bij veel bedrijven al jaren niet hardop uitgesproken mag worden. Er rust een taboe op het P-woord. Projecten lopen namelijk ver uit in de planning, houden zich niet aan budgetten en de schuld van het mislukken ligt altijd bij iedereen behalve bij de persoon waarvan iedereen dacht dat hij of zij de eindverantwoordelijke voor het projectresultaat was.

Hoe zielig was de persoon die het belangrijkste project voor een organisatie moest gaan leiden. Binnen no-time wist je dat het leiden, lijden zou worden. Niemand durfde meer uitdagende projecten aan, bang voor het 'CIO'(Career is Over)-syndroom.

Het is een feit dat het aantal projecten bij bedrijfsleven en overheid nog steeds toeneemt. Het is dus hoog tijd voor een vademecum om het P-woord uit de taboesfeer te halen. Projecten zijn het mooiste wat een mens in zijn werkbaar leven kan overkomen. Sterker nog: Is het hele leven niet één groot project met een huilende kick-off en een einde in welke vorm dan ook? Is het leven niet het ultieme project waarvan we gedurende de looptijd grotendeels genieten en er het maximale uit weten te halen?

Welnu, als we dat kunnen doen is een klein business of ICT-project toch kunst met een kleine k? De schrijvers hebben dit onderkend en bieden u een leidraad om te genieten van ieder project. Het P-woord hoeft niet langer een taboe te zijn. We kunnen vol trots zeggen: ik heb dit en dat bereikt, opgeleverd binnen de afgesproken tijdlijnen en budgetten. Het geheim achter dit succes? Dat is volgens de auteurs van dit boek het Project Management Office oftewel PMO.

Mocht u denken dat u wel zonder zo'n bureau kan, want dat hindert in de voortgang, dan weten de schrijvers van dit boek als geen ander aan te geven dat het PMO meer is dan een bureaucratisch lichaam dat vooral veel documenten produceert. Nee, dit boek maakt duidelijk dat het PMO een direct effect heeft op het bereiken van de bedrijfsdoelstellingen met alle onderhanden projecten.

De schrijvers weten veel van de valkuilen die zich kunnen voordoen bij projecten scherp te formuleren. Hun praktijkervaring helpt om voor veelvoorkomende problemen een oplossing te bieden. Natuurlijk blijven er dingen fout gaan in projecten, ook als er een vorm van PMO is ingericht. Een PMO is immers geen wondermiddel. Maar met een PMO zit je zo dicht bij het vuur dat er snel herstel kan worden uitgevoerd, voordat de fout of omissie substantiële schade aanricht in een bedrijf. En met een PMO kan een

leider beter fouten erkennen dan een eenzame leider zonder de steun van een PMO. Als je dan ook nog de kracht hebt om de fout meteen te herstellen, is dat de basis van alle succes.

Net zoals de methoden PRINCE2 en PMBOK de facto standaarden zijn op het gebied van projectmanagement, is dit boek een standaardwerk over het Project Management Office. Als iedereen de inhoud van dit boek tot zich neemt en er de juiste conclusies aan verbindt voor zijn eigen organisatie is het taboe op het P-woord voorgoed verleden tijd.

Jos Blejje

lid van de directie van Atos Origin Nederland B.V.

Mei 2009

Inhoud

Inleiding	XI
Wat is een PMO?.....	XI
PMO: it's all in the name.....	XIV
1 De VOC vanuit de optieken projectmanagement en PMO	1
1.1 De VOC als multinational.....	1
1.2 PMO ouder dan vandaag de dag!.....	4
1.3 Rollen op het VOC-schip	4
1.4 Projectmatige reis.....	5
1.5 Projectomgeving VOC.....	5
1.6 Rapporteren op hoog niveau	6
1.7 Conclusie.....	6
2 Projecten en PMO's	7
2.1 De sleutel tot een succesvol project.....	8
2.2 Oorzaken van falen en succesvoorwaarden.....	9
2.3 Projectaanbevelingen	10
2.4 Opkomst van een PMO	11
2.5 Rechtvaardiging voor een PMO	12
2.6 Conclusie.....	15
3 PMO in de organisatie	17
3.1 PMO als staffunctie	17
3.2 De Project Management Officer	18
3.3 De rol van PMO	19
3.4 Projectsucces.....	21
3.5 Conclusie.....	22
4 Doelen en meerwaarde van PMO voor de organisatie	25
4.1 De doelen van een PMO.....	25
4.2 Redenen om een PMO op te zetten.....	29
4.3 Meerwaarde van PMO	30
4.4 Veelgestelde vragen over meerwaarde PMO.....	32
4.5 Conclusie.....	33

5	Funcities van een PMO	35
5.1	Processen en methoden	36
5.2	Professionalisering van het projectmanagement	37
5.3	Software tools.....	37
5.4	Communicatie.....	38
5.5	Project support.....	39
5.6	Resource management.....	39
5.7	Portfoliomanagement	40
5.8	Quality Assurance	41
5.9	Conclusie.....	41
6	Het functioneren van een PMO.....	43
6.1	Aandachtsgebieden	43
6.2	De niveaus van de aandachtgebieden	45
6.3	Ontwikkelstadia van een PMO	50
6.4	Conclusie.....	51
7	Niveau van projectvolwassenheid en PMO.....	53
7.1	De niveaus van projectvolwassenheid.....	53
7.2	Rol PMO bij niveau van projectmanagementvolwassenheid	56
7.3	Verhogen van het niveau van volwassenheid.....	57
7.4	Conclusie.....	58
8	Good Governance en PMO	59
8.1	Algemene criteria voor good governance.....	60
8.2	De taak van een PMO	62
8.3	Ondersteunen bij de juiste uitvoering van een project: projectmanagement	62
8.4	Ranken van de juiste projecten: portfoliomanagement	62
8.5	Selecteren van de juiste projectmanager voor het project	63
8.6	Rapporteren van de 'juiste' projectinformatie.....	63
8.7	Conclusie.....	63
9	Een PMO in zijn omgeving	65
9.1	Britse model	65
9.2	Amerikaanse model	66
9.3	Rijnlandse model.....	68
9.4	Verenigde Staten.....	70
9.5	Groot-Brittannië.....	71
9.6	Nederland.....	71
9.7	Conclusie.....	71

10	Rol PMO in projectmanagementmethoden	73
10.1	Aandacht voor PMO	73
10.2	PRINCE2.....	74
10.3	Managing Successful Programmes (MSP).....	74
10.4	IPMA: ICB/NCB.....	74
10.5	PMBOK.....	75
10.6	A4-Projectmanagement	75
10.7	Projectmatig werken.....	76
10.8	Conclusie.....	76
11	Hulpmiddelen voor PMO	77
11.1	Het PMO-model.....	78
11.2	QuickScan	82
11.3	De Balanced Scorecard.....	83
11.4	Conclusie.....	86
12	Verbeteren van het volwassenheidsniveau	87
12.1	Gelijktrekken projecten: plateau aanpak	87
12.2	Verhogen niveau van projectvolwassenheid	88
12.3	Relatie tussen processen, niveau van volwassenheid en PMO	88
12.4	Eerst niveau van volwassenheid vergroten of eerst PMO inrichten?	90
12.5	Conclusie.....	91
13	Werkwijze voor de inrichting van een PMO	93
13.1	De eerste stap: beschrijf	94
13.2	De tweede stap: visualiseer	95
13.3	De derde stap: Verhoog procesniveau.....	97
13.4	Het overwinnen van weerstanden	99
13.5	Conclusie.....	105
	Bijlage 1 Over de auteurs	107
	Bijlage 2 Vragenlijst PMO-model.....	109
	Bijlage 3 PMO-model. Processen per domein en niveau	111
	Index.....	119

Inleiding

In Nederland, maar ook in veel andere landen, gaan organisaties in toenemende mate over tot het inrichten van een Project Management Office, afgekort PMO. Deze management guide geeft een overzicht van de belangrijkste internationale ontwikkelingen over dit onderwerp en een handreiking bij de inrichting van een PMO.

Organisaties erkennen in toenemende mate de meerwaarde van een PMO. Deze management guide laat zien waarom organisaties een PMO willen, wat een PMO is, wat de zin en betekenis is voor de lijn- en voor de projectorganisatie en hoe een organisatie een PMO kan opzetten en inrichten. Kortom, dit boek biedt achtergrondinformatie, inzichten, argumenten, ideeën over het waartoe, waarom, het wat en het hoe van een PMO.

The **Project Management Office (PMO)** in a business or professional enterprise is the department or group that defines and maintains the standards of process, generally related to project management, within the organization.

The PMO strives to standardize and introduce economies of repetition in the execution of projects. The PMO is the source of communication, documentation, guidance and metrics on the practice of project management and execution (Bron: PMI USA).

Wat is een PMO?

- Een PMO gaat over projecten, maar niet over het leiden van projecten.
- Een PMO gaat over de methode, de aanpak en de managementrapportage van individuele projecten en van projecten in hun onderlinge samenhang.

- Een PMO neemt niet deel aan de stuurgroep, stuurt niets aan, maar heeft wel overal mee te maken.
- Een PMO verhoogt de professionaliteit van het projectmanagement in een organisatie.
- Een PMO voorziet in communicatie rond projecten ten behoeve van projectmanagers, opdrachtgevers, stuurgroepen, directies, stakeholders en belangstellenden. De verkregen informatie stelt hen allen in staat projecten beter op te zetten, te begeleiden, te beheersen, te controleren en te sturen. Een PMO is daarmee gepositioneerd over de projecten heen, maar kan ook functioneren binnen een project.
- Een PMO verzamelt, analyseert en aggregiert projectinformatie en geeft zo inzicht en overzicht over de portfolio.

Sleutelvragen van een PMO zijn:

- Doen we de juiste projecten?
- Doen we de projecten op de juiste wijze?
- Selecteren we de juiste projectmanager voor het project?
- Rapporteren we de juiste informatie over de projecten?

59% of respondents said PMO means project management office; 12% said it means program management office.

Study by Brion Hobbs PMP and Monique Aubry

"An organizational unit to centralize and coordinate the management of projects under its domain. A PMO oversees the management of projects, programs or a combination of both."

A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK® guide), Third Edition © 2004, p.17

In each organization, the definition of a PMO may vary in name and by function, but it essentially centralizes, coordinates and oversees the management of projects and programs.

Article by Bud Baker, Ph.D. PMI Network, June 2007



Figuur 1 Een PMO, wat is dat precies?

Een tweetal herkenbare gesprekken tussen een opdrachtgever en een projectmanager

Gesprek 1

Projectmanager: 'Ik heb twee extra projectmedewerkers nodig, want we komen om in het werk.'

Opdrachtgever: 'Hoezo is dat ineens nodig en waarom een uitbreiding met maar liefs twee projectmedewerkers?'

Projectmanager: 'Iedereen zit tot over de oren in het werk. Ze vertellen mij allemaal dat zij er momenteel niets bij kunnen hebben. Ik denk dat het met twee medewerkers extra beter zal gaan.'

Opdrachtgever: 'Oké, maar is er dan echt nergens ruimte? Kan er niets verschoven worden? Om hoeveel extra werk gaat het eigenlijk?'

Projectmanager: 'We hebben het echt allemaal erg druk! Iedereen maakt lange dagen.'

Opdrachtgever: 'Kom maar terug als je een betere onderbouwing hebt.'

Moraal: de projectmanager heeft geen harde bewijzen of argumenten om uitbreiding van het projectteam met twee medewerkers aan de opdrachtgever te kunnen onderbouwen en rechtvaardigen, want de projectmanager kan niet aangeven wat de huidige werklast is en hoeveel extra werk er is.

Gesprek 2

Projectmanager: 'Ik heb twee extra projectmedewerkers nodig, want we komen om in het werk.'

Opdrachtgever: 'Hoezo, hoe kan dat ineens?'

Projectmanager: 'Iedereen zit tot over de oren in het werk. Ze vertellen mij allemaal dat zij er momenteel niets bij kunnen hebben.'

Opdrachtgever: 'Oké, maar is er dan echt nergens ruimte? Kan er niets verschoven worden? Om hoeveel extra werk gaat het eigenlijk?'

Projectmanager: 'De urenverantwoording van de laatste vier weken laat zien dat er gemiddeld vijftig uren per week wordt gewerkt, dus tien overuren per man per week! Daarnaast laat de detailplanning zien dat er over twee weken een vijftal nieuwe activiteiten moet worden gestart, wat een toename ten opzichte van de huidige werklast met tachtig uren per week impliceert. Overigens wil Project B over drie maanden ons resultaat hebben, anders kunnen zij niet verder.'

Opdrachtgever: 'Hoe kom je aan die cijfers en aan die planninggegevens?'

Projectmanager: 'Van het PMO natuurlijk!'

Opdrachtgever: 'Dus een toename van tachtig uren per week maakt een uitbreiding van het project met twee medewerkers noodzakelijk, als we de planning willen halen en Project B niet willen laten wachten?'

Projectmanager: 'Dat is juist.'

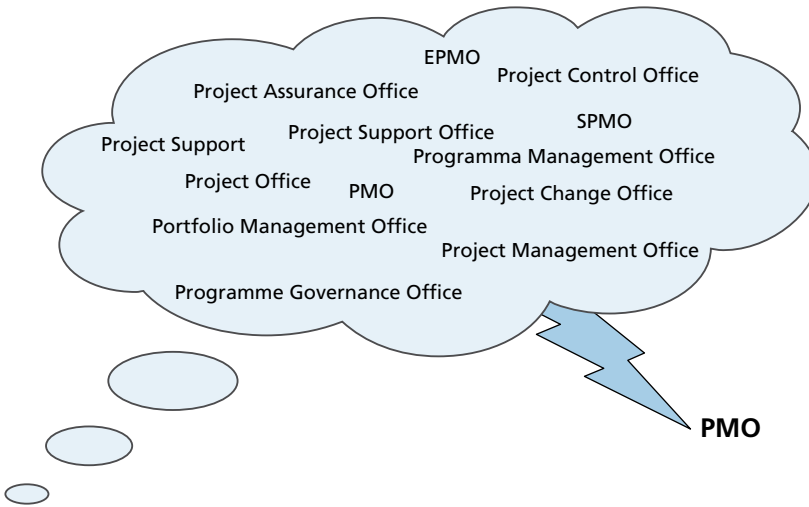
Opdrachtgever: 'Het is mij duidelijk. Je hebt mijn akkoord.'

Moraal: dankzij een PMO heeft de projectmanager harde bewijzen en argumenten (cijfers!) met betrekking tot werklast en de onderlinge afhankelijkheid van projecten om de uitbreiding te kunnen rechtvaardigen.

PMO: it's all in the name

Aangezien het PMO een relatief jong fenomeen is, bestaat er een scala aan namen om de nieuwe organisatie-eenheid aan te duiden die ondersteuning en informatie biedt aan projectmanagers, opdrachtgevers, stuurgroepen, directies, stakeholders en belangstellenden. In de literatuur van de laatste jaren kwamen we onder meer de volgende namen van organisaties/ eenheden tegen, die allemaal min of meer de functie hebben om projecten, programma's, enzovoort in een organisatie te coördineren of aan te sturen:

- Project Office (PO)
- Enterprise Project Management Office (EPMO)
- Project Management Office (PMO)
- Program Management Office (PMO)
- Programme Governance Office (PGO)
- Project Assurance Office (PAO)
- Project Change Office (PCO)
- Project Control Office (PCO)
- Project Management Office (PMO)
- Program Management Office (PMO)
- Project Support Office (PSO)
- Corporate Project Management Office (CPMO)
- Portfolio management Office (PMO)
- Project Support (PS)



Figuur 2 De vele verschillende benamingen van PMO

De verschillende namen worden vaak door elkaar gebruikt en dat is eigenlijk incorrect, want de naam representeert de positionering in een organisatie en de primaire focus van de PMO. Bijvoorbeeld de letter C van Corporate in CPMO geeft aan dat het hier om een PMO op strategisch niveau gaat, zoals de letters PS van Project Support aangeven dat het om een operationeel PMO gaat en de letters PM van Project Management beschrijven dat het om een PMO op tactisch niveau gaat.

Uit de naamgeving van een PMO vallen dus twee zaken af te leiden. Ten eerste op welk managementniveau – operationeel, tactisch of strategisch – van de organisatie het PMO is gepositioneerd en ten tweede wat de primaire focus van die PMO is, bijvoorbeeld kwaliteitsbewaking bij PAO (assurance) of financiële controle (control) bij PCO.

In dit boek gebruiken wij consequent de term Project Management Office (PMO).

Opbouw van dit boek

We beginnen dit boek met een stukje geschiedenis en bekijken in hoofdstuk 1 de VOC vanuit de optieken projectmanagement en PMO. Daaruit blijkt dat een PMO ouder is dan vandaag de dag. In hoofdstuk 2 bespreken we projecten en PMO's in het algemeen. Hoofdstuk 3 geeft een beschrijving van PMO in de organisatie en hoofdstuk 4 beschrijft de doelen en meerwaarde van PMO voor de organisatie. Ook bespreken we de functies van een PMO (hoofdstuk 5) en het functioneren van een PMO in de organisatie (hoofdstuk 6). Een belangrijk aspect voor een organisatie die een PMO op wil zetten is

het niveau van projectvolwassenheid. Dit komt in hoofdstuk 7 aan bod. In hoofdstuk 8 belichten we good governance en het verband hiervan met PMO. Hoofdstuk 9 bekijkt PMO in zijn omgeving; de methoden en modellen die worden gebruikt in verschillende delen van de wereld. In hoofdstuk 10 wordt een aantal projectmanagementmethoden beschreven en gekeken naar de aandacht die er voor PMO bestaat. Hoofdstuk 11 biedt hulpmiddelen voor een PMO. In hoofdstuk 12 bespreken we de punten ter verbetering van het volwassenheidsniveau en in hoofdstuk 13 wordt aan de hand van een stappenplan een werkwijze gegeven voor de inrichting van een PMO.

HOOFDSTUK 1

De VOC vanuit de optieken projectmanagement en PMO

Het is interessant om de Vereenigde Oost-Indische Compagnie (VOC) vanuit de optieken van projectmanagement en van PMO nader te bekijken. De VOC worstelde in de zeventiende en achttiende eeuw namelijk al met vraagstukken die ook nu nog heel herkenbaar zijn. Het ging bijvoorbeeld om vraagstukken op het gebied van bedrijfscontinuïteit, financiering, concurrentie, prijsbewaking, allocatie van mensen en middelen, innovatie en rendement. Blijkbaar heeft de VOC op die vraagstukken bijna twee eeuwen lang passende antwoorden kunnen vinden.

1.1 De VOC als multinational

De Vereenigde Oost-Indische Compagnie (meestal afgekort tot VOC) was een uiterst succesvol Nederlands handelsbedrijf, dat in de zeventiende en achttiende eeuw het monopolie bezat op de handel tussen Europa en Azië. De VOC was verdeeld in verschillende Kamers: er waren VOC- Kamers in Amsterdam, Middelburg, Delft, Rotterdam, Hoorn en Enkhuizen. Deze Kamers hadden eigen bewindhebbers, werven en pakhuizen. De VOC was lange tijd de grootste handelsorganisatie ter wereld.

Dankzij een grote vloot en een enorm kapitaal wist de VOC tussen Europa en Azië een centraal gestuurd netwerk te onderhouden dat efficiënter en effectiever was dan dat van de concurrentie.

De scheepsladingen specerijen, die de havens van de Republiek werden binnengevaren, legden de basis voor de rijkdom van de Nederlandse Gouden Eeuw.

Het Dagelijks Bestuur van de VOC werd gevormd door de Heeren XVII, die afwisselend in Amsterdam en Middelburg vergaderden. De Heeren XVII moesten de activiteiten van de Compagnie coördineren en de hoofdlijnen van het beleid uitzetten. Zij vergaderden

drie keer per jaar gedurende enkele weken. De tijdstippen van de vergaderingen waren afgestemd op het vertrek of de aankomst van de schepen.

De Heeren XVII werden ondersteund door een bijzondere adviescommissie: het Haags Besogne.

De zetel van het Haags Besogne was om de volgende redenen in Den Haag gevestigd:

- Men was buiten het werkgebied van de Kamers.
- Het was dan niet nodig bij toerbeurt in dat verre Middelburg te vertoeven.

Het Haags Besogne had tot doel 'het nasien, leesen en examineren van de boeken, brieven en verdere papieren', die jaarlijks uit Azië werden ontvangen. Zij rapporteerden hun bevindingen en adviezen aan de Heeren XVII, die sinds 1649 elk voorjaar gedurende vier tot acht weken in Den Haag bijeenkwamen.

De VOC wordt wel beschouwd als de eerste multinational ter wereld.



Figuur 1.1 Het logo van de VOC

De VOC had echter bevoegdheden en privileges die tegenwoordige multinationals niet hebben:

- De VOC kreeg van de Republiek een monopolie op het drijven van handel tussen Europa en Azië.
- De VOC mocht geweld gebruiken.
- De VOC mocht namens de Republiek verdragen afsluiten met andere staten.
- De VOC mocht land in bezit nemen namens de Republiek.

Aan de andere kant kan worden gesteld dat de VOC juist wel kenmerken had van een tegenwoordige multinational:

- De VOC had vestigingen in het buitenland: handelsnederzettingen, kantoren en fabrieken;
- De VOC had een uitgebreide administratieve organisatie opgebouwd;.
- De VOC was een zeer grote onderneming.
- De VOC kende een zekere mate van scheiding van bezit door middel van aandelen om de handelsexpedities te bekostigen en het dagelijks bestuur door de Heeren XVII.
- De VOC was de eerste onderneming die aandelen uitgaf. Het oudste aandeel ter wereld is dan ook een VOC-aandeel.
- In het beleid van de Heeren XVII stond de 'eis der retouren' centraal, een bestellijst waarin precies stond aangegeven in welke hoeveelheden en met welke specerijen een schip naar de Republiek moest terugkeren.



Figuur 1.2 Bijeenkomst van de Heeren XVII

1.2 PMO ouder dan vandaag de dag!

Hoewel een PMO pas goed in opkomst is sinds het midden van de negentiger jaren van de vorige eeuw, in het bijzonder in Canada en in de Verenigde Staten, lijkt het concept al veel ouder te zijn. Het is een leerzame exercitie om de vergelijking te trekken met een organisatiestructuur van de Verenigde Oost-Indische Compagnie (VOC). In deze eerste Naamloze Vennootschap ter wereld waren een organisatie-eenheid en personeelsfuncties aanwezig die een grote gelijkenis vertonen met een PMO en de PMO'ers van nu. In de zeventiende eeuw was Nederland een belangrijke handelsnatie, waar de ondernemers grote verwachtingen hadden van handel met Azië. Daartoe werd een nieuwe organisatie opgericht om de complexe operatie van handel op een ander werelddeel uit te kunnen voeren. De VOC bouwde, financierde en stuurde schepen naar 'De Oost'. De reizen van deze schepen waren omvangrijke ondernemingen en iedere reis kan worden beschouwd als een project van redelijke omvang. De schepen van de VOC hadden een bemanning van driehonderd koppen die allen een specifieke taak aan boord hadden.

1.3 Rollen op het VOC-schip

De opperkoopman was verantwoordelijk voor de lading en de handel en werd aanvankelijk schipper ('heer van het schip') genoemd, maar in de achttiende eeuw ook kapitein of kapitein-luitenant. Tot 1742 was in theorie de opperkoopman degene met de hoogste positie, maar in de praktijk gaf de schipper de bevelen aan boord. Hij moest zich houden aan de instructies die hij meegekregen had van de bewindhebbers in Nederland, de opdrachtgevers voor de reizen.

De schipper was eindverantwoordelijk voor de navigatie, maar moest bij het bepalen van de koers wel degelijk rekening houden met de mening van de stuurlieden. De schipper werd in zijn taken daarnaast ondersteund door de stuurlieden, kooplieden en de handboekhouder. Een belangrijke rol aan boord was ook weggelegd voor de provoost, deze handhaafde de regels aan boord. Iedere avond sloeg hij met zijn 'gerecht' of provoost-stok op de grote mast om de bemanning op de regels te wijzen.

Het werk aan boord werd uitgevoerd door het lager scheepsvolk, de matrozen, scheepsjongens en adelborsten. Voor het voeden van de bemanning was er een kok en bottelier aan boord. Tot slot was er nog een taak weggelegd voor de timmerlieden, de zeilmakers, de smid, de scheepskorporaal (verantwoordelijk voor het geschut) en de chirurgijn. Ieder had zijn eigen afgebakende aandachtsgebied aan boord.

In geval van onregelmatigheden aan boord kwam de scheepsraad bijeen om recht te spreken. De straffen waren niet mals, kielhalen was nog het minste dat je kon overkomen. Doodstraffen kwamen ook voor, bijvoorbeeld verdrinking of ophanging.

1.4 Projectmatige reis

De reis van een VOC-schip kan worden opgevat als een project. Het was immers een unieke opgave om terug te komen met een van te voren bepaalde lading, bijvoorbeeld specerijen. Een schipper stond er niet alleen voor om het schip naar de (al dan niet) bekende havens in De Oost te leiden. Het werk werd gedaan door gespecialiseerde professionals aan boord en er was de nodige aandacht voor het handhaven van een organisatiestructuur en werkinstructies.

In PRINCE2-termen gezegd: opdrachtgever (bewindhebbers), opdrachtnemer (schipper), stuurgroep (scheepsraad, inderdaad alleen bijeenkomend in geval dat er directe redenen toe was, dus 'management by exception', *avant la lettre*) en projectteam (matrozen, adelborsten). En verder kan in deze analogie een PMO worden vertaald naar een combinatie van provoost (procesbewaking), handboekhouder (bijhouden administratie) en stuurlieden (advisering).¹

1.5 Projectomgeving VOC

Niet alleen het leven aan boord van een VOC-schip vormt een treffende vergelijking met het huidige PMO. Het bestuur over de VOC vond plaats middels vergaderingen van de Heeren XVII die de afzonderlijke zes kamers vertegenwoordigden, verdeeld over zeventien zetels. Er waren VOC-kamers in Amsterdam, Zeeland, Delft, Rotterdam, Hoorn en Enkhuizen die een afvaardiging stuurden. Deze bestuursvergadering, een stuurgroep in huidige termen, vergaderde twee maal per jaar. Alle ingekomen informatie over de schepen (projecten) werd door een commissie in Den Haag voorbereid. Deze commissie, het Haags Besogne (vernoemd naar de werklocatie), bereidde ook de resoluties en vergaderingen voor. Hier is een sterke overeenkomst met het moderne PMO dat ook stuurgroepen voorbereidt. Het Haags Besogne verwerkte informatie over alle scheepsverplaatsingen heen, gelijk een modern PMO op tactisch niveau haar werk doet over alle projecten heen.

Dit is een tweede verschijningsvorm van een PMO: niet meer binnen een project (enkele scheepsreis) maar over de projecten heen, op programmaniveau. Waar een PMO binnen een project op operationeel niveau functioneert, is een PMO binnen programma's al meer tactisch bezig.

In het voorbeeld van de VOC functioneert een PMO over alle reizen heen en geeft het geconsolideerde overzichten over de gehele handel op De Oost.

1 PRINCE2 heeft met het Project Support Officer (PSO) zijn eigen term voor PMO. Omdat een PMO op projectniveau strikt genomen alleen ondersteunende en geen managementtaken heeft lijkt deze term correct. Wij houden echter voor alle niveau's het begrip PMO aan. Het PSO is dan een PMO op operationeel niveau.

1.6 Rapporteren op hoog niveau

Bij de VOC stond het rapporteren op een hoog niveau. Er zijn letterlijk kilometers rapportages bewaard gebleven met allerhande rapporten over ladingen, veilingen en bestuursaangelegenheden. De VOC had een uitgekiend systeem en schema van scheepstijdingen (vertrek- en aankomstdata, samen met gegevens over de lading) rond het reizen op De Oost en daarmee een transportsysteem voor alle rapporten en missives heen en weer.

Het beheersen van projecten valt of staat met het kunnen beschikken over de juiste informatie en analyses. De VOC had hiertoe een uitgekiend systeem van rapportages ontwikkeld dat zelfs zover ging dat elkaar tegenkomende schepen rapporten uitwisselden, zodat deze zo snel mogelijk in het vaderland zouden aankomen.

Het is in onze tijd van telefoon en e-mail moeilijk voor te stellen dat een grote operatie bestuurd kon worden, terwijl berichten er zeven maanden over deden om de geadresseerde te bereiken. Aannemelijk is dat de VOC een hoge mate van organisatievolwassenheid had bereikt met bijbehorende standaardisatie van berichten, routes en tijden. Door gegevens op uniforme wijze aan te leveren (bijvoorbeeld door voorschriften te stellen over de opbouw van vrachtbrieven), konden de gegevens makkelijk verder verwerkt worden. Het is geen wonder dat er daarom zoveel gelijkenis met het huidige PMO is aan te wijzen.

1.7 Conclusie

De functie van een PMO bestaat langer dan vandaag de dag. De VOC hield zich al in de zeventiende en achttiende eeuw bezig met PMO's en met projectmatig werken. Zaken als rolverdeling, functiescheiding, een projectmatige aanpak, de projectorganisatie en sturen op informatie speelden ook toen al een rol en vertoonden veel overeenkomsten met de PMO's van vandaag de dag.

In de volgende hoofdstukken gaan we terug naar de tegenwoordige tijd. We bekijken de PMO's van nu en wat een PMO betekent voor de organisatie.

HOOFDSTUK 2

Projecten en PMO's

Steeds meer organisaties gaan over tot het inrichten van een Project Management Office. Bij organisaties waar veel wordt gewerkt in de vorm van projecten of programma's, zowel in het bedrijfsleven als bij de overheid, is een PMO de organisatie-eenheid bij uitstek die kan bijdragen aan een adequaat besluitvormingsproces gebaseerd op volledigheid, tijdigheid en integriteit van de informatie betreffende die projecten en programma's. Naast het verstekken van integere informatie aan de stuurgroep, kan een PMO de besluiten van de stuurgroep distribueren, zodat die besluiten bij de juiste projectmanagers terechtkomen en kan zij namens de stuurgroep toezien op de wijze van toepassing van het besluit door de projectmanager in het project. PMO is een uitstekend middel is om de vicieuze cirkel van Cobb's paradox te doorbreken.

'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

In dit hoofdstuk bespreken we hoe een project succesvol kan verlopen. De redenen van falen en de succesvoorwaarden van een project komen aan bod en er worden een aantal projectaanbevelingen gegeven. Verder worden de opkomst van een PMO en de rechtvaardiging voor het inzetten van een PMO nader belicht.

2.1 De sleutel tot een succesvol project

Ondanks het feit, dat projecten veelal door ervaren en goed opgeleide professionals worden uitgevoerd, mislukken veel projecten, in het bijzonder ICT-projecten. Een onderzoek van de Standish Group International (2001) gaf aan dat 85 procent van de ICT-projecten mislukken.

Blijkbaar heeft falen of slagen van een project weinig te maken met ervaring en kennis. Gelukkig is er volgens de Standish Group International (2001) ook hoop: de sleutel tot succes voor projecten is een adequaat besluitvormingsproces.

De focus van projectmanagers en opdrachtgevers is eenzijdig gericht op het vierkant budget-planning-scope-kwaliteit. Het streven van elke projectmanager en opdrachtgever is een projectresultaat zo efficiënt – synoniem voor snel en goedkoop – en effectief mogelijk te realiseren.

Echter een adequaat besluitenvormingsproces kost tijd en geld. Met andere woorden: besluitvorming maakt een project duurder en verlengt de doorlooptijd.

Voor een adequaat besluitvormingsproces zijn er een aantal items noodzakelijk:

1. Planmatige besluitvormingsproces

Het is voor alle betrokkenen duidelijk wanneer en in welke frequentie of om welke reden de stuurgroep in vergadering bijeenkomt.

2. Integere informatie

Integere (juist, volledig en actueel) informatie is van essentieel belang. De premisse is dat de stuurgroep altijd integere informatie ter beschikking wordt gesteld.

3. Stuurgroep

De stuurgroep is als enige bevoegd besluiten te nemen (zie besturingsschema, figuur 3.2) over de voortgang van een project.

4. Besluit

Een besluit is het resultaat van de stuurgroepvergadering ten behoeve van de wijze van voortgang van een project

5. Implementatie van het besluit in het project

Het besluit doorvoeren in het project.

6. Monitoring

Het toezicht houden op de wijze van toepassen van het besluit door de projectmanager in het project.

2.2 Oorzaken van falen en succesvoorwaarden

Het komt vaak voor dat projecten niet op tijd worden afgerond, niet binnen het budget blijven en niet het gewenste resultaat opleveren. Denk bijvoorbeeld aan de grote vertraging en onenigheid tussen overheid en leveranciers bij het P3-project², het stoppen van het WIA³-project bij UWV en het afbreken van VIDI⁴ bij het Ministerie van VROM. Overeenkomst tussen die projecten: ze kostten te veel en leverden niet op wat in eerste instantie beoogd was.

Onderzoeksbureau Gartner heeft een top 8 samengesteld van redenen waarom projecten falen. De belangrijkste oorzaken van falende projecten zijn volgens Gartner (2008):

1. Technologie werkt niet.
2. Informatiesysteem voldoet niet aan de requirements.
3. Informatiesysteem voldoet aan de requirements, maar is te laat opgeleverd.
4. Requirements zijn vele malen gewijzigd tijdens de ontwikkelingsfase.
5. Informatiesysteem voldoet aan de requirements, maar de eindgebruikers willen het niet gebruiken.
6. Informatiesysteem realiseert niet de verwachte resultaten.
7. De baten worden verkregen, maar de businessdoeleinden zijn gewijzigd.
8. Fouten tijdens implementatie en in business change management.

De 2008-versie van het jaarlijks onderzoek, dat de Standish Group reeds sinds 1994 uitvoert, laat zien dat onder 30.000 gestarte ICT-projecten in de VS een kwart hiervan vroegtijdig wordt gestopt. Bijna de helft van alle projecten wordt wel afgemaakt, maar wordt later opgeleverd dan gepland en/of kost meer dan begroot en/of voldoet niet aan de eisen van de gebruiker.

Slechts 28 procent van de ICT-projecten blijkt een succes te zijn, dat wil zeggen: het project is op tijd, binnen budget en conform afgesproken kwaliteit opgeleverd.

De omvang en complexiteit van informatiesystemen worden als belangrijkste faalfactoren gezien. Uit het onderzoek blijkt ook dat 45 procent van alle opgeleverde informatiesystemen nooit wordt gebruikt en dat slechts zeven procent van de informatiesystemen altijd wordt gebruikt!

Een project is een geheel van activiteiten om in een tijdelijke organisatie, binnen gestelde condities, een vooraf gedefinieerd resultaat te bereiken (NCBv3)

2 Shared service centre op het gebied van HR.

3 Wet Inkomen naar Arbeidsvermogen, de vervanger van de WAO.

4 VROM Informatievoorziening Digitaal (VIDI).

Volgens de ICT-directeuren, die door de Standish Group (2001; herbevestigd in 2009) werden ondervraagd, zijn de belangrijkste succesvoorwaarden:

1. Sterke betrokkenheid gebruikers.
2. Sterke betrokkenheid hoger management.
3. Duidelijk omschreven requirements.
4. Goede planning.
5. Realistische verwachtingen.
6. Fasering door middel van kortere intervallen.
7. Competente projectmedewerkers.
8. Affiniteit tussen opdrachtgever en projectmanagement.
9. Helder geformuleerde visie en zakelijk doeleinden.
10. Hard werkend en resultaatgericht projectteam.

Als aan deze top tien van succesvoorwaarden wordt voldaan, is de slaagkans van een project volgens de Standish Group al gestegen tot 65 procent.

2.3 Projectaanbevelingen

In Nederland is de situatie al niet veel beter, want volgens een onderzoek van Ernst & Young (juli 2007) is minder dan de helft (gemiddeld 48 procent) van alle ICT-projecten volledig succesvol. Van de overige 52 procent van de projecten faalt 4 procent volkomen en is dus 48 procent gedeeltelijk succesvol. De invoering van CRM-systemen leidt in meer dan de helft van de gevallen niet tot succes: meer dan tweederde van deze projecten mislukt. Het grootste probleem volgens dit onderzoek is, dat bedrijven de voortgang en het eindresultaat niet structureel meten. De meeste bedrijven weten niet goed waar ze aan beginnen en automatisering is kennelijk iets wat bedrijven overkomt.

Ernst & Young komt in haar onderzoek onder meer tot de volgende aanbevelingen:

1. Zorg voor een duidelijke projectafbakening.
2. Realiseer het bevroren van functionele specificaties.
3. Zorg voor duidelijke procedures voor meer-/minderwerk en 'voortschrijdend inzicht'.
4. Stel een ervaren projectleiding aan.

Volgens de Ernst & Young ICT Barometer (oktober 2008) beschikken veel bedrijven niet over een professionele methode voor het managen van ICT-projecten en zijn ze zich onvoldoende bewust van de risico's die hiermee gepaard gaan.

De helft van de organisaties houdt bij het opstarten van ICT-projecten geen rekening met de baten, lasten en organisatiedoelstellingen en een op de vijf houdt zelfs helemaal

geen rekening met het mogelijk stopzetten van een slechtlopend project. Ook worden er vaak geen prioriteiten gesteld tussen de gelijktijdig lopende ICT-projecten: in zes op de tien gevallen wordt hier niet vooraf naar gekeken. Een kwart van een organisaties doet nauwelijks aan risicobeheersing en als men dat wel doet, kijken zij meestal niet naar de onderlinge afhankelijkheden tussen projecten.

ICT-portfoliomanagement is een aanpak voor de classificatie van ICT-projecten en programma's ten opzichte van elkaar, op basis waarvan prioriteiten worden gesteld en vervolgacties worden bepaald. Een kwart van de organisaties maakt gebruik van ICT-portfoliomanagement. Deze groep is zich wel bewust van de risico's en financiële gevolgen van het niet goed managen van ICT-projecten en geeft aan dat ICT-portfoliomanagement zichzelf terugverdient.

2.4 Opkomst van een PMO

Om een ontwikkeling of een verandering binnen een organisatie in gang te zetten, blijken projecten het vehikel bij uitstek daarvoor te zijn. Toch voldoen de resultaten vaak niet aan de verwachtingen. De behoefte aan meer controle op en ondersteuning van de tijdelijke projectorganisaties resulteerde rond 1995 in het ontstaan van een PMO, vooral in Angelsaksische landen.

Het doel was om meer grip te krijgen op projecten door deze vanuit een organisatie waaraan ze een bijdrage moeten leveren, te ondersteunen en te controleren. Begonnen als organisatie-eenheid belast met (administratieve) ondersteuning aan projectmanagers is een PMO via de rol van coach ten behoeve van standaardisatie van projectmanagement uitgegroeid tot een PMO, waarbinnen de nadruk ligt op support ten behoeve van de realisatie van de strategische doeleinden van een organisatie⁵.

Eind jaren negentig hebben PMOs de grote sprong voorwaarts gemaakt door hun constructieve bijdrage ter voorkoming of als oplossing van het millenniumprobleem. Veel organisaties, vooral de grote, onderkenden toen de noodzaak/wenselijkheid van een organisatie-eenheid die de vele projecten ging coördineren en ondersteunen om te voorkomen dat het millenniumprobleem zich kon gaan manifesteren.

Na 2000 heeft een groot deel van deze organisaties hun 'millennium PMO' echter weer opgeheven, terwijl een ander deel de grote meerwaarde van een PMO als coördinator en ondersteuner van projecten erkende en besloot tot continuering.

Thans richten steeds meer organisaties een PMO in. De redenen hiervoor zijn divers, maar in alle gevallen is er duidelijk sprake van de behoefte aan een betere beheersbaarheid van projecten. Dit kan niet alleen door projectmanagers taken uit handen te nemen,

5 Er zijn in de literatuur vele voorbeelden te vinden van beide benaderingen, zowel de strategische als de meer operationele ondersteuning van de projectmanager. Vergelijk Letavec en Kent Crawford.

maar vereist vooral ook het verzamelen, bewerken en analyseren van projectinformatie in relatie tot de strategische of tactische doeleinden van een organisatie.

Volgens het AtosOrigin Benchmark Projectmanagement 2008 beschikken bijna zes op de tien organisaties met meer dan 25 projecten met een gemiddeld projectbudget groter dan € 200.000 en meer dan tien fte's per project over een PMO, terwijl dit in 2007 nog ongeveer vier op de tien was.

2.5 Rechtvaardiging voor een PMO

Het is voor veel organisaties moeilijk om bij de start van een project in te schatten welke middelen en inspanningen daarvoor nodig zijn of om te bepalen welke afhankelijkheden er zijn met andere projecten. Het organisatiebreed invoeren van een projectmanagementmethode en bijbehorende tools blijkt hiervoor geen afdoende remedie. Ook een strak en doortimmerd projectplan geeft niet voldoende garantie. Als we dat weten, waarom belanden we dan zo vaak weer in diezelfde valkuil?

Het antwoord op deze vraag ligt besloten in het gegeven dat projecten eenmalige en tijdelijke organisatievormen zijn voor het opleveren van unieke resultaten.

Een project is een geheel van activiteiten om in een tijdelijke organisatie, binnen gestelde condities, een vooraf gedefinieerd resultaat te bereiken (NCBv3).

Aan het einde van het project wordt er 'decharge' verleend en heft de projectorganisatie zichzelf op; de projectmanager en zijn medewerkers gaan in nieuwe projecten aan de slag. Dit op zichzelf curieuze organisatie-model wordt meestal gerechtvaardigd met het argument dat het op te leveren resultaat van ieder project uniek van aard is.

Kenniscentrum

Een eerste rechtvaardiging voor het opzetten van een PMO is het willen beschikken over een kenniscentrum. Een PMO kan functioneren als kenniscentrum betreffende projecten en projectmanagement. Bijvoorbeeld door een historische databank met kwalitatieve en kwantitatieve projectgegevens aan te leggen, waarin onder meer van alle projecten de daadwerkelijk bestede inspanning per projectresultaat is opgeslagen. Projectmanagers die een projectplan gaan schrijven, kunnen van deze historische databank gebruikmaken om een indicatie te verkrijgen. Ook kunnen zij onschatbare informatie verwerven voor wat betreft de afhankelijkheden van projecten. Op basis van inzichten, verkregen dank-

zij de historische databank, kan een PMO checklists ontwikkelen voor de 'intake' van projecten. 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 functionerend PMO is een volwaardig kenniscentrum dat projectmanagers (pro)actief steunt op elk gebied van projecten en projectmanagement.

Transparantie

Een belangrijke business drive voor een PMO is de noodzaak om te komen tot transparantie rond (verander)programma's⁶. De impact van het niet realiseren van een programmadoelstelling kan desastreus zijn voor een organisatie. Zeker in een tijd waarin organisaties zich geconfronteerd zien met sterk veranderende marktomstandigheden zijn de projecten in een organisatie op zijn minst missiekritisch.

Op tal van andere terreinen hebben organisaties vaak een scala aan maatregelen over zich heen gekregen zoals TQM⁷, Six Sigma⁸, SOx⁹ en vele andere. Deze maatregelen, die gericht zijn op verbetering, optimalisatie en controle van organisatieprocessen en niet zozeer van projecten, dragen bij aan de transparantie van een organisatie, niet alleen intern maar ook naar toezichhouders.

Voor meer transparantie op het gebied van projecten is projectportfoliomanagement opgekomen. Deze methode richt zich op het integraal besturen van een portefeuille met meerdere projecten. Als een van de aandachtsgebieden van een PMO kan portfoliomanagement bijdragen aan helderheid over de vraag in hoeverre projecten bijdragen aan de strategische doelstellingen van een onderneming. Het bieden van transparantie, ook met instrumenten als projectcontrol, benefitmanagement en risicomanagement, is een belangrijke taak voor een PMO.

-
- 6 Een programma wordt gedefinieerd als een groep van gerelateerde projecten die op een gecoördineerde wijze worden bestuurd om voordelen en controle te verkrijgen, wat door middel van een individuele aanpak per project niet mogelijk is (Gartner). Met programmamanagement kan een onderneming doelen, inspanningen en middelen samenhangend besturen en op elkaar afstemmen. Programmamanagement is het proces van het tegelijkertijd managen van meerdere onderling afhankelijke projecten en gaat daarmee veel verder dan projectmanagement.
 - 7 TQM is een organisatiefilosofie met als uitgangspunt dat alle activiteiten en processen van een organisatie gericht moeten zijn op het zo efficiënt mogelijk tevreden stellen van alle belanghebbenden bij die organisatie.
 - 8 Six Sigma is een op kwaliteit gerichte managementbenadering om de operationele prestaties van een organisatie te verbeteren door tekorten in de processen van een organisatie te identificeren en te verbeteren.
 - 9 Sarbanes-Oxley (SOx) slaat op een Amerikaanse wet op het terrein van het bestuur van ondernemingen, met name op gebied van verslaggeving c.q. handboekhouding.

Geen verspilling meer

Projecten beginnen en eindigen in een PMO. Door de kennis en ervaring die binnen een PMO zijn opgebouwd over de uitgevoerde projecten en de eigen organisatie is een PMO het enige organisatieonderdeel dat benchmarks kan verschaffen ten behoeve van opzet en planning van nieuwe projecten.

Naarmate projecten omvangrijker, kostbaarder en complexer worden, neemt de behoefte aan goede informatie toe. Een PMO is het organisatieonderdeel dat tot doel heeft om inzicht en overzicht te verschaffen in alle projecten. Door die informatie te relateren aan de (strategische) doelstellingen van een organisatie, kan het verspillen van middelen aan activiteiten die geen bijdrage leveren aan het realiseren van die (strategische) doelstellingen worden voorkomen.

Een stuurgroep kan op voordracht van een PMO besluiten een project voortijdig stop te zetten (of te herstarten) als niet meer aangetoond kan worden dat het beoogde projectresultaat opgeleverd gaat worden of zal bijdragen aan de realisatie van de (strategische) doelstellingen.

Tevens kan een PMO op basis van kennis en ervaring uit vorige projecten adviseren inzake een adequate projectbesturing, de beste projectopzet en -inrichting en de keuze voor een projectmanager.

Expertisecentrum

Als een organisatie gebruikmaakt van een projectmanagementstandaard, zoals PRINCE2 of PMBoK, dan is een PMO bij uitstek geschikt als expertisecentrum. Een PMO kan projectmanagers trainen, opleiden en coachen bij het gebruik van de standaard, evenals toezien op de toepassing van de standaard. Veel organisaties in Nederland kiezen voor een methodische aanpak gebaseerd op de methode PRINCE2. Een dergelijke aanpak genereert een grote hoeveelheid documentatie. Een PMO is hierbij de centrale plaats in een organisatie waar op ieder moment de huidige status van een project opgehaald kan worden. Dit niet alleen door het beschikbaar stellen van projectdocumentatie, maar ook door hier analyses op uit te voeren. Een PMO heeft hier dan ook grote waarde als het gaat om het verschaffen van inzicht en overzicht aan een organisatie.

Informatievoorziening staat centraal

Een PMO verzorgt de informatievoorziening voor de stuurgroep. Rapporteren is een taak die veel met een PMO wordt geassocieerd. Het verzamelen van en rapporteren over projecten is zeker een van de kerntaken van een PMO.

Het verzamelen, analyseren en aggregeren van projectinformatie in de vorm van managementrapportages, de zogenaamde hoofdpuntenrapportages, vormen de basis voor het verkrijgen van inzicht in en overzicht over de projecten door het management van een organisatie. Hoe beter de managementrapportages, hoe beter het management van

een organisatie in staat is projecten te controleren en te besturen door middel van het nemen van de juiste beslissingen en hoe groter de kans is op projectsucces.

Een PMO gaat over het waarom, waarmee en hoe van projecten, de opzet en de uitvoering ervan en niet over het leidinggeven aan projecten.

Sleutelvragen zijn: doen we de juiste projecten? En: doen we de projecten juist?

De functie van een PMO betreft de vorm, de methode en de aanpak van zowel projecten afzonderlijk als van meerdere projecten in hun onderlinge samenhang. Een PMO verhoogt de professionaliteit van projectmanagement in een organisatie.

2.6 Conclusie

Voor het in gang zetten van een ontwikkeling of verandering binnen een organisatie is een project een geschikt middel. Projecten worden vaak uitgevoerd door goed opgeleide professionals. Toch mislukken er veel projecten. Het falen of slagen van een project heeft niet veel te maken met ervaring en kennis. Een adequaat besluitvormingsproces is de sleutel tot succes voor een project. Om de slagingskans van een project te verhogen, moet een organisatie aan een aantal succesvoorwaarden voldoen. Voor een betere beheersbaarheid van projecten zetten steeds meer bedrijven tegenwoordig een PMO op. Een PMO kan als kenniscentrum voor projecten en projectmanagement functioneren. Het levert een bijdrage aan transparantie. Verder gaat een PMO de verspilling van middelen en tijd tegen. Activiteiten die geen bijdrage leveren aan het realiseren van die (strategische) doelstellingen worden voorkomen. Ook is een PMO bij uitstek geschikt als expertisecentrum en is het verzamelen van informatie en rapporteren over projecten zeker een van de kerntaken van een PMO.