

Volwassenheidsmodellen - stap voor stap met P3M3



Wat kun je met zo'n volwassenheidsmodel, wat levert het op, hoe zet je het zinvol en krachtig in? Met behulp van het P3M3 volwassenheidsmodel kun je op een georganiseerde manier verbeterstappen maken om meer succesvolle projecten op te leveren. P3M3 helpt je eerst te onderkennen waar verbeteringen doorgevoerd kunnen worden om vervolgens afgebakende en weloverwogen keuzes te maken welke stappen in welke volgorde te zetten.

Hedeman Consulting

Hedeman Consulting biedt praktische hulp bij het verbeteren en inrichten van projectorganisaties door het uitlijnen van projectenportfolio's, het organiseren van besluitvorming rondom projecten, het trainen en ontwikkelen van competenties en het bieden van interim project-, programma- en portfoliocapaciteit.

Bert is als senior project- en programmamanager betrokken bij implementaties van project-, programma- en portfoliomanagement en het inrichten van PMO's in organisaties. Bert is tevens assessor, coach en trainer in de methoden PRINCE2, MSP, P3O, MoP, M_o_R en IPMA. Bert heeft verschillende boeken geschreven over project- en programmamanagement.

Henny is verantwoordelijk voor methoden, technieken, standaards en opleidingen binnen het PM(O) domein van ING Insurance en Investment Management. Hij heeft PMO's opgezet en geprofessionaliseerd en laten samenwerken binnen (Oost-)Europa en Azië en is trainer in de methode PRINCE2. Henny is eigenaar van de weblog hennyportman.wordpress.com, auteur van PM(O) boeken en publiceert regelmatig artikelen. Recent is hij voor één dag in de week als partner toegetreden tot Hedeman Consulting.



Bert Hedeman
b.hedeman@hedemanconsulting.com
Partner



Henny Portman
h.portman@hedemanconsulting.com
Partner



Telkens opnieuw het wiel uitvinden?

Veel organisaties worstelen met het succesvol uitvoeren van projecten en bovenal met het realiseren van de beoogde baten. Verschillende studies laten zien dat nog steeds meer dan 50% van de projecten niet met het geambieerde succes worden afgerond. Succes van projecten wordt vaak toegewezen aan de kwaliteit van de individuele project- of programmamanager en de opdrachtgever.

Organisaties willen daar niet afhankelijk van zijn en zoeken naar wegen om het succes en de voorspelbaarheid van projecten en programma's te vergroten. Uiteraard kan men er dan voor kiezen om individuele specialisten in te zetten door wie dan weer eens het wiel opnieuw wordt uitgevonden. We laten in het midden hoe rond dat dan wiel is en hoe structureel deze interventie bijdraagt aan betere projectenprestaties.

Het kan ook anders. Door gestructureerd gebruik van een volwassenheidsmodel is de 'gap' tussen de huidige situatie en het gewenste ambitieniveau te bepalen. Zo wordt inzichtelijk gemaakt welke competenties en processen nog ontbreken of onvoldoende ingericht zijn om te komen tot meer voorspelbare projecten.

Over volwassenheidsmodellen

Het Software Engineering Institute (SEI) heeft het eerste bekende model ontwikkeld. Dit Capability Maturity Model (CMM) wordt nog steeds gebruikt als een generiek model van de volwassenheid van processen. Er zijn inmiddels verscheidene volwassenheidsmodellen waaronder P3M3 dat is ontwikkeld door The Cabinet Office (CO) en staat voor 'Portfolio, Programme and Project Management Maturity Model'.

Voorbeelden van volwassenheidsmodellen:

- CO: Portfolio, Programme, Project Management Maturity Model (P3M3)
- CO: PRINCE2 Maturity Model (P2MM), derived from P3M3
- PMI: Organizational Project Management Maturity Model (OPM3)
- The PMO Maturity Cube
- SEI: Capability Maturity Model (CMMi)
- ITSMF: IT Service Management Capability Maturity Model (ITSM-CMM), aligned to ITIL
- PPM Maturity Model (Gartner, Program and Portfolio Management Maturity Model) ranging from level 1 (reactive) to level 5 (effective innovation)
- KPM3 (Kerzner Project Management Maturity Model, ranging from level 1 (common language) to level 5 (continuous improvement))

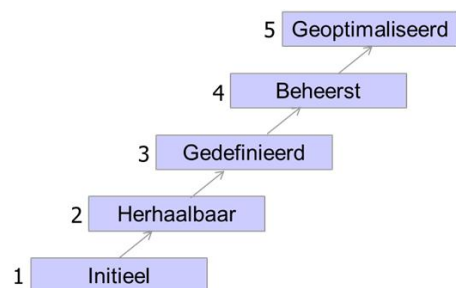
Volwassenheidsmodellen bieden een gestructureerde verzameling van aandachtsgebieden.

Deze bevatten karakteristieken van effectieve processen en competenties binnen project-, programma- of portfoliomanagement zoals:

- een helder startpunt
- de toegevoegde waarde van al eerder opgedane ervaringen (referentiemodel)
- een gemeenschappelijke taal en visie
- een raamwerk voor het prioriteren van uit te voeren acties
- een werkwijze om te definiëren wat verbetering betekent voor je eigen organisatie.

Volwassenheidsmodellen hebben veelal vijf niveaus (figuur 1):

1. Initieel (chaotisch, ad hoc, heroïsch)
2. Herhaalbaar (procesdiscipline, gestandaardiseerd)
3. Gedefinieerd (geïstitutionaliseerd)
4. Beheerst (gekwantificeerd)
5. Geoptimaliseerd (voortdurend verbeteren)



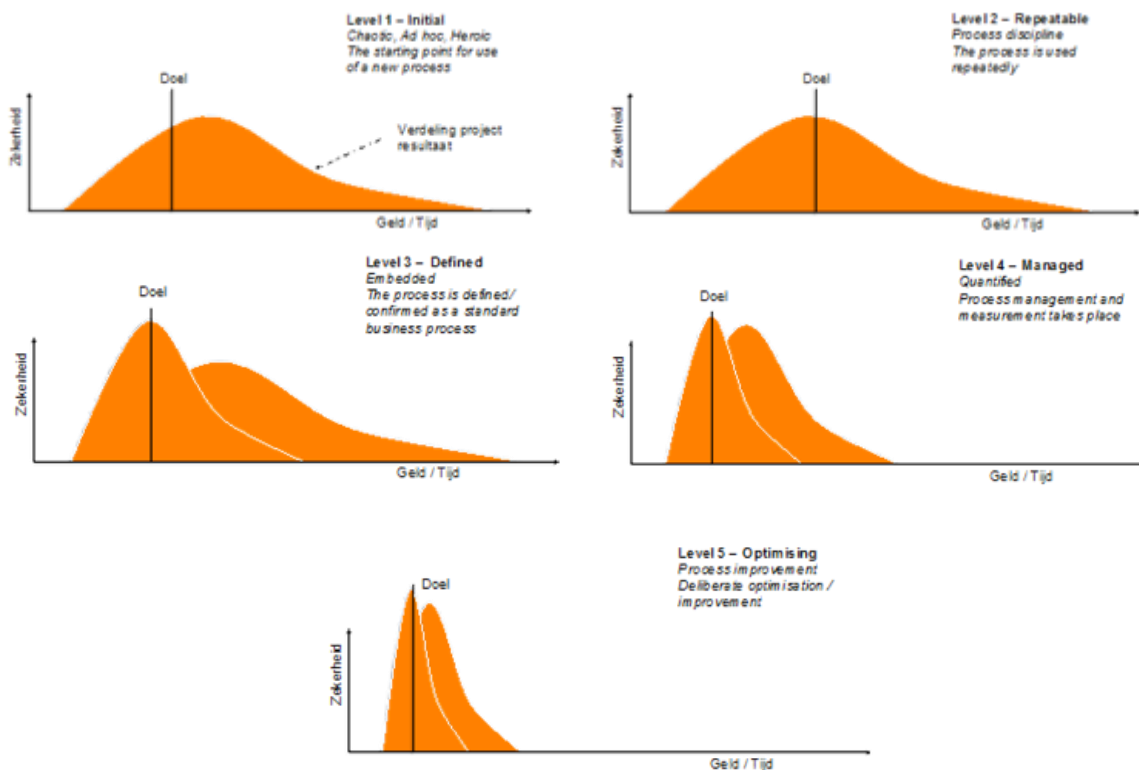
Figuur 1 Niveaus volwassenheidsmodel



Hierbij moet men zich realiseren dat er evenwicht moet zijn tussen enerzijds het volwassenheidsniveau van het projectmanagement versus het volwassenheidsniveau van de rest van de organisatie. Als de organisatie zelf op een initieel volwassenheidsniveau zit (1), kan het projectmanagementvolwassenheidsniveau niet op bijvoorbeeld 3 of 4 zitten. De organisatie werkt dan remmend/ beperkend op de projectmanagementprocessen zodat het geen zin heeft veel energie te stoppen in het verbeteren van projectmanagementprocessen tot een te hoog niveau. De baten (als ze al worden bereikt) wegen dan niet op tegen de kosten.

De relatie tussen volwassenheidsniveau en de voorspelbaarheid van het gewenste resultaat laat zich mooi illustreren in de volgende vijf plaatjes (figuur 2). Het eerste plaatje (niveau 1) laat zien dat een versnippering van het projectresultaat een vrij groot gebied bestrijkt. Het laatste plaatje (niveau 5) laat zien dat met een vrij grote nauwkeurigheid aangegeven kan worden hoe zeker het is om het gewenste resultaat met de benodigde kwaliteit, binnen het budget en op tijd te bereiken.

Volwassenheidsmodellen kunnen binnen een enkele afdeling of gehele organisatie gebruikt worden. Ook kunnen ze worden ingezet om binnen een organisatie vergelijkbare bedrijfsonderdelen t.o.v. elkaar te beoordelen. Hiermee verkrijgt men bijvoorbeeld een instrument om 'zwakkere' broeders te koppelen aan 'meer ervaren' onderdelen zodat van elkaar geleerd kan worden. Het model is in haar opzet niet primair bedoeld als kwaliteitskeurmerk, hoewel APMG tegenwoordig wel een accreditatie proces heeft ingericht om de volwassenheid van een organisatie vast te stellen.



¹ Gebaseerd op materiaal van Carnegie Mellon University
 Figuur 2, voorspelbaarheid

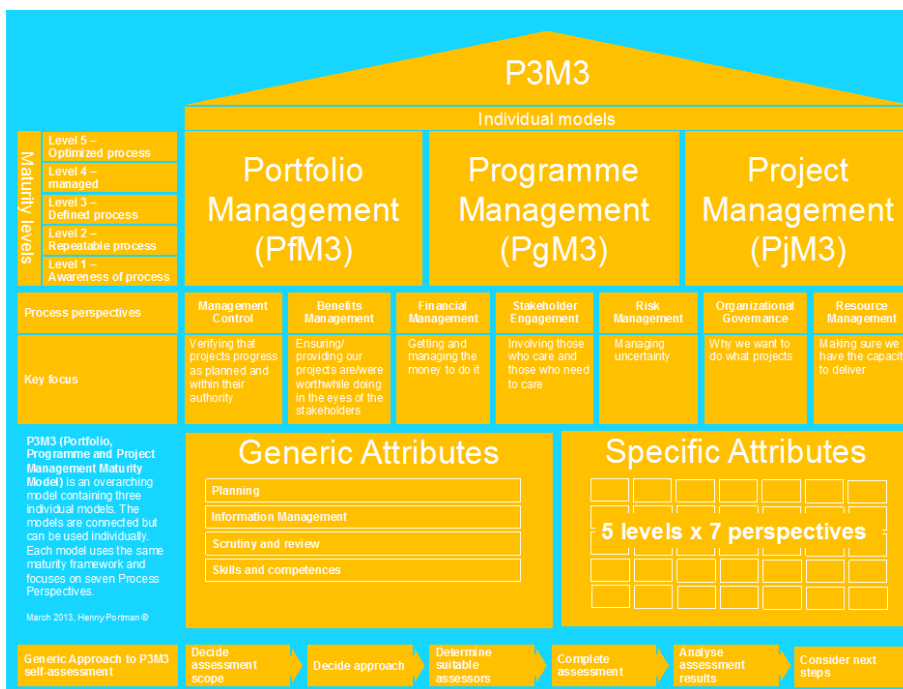


P3M3: Portfolio, Programme and Project Management Maturity Model

Opzet

P3M3 is opgebouwd uit een drietal 'modellen': Portfolio Management (PfM3), Programme Management (PgM3) en Project Management (PjM3) (figuur 3). Deze modellen zijn aan elkaar verbonden maar kunnen ook ieder afzonderlijk worden toegepast.

Ook het P3M3 model gebruikt vijf niveaus van volwassenheid (Awareness, Repeatable, Defined, Managed, Optimized). Vervolgens worden binnen de drie P3M3 modellen zeven procesperspectieven onderkend (figuur 3): Management control, Benefits Management, Financial Management, Stakeholder Engagement, Risk Management, Organizational Governance en Resource Management.



Figuur 3, QRC P3M3 model

Voor ieder perspectief binnen een model kan de volwassenheid van de organisatie worden vastgesteld met behulp van beoordeling van zowel 'generieke kwalificaties' (Generic Attributes) als 'specifieke kwalificaties' (Specific Attributes). Deze kwalificaties geven een indicatie van de proces- en gedragsvolwassenheid. Voor ieder volwassenheidsniveau van zo'n procesperspectief krijgt men zo specifieke onderwerpen, processen en werkwijzen beschreven. Een organisatie zal zich binnen elk van de drie verschillende modellen op één van de vijf niveaus van volwassenheid bevinden. Het kan dus voorkomen dat een organisatie op niveau 3 zit bij projectmanagement, niveau 2 van portfoliomanagement en niveau 1 van programmamanagement.

Naast P3M3 biedt The Cabinet Office ook het P2MM (PRINCE2 Maturity Model) aan. Dit model is specifiek gericht op het gebruik van PRINCE2 en kan het (in figuur 3 en hierboven genoemde) PjM3 model in het P3M3 model vervangen daar de opzet met de zeven procesperspectieven en kwalificaties (Attributes) identiek is. Om het P3M3 model te kunnen gebruiken is kennis van MSP en MoP (onderkent dezelfde zeven procesperspectieven in de delivery cycle) een voorwaarde.



Gebruik van het P3M3 model

Ook de aanpak om het model te gebruiken, wordt als Best Practice aangeboden. De volgende stappen worden hierbij onderkend:

1. Bepaal de scope

Stel voor je zelf vast waar je wilt groeien als organisatie. Dat betekent dat je moet vaststellen of de reikwijdte de gehele organisatie betreft, een bedrijfs onderdeel of specifieke afdeling. Vervolgens moet je vaststellen op welke disciplines (project-, programma-, portfoliomanagement) de beoordeling gaat plaatsvinden en uiteindelijk welke procesperspectieven daarbinnen beoordeeld worden. Het zou dus goed kunnen dat je een assessment uitvoert met als scope de gehele organisatie waarbij over de drie disciplines gekeken wordt naar het Risico procesperspectief. Onnodig om te zeggen dat dit een grote invloed heeft op de doorlooptijd en tijdsbeslag van alle betrokkenen (assessoren, interviewers, etc...).

2. Bepaal de aanpak

Het model biedt verscheidene vragenlijsten. Met behulp van een aantal vragen is globaal vast te stellen wat de volwassenheid van een organisatie binnen de drie disciplines is. Daarnaast zijn algemene vragen beschikbaar om binnen de discipline per procesperspectief de volwassenheid te meten en tenslotte zijn er uitgebreide vragenlijsten beschikbaar die aan de hand van de generieke en specifieke kwalificaties de volwassenheid kunnen meten. De vragenlijsten, inclusief modelantwoorden, kunnen 1 op 1 worden overgenomen. Uiteraard is het mogelijk om een vorm van tailoring toe te passen zodat de vragen beter aansluiten bij de beleveniswereld van de eigen organisatie. Tenslotte stelt is het belangrijk af te wegen of een vragenlijst de organisatie in gestuurd kan worden of dat gerichte interviews beter op zijn plaats zijn. Uiteraard is ook een gefaseerde aanpak mogelijk waarbij men begint met een vragenlijst en aansluitend na een eerste beoordeling overgaat tot gerichte interviews.

3. Stel assessoren vast

Wie het assessment of de beoordeling gaat uitvoeren hangt nauw samen met de gekozen aanpak. Is er gekozen voor uitsluitend een vragenlijst dan volstaat het vaststellen van een lijst met deelnemers (op basis van een belanghebbendenanalyse). Een vragenlijst in laten vullen door teams kan ook, dit levert bij het invullen meteen gerichte discussies op, zeker het overwegen waard.

Tenslotte moet een interne of externe facilitator worden aangewezen. Enerzijds kan deze persoon helpen bij het uitvoeren van de belanghebbendenanalyse en anderzijds kan deze persoon de interviews houden of teams begeleiden als daartoe in de aanpak is besloten. En uiteraard is dit de persoon die de uiteindelijke analyse gaat opstellen naar aanleiding van de vragenlijsten en/of interviews.

4. Voor het assessment uit

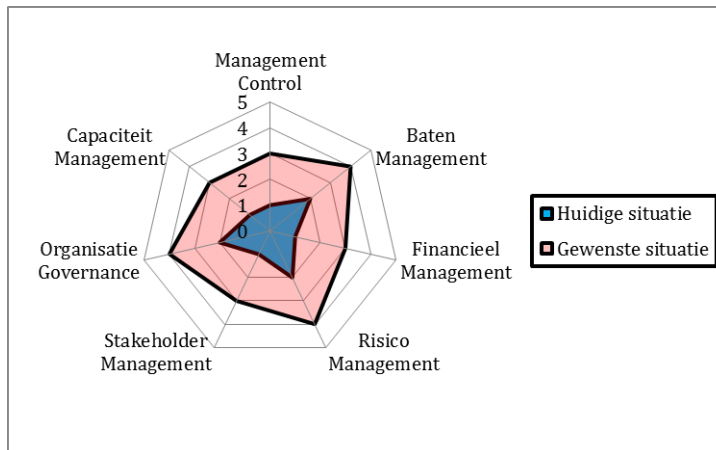
Uitvoeren van het assessment betekent verstekken van de vragenlijsten, geven van een algemene toelichting, afspraken maken wanneer de vragenlijst ingevuld en retour moet zijn en eventueel inplannen van interviews. Bij het beantwoorden van de vragen moet uit de antwoordmogelijkheden gekozen worden voor het 'meest toepasselijke modelantwoord' dat het beste het huidige proces/ best practice in het organisatieonderdeel weergeeft. Is het geen individu maar een groep die de vragenlijst invult dan moet vooraf door de facilitator aangegeven worden hoe een eindscore over de groep heen, tot stand komt (bijvoorbeeld de minimale score of een gemiddelde score).

5. Analyseer de resultaten

Bij het analyseren van de resultaten spelen twee aspecten een belangrijke rol. Enerzijds de score per discipline en eventueel daarbinnen de volwassenheidsscore per proces-perspectief. Hierbij kan gebruik gemaakt worden van visuele presentatiehulpmiddelen. Denk ook aan radardiagrammen (zie figuur 4) zoals onderdelen met elkaar vergeleken worden zodat de onderlinge verschillen direct zichtbaar zijn.



Daarnaast is uiteraard belangrijk wat het ambitieniveau (doelstelling) van de organisatie is. Zonder ambitieniveau of doelstelling heeft het uitvoeren van een self-assessment geen zin. Je kunt je wel gaan richten op het onderdeel met de laagste score, maar als dat geen directe bijdrage levert aan de organisatiedoelstellingen dan investeer je wellicht in de verkeerde zaken. Het self-assessment is de baseline ten opzichte waarvan de verschillen met de ambitie weergegeven kunnen worden.



Figuur 4: voorbeeld raderdiagram

6. Stel vervolgacties vast

Aan de hand van de gap-analyse is aan te geven waar verbeteringen op zijn plaats zijn. Uiteraard zal bij de analyse gekeken moeten worden welke oorzaak hieraan ten grondslag ligt. Heeft het te maken met gedrags-, technische of omgevingscompetenties, heeft het betrekking op het individu, het team of de organisatie als geheel. Dit kan het startpunt zijn voor een verdere professionalisering van de PMO omgeving, de onderbouwing om te gaan investeren in specifieke Portfolio-, programma- of projectmanagement trainingen en vaardigheden. Ook bij vergelijkingen tussen verschillende bedrijfsonderdelen kan dit het startpunt zijn om afspraken te maken tot het inrichten van kennisnetwerken, social communities en het uitwisselen van ervaringen en best practices om de gaps te verkleinen. Wees verder realistisch bij het vaststellen van de doorlooptijd om de gewenste verandering door te voeren. Het groeien met 1 volwassenheidsniveau neemt gemiddeld 1 tot 1,5 jaar in beslag. Daarnaast is het waarschijnlijk onnodig om te vermelden maar... verzeker je van voldoende betrokkenheid (sponsorship) van het senior management. Met hun commitment kun jij er een succes van maken.

De officiële website (<http://www.p3m3-officialsite.com>) biedt veel (gratis) materiaal zoals een uitgebreide beschrijving van het P3M3-model (v2.1) inclusief vragenlijsten en instructies voor een eigen beoordeling. Het referentiemodel heeft al een aantal revisies doorgemaakt en de volgende revisie van het model staat gepland voor eind 2013.

Heel veel succes toegewenst.

Bert Hedeman & Henny Portman

Geraadpleegde literatuur

- Officiële website CO P3M3: <http://www.p3m3-officialsite.com>
- Wegwijzer voor modellen voor organisatievolwassenheid bij projectmanagement, IPMA-NL, Van Haren Publishing, Zaltbommel, 2009
- Artikel Portfolio, Programme and Project Management Maturity Model, a guide to improve performance, Andy Murray
- Trainingsmateriaal P3M3, 2012, Outperform, London

