

Wegwijzer voor modellen voor organisatievolwassenheid bij projectmanagement



Wegwijzer voor modellen voor organisatievolwassenheid bij projectmanagement

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™

Business Management

EFQM
ISA-95
ISO 9000
SixSigma
SOX
SqEME®

Project-, Programma- 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.

Wegwijzer voor modellen voor organisatie- volwassenheid bij projectmanagement



Colofon

Titel:	Wegwijzer voor modellen voor organisatievolwassenheid bij projectmanagement
Serie:	Project Management (in samenwerking met IPMA-NL)
Auteur(s):	Chris ten Zweege, Remco Meisner, Winnie Weintré, Robbert van Alen, Roelof van Cleef, Tjie-Jau Man M.m.v. Alistair Cranmer, Jeroen L'Ecluse, Carl Splinter, John Verstrepen
Tekstredactie:	Els Oortmann
Uitgever:	Van Haren Publishing, Zaltbommel, www.vanharen.net
ISBN:	978 90 8753 168 3
Druk:	Eerste druk, eerste oplage, maart 2009
Zetwerk:	CO2 Premedia bv
Omslagontwerp:	CO2 Premedia bv

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

© Van Haren Publishing 2009

Niets uit deze uitgave mag worden verveelvoudigd 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.

Voorwoord

Projectmanagement en volwassenheid

Het vak projectmanagement is een tamelijk jong vak en sterk in ontwikkeling. Als vakvereniging beschouwt IPMA-NL het als haar taak een overzicht van deze ontwikkelingen te verschaffen. Naast het professionaliseren op individueel niveau (het beschrijven van de benodigde projectmanagementcompetenties), richten organisaties zich steeds meer op de context van projectmanagement. Dat wil zeggen: het scheppen van condities om projectmatig werken mogelijk te maken.

Dit boek gaat over het professionaliseren van organisaties op het gebied van projectmatig werken.

Met de uitgave van dit boek wil IPMA-NL een bijdrage leveren aan het toegankelijk maken van de kennis (welke modellen zijn beschikbaar) en achterliggende opvattingen op dit gebied.

Wat staat er in dit boek?

In dit boek wordt een aantal volwassenheidsmodellen beschreven, aangeduid als Project Management Organisatie Volwassenheidsmodellen (PMOV), die gericht zijn op het professionaliseren en waarborgen van projectmatig werken binnen organisaties. Een belangrijk onderdeel in het boek is de beschrijving van het ordeningsmodel, waarmee de verschillende PMOV geïmplementeerd kunnen worden.

Waarom zou ik dit boek kopen?

Veel bedrijven stellen zich de vraag welke stappen op het gebied van professionaliseren ze moeten doorlopen: waar staan we nu, wat is de gewenste situatie, waar te beginnen en welk model en hulpmiddel kan me daarmee helpen?

Dit boek geeft een overzicht van de beschikbare PMOV's voor projectmatig werken die geselecteerd zijn volgens bepaalde criteria zoals toegankelijkheid, en hun toepasbaarheid in bepaalde situaties.

Wat staat er niet in dit boek?

Dit boek bevat geen algemene standaard voor een PMOV. Ook wordt geen keuze gemaakt voor een bepaald model.

Over de auteurs

Dit boek is geschreven door de IPMA-NL-groep organisatie volwassenheidsmodellen voor projectmatig werken. De leden van deze groep zijn afkomstig uit het bedrijfsleven en adviesbureaus.

Voor een vereniging zoals IPMA-NL staat en valt de inhoudelijke ontwikkeling van het vak met de bijdrage van vrijwilligers. Deelnemen aan activiteiten is een pre, maar een boek schrijven vergt een forse inspanning. Vanaf deze plaats wil ik de auteurs hiervoor enorm bedanken en complimenteren.

John Verstrepen
Directeur IPMA Nederland

Totstandkoming van dit boek

Dit boek is het resultaat van jarenlange noeste arbeid door een select groepje gepassioneerden, waarmee in 2006 werd gestart.

De IPMA-werkgroep die achter deze productie staat, prijst zich gelukkig met het feit dat zijn deelnemers een evenwichtig samenstelsel vormen vanuit allerlei bedrijven. Het zou gemakkelijk geweest zijn wanneer wij ons kleine groepje hadden opgebouwd uit medewerkers van allerlei adviserende bedrijven. Daarvoor is niet gekozen en we kunnen trots zijn op invloeden die afkomstig zijn van zowel bedrijven (Stork en ABN AMRO) als van vertegenwoordigers uit meerdere dienstverlenende organisaties (Andarr, Capgemini, PRI Management en Sogeti).

Het groepje gepassioneerden kwam maandelijks op de tweede woensdag 's avonds bijeen, *regular as clockwork*, vrijwel altijd bij gastheer Capgemini in Utrecht. De deelnemers hebben zich ingespannen het beste vergelijkende onderzoek naar modellen voor projectmatige volwassenheid op te leveren. Uiteindelijk bleek dat het niet zinvol was dat er ook een 'winnaar' uit de bus kwam. Die is er dus niet. De vier onderzochte modellen 'deugen' allemaal, al hebben ze elk hun eigen karakteristieken.

In het beginstadium is onderzoek gedaan naar de aanpak van de ons voorgegane IPMA-NL-groep, die een wegwijzer opleverde, enigszins vergelijkbaar met deze, maar dan op het gebied van modellen voor projectmanagement, *Wegwijzer voor methoden voor projectmanagement* (2006, ISBN 9780113309290). Liever dan een langdurige discussie te starten over de optimale opbouw van onze wegwijzer, kozen wij ervoor om de inhoudsopgave van de eerdere publicatie grotendeels over te nemen – vooral toen we vanuit deze groep vernamen hoeveel inspanning de totstandkoming daarvan gevergd had.

Bij de start bleek het lastig om tot een consistente en stabiele samenstelling van onze werkgroep te komen. We hebben de nodige enthousiastelingen zien komen – en weer zien gaan. Steevast doordat zij slachtoffer werden van hun (dat hoort bij gepassioneerden) overstromende agenda. Het duurde wel zes maanden voordat we konden spreken van een groep die stabiel van samenstelling bleef en daadwerkelijk maandelijks bijeenkwam in vrijwel volledige samenstelling.

Ongeveer halverwege de rit, in 2007, kwam enigszins de klad in de voortgang van onze werkgroep. Specialisten bleken moeilijk vrij te spelen – zij moesten zich inspannen de diverse volwassenheidsmetingen bij hun cliënten in het veld in goede banen te leiden – en het bleek moeilijk het taalgebruik in ons boek consequent en transparant te houden. Regelmatig moesten we tijd steken in het wegwerken van wat we hier gemakshalve aanduiden als *containerbegrippen* – woorden die menigeen aansprekend vindt, maar die voor eenieder individueel een onbedoelde, andere betekenis blijken te hebben. Op andere momenten was het bij het opstellen van onze *wegwijzer* verleidelijk af te dwalen van wat de beschreven methodiek feitelijk in het boek of op de website beschrijft en, in plaats daarvan, te beschrijven wat wij als werkgroep daarbij veronderstelden.

Wij hoopten dat het anders zou zijn, maar de laatste paar maanden waren uiteindelijk niet minder belastend dan de voorgaande. Inhoudelijk waren we het er allemaal grotendeels wel over eens, inmiddels. Maar de laatste loodjes bestaan bij een publicatie als deze uit het eindeloze zoeken naar een beter woord. Of het elders veranderen van een zin, opdat de bood-

schap nog scherper wordt en in het volle licht staat. Daarbij hebben we erop gelet dat een dergelijke toename van de transparantie en leesbaarheid uit de aard der zaak niet tot feitelijke onjuistheden leidt. Balanceren op het slappe koord.

Inmiddels, met het bespreken en voltooiën van dit stukje proza over de totstandkoming van dit boek, zijn we – moe maar voldaan – bezig met de laatste schroeven in het bouwwerk. Slechts de redacteur van de uitgeverij kan nu nog roet in ons eten strooien, maar hopelijk hebben we hem voldoende gras voor de voeten weggemaaid.

Bovenal zijn we er trots op dat we onzes inziens een beknopt en helder, maar toch volledig overzicht hebben geproduceerd van alle ontsloten *modellen voor volwassenheid* die te rechter tijd (kunnen) worden toegepast door *projectmatig werkende organisaties*.

De leden van de *IPMA-NL-programmagroep organisatie volwassenheidsmodellen bij projectmanagement* zijn (alfabetisch):

Robbert van Alen, Roelof van Cleef, Alistair Cranmer, Jeroen L'Ecluse, Tjie-Jau Man, Remco Meisner, Carl Splinter, John Verstrepen, Winnie Weintré en Chris ten Zweege.

Inhoudsopgave

1	Inleiding	1
2	Het nut van Project Management Organisatie Volwassenheidsmodellen	3
2.1	Wat is een Project Management Organisatie Volwassenheidsmodel?	3
	<i>Modellen</i>	3
	<i>Organisatie</i>	4
	<i>Volwassenheid</i>	4
	<i>Projectmatig werkende organisatie</i>	4
2.2	Voordelen en valkuilen	4
	<i>Inleiding</i>	4
	<i>Volwassenheidsmodellen</i>	5
	<i>Toepassing van het model</i>	5
	<i>Noodzaakduiding</i>	5
	<i>Resultatenduiding</i>	6
3	De geschiedenis van Project Management Organisatie Volwassenheidsmodellen	7
3.1	Inleiding	7
	3.1.1 <i>Klassiek model</i>	8
	3.1.2 <i>Modern model</i>	8
	3.1.3 <i>Strategisch model</i>	9
	3.1.4 <i>Veelzijdig model</i>	10
3.2	Conclusie	11
4	Project Management Organisatie Volwassenheidsmodellen	13
4.1	De modellen vergeleken – van longlist naar shortlist	13
4.2	Model CMMi	15
4.3	Model OPM3	20
4.4	Model P3M3	26
4.5	Model MINCE	31
5	De modellen vergeleken	39
5.1	Toetsingscriteria	39
	5.1.1 <i>Dimensie ‘structuur’</i>	39
	5.1.2 <i>Dimensie ‘invulling’</i>	40
5.2	Bevindingen bij de dimensie ‘structuur’	40
5.3	Bevindingen bij de dimensie ‘invulling’	42
5.4	Het criterium openheid	42
5.5	Het criterium sector en grootte	44
5.6	Het criterium scope	44
5.7	Het criterium beschrijving volwassenheidsniveaus	46

5.8	Het criterium beschrijving volwassenheidsdimensies	47
5.9	Het criterium procesgebieden	48
5.10	Het criterium afhankelijkheden procesgebieden	49
5.11	Het criterium competentieniveau	50
5.12	Het criterium beschrijving assessmentmethodiek	51
5.13	Het criterium dataverzamelmethoden	52
5.14	Het criterium dekkingsgraad	53
5.15	Het criterium ondersteunende assessment tools	54
5.16	Het criterium quality control	55
5.17	Het criterium benchmarking	56
5.18	Conclusie	57
6	Conclusie	59
	Bijlage 1: Interviews	65
	Bijlage 2: Ordeningsmodel	73
	<i>Dimensie 'structuur'</i>	73
	<i>Process Data Diagram (PDD)</i>	73
	<i>Modelleren van PDD</i>	73
	<i>Vergelijken van PDD</i>	76
	<i>PDD CMMi</i>	78
	<i>PDD MINCE</i>	79
	<i>PDD OPM3</i>	80
	<i>PDD P3M3</i>	81
	<i>Dimensie 'invulling'</i>	82
	<i>Referentiemodel criteria</i>	83
	<i>Assessmentmethodiek criteria</i>	85
	Bijlage 3: Scores	89
	<i>Dimensie 'structuur'</i>	89
	<i>Dimensie 'invulling'</i>	91
	Bijlage 4: Definities	93
	Bijlage 5: Literatuur	101
	Bijlage 6: Over de auteurs	103
	Index	107

1 Inleiding

De wereld verandert. Nieuwe ontwikkelingen bieden volop kansen, maar de concurrentie zit ook niet stil. En of het nu gaat om het ontwikkelen van nieuwe afzetkanalen, het verlagen van de time-to-market of het stroomlijnen van organisaties, veranderingen volgen elkaar in een steeds hoger tempo op. Veel van die veranderingen worden projectmatig aangepakt. De juiste projecten uitvoeren op een effectieve en efficiënte manier is van doorslaggevend belang. Daarom proberen organisaties al jaren op een hoger niveau te komen ten aanzien van projectmatig werken. Het blijkt echter moeilijk om te bepalen welke route voor verbetering het meest effectief is. Veel organisaties hebben eigen ideeën over verbeterinitiatieven en worden door verschillende adviseurs begeleid die allemaal hun eigen voorkeuren hebben. We gaan er vanuit dat de initiatieven leiden tot verbetering. In veel gevallen is een dergelijke aanpak suboptimaal en is een meer effectieve benadering mogelijk. Daarbij is dan een integrale aanpak nodig om te komen tot de meest effectieve bijdrage en bij een dergelijke aanpak behoort een overeenkomstig kader zoals een Project Management Organisatie Volwassenheidsmodel (PMOV).

Nog te vaak kan men constateren dat het succes van projecten vooral afhangt van de kwaliteit van individuen. We weten dat individuen voor een belangrijk deel bepalen hoe succesvol een project is (Van Aken, 1996). Daarom is het belangrijk om deze individuen maximaal te faciliteren. Een organisatie wil vooraf zekerheid over de succesgraad van projecten, onafhankelijk wie in een dergelijk project gaat deelnemen. Dit wordt gecreëerd doordat de organisatie integraal en op een bepaald volwassenheidsniveau acteert.

Veel organisaties investeren in het taxeren van hun situatie en in certificeren. Voorbeelden daarvan zijn ISO-certificaten, CMM-niveaus die worden afgegeven. Hoewel we het nut van deze certificaten voor de buitenwereld (klanten, leveranciers) en intern (creëren van belang en aandacht) niet in twijfel willen trekken, moet de essentie wel vastgehouden worden. De kern van een assessment moet zijn, dat je wilt weten waar je staat en wilt bepalen waar je naartoe wilt en hoe. Het assessment moet actiegerichtheid uitlokken. Zonder actiegerichtheid is een assessment een leuke foto om herinneringen op te halen over 'de goede oude tijd' of om te kunnen constateren dat er nog niets veranderd is. Het creëren van een uitdaging om met elkaar van A naar B te gaan, is het doel en niet het assessment op zichzelf.

De filosofie achter PMOV is dat de verschillende projectmanagementonderdelen en de rest van de organisatie met elkaar in balans moeten zijn om een bepaald niveau te kunnen bereiken. Een onderdeel dat minder volwassen is, is een blok aan het been van de organisatie om in haar totaliteit volwassener te zijn. Managementmodellen zijn op dit principe gebaseerd. Dit gegeven is belangrijk om te bepalen waar de meest positieve effecten zijn te behalen.

Vooraf met onderwerpen zoals het verbeteren en veranderen van een organisatie is het zinvol het (integrale) verband te laten zien tussen verschillende acties die doorgevoerd moeten wor-

den. Het is bewezen dat een visie en duidelijke doelstellingen meer acceptatie opleveren in een organisatie dan een aantal losse acties in de perceptie van medewerkers (Kotter, 1997). Een op een volwassenheidsmodel gebaseerde meting inclusief een verbeterprogramma toont de huidige status van projectmanagement in een organisatie en geeft richting aan de verbeteringen. Hiermee start de verandering al, want de motivatie wordt op die manier al gecreëerd. De veranderingsacties moeten in de context van de organisatie worden gezet.

Een voorbeeld? Veel organisaties hebben PRINCE2 ingevoerd, maar de volgende stap in het verbeterproces is onduidelijk. Op veel plekken is er geen inzicht of de effectiviteit van het projectmanagement is toegenomen, en organisaties lopen tegen blokkades aan die niet geslecht kunnen worden. Deze organisaties zijn krakend en piepend tot stilstand gekomen met hun verbeteringen. Het blijkt dat deze organisaties ontbreekt aan een brede diagnose gekoppeld aan het juiste instrumentarium om verdere stappen te kunnen nemen in het verbeteren van de effectiviteit van hun projectmanagement.

Naar onze mening is een integraal verbeteringsprogramma voor projectmanagement het startmoment om te komen tot de meest effectieve professionalisering. Om dit integrale programma op te kunnen stellen, is inzicht in de huidige status van volwassenheid onmisbaar. Dit kan alleen door de organisatie te toetsen aan de hand van een uitgekristalliseerd normenkader (lees PMOV). Daarbij is het belangrijk dat gedurende het veranderprogramma kan worden gemeten wat de daadwerkelijke veranderingen zijn. Hierbij is datzelfde normenkader nodig.

PMOV's zijn de afgelopen jaren in een grote verscheidenheid beschikbaar gekomen. Dit boek geeft u een overzicht van de modellen die op dit moment beschikbaar zijn. Het is aan u de uitdaging om de eerste stap te zetten door voor uw organisatie het model te kiezen dat het beste bij uw organisatie past.

In bijlage 1 laten we een aantal mensen aan het woord die vanuit hun vak in de praktijk ervaring hebben opgedaan met de invoering van een model, of een expliciete visie hebben op het gebruik ervan.

2 Het nut van Project Management Organisatie Volwassenheidsmodellen

Volwassenheidsmodellen; het is niet te ontkennen dat er de laatste jaren een toenemende aandacht voor is. Elk zichzelf respecterend adviesbureau heeft inmiddels een ‘best practice’-methode ontwikkeld om de volwassenheid van hun klantorganisaties op welk terrein dan ook op een objectieve manier te meten. Men kan niet meer zonder. En het lijkt erop dat organisaties ook inderdaad over een objectieve manier willen beschikken om hun eigen prestaties te vergelijken met branchegenoten.

Ook op het terrein van projectmatig werken zijn en worden volwassenheidsmodellen ontwikkeld om de bekwaamheden van de organisaties in het managen van projecten en programma's te kunnen meten en te verbeteren. We noemen deze modellen: Project Management Organisatie Volwassenheidsmodellen (PMOV's).

In dit hoofdstuk wordt beschreven wat een PMOV is, waartoe het dient, maar ook wat het niet kan.

2.1 Wat is een Project Management Organisatie Volwassenheidsmodel?

PMOV's zijn meestal niet wetenschappelijk onderbouwd en de complexiteit van dergelijke modellen valt in het niet bij de complexiteit van modellen voor de spreekwoordelijke ‘rocket science’. Toch zijn de belangrijke begrippen bij deze materie, zoals ‘projectmatig werken’, ‘volwassenheidsmodellen’ of ‘organisaties’ niet bij voorbaat voor iedereen duidelijk. Ze behoeven enige uitleg.

Modellen

Modellen voorzien in een vereenvoudigde weergave van de werkelijkheid. Als zodanig zijn modellen per definitie net zo imperfect (het zijn immers vereenvoudigingen) als bruikbaar. Ze geven ons mogelijkheden te experimenteren met ‘*wat als*’-scenario's. Wat zou er gebeuren met de wereldbevolking als er opnieuw een ijstijd optreedt? Wat gebeurt er wanneer wij deze twee chemicaliën mengen? Wat gebeurt er als mijn organisatie niet in staat blijft te reageren op de innovatieve nieuwe producten die mijn grootste concurrent onophoudelijk op de markt brengt?

Organisatie

Bij Strikwerda wordt de definitie van het begrip ‘organisatie’ afgeleid van de definitie van het begrip ‘onderneming’:

Een onderneming is een samenwerkingsverband van (natuurlijke of niet-natuurlijke) rechtspersonen, kennis en kapitaal, dat in het maatschappelijke verkeer geïdentificeerd wordt met de producten en/of diensten die dit verband voortbrengt en de routines en competenties die daarvoor noodzakelijk zijn. Daarbij is de functie: maatschappelijk gewenste producten en diensten voort te brengen en inkomen te genereren voor de deelnemers in het samenwerkingsverband.

Een organisatie is een (sociaal) systeem van doelgerichte en doelbewuste coördinatie van de activiteiten van de onderneming.

Volwassenheid

Het verstand komt met de jaren, zegt men. Zonder maatregelen geldt dit ook voor organisaties: zij leren van hun fouten en successen. Sommige kunnen snel leren en worden snel volwassen, maar bij andere organisaties kost dit meer tijd en moeite.

Wanneer maatregelen worden getroffen, zijn organisaties in staat volgens een van tevoren vastgesteld pad te leren. Dergelijke organisaties volgen lessen en leren sneller volwassenheid te bereiken – in overeenstemming met de mate waarin zij navolging geven aan het systeem dat hen hiertoe in staat stelt.

Projectmatig werkende organisatie

Een projectmatig werkende organisatie onderscheidt zich van andere organisaties door het feit dat een dergelijke organisatie zich ontwikkelt langs een van tevoren vastgestelde, gecontroleerde weg. Een projectmatig werkende organisatie zal zich ontwikkelen langs een reeks van tevoren vastgestelde, gecontroleerde stappen, waarbij elk van deze stappen zoveel mogelijk de vooraf bepaalde investeringen vergt en in ruil daarvoor de vooraf bepaalde resultaten voortbrengen zal. In de hoofdstukken hierna wordt deze definitie verder uitgebouwd. Voor nu houden we het bij deze introductie.

2.2 Voordelen en valkuilen

Inleiding

Aan het toepassen van een volwassenheidsmodel kleven niet alleen maar voordelen. De wereld is imperfect en datzelfde geldt voor dergelijke modellen. Er zijn kanttekeningen te maken bij:

- het fenomeen ‘model’ in het algemeen;
- het fenomeen ‘model’ in relatie tot de toepassing van het model;
- wat levert het op? (noodzaakduiding);
- wat is het resultaat? (resultaatduiding).

Volwassenheidsmodellen

Het voordeel van een volwassenheidsmodel is de mate waarin het, door de vereenvoudiging van de complexe realiteit, helpt bij het vinden van de weg die een organisatie helpt met het verbeteren van het absorptievermogen: het vermogen te anticiperen of te reageren op een verandering in de markt. Soms is dat zelfs noodzakelijk om te kunnen overleven.

De valkuil van een volwassenheidsmodel is de valkuil van feitelijk elk model. Het model, dus de vereenvoudigde weergave van de werkelijkheid, moet niet worden verward met deze werkelijkheid. Het gebeurt regelmatig dat men de realiteit niet langer beschouwt en zich verlaat op wat een model – in de simplificatie van de realiteit – aangeeft. Men gaat in dergelijke situaties sturen op wat dankzij het model wordt aangeduid, raakt daarbij verblind en ziet niet langer dat deze sturing tot ongewenste resultaten leidt. Men praktiseert ‘een maniertje’, voert ‘een trucje’ uit. En zo simpel als het model de dingen voorstelt, zijn deze in essentie natuurlijk helemaal niet. In dergelijke situaties gaat het fout.

De remedie is eenvoudig:

- Ga pragmatisch om met modellen!
- Herleid wat een model aangeeft altijd tot de realiteit en toets de uitkomst aan het gezonde verstand!
- Pas de terminologie van het model (het ‘orakel’) aan op de toehoorder! Kortom, spreek de taal van het publiek en niet de taal van het orakel! Iemand op de werkvloer begrijpt niets van de tekst die de Raad van Bestuur glashelder vindt. En andersom.

Toepassing van het model

In een boek van Van Aken (1996) wordt verslag gedaan van een onderzoek naar de succesfactoren van projectmanagement. De conclusie is dat succes niet wordt gerealiseerd door gebruik te maken van allerlei beheersinstrumenten, zoals planning, budgettering, monitoring en rapportages: Kortom, die instrumenten waar veel PMOV's zich vooral op richten (het gebruik van te veel instrumenten belemmert zelfs het projectsucces). Projectsucces wordt echter meer bereikt door de attitude en werkstijl van de betrokkenen, met name de projectleiders, en de juiste toepassing van de beheersinstrumenten.

Deze gedachte kan worden doorgetrokken naar het gebruik van PMOV's. PMOV's op zich leiden niet tot een succesvolle projectmatig werkende organisatie. Het gaat om de toepassing van de PMOV's en vooral om de attitude en werkstijl van hen die het PMOV toepassen.

Noodzaakduiding

De meeste volwassenheidsmodellen beschrijven nauwkeurig over welke vaardigheden een organisatie moet beschikken voor een bepaald volwassenheidsniveau. Zo schrijft het OPM3-model precies voor welke ‘best practices’ de organisatie moet gebruiken en welke ‘capabilities’, ‘outcomes’ en ‘KPI's’ ingericht moeten zijn om te voldoen aan een bepaalde volwassenheid. CMMi vereist dat per volwassenheidsniveau een aantal ‘process areas’, ‘specific goals’, ‘generic goals’, ‘specific practices’ en ‘generic practices’ aanwezig zijn.

Wat deze modellen te weinig doen, is aangeven waartoe een bepaalde volwassenheid dient. Wat kun je ermee? Wat levert het op? Dit is een manco voor het gebruik van dergelijke modellen. Immers, hoe valt met een dergelijk model te bepalen of een willekeurige organisatie

überhaupt behoefte heeft aan alle portfolio-, programma- en projectmanagementprocessen op het niveau 'control'. Wie kan vertellen of het voor een andere organisatie zinvol is veel geld te investeren om niveau 5 van CMMi te bereiken? Het gevaar dreigt dat volwassenheidsmodellen hierdoor een te academische uitstraling krijgen, en niet als praktisch toepasbaar worden gezien.

Ook vanuit het verandermanagement wordt stevast gehamerd op het feit dat de noodzaak meestal over 't hoofd gezien wordt en dat menig bedrijf een verandertraject begint op basis van een oplossing (zonder aangetoonde noodzaak). Bij PMOV's dreigt iets vergelijkbaars: je implementeert van alles en nog wat, zonder dat vooraf duidelijk blijkt welk probleem feitelijk wordt bestreden met deze implementaties.

Resultatenuiding

Voor het overige is het noodzakelijk dat nauwkeurig wordt beschreven wat de baten zijn die gehaald kunnen worden bij een bepaald volwassenheidsniveau. Wat kan de organisatie dan? Hoe beschrijf je deze baten en hoe druk je de vaardigheden van een organisatie op een bepaald niveau uit? Dit perspectief moet inzicht geven op het beoogde resultaat, zodat je niet slechts weet vanuit welke problematische situatie wordt gestart met het verbeteren van de volwassenheid, maar ook welk einddoel je wilt bereiken.

In een boek van Ten Zweege, De Koning en Bons (2006) is al het verband gelegd tussen volwassenheidsniveaus van een organisatie op het gebied van processen (en organisatie, mensen en hulpmiddelen) aan de ene kant, en aan de andere kant de omstandigheden waarin de organisatie zich bevindt en waarmee de projectmatige initiatieven in de organisatie te maken kunnen hebben. Deze omstandigheden worden afgezet tegen de dimensies 'dynamiek' en 'impact'.

Dynamiek wil zoveel zeggen als de mate van rust (of juist het ontbreken ervan) in de omgeving van de projectmatige initiatieven, bijvoorbeeld als gevolg van economische factoren, concurrentieaspecten voor een bepaalde organisatie en eventuele invloeden van aangrenzende initiatieven.

De impact is de mate waarin de projectmatige initiatieven invloed hebben op de operatie, het primaire proces, meestal in de vorm van een positieve bijdrage. De impact kan ook de baten van de fundamentele verbetering van de bedrijfsvoering zijn. Ten slotte betreft de impact, als ultieme levensvorm, het ontwikkelen van nieuwe product-marktcombinaties, al dan niet in samenwerking met derden.

Met andere woorden: organisaties die het hoogste volwassenheidsniveau hebben bereikt, kunnen omgaan met de meest dynamische omgeving voor de projectmatige initiatieven én kunnen projectmatige initiatieven aan met de meeste impact op de omgeving.

3 De geschiedenis van Project Management Organisatie Volwassenheidsmodellen

3.1 Inleiding

Project Management Organisatie Volwassenheidsmodellen (PMOV's) zijn een relatief nieuw verschijnsel. Toch kan men nu al spreken van een ontstaansgeschiedenis van deze modellen. Deze geschiedenis van PMOV's is onlosmakelijk verbonden met de ontwikkeling van projectmatig werken en van de modellen die projectmatig werken beschrijven.

Laten we in het kort kijken naar de ontwikkeling van projectmatig werken. Sinds de Tweede Wereldoorlog heeft projectmatig werken een ontwikkeling doorgemaakt die men een evolutie kan noemen. Men kan stellen dat de ontwikkeling van iedere volgende generatie projectmanagementmodellen een noodzakelijk gevolg is van de veranderende omgevingsfactoren. Niet alleen de omgevingsfactoren, maar ook de beschikbare projectmanagementhulpmiddelen ('tooling') en -technieken zijn belangrijke 'drivers' voor de verdere ontwikkeling.

Deze evolutie is in verschillende publicaties beschreven. Eén van die publicaties is het artikel van Hiroshi Tanaka uit 2005: 'The Changing Landscape of Project Management'. Hierin gaat Tanaka uit van vier generaties projectmanagementmodellen. De auteurs van dit boek kunnen zich goed vinden in de geschetste ontwikkeling en nemen dit artikel dan ook als leidraad voor de beschrijving van de ontwikkeling van PMOV's.

De evolutie van projectmatig werken kan in één zin omschreven worden als de ontwikkeling vanaf losse activiteiten die door individuen planmatig worden aangepakt, naar een projectmatige aanpak, gekenmerkt door een volledige organisatie- tot ketenbrede business-alignment.

De door Tanaka gehanteerde generaties projectmanagementmodellen zijn:

Klassiek

In dit model staan planning en beheersing centraal. Het klassieke project is vooral geschikt voor het verantwoord omgaan met grote investeringen. Dit model was vooral gericht op wat we noemen de harde kant van projectmanagement: tijd, geld en kwaliteit.

Modern

De nadruk ligt in dit model op het sneller, beter en goedkoper uitvoeren van projecten. De modellen behorend tot deze generatie zijn geschikt voor projectmanagement bij productontwikkeling (in productiebedrijven), in de ICT- en Telecom-sectoren, en bij veranderingsprocessen.

Strategisch

De modellen behorend tot deze generatie maken de eerste slag richting businessalignment. De aanleiding voor deze projectmatige initiatieven zijn niet meer duidelijk beschreven opdrachten, maar doelstellingen.

Allesomvattend

Er zijn geen methoden beschikbaar die tot deze generatie behoren. Tanaka ziet deze in de toekomst beschikbaar komen, waarbij er een model ontstaat dat gebruikt kan worden ongeacht aspecten als branche en toepassing.

3.1.1 Klassiek model

Ooit, toen projecten en projectmanagement nog niet bestonden, was er hooguit sprake van 'planmatige activiteiten', waarbij individuen alleen hun eigen activiteiten plannen. De eerste stap in de evolutie was het ontstaan van de entiteit 'project'. Een project was louter en alleen een tijdelijk samenwerkingsverband van een aantal mensen om gezamenlijk op te leveren wat voorheen nauwkeurig gespecificeerd was ('Conform Specifications'), waarbij gestuurd werd op tijd, geld en kwaliteit.

Vanuit de eerste projecten ontstond de eerste generatie projectmanagementmodellen. Deze generatie stamt van halverwege de vorige eeuw en richtte zich vooral op defensie en de bouwindustrie. De projectmanagementmodellen uit die generatie waren geschikte raamwerken om complexe projecten met een uitgebreide scope te managen op middelen en tijd. De belangrijkste eisen waaraan het moest voldoen, betroffen betrouwbare en gedetailleerde plannings, en beheersing en management van de uitvoering. Belangrijke technieken in modellen behorend tot de eerste generatie waren de work breakdown structure en het managen van de drie-eenheid tijd, geld en kwaliteit.

Strategische besluitvorming maakt nog op geen enkele manier deel uit van deze modellen. Het managen van projecten was voorbehouden aan een beperkte groep hooggekwalificeerde managers. Dit werd mede veroorzaakt doordat de modellen vaak lokaal waren ontwikkeld en gebruikt en dat er geen enkele inspanning was om een breder gebruik te promoten.

Ten tijde van de eerste generatie projectmanagementmodellen was er nog geen sprake van PMOV's.

3.1.2 Modern model

De tweede generatie modellen ontstond tussen de jaren tachtig en begin jaren negentig van de vorige eeuw, onder meer doordat er een groei aan internationale handel en concurrentie ontstond, waardoor de noodzaak toenam om sneller en flexibeler met oplossingen te komen. Bovendien was er een groeiend aantal projecten die niet succesvol eindigden, vooral in de ICT-ontwikkeling.

Brancheonafhankelijk, dat wil zeggen zowel in de handel en industrie als bij overheidsorganisaties, werd gezocht naar flexibele modellen. Modellen als de PMBOK® (Project

Management Body of Knowledge) van PMI (Project Management Institute) en de PM-BoK van APM (Association for Project Management) deden hun intrede, later gevolgd door PRINCE2 van OGC (Office of Government Commerce).

De flexibiliteit werd mede ingebracht doordat er niet meer alleen strak op tijd, geld en kwaliteit werd gestuurd. Nieuwe taken voor de projectmanager waren scopemanagement, risicomangement, communicatie en het bemannen van het project inclusief de cont(r)acten met de leveranciers van deze projectmedewerkers.

Een project hoefde niet alleen een product of dienst te realiseren, maar moest er ook voor zorgen dat het resultaat bruikbaar is en geaccepteerd wordt door de klantorganisatie ('Fitness For Use'). Er is dan sprake van een multidisciplinair project of van een multi-project.

Tanaka onderscheidt drie submodellen van het moderne model.

De eerste is gericht op productiebedrijven en bedoeld voor productontwikkeling. De genoemde uitbreiding van scopemanagement op de taken van de projectmanager komt tot uitdrukking in het gebruik van de work breakdown structure. De redenen voor het ontwikkelen van dit submodel waren een harde competitie, de noodzaak om snel op de markt te verschijnen met nieuwe producten en het managen van de portfolio. We zien hier voor het eerst ook iets van het populariseren ofwel het verbreiden van het model via 'special interest groups'.

Het tweede submodel is gericht op de ICT- en Telecom-sectoren. Gebaseerd op de PMBoK is projectmanagement een aparte competentie waar zowel de 'harde' als de 'zachte' kanten van het vak van belang zijn. Methoden behorend bij dit model mogen zich verheugen in de wens tot brede verspreiding door cursussen, certificering, enzovoort. De belangrijkste reden voor de ontwikkeling valt samen te vatten onder toenemende onzekerheid veroorzaakt door onder andere deregulatie en daarmee gepaard gaande toestroom van nieuwkomers op de markt.

Het derde en laatste submodel is gericht op het realiseren van organisatieveranderingen. Het doelmatig uitvoeren van business proces re-engineering (BPR) en het direct koppelen aan bedrijfsvoeringsmethoden zijn kenmerkend. De ontwikkeling wordt veroorzaakt door de toenemende druk waardoor veranderingen in de organisatie snel en tegen een minimum aan inspanningen en kosten gerealiseerd moeten worden.

Hier, op het grensvlak van de tweede en de derde generatie, ontstond de behoefte aan organisatievolwassenheidsmodellen. CMM werd als één van de eerste ontwikkeld.

3.1.3 Strategisch model

Wanneer organisaties hun strategie of doelstellingen niet gerealiseerd zien, worden alternatieve wegen gezocht om deze alsnog te verwezenlijken. De projectmatige aanpak en het strategische projectmanagementmodel werd gezien als hét middel om de hiervoor nood-

zakelijke flexibiliteit te leveren. Een steeds korter wordende levensduur van producten, verder toenemende wereldwijde concurrentie en technologische ontwikkelingen dwongen tot het gebruik hiervan.

In het strategisch projectmanagementmodel wordt projectmatig werken daadwerkelijk het instrument voor verandering in de bedrijfsvoering. Er wordt dan eigenlijk niet meer gesproken over projecten, maar over programma's. Bedrijfsdoelstellingen liggen dan ten grondslag aan de besturing van het programma en de integratie van de onderliggende projecten en activiteiten is proactief, opdat het uiteindelijke resultaat aan de doelstellingen voldoet ('Fitness For Purpose').

Hierbij vervaagt het traditionele en strikte onderscheid tussen lijn- en projectmatig werken. De programmamanager wordt dan wel niet direct verantwoordelijk voor de realisatie van de organisatiedoelstellingen en -strategie, maar het programma waar hij verantwoordelijk voor is, moet daar wel aan bijdragen.

In dit model wordt de strategie van de organisatie dus direct gekoppeld aan het uitvoeren van projectmatige initiatieven binnen portfolio-, programma- en projectmanagement. In de tijd dat het strategische projectmanagementmodel zijn intrede deed, werd al vaker gesproken over projectmanagementorganisatievolwassenheid. Dat is logisch, omdat bij de eerdere generaties modellen, organisatievolwassenheid op het gebied van projectmatig werken iets was dat hoorde bij projecten en projectmanagers, wat strikt gescheiden was van de uitvoering van de organisatie.

Een andere oorzaak voor het ontwikkelen van de nieuwste organisatievolwassenheidsmodellen juist in die periode, is het feit dat projecten de eigen organisatie steeds vaker overstegen. Hierdoor ontstond de behoefte om de volwassenheid van de verschillende betrokken organisaties op elkaar af te stemmen.

Alle PMOV's die in dit boek worden behandeld, zijn in meer of mindere mate gebouwd op basis van het strategisch projectmanagementmodel. Het strategisch projectmanagementmodel moet geplaatst worden vanaf het jaar 2000.

Gedurende deze generatie is vanuit deze opvattingen over organisatiebreed projectmatig werken vanzelfsprekend aandacht voor alle aspecten van projectmatig werken. Om die reden worden verschillende zaken (verder) ontwikkeld, zoals competentiemodellen voor projectmanagers, programmamanagementmethoden zoals Managing Successful Programmes (MSP), Project Portfolio Management, Enterprise Project Management, en de PMOV's als OPM3 en P3M3.

3.1.4 Veelzijdig model

De vierde generatie projectmanagement modellen ... bestaat nog niet. Tanaka ziet als vervolgoontwikkeling het veelzijdig model. Het veelzijdig projectmanagementmodel gaat uit van een situatie waarin alles projectmatig is, en het model geschikt is voor alle typen projecten en in alle branches.

Ook in andere publicaties wordt een soortgelijke volgende stap voorspeld. In het boek van Ten Zweep, De Koning en Bons (2006) wordt de situatie beschreven, waarin projectmatig werken de realisatie van de gehele bedrijfsstrategie bestrijkt en waarin alle onderliggende programma's, projecten en activiteiten in samenhang en proactief worden uitgevoerd binnen een scenario of portfolio, zodat de organisatie optimaal is voorbereid op de toekomst. Zij noemen dat 'Fitness For Future'.

Tot zover de evolutie van PMOV's. De evolutie, waarvan in het voorgaande sprake is, is er niet voor niets. De wereld verandert en de wereld verandert steeds sneller. Daardoor moet projectmatig werken steeds mee veranderen. Projectmatig werken wordt steeds meer 'multi': multidisciplinair, multinational, multicultureel, dus steeds complexer. De dynamiek rondom de projecten wordt steeds heviger, en de impact van projecten en programma's op de omgeving wordt steeds groter. Daardoor moet de projectmatig werkende organisatie steeds meer over die vaardigheden beschikken waarmee het met de complexe factoren kan omgaan. Deze vaardigheden zijn te groeperen in: organisatiestructuren, processen (voor project-, programma- en portfoliomanagement), tooling en medewerkers. Competenties voor de eigen medewerkers zijn bijvoorbeeld belangrijk, omdat samenwerken steeds belangrijker wordt en omdat het managen van de omgeving en alle belanghebbenden steeds belangrijker wordt. Vandaar de toenemende belangstelling voor de ontwikkeling van de zachte kanten van projectmanagers.

Ging het er bij projectmatig werken altijd om de dingen goed te doen, steeds meer ligt ook de verantwoordelijkheid binnen het projectmatig initiatief om alleen de goede dingen te doen.

Het veelzijdige model of fitness for future of weer iets anders; de voorspellingen lopen nogal uiteen. Komt er één generiek projectmanagementmodel geschikt voor iedere branche of toepassing, of is er een evolutie naar een verdere professionalisering van diverse modellen op basis van een specifieke toepassing zoals bouw, ICT en marketing?

Maar laten we niet vooruitlopen maar kijken naar de PMOV's die momenteel voorhanden zijn.

3.2 Conclusie

Organisaties kunnen PMOV's gebruiken als streefmodel of als referentiemodel voor het definiëren van hun eigen streefpunten.

Voor bepaalde organisaties is het voldoen aan een standaard voor projectmatig werken even belangrijk als het resultaat van projecten. PMOV's reiken hen een meetlat voor hun projectmatige prestaties. Het (laten) beoordelen van hun organisatie met behulp van een PMOV kan hen opgelegd worden door toezichthouders en andere belanghebbenden en kan ook voortkomen uit hun eigen beleid.

Voor andere organisaties is het een vrije keuze om voor bepaalde aspecten van projectmatig werken geen of beperkte volwassenheid na te streven. Ze kunnen de PMOV gebruiken als referentiemodel, als bron van mogelijkheden waaruit ze op basis van het beoogde effect van hun projecten de juiste mix samenstellen en die continu bijstellen. Op deze manier kunnen organisaties een vergelijkbaar volwassenheidsniveau bereiken voor hun 'fitness for purpose', en totaal onvergelijkbaar zijn wat betreft hun details van projectmatig werken.

Wij constateren dat deze situatie nu al realiteit is, met als aantekening dat dit meestal nog niet objectief – op basis van PMOV's – is vastgesteld. Deze objectieve beoordeling creëert de mogelijkheid tot benchmarken dat voor alle organisaties nuttig of noodzakelijk kan zijn, bijvoorbeeld voor een lerend effect respectievelijk voor het bereiken van onderscheidend vermogen. Geëxtrapoleerd naar de toekomst kan dit leiden tot een veelzijdig model zoals verstrekt door Tanaka, waarin iedere organisatie in iedere branche de juiste organisatorische context creëert voor projectmatig werken.