

VERDWAALD IN HET STANDAARDENBOS

“Het leuke van standaarden is dat je er zo veel hebt om uit te kiezen.” Ik vraag me af of Andrew S. Tanenbaum bij het bedenken van deze quote ook de wereld van project-, programma- en projectportfoliomanagement in gedachten had? Want hierin zijn inmiddels vele methoden, technieken, modellen en raamwerken ontwikkeld die elkaar om de titel standaard beconcurreren. In dit artikel wil ik een stukje van de nevel die ook in ons vakgebied over het ‘standaardenbos’ is neergedaald, weghalen.

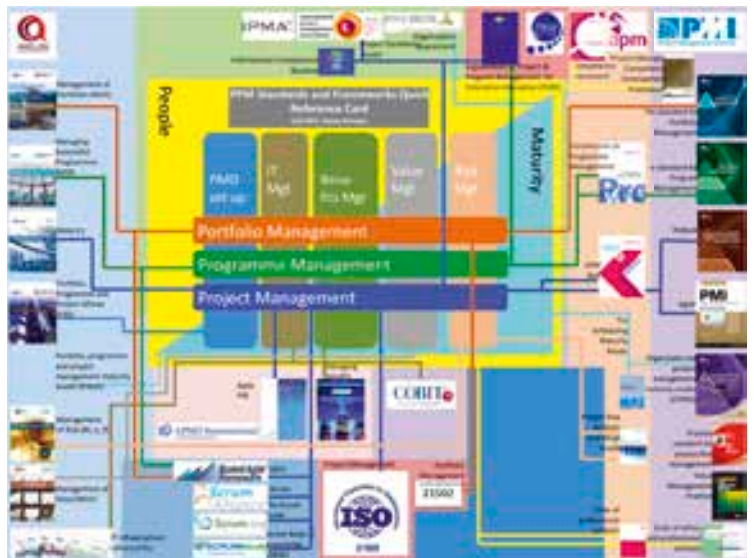
De quick reference card (figuur 1) toont aan hoe de vele standaarden het zicht vertroebelen op wat de juiste aanpak is voor het succesvol managen van projecten, programma's en projectportfoli'o's. Dit roept vragen op als: 'Welke standaard is het meest geschikt voor mijn project, programma of projectportfolio?'; 'Kan ik willekeurig voor meerdere methoden kiezen of moeten deze op elkaar afgestemd zijn?' en 'Ben ik na mijn keuze gebonden aan één aanbieder die een set van op elkaar afgestemde methoden en standaarden biedt?'

Ik begin met een inventarisatie van de methoden, technieken, modellen en raamwerken die gepresenteerd worden als standaard. Nadat ik heb aangegeven waar u detailinformatie hierover kunt vinden,

sluit ik af met mijn eigen visie op hoe daarmee omgaan dient te worden.

NIET UITPUTTEND

Voor mijn overzicht van standaarden beperk ik me tot het vakgebied portfolio-, programma- en projectmanagement en de daarbij behorende competenties People en Maturity. Daaroverheen heb ik een aantal specifieke thema's gelegd die betrekking hebben op zowel portfolio-, als programma- en projectmanagement. Deze



Figuur 1: Verschillende methoden, technieken, modellen en raamwerken die gepresenteerd worden als standaard op het gebied van project-, programma- en projectportfoliomanagement.



AUTEUR **HENNY PORTMAN**
(h.portman@hedemanconsulting.com),
MANAGING PARTNER HEDEMAN CONSULTING.

thema's zijn projectmanagementondersteuning (PMO), risicomangement (Risk Mgt), batenmanagement (Benefits Mgt), waardemanagement (Value Mgt) en informatietechnologie (IT). Enerzijds is het vergelijkingsmodel dat hierdoor ontstaat generiek, maar anderzijds is mijn keuze (zoals ITIL, Agile, Scrum) een indicatie dat het vooral in de ICT-wereld herkend wordt.

Ik had het vergelijkingsmodel nog generieker kunnen maken door ook de meer industriespecifieke PPM-methoden toe te voegen. Ik heb dan ook niet de pretentie om uitputtend te zijn. En natuurlijk zijn er veel meer projectmanagementmethoden en raamwerken beschikbaar. Het boek 'Wegwijzer voor methoden bij projectmanagement' beschrijft er tien: A4-projectmanagement, DSDM (Dynamic Systems Development Method), LAD/SDM (Lineair Application Development/System Development Method), NPD (New Product Development), PMBoK, PRINCE2, Procesmanagement, Projectmatig Creëren, Projectmatig Werken en Systems Management. Hierbij kan echter de vraag gesteld worden of het ook allemaal standaarden zijn. Veelal staan ze op zichzelf of worden ze alleen op de Nederlandse markt gebruikt.

ANDERE INSTEEL

Ik kies echter een andere insteek. Als organisatie kom je niet weg met het strikt kiezen voor alleen een bepaalde projectmanagementmethode. Je moet je ervan bewust zijn dat je niet alle ideeën en ambities die je hebt kan realiseren. Dus moet je de juiste projecten kiezen. En dat vraagt om een portfoliomanagementmethode. Naast projecten zal je mogelijk ook gebruik maken van programma's om strategische doelen te realiseren. Naast tijdelijke project- en programmabureaus hebben organisaties behoefte aan een portfolio office en een Center of Excellence om standaarden en 'best practices' uit te dragen en over te dragen aan de hand van trainingen en workshops. Wellicht komt er een moment dat je wilt weten waar je staat, waar de zwakke plekken zitten in je portfolio-, programma- en projectmanagementomgeving. Handig als je dan een volwassenheidsmeetinstrument kunt hanteren dat aansluit bij de gemaakte keuzes voor portfolio-, programma- en projectmanagement. Hieronder een opsomming van welke sets aan methoden, technieken, modellen en raamwerken door organisaties als AXELOS, APMG, PMI, APM en IPMA worden aangeboden.

AXELOS

AXELOS levert op het gebied van portfolio-, programma- en projectmanagement een compleet aanbod aan standaards, van volwassenheidsmodellen en PMO tot onderliggende technieken als baten-, risico- en waardemanagement. Eens in de circa vier jaar verschijnen hiervan Updates. Het aanbod is:

- Projectmanagement: PRINCE2 (Projects In Controlled Environment, versie 2009).

- Programmamanagement: MSP (Managing Successful Programmes, versie 2011).
 - Portfoliomanagement: MoP (Management of Portfolios, versie 2011).
 - Volwassenheidsmeting: P3M3 (Portfolio, Programme, Project Management Maturity Model, versie 2013).
 - PMO: P3O (Portfolio-, Programma-, Project Offices, versie 2013).
 - Risicomangement: M_o_R (Management of Risk, versie 2010).
 - Waardemanagement: MoV (Management of Value, versie 2010).
 - IT: ITIL (IT Infrastructure Library, versie 2011).
- Zie verder <http://www.axelos.com>).

APMG International

APMG International verzorgt de examens voor de door AXELOS geleverde methoden en technieken en levert zelf de volgende methoden en raamwerken:

- Batenmanagement: Benefits Management (versie 2012). Zie verder: <http://www.apmg-international.com/en/qualifications/managing-benefits/managing-benefits-repository.aspx>.
- Agile Projectmanagement: Agile PM (versie 1.1, 2012). een subset van DSDM Atern. Zie verder: <http://www.dsdm.org/dig-deeper/book/dsdm-atern-handbook>.

PMI, Project Management Institute

PMI kunnen we zien als tegenhanger van de AXELOS. De methoden en technieken van deze organisatie worden vooral toegepast in Amerika, in tegenstelling tot het aanbod van AXELOS dat vooral in Europa en Australië wordt gedaan. Ook PMI biedt een compleet pallet aan methoden, technieken, modellen en raamwerken op het gebied van portfolio-, programma- en projectmanagement. In tegenstelling tot AXELOS kent PMI echter geen specifieke PMO-gerelateerde standaard, maar daarentegen wel een gedragscode.

PMI levert de volgende standaards (updates om de vier jaar):

- Projectmanagement: PMBoK (Project Management Body of Knowledge, 5^{de} editie, 2013).
- Programmamanagement: The Standard for Program Management (3^{de} editie 2013).
- Portfoliomanagement: The Standard for Portfolio Management (versie 2011).
- Volwassenheidsmeting: OPM3 (Organizational Project Management Maturity Model, 3^{de} editie, versie 2.1, 2010, versie 3.0 pilot loopt).
- Risicomangement: Practice Standard for project Risk Management (versie 2009).
- Waardemanagement: Value Management Practice (2^{de} editie, 2013).
- Competentieraamwerk: Project Manager Competency Development Framework (2^{de} editie, 2008).

Daarnaast kent PMI vele 'practice standards' zoals op het gebied van configuratiemanagement, decompositiestruc-



- > turen, earned value analyse, schatten en plannen. Zie verder: <http://www.pmi.org>.

APM, Association for Project Management

APM richt zich vooral op de Engelse markt, met een focus op standaards en volwassenheidsmodellen voor programma- en projectmanagement en op onderliggende technieken zoals risicomangement, earned value analyse, schatten, plannen en bewaken. In tegenstelling tot AXELOS en PMI dus niet op het gebied van portfolio-management. Wel biedt APM een volwassenheidsmodel voor het deelgebied planning en kent de organisatie een gedragscode.

APM levert de volgende standaards:

- Projectmanagement: APMBok (APM Body of Knowledge, 6^{de} editie, 2012).
- Programmamanagement: Introduction for Program Management (versie 2007).
- Volwassenheidsmeting: The Scheduling Maturity Model (versie, 2012).
- Risicomangement: PRAM (Project Risk Analysis and Mngt Guide (versie 2010).
- Competentieraamwerk: Competency Framework (versie 2008).

Zie verder: <http://www.apm.org.uk>.

PMAJ, The Project Management Association of Japan

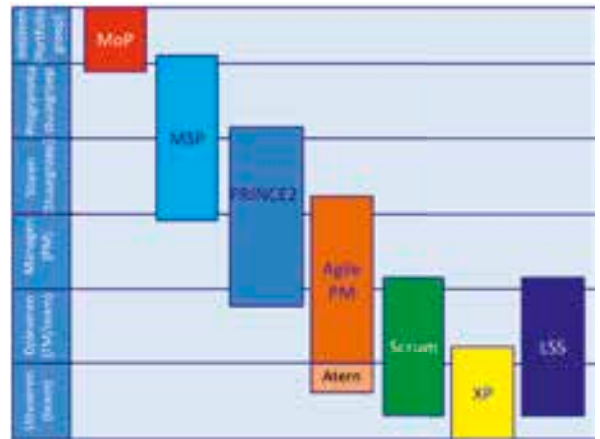
PMAJ levert voor de Japanse markt een methode voor programma- en projectmanagement: P2M, A guidebook of Project & Program Management for Enterprise Innovation. De huidige versie zal in lijn gebracht worden met ISO21500. Zie verder: <http://www.pmaj.or.jp/eng/>.

IPMA, International Project Management Association

IPMA levert het competentieraamwerk ICB, de International Competence Baseline (versie 2007) die bestaat uit 20 technisch-, 15 gedrags- en 11 omgevingsgerichte competenties voor projectmanagement. Deze baseline kan door bij IPMA aangesloten landenorganisaties, zoals IPMA-Nederland, vertaald worden in een Nationale Competentie Baseline (NCB). Daarnaast levert IPMA een tweetal volwassenheidsmetingen voor zowel de gehele organisatie (het IPMA Delta model) als voor projecten (het IPMA Project Excellence Model). Zie verder: <http://www.ipma-nl.nl/home> en <http://ipma.ch>.

ISO21500

In september 2012 zag de internationale ISO-norm ISO21500 het licht. Het is nu nog een richtlijn (guidance), maar volgens de procedure zal op basis hiervan in 2016 een standaard van kracht worden. De verwachting is dat bedrijven zich in het kader van de Europese aanbesteding zullen voorbereiden om aan deze standaard te kunnen voldoen. ISO21500 is een 'guidance on project management' en vertoont veel overeenkomsten met de structuur van de PMBoK Guide. Ook wordt gerefereerd aan de principes van de ICB/NCB. Op dit moment is ook een standaard in ontwikkeling op het gebied van portfoliomanagement (ISO21502).



In figuur 2 is te zien hoe een aantal verschillende standaards vanuit AXELOS zijn geïntegreerd. Deze positionering laat ook zien dat AXELOS, en dat geldt ook voor PMI, op het niveau opleveren/uitvoeren geen volledige methoden beschikbaar heeft. Hier is bijvoorbeeld Agile PM of een versie van Scrum in te passen. De meest gangbare versies van Scrum zijn afkomstig van Scrum Alliance (<http://www.scrumalliance.org>), Scrum.org (<https://www.scrum.org>) en Scrumstudy (<http://www.scrumstudy.com>).

Zie verder: http://www.iso.org/iso/home/news_index/news_archive/news.htm?refid=Ref1662.

CONCLUSIE

Uit voorgaande opsommingen kan geconcludeerd worden dat er geen allesomvattende standaard op het gebied van portfolio-, programma- en projectmanagement beschikbaar is. Door te kiezen voor PMI of AXELOS krijgt men de beschikking over een set van op elkaar afgestemde standaards waarmee een groot deel van het PPM-veld kan worden afgedekt.

Daarnaast kun je vervolgens ontbrekende zaken uit andere standaards en raamwerken toevoegen. Heb je bijvoorbeeld gekozen voor AXELOS met PRINCE2, dan is dat prima te complementeren met de ondersteunende technieken uit de PMBoK van PMI. Heb je daarentegen gekozen voor de de PMBoK van PMI, dan is dat goed te combineren met de rollen en verantwoordelijkheden voor een stuurgroep zoals verwoord in de PRINCE2 van AXELOS. In beide gevallen kunnen de in de ICB/NCB van IPMA beschreven competenties toegepast worden.

Aanvullingen op gegeven methoden en raamwerken stel ik op prijs.