

P3O: DE TOEGEVOEGDE WAARDE VAN PORTFOLIO, PROGRAMME & PROJECT OFFICES

Een kritische blik op de nieuwe standaard van OGC

Door Maarten Heering, Gijs Meijer, Klaas-Jan Molendijk en Tanja Muis

Eind 2008 heeft OGC, de 'moeder' van zowel Prince2 als MSP, de nieuwe P3O standaard voor Portfolio, Programme en Project Offices geïntroduceerd. Dit artikel biedt een analyse van deze nieuwe standaard, ter ondersteuning van organisaties die zich afvragen of, en in welke mate deze standaard voor hen een meerwaarde heeft.

Zowel Prince2 als MSP zijn feitelijk dé standaarden voor respectievelijk project- en programmamanagement. Te verwachten valt dat ook P3O een belangrijke rol gaat spelen. Wat omvat P3O precies? Wat voegt deze standaard toe? In dit artikel geven wij een kort overzicht van onze visie op de nieuwe standaard voor portfoliomanagement.

P3O: een integrale benadering

Waar Prince2 alleen naar projectmanagement kijkt en MSP naar programmamanagement, schetst P3O het totale portfolio van verandering in een organisatie. Een belangrijke meerwaarde is dat P3O naast de tijdelijke initiatieven (programma's en projecten) met name aandacht besteedt aan het structureel – als tegenhanger van 'tijdelijk' – managen van een portfolio van veranderinitiatieven. Daarbij zijn strategische prioritering van de juiste programma's en projecten en afstemming op de dagelijkse bedrijfsvoering belangrijke uitgangspunten. Een essentiële rol wordt toegekend aan de zogenaamde 'offices', bekend onder de afkorting PMO (Portfolio, Programme of Project Management Office).

PMO's op programma- en projectniveau zijn al een algemeen bekend begrip geworden. Kenmerkend voor deze offices is het tijdelijke karakter. Deze offices hebben meestal enige tijd nodig om in hun rol te groeien. Deze groei komt tot uiting in onder meer het beter omgaan met financiën, het onder controle hebben van afhankelijkheden, het proactief aanpakken van risico's en het sturen op feitelijke oplevering van producten aan de hand van een gedegen planning. Vaak is een initiatief of project afgerond op het moment dat het office optimaal rendeert. Veel opgebouwde kennis en routine gaat hierdoor verloren. P3O beperkt zich juist niet tot tijdelijke offices. Het legt daarentegen de nadruk op het benutten van opgedane kennis en op verankering van veranderinitiatieven in de 'business as usual'. 'Change' krijgt met P3O de duidelijke, structurele plaats die het verdient.

P3O wordt ondersteund met een uitgebreid handboek. De opbouw van dit handboek leidt de lezer van het *waarom* (de business case voor een P3O, waarbij P3O niet zo zeer de standaard is maar het begrip waarmee het geheel van offices wordt aangeduid), naar het *wat* (o.a. functies en services, rollen binnen offices en mogelijke organisatiestructuren) en het *hoe* P3O te implementeren (als een programma – en daarom vanzelfsprekend volgens MSP). Ten slotte worden mogelijke tools en technieken benoemd, waarvan er enkele nader worden toegelicht.

P3O kan bijdragen aan meer samenhang in strategische besluitvorming en daarmee aan een betere afstemming tussen de gemeenschappelijke doelen van programma's en projecten. Dit draagt vervolgens weer bij aan een betere benutting van middelen, aanwezige kennis en de realisatie van de juiste baten.

Houvast bij continue verandering

Zeker in tijden waarin verandering een steeds significantere betekenis heeft, zoeken organisaties naar houvast. Er zijn immers complexe en samenhangende projecten, programma's en portfolio's. De

mate van succes is echter overwegend teleurstellend en het principe van de 'lerende organisatie' lijkt voor iedereen te gelden behalve de eigen organisatie. Die onrust prikkelt een zoektocht naar houvast. P3O geeft richting aan deze zoektocht.

Allereerst biedt P3O, in navolging van Prince2 en MSP, een woordenboek waarmee de spraakverwarring op het gebied van portfoliomanagement – die nog verrassend vaak voorkomt – kan worden aangepakt. Het model geeft duidelijk de rol weer van een structurele centrale portfolio office, de eventuele business unit of departementale programma office en de tijdelijke programma en project offices. P3O vult dat ook nog aan met een Centre of Excellence voor borging van kennis, standaarden en best practices.

Het is een goede ontwikkeling dat OGC een nieuwe standaard heeft ontwikkeld die (op enige details na) aansluit op reeds beschikbare methoden als Prince2 en MSP. Waar Prince2 en MSP primair bezorgd zijn over het juist doen van dingen, voegt P3O daar de vraag aan toe: 'wat zijn de juiste dingen eigenlijk?'. Een vraag die steeds actueler wordt, omdat inmiddels duidelijk is dat het selectief uitvoeren van projecten, in tegenstelling tot veel projecten de organisatie in 'drukken', een positief effect heeft op de verandercapaciteit en de kwaliteit van de projectresultaten. Bovendien is er voor veel organisaties de economische urgentie om het antwoord op deze vraag scherp te definiëren.

Het P3O model geeft, naast duidelijke definities van begrippen, houvast door middel van een praktisch toepasbare structuur voor verankering van veranderactiviteiten in de organisatie. Hiermee kunnen de realisatie van producten ('deliverables') en de effecten van deze producten ('benefits') worden verbeterd.

Rollen en verantwoordelijkheden

P3O benadrukt dat iedere organisatie om een unieke aanpak vraagt. Daarom presenteert P3O vijf verschillende modellen met specifieke sterkten, zwakten en valkuilen:

- het 'virtual office' (er is geen fysieke centrale portfolio office);
- het 'temporary office' (tijdelijke offices voor organisaties waar weinig projecten lopen);
- het 'small organization office' (één of enkele personen die support bieden in projecten);
- het 'organization portfolio office' model (één vast portfolio office met tijdelijke programme en project offices);
- het 'hub & spoke' model (iedere business unit heeft een eigen additionele vaste office).

Binnen deze vijf voorbeelden voor het inrichten van een P3O organisatie, kunnen in het handboek aangereikte rollen en verantwoordelijkheden worden verdeeld. Hierdoor ontstaan heldere afspraken over wie (op welk moment) welke taken en verantwoordelijkheden hebben. P3O maakt onderscheid tussen 'management and generic roles' en 'functional based roles'. Hier geldt overigens dat het niet noodzakelijk is om aan iedere rol invulling te geven; de situatie en specifieke behoeften zijn bepalend. Wanneer bijvoorbeeld een projectdirecteur zich afvraagt wat zijn rol is in een bepaald programma en wat zijn verantwoordelijkheden zijn, dan biedt P3O praktische handvatten om op deze vraag, naast de inhoud van de rol, een goed onderbouwd antwoord te geven.

P3O is geen totaaloplossing, maar een richtlijn

Natuurlijk is P3O geen 'silver bullet'. Er is wel eens gesteld dat het gebruik van standaarden als Prince2 soms juist kan leiden tot het falen van projecten! Als de zoektocht naar bruikbare standaarden en modellen eindelijk resultaat heeft opgeleverd slaat men er vaak in door. In plaats van voldoende aanpassing aan de behoeften van een specifieke organisatie, wordt het gebruik een doel op zich.

In de 2009-versie van Prince2 is het begrip 'tailoring' toegevoegd. Dit principe is ook terug te vinden in P3O. Dit betekent dat de praktijktoepassing van het model op een kritische manier en situatiegebonden moet worden opgezet. Er moet aansluiting zijn op specifieke bedrijfssituaties, waarin onder meer rekening moet worden gehouden met bestaande structuren, beslissingsmodellen, informatiestructuren, bedrijfs- en afdelingsculturen, de grootste knelpunten wat betreft portfoliomanagement en de impact van verandering op de organisatie. Dat betekent dat in de praktijk vaker slechts gedeeltes van een methode/model worden geïmplementeerd dan het geheel. Dit geldt ook voor P3O: het is geen totaaloplossing, maar biedt handvatten voor, en geeft richting aan het beoordelen en inrichten van een veranderorganisatie en de verdere ontwikkeling ervan. P3O wordt dan geen doel op zich, maar een hulpmiddel voor verbetering.

Steeds opnieuw moet kritisch worden gekeken naar een methode of model, alternatieven, de aansluiting op de betreffende organisatie en, naargelang een implementatie complexer en grootschaliger wordt, de kans van slagen ervan. Dit houdt in dat een selectie moet worden gemaakt van toe te passen elementen van P3O en dat er, naast de vijf bovengenoemde P3O organisatievormen, verschillende tussenvormen bestaan. De keuzes moeten worden gemaakt op basis van de op te lossen problemen en doelstellingen in een organisatie.

P3O geeft dus richting aan het denken in effectieve structuren en werkwijzen voor de veranderorganisatie. Daarnaast ondersteunt het bij rolverdelingen in de veranderorganisatie en het denken in baten, aansluitend op de strategische doelen en de bestaande organisatie. Evenals bij Prince2 en MSP is de aanpassing aan de specifieke organisatie en context een kritieke succesfactor.

Een praktische kijk op implementatie van P3O

Het implementeren van P3O is een grote uitdaging. De processen die P3O voorschrijft om een model te implementeren zijn theoretisch juist, maar praktisch gezien *te* theoretisch en daardoor niet voldoende concreet. Verder bestaat het risico dat de verscheidenheid aan mogelijkheden van P3O kan verleiden tot te grote ambities ten opzichte van de mogelijkheden die binnen een organisatie bestaan. P3O adviseert (afhankelijk van de omvang van de verandering) in principe een programmabnadering zoals MSP toe te passen. Daarbij worden in het P3O-handboek MSP principes toegepast. P3O onderscheidt vier processtappen die worden doorlopen bij een implementatie.

Identify the P3O

Eerst moet een analyse worden gemaakt van de huidige praktijk en de op te lossen problemen. Dit is mede bepalend voor hoe de P3O eruit gaat zien, omdat een model, of onderdelen hiervan, een bijdrage moeten leveren aan de specifieke problemen in de betreffende organisatie. Het bepalen van de mate waarin een P3O al bestaat in de organisatie en het ontwikkelen van een visie vormt een belangrijk onderdeel van deze stap.

Define the P3O

Vervolgens moet worden vastgesteld in welke mate de huidige en gewenste organisatie van elkaar verschillen. In de praktijk is dit verschil vaak aanzienlijk. Dit verschil is de basis voor het opstellen van een implementatieplan. Om het gat tussen de huidige en de gewenste situatie te dichten moeten stappen worden ontworpen in het implementatieplan. Hierbij moet worden nagegaan welke standaarden of best practices (kunnen) worden gebruikt. Een kenmerk van volwassenheid is dat de voorgeschreven standaarden meer op de situatie gericht worden toegepast. Om dit stadium te bereiken moeten die standaarden echter wel eerst geïmplementeerd en gebruikt worden door de organisatie. Houd er hierbij rekening mee dat het maken van te grote stappen in een veranderproces niet werkt. Zorg ervoor dat voldoende kleine tussendoelen en tussenstappen worden gemaakt, om

het uiteindelijke doel te bereiken. Daarmee kunnen ook kleinere tussentijdse successen worden behaald en kan weerstand in kleine stappen worden verminderd.

Deliver the P3O

Op de ontwerpfasen volgt de daadwerkelijke implementatie. Hierbij wordt zoals reeds beschreven een programmabebanding conform MSP geadviseerd. Om die reden gaan we hier in dit artikel niet verder op in.

Closure

Na de implementatie van het model wordt tot slot aandacht geschonken aan de evaluatie van ervaringen in het proces. Hiermee is de cirkel rond; de veranderorganisatie in de vorm van een P3O model kan vervolgens continu verder worden verbeterd aan de hand van bovengenoemde processtappen: het analyseren van de bestaande situatie, ontwerpen, implementeren en afsluiten. Door het doorlopen van deze generieke cyclus wordt men zich er meer van bewust dat het inrichten en vervolgens onderhouden van een specifieke en effectieve veranderorganisatie, in samenhang met de dagelijkse gang van zaken (business as usual), een lang lopend programma op zichzelf is!

De toekomst van P3O: de 'Prince2-status' is mogelijk, maar is een meerjaren traject

Het belang van een structurele veranderorganisatie met 'offices' wordt steeds meer onderkend, maar de offices staan nog in de kinderschoenen. Wel groeien behoefte en aandacht; een gegeven dat ook wordt onderbouwd door het ontstaan van P3O en de (nog geringe) aanwezigheid van onderdelen van P3O in de huidige praktijk. De vraag in hoeverre een oplossing een behoefte creëert is valide, maar in de praktijk hebben veranderorganisaties over het algemeen onvoldoende mate van volwassenheid. Daarom is er behoefte aan verdere verbetering en professionalisering.

P3O is echter nog niet echt concreet over de uitvoering van de verschillende benoemde processen. Ook mist P3O een aantal zeer relevante componenten van de veranderorganisatie zoals het managen van afhankelijkheden tussen programma's en is er te weinig concrete koppeling naar de in de staande organisatie belegde activiteiten die sterke invloed hebben op de veranderorganisatie zoals HRM, inkoopmanagement en financiën.

Daarnaast is de meer zachte kant van verandermanagement met betrekking tot bijvoorbeeld de (on)voorspelbaarheid van menselijk gedrag in een continu veranderende organisatie erg belangrijk. Het model moet dan ook als onderdeel van de gehele organisatie gebruikt worden. Als 'guidance', zoals OGC het formuleert, heeft P3O potentie om dezelfde status als Prince2 te bereiken. Echter om dé standaard op het gebied van Portfolio, Programme & Project Offices te worden zal OGC de community sterker moeten betrekken zodat bestaande praktijkkennis kan worden verwerkt en P3O in de letterlijke zin van het begrip een 'best practice' wordt.

De auteurs – Maarten Heering (Odysseus Groep), Gijs Meijer (Deloitte Consulting), Klaas-Jan Molendijk (Deloitte Consulting) en Tanja Muis (Odysseus Groep) – zijn werkzaam als consultant op het vlak van portfolio-, programma- en projectmanagement.