

# HEROES

## MAGAZINE

#1  
MAGAZINE  
nov - 2022

powered bij Project & Change Talents member of House of Talents

### ONTMOET ONZE SUPERHELDEN

- Randvoorwaarden projectsucces
- Prioriteiten stellen
- Project Onboarding
- Haarlemmerolie
- Geweten van het project
- De bewaker
- Workshops
- Onafhankelijk adviseur





## VOORWOORD

Wij zijn Project & Change Talents, de basis voor projectsucces.

Om projectorganisaties de basis te bieden voor succes, zorgen wij dat een Project Management Office van operationeel tot strategisch niveau op de beste manier wordt ingericht en uitgevoerd. Onze hoogopgeleide PMO-experts zijn gespecialiseerd in sturing op projecten, programma's en portfolio's. Dit doen zij door mens, proces en informatie met elkaar te verbinden.

Project & Change Talents zet ervaren experts met passie voor het PMO-vak in hun kracht. Onze PMO'ers zijn kundig, ondernemend, verbindend en betrokken. Zij zijn proactief, hebben het lef om het verschil te maken bij de opdrachtgever en zijn daarmee ambassadeur van het PMO-vak.

PMO'ers van Project & Change Talents hebben hart voor het vak, continu verbeteren, ontwikkelen en – het belangrijkste – gezamenlijk succes.

Onze PMO'ers werken via het unieke midlance-model. Dit is het beste van twee werelden: de vrijheid en beloning van het zelfstandig ondernemen en de zekerheid van het in loondienst zijn. Zij krijgen de vrijheid om zelf opdrachten te kiezen die bij hun ambitie, ervaring en interesse passen. Dit is één van de vele voordelen van midlancen. Ben jij benieuwd of midlancen bij jou past? Bekijk onze website:

<https://www.houseoftalents.nl/projectchangetalents/midlancen>

In dit Heroes magazine lees je aan de hand van een aantal voorbeeldsituaties waarom PMO'ers onmisbaar zijn voor projectsucces én waarom zij wat ons betreft superhelden zijn.

We wensen je veel leesplezier, herkenning en inzicht in de wereld van PMO

Business Managers,

Jaqueline Esveldt, Lennart Duijndam en Gert-Jan van de Vrie

## INHOUDSOPGAVE

|                               |    |
|-------------------------------|----|
| Ontmoet onze superhelden      | 6  |
| Randvoorwaarden projectsucces | 8  |
| Prioriteiten stellen          | 10 |
| Project Onboarding            | 12 |
| Haarlemmerolie                | 14 |
| Geweten van het project       | 16 |
| De bewaker                    | 18 |
| Workshops                     | 20 |
| Onafhankelijk adviseur        | 22 |

# ONTMOET ONZE SUPERHELDEN



Met plezier stellen wij Eline en Gabriël voor aan de wereld. Zij zijn de superhelden achter projectsucces. Dat is hoe wij onze PMO'ers en het vak PMO zien. Zij verzorgen alles wat er nodig is om in een projectorganisatie succesvol te zijn. Dat kan alleen als zij veelzijdig ontwikkeld zijn. Als PMO'er ben je bekend met alle aspecten van een organisatie en de daarbij behorende processen en competenties.

PMO'ers van vandaag kunnen echt het verschil maken in projectsucces of falen. De impact die zij hebben op processen, informatie, stakeholders en besturing is enorm. Wij noemen dit ook wel randvoorwaarden voor project succes en zijn slechts enkele voorbeelden daarvan. Echter een goede PMO'er maakt pas echt het verschil als hij of zij bekwaam is met alles wat er speelt in een organisatie. Kent de mensen en hun wensen, de processen en verbindingen, de producten en klanten en de strategie, tactische en operationele doelstel-

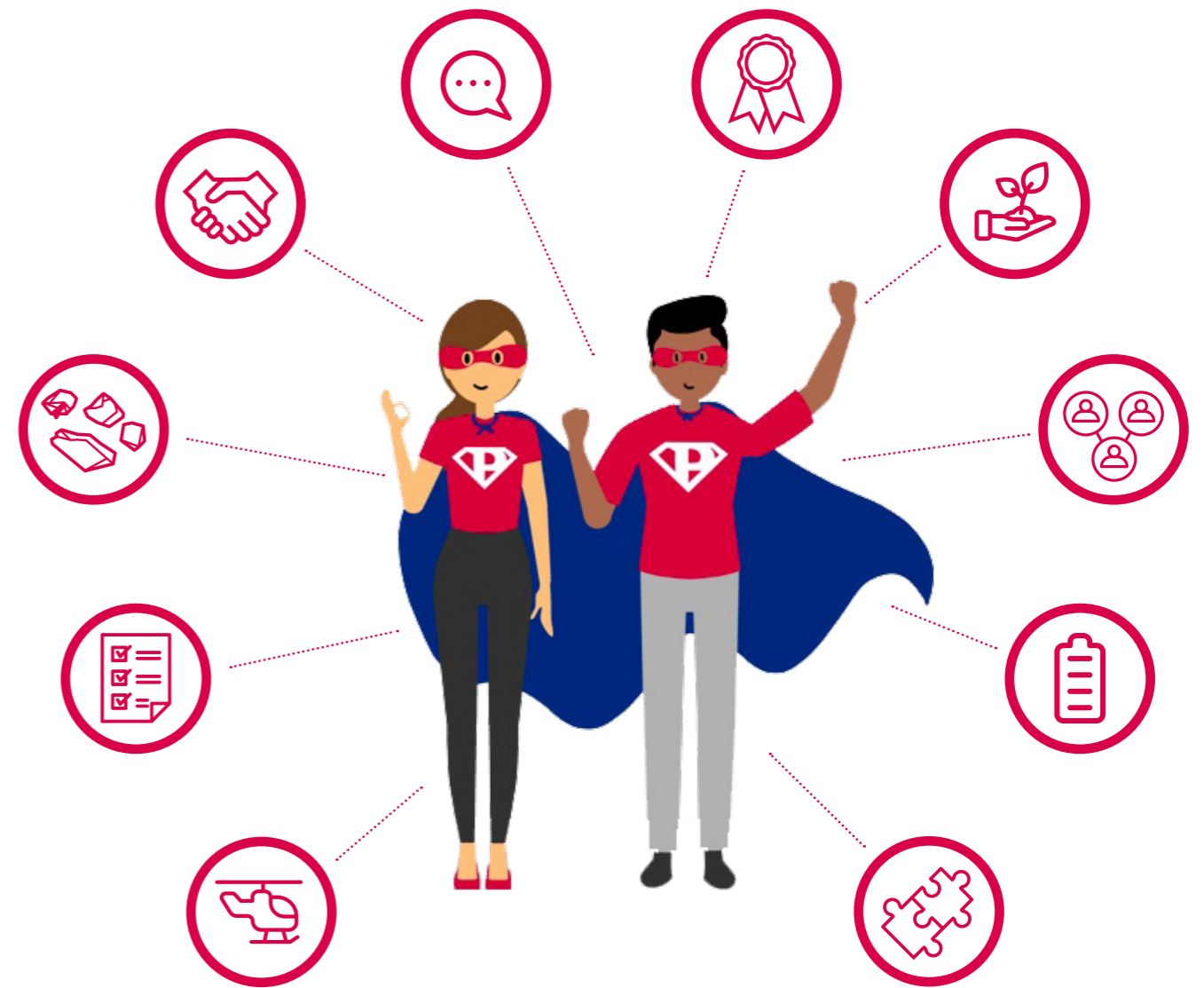
lingen van een organisatie. Zij zijn de degene die een project, programma en portfolio aanpak daarop passend kunnen maken.

Er is niets zo frustrerend voor een project resultaat als het niet scheppen van duidelijke verwachtingen en afspraken. Dit geldt voor hoe we werken, communiceren en wat we opleveren aan wie en wanneer. Wie is er niet al eens in aanraking geweest met een project wat belofde dat alles moest oplossen en uiteindelijk geen of slechts enkele van de voordelen wist te realiseren?

Voorheen werden PMO'ers ook wel het schaap met 5 poten of de haarlemmerolie van een organisatie genoemd. Zij moesten gladstrijken wat oneffen was en faciliteren waar onenigheid speelde. Wij zijn er echter van overtuigd dat zij nog meer doen. Zij zijn de superhelden op de achtergrond van projectsucces.

## Wat maakt hen een superheld?

Dit kan je vinden in dit magazine! Ze geven onder andere een inkijkje in welke competenties zij bezitten



en wat hun takenpakket inhoud. Hiermee laten zij zien wat PMO aan waarde kan toevoegen. Hoe zij een projectorganisatie uit de brand kunnen helpen, voorkomen dat de benefits gestolen worden, van saboteurs ambassadeurs maken, angst voor verandering omzetten in vertrouwen en van chaos terug gaan naar orde en rust.

Want wie kent ze nog niet. De momenten dat je project wordt bijgestaan door goede informatie die geruststelt en opdrachtgevers in

staat stelt om te sturen. De processen die aansluiten op complexe organisaties waarbij elke afdeling net iets anders werkt en een project toch standaarden kan afspreken die passen. Een veel te lange en onevenwichtige vergadercadans vooraf aan een stuurgroep terugbrengen naar transparante beslismomenten met de juiste vertegenwoordiging. De aansluiting van belanghebbenden op veranderingen op ieder niveau van de organisatie. Het hebben van de juiste mensen en middelen op het juiste moment. En misschien

wel 1 van de meest spelende van het moment hoe een organisatieveranderingen wenst op te leveren en implementeren met agile, waterfall, hybride of andere methodieken.

De PMO-superheld vandaag staat voor al deze vragen paraat en vindt samen met de organisatie projectsucces. Wij geloven dat 1 van hun superheldkrachten daarom veelzijdigheid is.

# RANDVOORWAARDEN PROJECTSUCCES



Het opzetten van goede randvoorwaarden bij een project is zeer belangrijk voor projectsucces. Het is bewezen dat dit net zoveel of zelfs meer invloed kan hebben in vergelijking met het borgen van goede processen of het hebben van accurate informatie. Wanneer heb jij al je randvoorwaarden voor het laatst gecontroleerd om te sturen op een succesvol project?

Een PMO'er kan je helpen als onafhankelijke ondersteuner om een kritische beoordeling te doen of deze randvoorwaarden er zijn en te adviseren in stappen om gebreken op te lossen.

Onze helden weten als geen ander dat het hard werken is in een project.

Het continu zorgen dat deadlines gehaald worden, de stakeholders en team het vertrouwen niet verliezen en dat er daadwerkelijk wordt opgeleverd wat is afgesproken. De projectmanager kan er maar wat druk mee zijn om het hele team effectief te laten opleveren en/of implementeren van de oplossing. Het is de weg naar projectsucces. Dat klinkt mooi, maar wat is dat nu eigenlijk? Volgens onze helden is projectsucces het leveren van een product of service aan een ontvanger waar alle betrokken partijen bij gebaat zijn. Om dit te kunnen leveren, is goed projectmanagement van belang waarbij alle randvoorwaarden die nodig zijn voor projectsucces worden geborgd. Onze superhelden zorgen hiervoor.

## Wat is nu een randvoorwaarde?

Randvoorwaarden zijn de eisen waaraan moet worden voldaan om een specifiek proces te kunnen laten plaatsvinden. In ons geval gaat het vaak over meer dan alleen de processen die een organisatie inricht om projecten, programma's en portfolio's voorspelbaar uit te voeren. Onze superhelden vinden dat echter niet genoeg. Projectsucces zit niet in voorspelbaarheid alleen maar in nog veel meer zaken. Onze superhelden kunnen vanuit hun "helicopterview" scherp zicht houden op alles wat er speelt binnen een project en daarmee inspelen op alle randvoorwaarden die wel en niet goed gaan.

## Hier volgt een aantal voorbeelden waar onze superhelden in de praktijk tegenaan lopen:

### Vertrouwen:

Is er voldoende vertrouwen in het eindresultaat waar naar toe gewerkt wordt? En werkt het team samen op basis van vertrouwen en hebben de klanten vertrouwen in het projectteam? Onze PMO-helden zijn in staat om te zorgen dat als ergens het vertrouwen ontbreekt, verschillende acties op te starten om dit te herstellen of te verbeteren. Zij faciliteren in workshops, begeleiden teams en bewaken continu de voortgang hiervan.

### Projectinformatie:

Om projectsucces te behalen, is het van belang dat er goed gestuurd kan worden op een project. De informatie die wordt gepresenteerd en gecommuniceerd door een project is dan ook de sleutel voor de stuurgroep om effectief op projectsucces te sturen. De PMO-superheld zorgt voor duidelijke, transparante en accurate informatie die de stuurgroep helpt om goede keuzes te maken en een projectleider ondersteunt in het opzetten van controlemechanismen.

### Verbonden en betrokken stakeholders:

Vele projecten hebben de weg naar projectsucces uiteindelijk niet afgelopen omdat stakeholders onvoldoende hebben bijgedragen aan het projectresultaat. Zij het via het leveren van resources, het meenemen van hun organisatie of talloze andere redenen. Zon-

der goede verbondenheid met en betrokkenheid van stakeholders is projectsucces lastig te behalen. De PMO-superheld kan samen met het projectteam en de stakeholders inzichtelijk maken wat er nodig is om de verbondenheid en betrokkenheid te verbeteren en de acties daarop opvolgen en/of uitvoeren.

### Goede governance structuur en sturing:

Het klinkt als een open deur voor elke projectprofessional maar het verkrijgen van een goede governance is essentieel voor projectsucces. Zit elke vertegenwoordiging voor een project op de juiste manier en in de juiste rol aan tafel? En zo ja, weet diegene dan ook wat er wordt verwacht van hem of haar? De PMO-superheld kan scherpe analyses doen op de governance en de projectleider adviseren over interventies.

### Goede procesafspraken:

Nog zo'n open deur voor de meeste projectprofessionals, maar hoe vaak komt het niet voor dat een projectleider geen tijd heeft om een organisatie te helpen projectmanagementprocessen te veranderen omdat het eigen project al alle aandacht nodig heeft om succesvol te worden? De PMO-superhelden staan continu in verbinding met alle partijen in een organisatie en kunnen samen afstemmen wat de beste processen zijn die voor een organisatie breed werken. Zij zijn in staat om deze processen te implementeren en te beheren zodat er duidelijkheid en rust ontstaat voor eenieder die een project probeert te realiseren.

### Heldere communicatie:

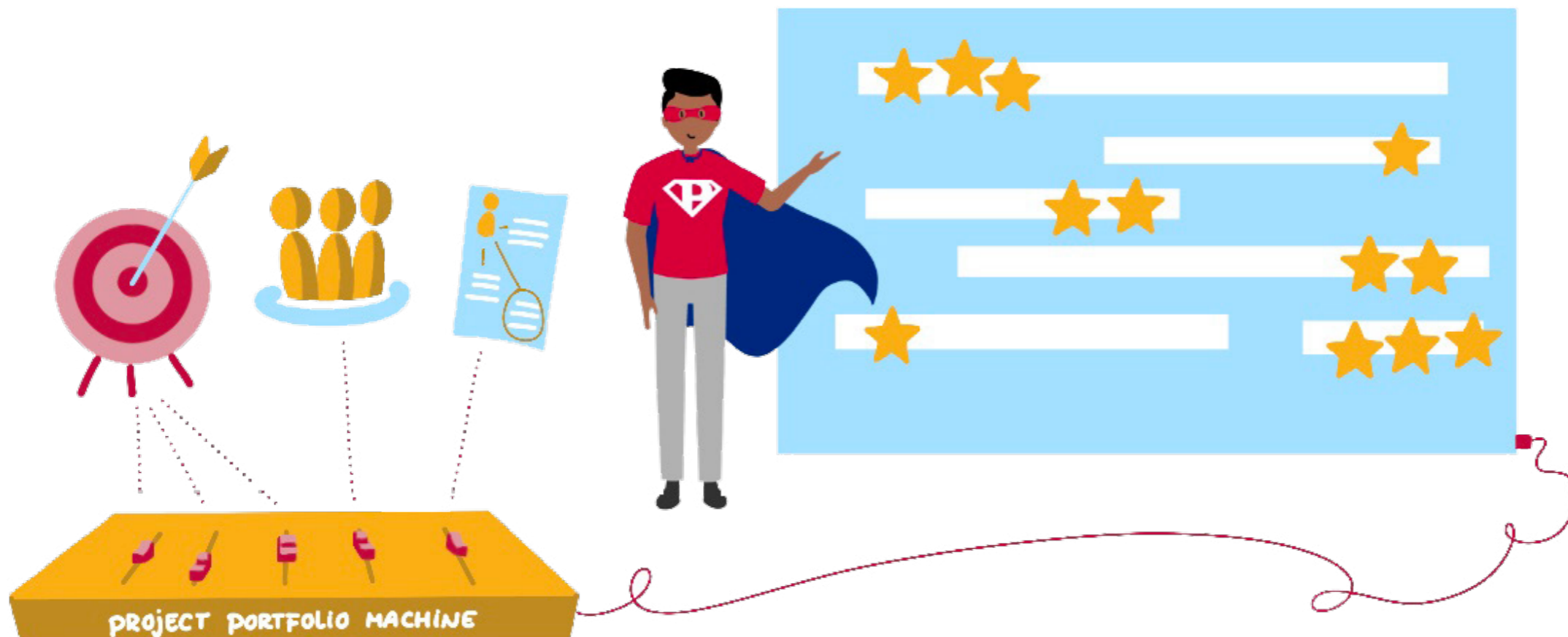
Zoals dit overal opgaat, is dat niet anders voor een project. Een overduidelijke randvoorwaarde voor succes. De PMO-superheld kan voor een project een duidelijk communicatieplan maken samen met leden uit het projectteam. Zo weet ieder wat er aan komt en wanneer en vooral hoe ieder daarmee ook bij kan dragen aan het succes.

### Duidelijk beschreven en vastgelegde afspraken:

Of het nu gaat om scope, plannen, besluiten, acties, budgetten, manieren van werken, etc. Een goede vastlegging van al deze informatie vanaf de baseline en de veranderingen daarop zorgen uiteindelijk dat een projectteam effectief kan werken en daarmee succesvol wordt. De PMO-superheld draait de hand niet om voor goede vastlegging van alles wat er in het project is beschreven en afgesproken en zorgt dat iedereen hierop terug kan vallen te allen tijde.

Er zijn nog veel meer randvoorwaarden die effect hebben op het behalen van projectsucces en de PMO-superhelden van vandaag maken het graag inzichtelijk voor project, programma en portfolio. De teams die met ziel en zaligheid werken aan het opleveren van iets waardevols kunnen altijd terugvallen op de steun van hun PMO-superheld om de randvoorwaarden van projectsucces continu in de gaten te houden en te zorgen dat deze zijn geborgd samen met de projectleider.





# PRIORITEITEN STELLEN

"Prioriteit" is een van de meest gebruikte woorden in portfolio-management. Wat betekent dit eigenlijk? Over het algemeen is jouw project afhankelijk van mensen en middelen die verstrekt worden door (interne) partijen. Is jouw project ook wel de prioriteit voor deze partijen en leveren ze wat jij nodig hebt, dan gaat je project van een leidendakje. Vaak is het zo dat meer partijen een andere prioriteit hebben voor jouw project en jij loopt te trekken. Heb je al inzichtelijk gemaakt hoe belangrijk jouw project is voor je leveranciers en een plan gemaakt om de juiste prioriteit te krijgen?

Een PMO'er kan je helpen inzicht te krijgen in je stakeholders en wat je kan doen om deze op 1 lijn te krijgen qua prioriteit.

Onze PMO-superhelden kunnen een organisatie faciliteren in het afstemmen van doelen van strategisch tot operationeel niveau. Dit is zeer belangrijk voor effectieve uitvoering van veranderingen in een organisatie. Onze helden kennen alle stakeholders van een organisatie en begrijpen hun belangen. Hoe vaak is een project wel niet tegen de muur gelopen omdat er ergens in organisatie een onderdeel bestaat dat

andere zaken belangrijker vindt dan jouw project. Hierdoor krijg jij die ene resource niet die je wel nodig hebt om je project verder te brengen. Of erger nog, mensen zijn niet gemotiveerd om dát wat jouw project oplevert in gebruik te nemen, aangezien de focus op andere initiatieven belangrijker wordt geacht

Onze PMO-superhelden kunnen dit in kaart brengen en aangeven wat voor keuzes gemaakt moeten worden en welk scenario voor een organisatie positieve dan wel negatieve impact heeft. Priori-

teit, zullen ze uitleggen, zijn keuzes die gemaakt moeten worden om ervoor te zorgen dat de belangrijkste doelstellingen worden behaald en dus voorrang krijgen op de minder belangrijke doelstellingen. Zij hebben ook het overzicht van de betrokken stakeholders en inzicht in wie ambassadeur voor jouw project is en wie nog niet.

Een PMO'er is goed in het in kaart brengen van welke projecten allemaal lopen binnen een portfolio en het analyseren welke capaciteit een organisatie heeft om deze projecten uit te voeren. Afhankelijk van het portfolio kan dit er heel verschillend uitzien. Misschien gaat het wel om het uitbreiden van het productassortiment, of gaat het juist om intern gerichte projecten met nieuwe ICT-voorziening, beleidsaanpassingen of een

meer efficiënte procesuitvoering. Voor al deze projecten is capaciteit nodig en dat betekent dat niet alles tegelijk kan worden gedaan. Onze superhelden kunnen scenario's en mogelijke combinaties van doelstellingen en portfolio inzichtelijk maken door met behulp van de juiste tools, hun vertrouwde 'project-portfolio-machine', aan de juiste knoppen te draaien.

Deze inzichten zijn niet alleen belangrijk om de capaciteit van een organisatie af te stemmen maar ook om stakeholders mee te krijgen in de keuzes die worden gemaakt. Onze superhelden leggen graag de verbinding met deze stakeholders en betrekken hen in de beschikbare informatie over de scenario's. Deze activiteiten zijn essentieel voor een gedragen portfolioplan dat vervol-

gens daadwerkelijk kan worden gerealiseerd.

Een PMO-superheld wordt nog al eens geconfronteerd door uitdagingen op zijn of haar pad. Denk bijvoorbeeld aan zelfsturende teams die aan de hand van hun product owners en release train engineers bij sprint planning en/of PI planning zelf de backlog prioriteren. Hier acteren onze superhelden als geweten van het portfolio. Uiteraard gaat het in de meeste gevallen goed en kijken zij vanuit hun helicopterview toe en af en toe moeten zij acteren om afwijkingen, nieuwe inzichten en andere impactvolle zaken terug te brengen naar het portfoliomanagement en deze in hun 'project portfolio machine' te herijken en uitrekenen of het portfolioplan moet worden aangepast.

Uiteraard doen de superhelden dit omdat het gaaf is om zo garant te staan voor projectsucces en daarmee werkplezier in alle lagen van het portfolio te creëren. Wanneer heb jij je PMO voor het laatst gevraagd om je portfolio-informatie - onder andere de stakeholders en resources - inzichtelijk te maken en zijn of haar adviezen opgepakt als hulpmiddel voor succes van de organisatie? Door de continue afstemming van portfolio helpt de PMO-superheld ervoor te zorgen dat uw project of epic geborgd is qua resources en prioriteit in de organisatie.



# PROJECT ONBOARDING



Projecten zijn tijdelijke managementomgevingen die veelal moeite hebben om efficiënt te werken. Het ontbreekt aan duidelijke processen en afspraken dan wel de goede vastlegging ervan. Hoe voorkom je dat mensen die vanuit hun bestaande rol tijdelijk een project gaan uitvoeren niet weten hoe ze daarin moeten werken?

Een PMO-er kan je helpen met een effectieve onboarding door nieuwe projectmedewerkers snel ingeleerd te krijgen ten aanzien van de afspraken en processen binnen een projectorganisatie. Wie wil er nou niet meteen waarde kunnen toevoegen en onderdeel zijn van het team?

Iedereen komt vroeg of laat in de carrière dat moment tegen dat je mee gaat werken aan een project. Je doet het deeltijd of voltijd en de start komt eraan. Je ontmoet het projectteam en vervolgens wordt er gezegd "veel succes"! Je hebt geen idee wat er van je wordt verwacht, of wie je waarvoor kan benaderen en wat eigenlijk het doel is van het project. Uiteraard is dit een beetje zwart wit of toch niet? Onze PMO-superhelden kunnen helpen door een goed onboarding programma voor nieuwe projectmedewerkers op te zetten. Denk aan een warm welkom door de collega's en een programma voor de eerste paar dagen of weken, zodat men niet

alleen de collega's binnen het project leert kennen maar ook wat er van hen wordt verwacht en hoe als projectteam wordt samengewerkt. Het bureau of werkplek voor de nieuwe projectmedewerker staat klaar, de uitnodigingen voor alle vergaderingen en afstemmomenten staan al in de agenda en de medewerker krijgt een mooie uitleg over waarom dit project eigenlijk is gestart, wat er al gedaan is en wat er nog gebeuren moet. Alle plekken waar informatie wordt gedeeld, zoals Sharepoint, Jira, Confluence zijn toegankelijk etc. Er wordt een buddy toegewezen die de projectmedewerker specifiek op zijn/haar rol coacht en vanaf dag 1

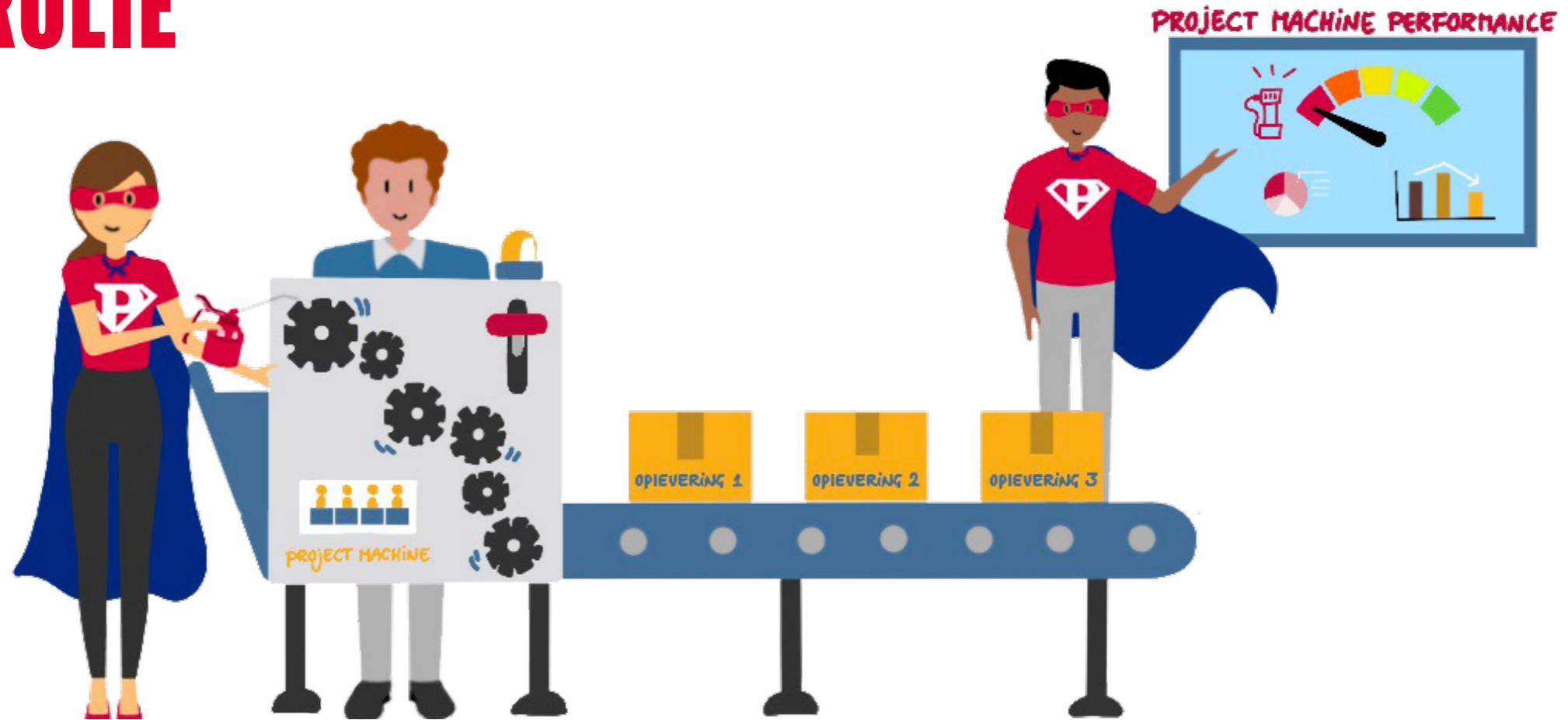
gelijk meeneemt in het project. Kortom de PMO-superheld zorgt dat jouw nieuwe projectmedewerker zich vanaf de eerste dag welkom en betrokken voelt. De projectmedewerker maakt een vliegende start en draagt meteen bij aan het succes van het projectteam. Het klinkt allemaal heel eenvoudig en vaak is dat het ook, maar het is helaas niet vanzelfsprekend. Veel organisaties zijn goed in de onboarding wanneer het gaat om een nieuwe medewerker die een duidelijke rolomschrijving heeft gekregen en binnen een lijnfunctie aan het werk gaat. Vaak wordt echter vergeten dat een projectorganisatie

net even anders werkt en dan redt de PMO-superheld maar wat graag de dag door te zorgen dat jouw eerste ervaring in het project minstens net zo goed is. De PMO-superheld zorgt niet alleen voor de onboarding maar ook voor de 'offboarding'. Wanneer het werk van de projectmedewerker in het project erop zit, is het ook goed om even stil te staan bij wat er allemaal geleerd kan worden voor het vervolg van het project of een volgend project. De PMO-superheld kan uiteraard helpen een gepast afscheid te organiseren, waarbij zowel voor het projectteam als de vertrekkende medewerker een prettig einde komt

aan de samenwerking. De "lessons learned" worden meegenomen en geborgd door de PMO-er om een nog effectievere samenwerking op te zetten en daarmee het nieuwe onboarding programma te verrijken. Projectsucces wordt vergroot door goede onboarding en de veelzijdige PMO-superheld kan ook hierin ondersteunen om dit te bereiken. Onboarding is vaak een hele eenvoudige stap die heel erg waardevol kan zijn. Hoe staat het met de onboarding van jouw project? Vraag de PMO-er om hulp!

# HAARLEMMEROLIE

Kom jij in jouw organisatie ook vaak tegen dat wat jouw project nodig heeft om snelheid te behouden of te maken niet past bij de standaarden en processen binnen de organisatie?



De term Haarlemmerolie wordt vaak gebruikt als een soort wondermiddel, bijvoorbeeld "Dat werkt als Haarlemmerolie"; hiermee gaat alles beter.

Elk project streeft ernaar om te werken als een geoliede machine. Bijvoorbeeld: er is een helder doel voor ogen en de scope van het project is bepaald, de project-resources zijn grotendeels aanwezig en het is alleen nog een kwestie van uitvoeren. Een ideaal beeld dat in veel organisaties niet haalbaar is, met vaak goede argumenten. Denk aan privacy, security, compliance etc. Stappen die nodig zijn voor een

verantwoorde bedrijfsvoering en om een maatschappelijke plicht te vervullen. Tegelijkertijd is het een proces met vele stappen dat slechts voor een selecte groep binnen de organisatie bekend is. Overigens wordt juiste deze selecte groep vaak overvraagd of te laat ingeschakeld..

Het is slechts één voorbeeld van processen die lastig zijn aan te sluiten op een project, of meer doorlooptijd vragen dan waar het project ruimte voor heeft. Natuurlijk kan een projectmanager naar de stuurgroep om extra tijd te vragen, maar liever zien we een PMO-superheld in actie om te

zorgen dat we vertraging door ontbreken van goede processen voorkomen en oplossen. Zij hebben ten eerste de kennis van alle organisatieonderdelen en het netwerk om binnen de verschillende organisatieonderdelen betrokkenheid te creëren voor aangepaste processen ten behoeve van een project. Daarnaast zijn ze als geen ander in staat om creatief te kijken naar de planning en een passende oplossing te vinden, zij weten de juiste mensen snel te activeren en leveren de voorbereidende templates en informatievoorziening aan om de snelheid weer te genereren. Zij bewaken dat er altijd toegang is

tot de juiste informatie in de juiste sjablonen om te voorkomen dat een "projectmachine" stagneert.

Wij geloven echter dat PMO-superhelden niet alleen wonderen verrichten om de "projectmachine" weer soepel te laten lopen, maar meer nog dat zij continu proactief overzien of er olie nodig gaat zijn. Zij organiseren bijvoorbeeld workshops waarbij alle betrokkenen hun input klaar hebben om de "projectmachine" aan te kunnen zetten. Denk aan het opstellen van een complete productbreakdown en een werkstroomdiagram. Of aan het bewaken van de afhankelijkheden

en deze borgen in jouw projectmanagementapplicaties.

Wij zien regelmatig dat gezocht wordt naar een schaap met 5 poten, of een type dat de "Haarlemmerolie" is voor een project. Ons antwoord: dat is een PMO-superheld. Die is veelzijdig, met goede kennis van een organisatie op proces, mens en doel en zorgt ervoor dat de samenwerking tussen alle betrokkenen soepel verloopt. Uiteraard is een project een tijdelijke omgeving waarin mensen vaak voor het eerst in die samenstelling met elkaar samenwerken. Je mag daarom rekenen op een tegenslag, uitdaging

of kink in de kabel bij de uitvoering. De PMO-Superheld zorgt dat deze uitvoering goed verloopt in een (project)organisatie.

Onze superhelden kenmerken zich dan ook altijd met de kernwaarde 'verbinden'. Door het opzetten van goede verbinding is er geen olie nodig. Zij verbinden door onder andere het organiseren van bijeenkomsten, samenwerkruimtes, communicatie, overleggen en nog veel meer. Zo brengen zij mens, proces en activiteit bij elkaar.



# GEWETEN VAN HET PROJECT

Kom jij in jouw organisatie ook wel eens tegen dat een project gekke sprongen maakt als een kat in nood? Als we teruggaan naar de kern dan zou PMO de volgende 2 vragen moeten beantwoorden: doen we de juiste dingen en doen we de dingen juist?

Een PMO-superheld noemen wij dan ook wel het geweten van een project. Die blijft continu objectief informatie aanleveren over allerlei zaken die antwoord geven op deze 2 vragen en ondersteunt daarmee de

projectmanager in de verantwoording van de projectopleveringen en in de projectaanpak. Een aantal voorbeelden van wat een PMO-superheld voor jouw project zou kunnen betekenen. Goede "change control", dat wil zeggen als er iets verandert in of buiten het project moet er rekening gehouden worden met wat dit betekent. Krijgt de gebruiker nog wat er nodig is, of verandert er iets aan de business case? Dit zijn zaken die je continu wilt kunnen verantwoorden als

projectmanager. Ook oplossingen uit het agile werken als "backlog refinement" kunnen helpen om bewust te zijn van de toegevoegde waarde van 1 of meerdere onderdelen van het project voor de organisatie.

Een PMO-superheld gaat nog verder. De manier van werken binnen het projectteam moet ook verantwoord zijn. Dat wil zeggen: zijn alle projectmedewerkers wel gelukkig met hoe er gewerkt wordt en kan iedereen daarin tot zijn recht

komen? Optreden als coach om samen continu een prettige manier van (samen)werken te verbeteren is hier een onderdeel van. Immers is effectieve proces en samenwerking een randvoorwaarde voor succesvolle projecten. Maar het kan ook verantwoording betreffen in de zin van: een afgeschermd ruimte op SharePoint om zorgvuldig met gevoelige informatie om te gaan.

Menig opdrachtgever van een project is al eens verrast door tegenslagen in een project. Dit kan soms zitten in een te optimistisch beeld dat gepresenteerd wordt. Een project is dan bijvoorbeeld te ambitieus in enkele aannames, waardoor bijvoorbeeld rekening gehouden wordt met kortere doorlooptijden. De superheld is hier als geweten

steevast aan het meekijken of er voldoende argumentatie zit achter een planning en of er ruimte is voor tegenvallers waarbij direct ook het risicomanagement kan worden verscherpt om voor elke presentatie transparant te zijn over de kansen en risico's die een stuurgroep neemt bij het accorderen van plannen.

In menig geval komen we ook de PMO-superheld tegen als geweten wanneer er spanningen zijn binnen het projectteam. Het is typisch één van de eigenschappen van een PMO die nooit op papier staat maar veel positief effect heeft. Zo kan de PMO-superheld de teamleden waar spanning tussen is, samenbrengen en helpen uit te spreken waar de oorzaak zit en de spanning zo wegnemen.

Tot slot is er natuurlijk de kwaliteit van het project. Hebben we nu met elkaar opgeleverd wat we beloofd hebben? Is dat ook naar genoeg getoetst en zijn we tevreden met het resultaat? De PMO kan hierin helpen door te zorgen dat gedurende het traject er meerdere tussentijdse test- en afstemmomenten worden gepland zodat iedereen tevreden kan zijn met het samen opgeleverde resultaat.

De PMO is op vele manieren het geweten van het project en heeft op die manier veel toegevoegde waarde in relatie tot projectsucces. Wanneer heb jij deze toegevoegde waarde ingezet door je PMO de ruimte te geven als geweten voor alle aspecten van je project?





## DE BEWAKER

De helicopterview van een PMO is een veel voorkomende eigenschap of verwachting. Zij hebben het overzicht en de structuur en borgen dat alles op tijd is en continu onder controle. In een project komen heel veel acties en gebeurtenissen bij elkaar en dit kan leiden tot chaos en vervelender: het mislopen van bepaalde acties op tijd om voor projectsucces te zorgen. Elke PMO-superheld weet wat een RAID is en hoe deze kan helpen om controle te houden over alle zaken die spelen in een project. RAID staat

voor Risks, Actions, Issues en Decisions. Zaken die maar wat belangrijk zijn om goed vast te leggen in een project. De PMO-superheld zorgt niet alleen dat het wordt vastgelegd maar borgt veel meer. Immers, het mag niet zo zijn dat het project gevaarlijk uit de bocht vliegt vanwege het gebrek aan controle op alle gemaakte afspraken. Ten eerste zorgt hij/zij ervoor dat alles SMART wordt omschreven zodat er geen onduidelijkheid bestaat over de zaken die zijn vastgelegd

in de RAID. Ten tweede wordt er vastgelegd wie nu eigenlijk het aanspreekpunt of eigenaar is van zo'n actie of risico. Ten derde zorgt hij/zij ervoor dat er te allen tijde inzicht is in de deadlines van alle RAID zaken. Wanneer moet een risico zijn gemitigeerd, of wanneer moet een actie zijn opgelost? Door concreet te rapporteren en de eigenaren te herinneren kan een PMO-superheld veel invloed uitoefenen en een projectleider ondersteunen grip te hebben op alles wat tijdkritisch is. De PMO-superheld presenteert

bijvoorbeeld met regelmaat de RAID-lijst in een projectoverleg, of stuurt proactief de eigenaren bericht wanneer een deadline in zicht komt. Werkt de actuele status bij in de RAID-lijst of, beter nog, maakt afspraken met het projectteam hoe zij dit zelf structureel bijgewerkt houden. We weten dat ondanks alle voorzorgsmaatregelen er in een project toch regelmatig zaken uitlopen of duurder worden dan verwacht. Daarom bewaakt de PMO-superheld al deze zaken en acteert naar

de eigenaren om proactief zoveel mogelijk te voorkomen. De bewaker zorgt ook dat de eigenaren van zaken die niet op tijd hebben "geleverd" worden aangesproken en zo snel mogelijk alsnog te gaan leveren. Een PMO-superheld kan als geen ander de mensen aanspreken en ondersteuning bieden door meedenken in effectieve oplossingsrichtingen om meer uitloop of kosten te voorkomen in het project. Door als goede "bewaker" te acteren, kan de PMO-superheld zorgen voor rust en orde in een project

omdat alles overzichtelijk, op tijd en in goed overleg gebeurt en gemaakte afspraken altijd goed vastgelegd zijn.



# WORKSHOPS

Heb jij wel eens een project gezien waarbij de projectleden op inhoudelijke kennis elkaar niet begrepen of niet duidelijk hadden wat de afspraken waren over samenwerking in het project? Het komt helaas nog veel voor en één van de oplossingen hiervoor is het houden van workshops. "Een workshop is een werkvorm waarin actieve deelname van de deelnemers een belangrijke rol speelt. De workshop kan zich over een of meer dagen uitstrekken. Het is een werkvorm waarbij theorie en praktijk samen kunnen komen."

Een PMO-superheld kan workshops organiseren, faciliteren of modereren en uitwerken om ervoor te zorgen dat projectmedewerkers en stakeholders hetzelfde doel nastreven. En die workshops kunnen dan ook over allerlei topics gaan. Maar het belangrijkste resultaat is altijd dat 1 team, door samen te werken, duidelijke vervolgstappen en goede afspraken heeft geformuleerd.

Een PMO-superheld weet precies hoe een workshop goed kan worden voorbereid en kiest uit relevante werkvormen de vormen die passen bij het onderwerp dat de aandacht verdient. Tevens beheert PMO de standaarden voor workshops zodat een projectteam een bijna kant en

klare workshop van de plank kan trekken en die aanpast naar de situatie van het project. Verder kan hij of zij zorgen dat de organisatie tot in de puntjes voor elkaar is door te zorgen voor een goede locatie, duidelijke agenda, heldere afspraken, alle benodigde materialen en voldoende pauzes incl. eten en drinken. Een goede workshop draagt dan ook zeker bij aan projectsucces.

De toegevoegde waarde van een goede workshop kan ongelofelijk groot zijn. En om een beetje meer handvatten te geven, beschrijven we een paar voorbeelden:

## 1. De kick off

Een goede project kick off heeft zeker een workshop karakter. Elkaar leren kennen, de eerste kennis van het project krijgen en misschien wel het belangrijkste: vertrouwen krijgen. Je gaat immers samenwerken en daarmee een hoop tijd doorbrengen met elkaar. In de kick off zijn meerdere zaken belangrijk die aan bod komen en dan kan PMO mooie structuur opzetten. Denk aan de kennismaking, projectafspraken, projectinhoud, de steun van de projectsponsor of opdrachtgever. Maar het is ook belangrijk dat het leuk is. Niemand wil een lange luistersessie waarbij je lekker op je stoel zit

en aan het eind van de dag met het idee weglopen dat je maar je best gaat doen iets bij te dragen. Zeker niet als je weet dat je met een super interactieve workshop je projectcollega's kunt leren kennen. Vanaf het eerste moment het gevoel krijgt dat je bijdraagt en weggaan aan het eind van de workshop met een heel projectteam dat geïmmiteerd is om het project een succes te maken met elkaar.



## 2. Product breakdown en Work breakdown workshop

Het maken van een goede productbreakdown met de juiste stakeholders is bijzonder relevant. Het projectteam praat met elkaar om te zorgen dat er goed begrepen wordt wat er moet worden gemaakt, waar afhankelijkheden liggen en waar het vandaan moet komen. Door met elkaar erover in gesprek te gaan, kom je er pas echt achter wat er allemaal nodig is om een eindproduct volledig op te leveren. Denk ook eens aan de sprintplanning pokersessie van een scrumteam waarin deze aspecten allemaal terugkomen. Na het opzetten van een productbreakdown volgt vaak de workbreakdown. Deze workbreakdown helpt je project met

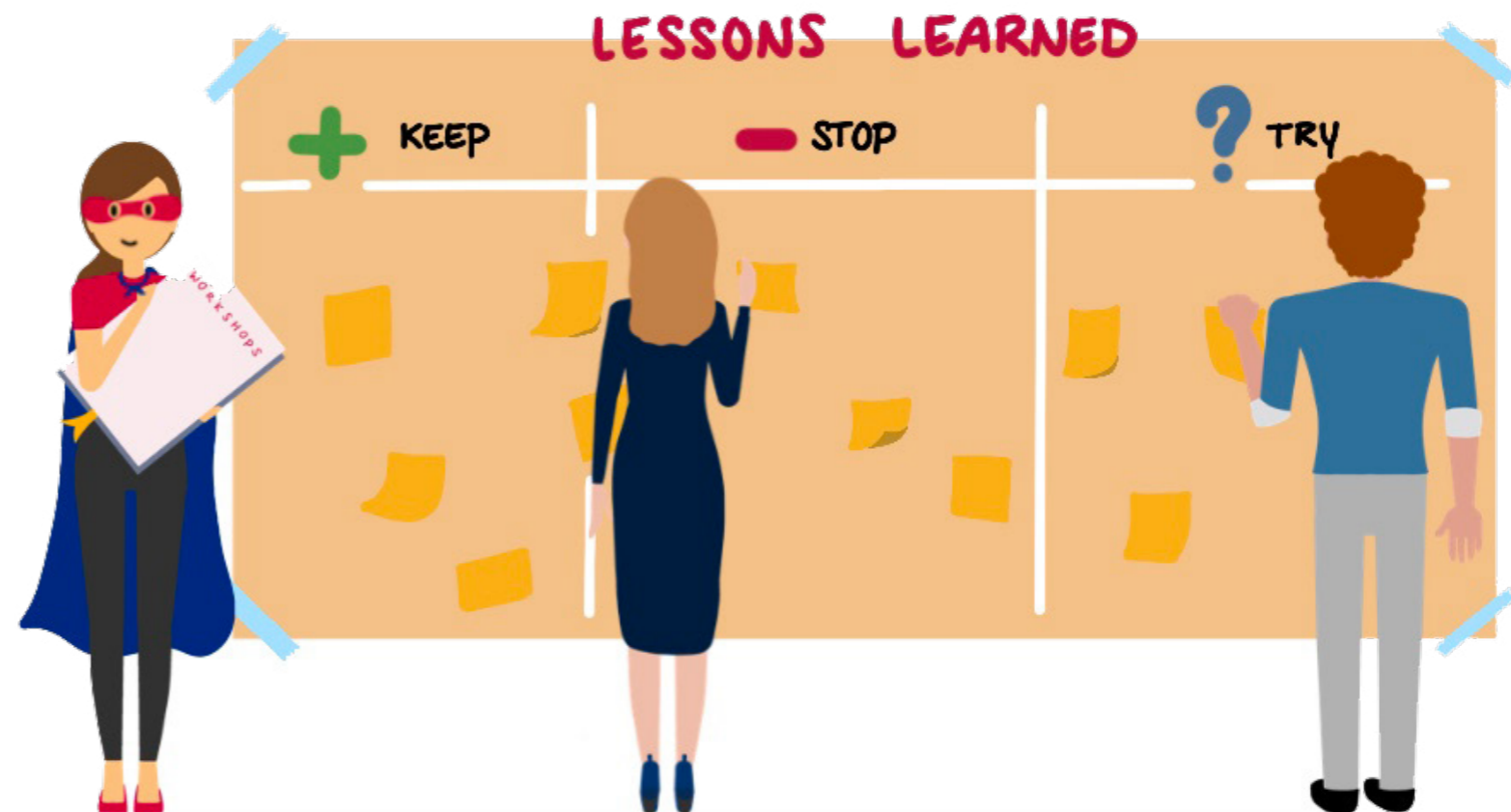
het goed plannen van het werk en de resources. Het aantal mensen dat nodig is om een stuk werk te produceren, maar ook de doorlooptijden. Hiernaast kan het helpen inzicht te krijgen of je alles zelf wilt maken of ook nog een stuk gaat uitbesteden. Maar het belangrijkste is: samen met het team krijg je een beter idee van alles wat er gedaan moet worden voor een volledige oplevering. Wanneer dit concreet en duidelijk is, leg je de basis voor projectsucces.

## 3. Lessons Learned Workshop

Het doen van een "lessons learned" workshop is fantastisch en hoeft ook niet alleen aan het eind van het project plaats te vinden; denk ook aan de sprint "retrospective". Je benoemt

met elkaar wat goed gaat en besluit met elkaar vooral door te gaan met die zaken. Je bekijkt ook wat minder goed gaat en kijkt naar alternatieven hiervoor of maakt afspraken met elkaar over hoe ermee om te gaan. Als laatste kijk je natuurlijk naar andere ideeën die kunnen helpen de algehele samenwerking binnen je team te verbeteren. Door deze lessen met elkaar echt vast te leggen gaat het team ermee aan de slag.

In de voorbeelden lees je terug hoe workshops waardevol zijn voor een project en daarmee de PMO-superheld bijdraagt als organisator en facilitator. De toegevoegde waarde staat garant voor meer kans op projectsucces en betere samenwerking binnen de projectteams.



# ONAFHANKELIJK ADVISEUR

Begin jij ook zorgen te maken wanneer jouw organisatie aangeeft dat je project is genomineerd voor een audit? Gelukkig zijn de meeste projectleiders professioneel en zien dat een audit vooral helpt met het verbeteren van de kwaliteit van het project, wat leidt tot meer project-succes. Het is vaak wel additioneel werk dat gedaan moet worden terwijl het project doorgaat.

De PMO Superheld is ook in deze situatie weer een ware uitkomst om twee redenen.

De eerste is overduidelijk: het opleveren van alle informatie over het project aan een auditteam is eenvoudig omdat dit goed onderhouden wordt, centraal is opgeslagen en van alle structuur is voorzien. De tweede is misschien minder duidelijk maar zeker niet minder waar. Een PMO Superheld zorgt er continu voor dat de projectmanager wordt voorzien van onafhankelijk advies

om de kwaliteit van het project optimaal te houden.

Het PMO is idealiter onafhankelijk georganiseerd van een project of programma en kan daarmee zelf continu een review doen waardoor de management kwaliteit hoog blijft en een audit minder inspannend zal zijn. Immers, alle project-managementproducten zijn op orde, afspraken vastgelegd, goede bestuursorganen ingericht en duidelijk rapportages beschikbaar.

Een PMO Superheld heeft wel een uitdaging te overbruggen wanneer het gaat om het innemen van een onafhankelijke rol ten opzichte van het project. Aan de ene kant is de PMO'er een verbinder en iemand die de betrokkenheid van het projectteam juist aanwakkert en daarmee heel dichtbij het team staat. Aan de andere kant is hij of zij juist de controleur die afstand kan

nemen en objectief bekijkt hoe een project ervoor staat en kritisch de stand van zaken beoordeelt.

Een PMO-superheld kan, aan de hand van bijvoorbeeld het P3M3 model, continu toetsen en met advies komen hoe het project, programma of portfolio een volgende stap kan maken naar een meer volwassen inrichting van project-organisatie(s). Een PMO-superheld kan bijvoorbeeld bijdragen door het organiseren van peer reviews of er zelf aan deelnemen om het eigen of



een ander project te adviseren. Zo werkt het PMO met elk project om naar het gewenste niveau van projectmanagementkwaliteit te komen.

Uiteraard is projectmanagementkwaliteit niet een doel op zichzelf. Het gaat erom dat je onafhankelijk continu kritisch kan kijken naar nut en noodzaak van een project. Projecten laten zich in vele optieken kenmerken en niet elk project heeft daarmee dezelfde aanpak nodig. Hierbij kan er een model gebruikt worden waar aspecten van een

project helpen bepalen wat er wel of niet nodig is. Denk hierbij aan de grootte, omvang, kosten, doorlooptijd, mensen en middelen en vooral de impact van het project op een organisatie.

Tot slot geeft het PMO als het goed is onafhankelijk advies op de twee cruciale en alom bekende vragen: Doen we de juiste dingen en doen we de dingen juist? Het onafhankelijke advies zal altijd een antwoord moeten zijn op 1 van beide of allebei de voorgaande vragen om vervol-


gens advies uit te brengen hoe te verbeteren. Op deze manier helpt de PMO-superheld niet alleen de projectmanager te ontzorgen wanneer het project is genomineerd voor een audit, maar hij/zij helpt het project ook naar projectsucces.





# **PROJECT & CHANGE TALENTS**

Orteliuslaan 855 | 3528 BE Utrecht

 030 - 890 55 00

 [office@pctalents.nl](mailto:office@pctalents.nl)

 [pctalents.nl](http://pctalents.nl)



  
**Volg ons op  
LinkedIn!**

