

The proof of the pudding is in the eating

Defensie en OPM3

Eind 2003 heeft de wereldwijde

vakvereniging the Project Management Institute, met ruim 120.000 leden de grootste vakorganisatie voor projectmanagement, het OPM3 model voor projectmanagement maturity vrijgegeven. Het feit dat een team van ca. 800 experts van verschillende nationaliteiten en projectmanagement scholen hier een aantal jaren aan gewerkt heeft, maakt de verwachtingen hooggespannen. Luc de Beer & John Hermarij

Of deze verwachtingen waar gemaakt kunnen worden, kan alleen de praktijk bewijzen. "The proof of the pudding is in the eating". In dit artikel gaan wij in op een praktijktoepassing van OPM3 bij de in oprichting zijnde Defensie Materieel Organisatie (DMO) van het Ministerie van Defensie. We beschrijven de achtergrond, de aanleiding voor dit traject, het OPM3 model en de wijze waarop we dit hebben toegepast. De eerste conclusies zijn veelbelovend.

Achtergrond en aanleiding

De Defensie Materieel Organisatie (DMO) is op 1 januari 2005 opgericht en levert materieel (van sokken tot tanks, schepen en vliegtuigen) voor alle krijgsmachtdelen van het Ministerie van Defensie. De DMO komt voort uit de recent opgeheven materieeldirecties van de Marine, Luchtmacht, Landmacht en heeft dan ook een gemengd karakter. Belangrijk is dat al deze organisatie onderdelen zo snel mogelijk een goed samenwerkend geheel gaan vormen, ondanks verschillen in achtergrond en cultuur.

Met de toepassing van OPM3 in het najaar van 2004 heeft de in oprichting zijnde DMO zichzelf een spiegel willen voorhouden om vast te stellen waar zij op dit moment staat en welke verbetertrajecten zij in de naaste toekomst zou kunnen ont-plooiën. Dit met behoud van de goede din-

gen die in de oude organisatie reeds herkenbaar waren.

Projectmanagement Maturity

Met projectmanagement maturity kan een organisatie meten hoe adequaat zij is ingericht voor het managen van projecten. Een algemeen erkende standaard geeft aan welke maatregelen noodzakelijk zijn om succesvol projectmanagement mogelijk maken. OPM3 is zo'n standaard, het betekent Organizational Project Management Maturity Model en geeft aan wat, wereldwijd, beschouwd wordt als best-practice voor het strategisch managen van projecten in organisaties. Het is op zijn gebied één van de meest volledige modellen. De best-practices zijn onder te verdelen in de volgende groepen:

Strategische Integratie

- De prioriteitsstelling van projecten komt in lijn met de strategie
- De strategische doelen van projecten worden begrepen
- De strategische bijdrage van projecten worden doorlopend getoetst

Project Ondersteunend Klimaat

- Alle managementlagen staan ten volle achter de strategische projecten
- De allocatie van het juiste personeel op strategische projecten

Projectmanagement Processen

- Een zichtbaar werkende projectmanagement aanpak

- Beheersbare projecten leveren het gewenste resultaat binnen tijd en budget op

Middels een nulmeting brengt een kern-team de ist situatie in kaart. De kennisbank van OPM3 geeft heldere implementatiestappen die als input dienen voor het opstellen van een verbetertraject. Zo bepaalt men de soll situatie. Het traject houdt rekening met de reeds in de organisatie aanwezige best-practices en bouwt daarop verder. Investerings in het implementeren van projectmanagement die in het verleden zijn gedaan blijven bewaard.

De toepassing van OPM3

De uitgebreide kennisbank van OPM3 met zijn 586 best-practices wordt ondersteund door een assessmentmethodiek om ist en soll te bepalen. Bij het toepassen zijn er, zeker in het Nederlandse taalgebied, een aantal hobbels te nemen, niet in het minst de taal zelf. Wat is bijvoorbeeld een "projectmanagement governing body" en hoe vertaal je "controlled proces" dat iets anders betekent dan het controleren van een proces? Het vereist dat je op de hoogte bent van de structuur en de terminologie die PMI hanteert in haar "body of knowledge" (de PMBOK). Er zit al snel 100 uur studie in om het model voldoende te doorgronden.

Zoals gezegd 586 best-practices die ver-

tellen wat je moet doen. Die best-practices zijn onderverdeeld in vier tot vijf zogenaamde capabilities, zeg maar ontwikkelstadia waar je doorheen moet om een best-practice te implementeren. De onderlinge afhankelijkheden tussen alle best-practices zitten ook in de kennisbank van OPM3. En daar zit de grootste kracht van OPM3! Als de organisatieleiding vindt dat het beheersen van de kosten op projecten prioriteit heeft, dan is het mogelijk om uitgaande van de drie kosten best-practices (1100 Schatten kosten, 1110 Budgetteren kosten en 1350 Beheersen kosten) alle andere best-practices die deze processen voeden te benoemen. Omdat door de nulmeting bekend is welke best-practices aanwezig zijn, implementeer je alleen dat wat nodig is en maak je gebruik van wat al aanwezig is. Een belangrijk voordeel ten opzichte van andere modellen die rigider van aard zijn.

Een nadeel is dat het softwarepakket om de kennisbank te benaderen niet gebruikersvriendelijk is. Je loopt de kans om in de aanloop de moed te verliezen, zeker wanneer je het model nog niet helemaal begrijpt. Tijdens de ontwikkeling van OPM3 is de nadruk kennelijk komen te liggen op de kennisbank en minder op de tooling erom heen. Het pakket zou aanzienlijk verbeteren wanneer er iets meer hulpmiddelen zouden zijn voor het uitvoeren van de nulmeting en het selecteren van de verschillende best-practices. Overigens is dit tijdens het onderhavige traject geen onoverkomelijk bezwaar geweest.

De assessments bij Defensie

Toen we aan de vooravond van dit traject stonden hebben we nagedacht over de aanpak. Hoe komen we tot de juiste selectie van best-practices? We hebben mastermind als metafoor gebruikt. Een spel dat in de zeventiger jaren erg populair was, vier gekleurde pionnen die achter een schermje stonden waar de andere speler, door middel van raden, achter moest komen. OPM3 heeft ca. 2500 mogelijke ontwikkelstappen (capabilities) waar we een keuze uit moeten maken. In een aantal workshops hebben medewerkers van de organisatie vragenlijsten beantwoord die ons in staat stelden om de juiste best-practices te identificeren of uit te sluiten. We hebben vier vragenlijsten gebruikt:

1. Quick assessment door het kernteam
2. Detail assessment over de strategische integratie
3. Detail assessment over het project ondersteunende klimaat
4. Detail assessment over de project-

management processen
De eerste zit standaard in OPM3 en hebben we alleen moeten vertalen, de overige drie hebben we zelf ontwikkeld aan de hand van de OPM3 rapporten. Elk assessment was te vergelijken met een "mastermind" ronde. Een aantal voorbeeldvragen van het quickassessment:

- Zijn de sponsors, opdrachtgevers en de andere stakeholders betrokken bij het bepalen van een richting die in het belang van hen allen is?
- Worden de doelen van de organisatie zodanig gecommuniceerd dat deze door de projectteams worden begrepen?
- Streeft de organisatie er naar om continu de kwaliteit van projecten zodanig te verbeteren dat de klanttevredenheid toeneemt?

Elke vraag staat voor één of meerdere best-practices. De deelnemers beantwoorden met JA of NEE. Voor alle duidelijkheid hadden we de vragen onderverdeeld in subgroepen. Om al een indruk te krijgen van het draagvlak en de haalbaarheid lieten we elke deelnemer per subgroep de volgende vragen beantwoorden:

Wat is uw eerste indruk over de implementatie van de bovenstaande aspecten als het gaat over de ...

• Haalbaarheid

MOEILJK EENVOUDIG

• Strategische prioriteit

ONBELANGRIJK ZEER BELANGRIJK

• Voordelen

WEINIG TOT GEEN VEEL VOORDELEN

• Kosten

VEEL KOSTEN WEINIG TOT GEEN

In de detailassessments gingen we dieper in op de best-practices die we in het quickassessment hadden geïdentificeerd. In totaal zijn er 56 vragenlijsten ingevuld met gemiddeld 100 vragen per lijst. We hebben hier zelf een MSAccess applicatie voor ontwikkeld om de antwoorden te verwerken.

Groepjes van vijf tot tien mensen, uit de lijn en uit de verschillende projectorganisaties, kwamen een dagdeel bijeen om de vragen te beantwoorden. Geen discussie over wat wel en wat niet, maar enkel de OPM3 vragen beantwoorden. Het leek meer op een examen dan op een organisatie onderzoek.

Elke stap leverde uitsluiting van best-practices op. Het quick assessment sloot 447 best-practices uit zodat er 139 overbleven. Na de detail assessments bleven er 58 best-practices over. Van deze 58 hadden er 7 betrekking op het deelgebied strategische integratie, 18 op projectondersteunend klimaat en 33 op de

projectmanagement processen. Deze keuze is verder toegespitst in een discussie over de organisatorische invulling en de prioritering.

Organisatorische invulling

OPM3 is een algemeen model en heeft een eigen definitie van de begrippen portfolio, programma en projecten van belang:

1. Projecten zijn in tijd en geld begrenst en leveren een uniek resultaat.
2. Een programma is een groep aan elkaar gerelateerde projecten die het beste in samenhang gemanaged kunnen worden.
3. Een portfolio bestaat uit projecten, programma's en andere lijnactiviteiten die in samenhang gemanaged worden om strategische doelen te realiseren.

Uitgaande van het type projecten dat DMO uitvoert, de politieke aandacht en het wettelijke kader waarbinnen deze zijn ingebed, tezamen met de klanten die zij bedienen (Operationele Commando's of Krijgsmachtonderdelen) is een portfolio indeling gemaakt. De bedrijfsleiding is verantwoordelijk voor het managen van die portfolio's, eventueel kan zij zich laten ondersteunen door een projectbureau.

Prioritering

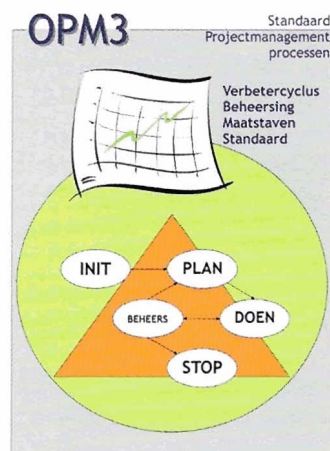
De prioritering richt zich met name op die beheersfactor die op dit moment voor DMO het belangrijkste is. Dit is kosten en dus richten we ons bij de implementatie van de standaard projectmanagement processen voornamelijk op die best-practices die daar mee te maken hebben.

OPM3 geeft dan de volgende projectmanagement processen aan waar de standaard in moet voorzien:

1100 Schatten kosten

1110 Budgetteren kosten

1350 Beheersen kosten



Om deze processen goed in te richten is het nodig om de volgende "voedende" processen tevens te standaardiseren:

- 1010 Initiëren project
- 1020 Ontwikkelen plan
- 1030 Plannen scope
- 1040 Bepaal scopevolgorde
- 1050 Bepalen activiteiten
- 1060 Bepalen activiteiten
- 1070 Bepalen doorlooptijd
- 1080 Ontwikkelen planning
- 1090 Opstellen resourceplanning
- 1120 Opstellen risicoplan
- 1160 Opstellen communicatieplan
- 1170 Identificeren risico's
- 1200 Mitigeren risico's
- 1230 Uitvoeren van het plan
- 1300 Rapporteren voortgang
- 1320 Verificeren scope
- 1330 Beheren wijzigingen
- 1360 Beheren kwaliteit
- 1370 Beheren risico's

Voor alle te ontwikkelen standaards plannen we de volgende stappen:

- Ontwikkel het proces
- Communiceer het proces
- Controleer op de naleving door de kritische projecten

Omdat het kostenaspect als belangrijkste is aangemerkt, dient voor elk van de drie kostenprocessen een extra proces aanwezig te zijn, te weten: het beoordelen van die processen.

Hiervoor zijn de volgende stappen te zetten:

- De kostenprocessen richten zich op de klantbehoeften
- Toetsen of projecten zich hier ook op richten
- Voor elk kostenproces is bekend welke kenmerken kritiek zijn
- Deze kenmerken zijn meetbaar gemaakt en metingen vinden plaats
- Het effect van de voedende processen is in kaart gebracht
- De kwaliteit van de voedende processen is meetbaar en metingen vinden plaats

Door dit uit te voeren is de basis gelegd om in een volgende fase de verschillende processen te beoordelen op hun effectiviteit. Hierdoor is het mogelijk om een continue verbetercyclus binnen de organisatie te implementeren. Ook daar geeft het OPM3 model duidelijke aanbevelingen voor.

Eindrapport

Het eindrapport bevat een advies en een implementatieplan. In totaal is dit geclusterd in 25 verbeterstappen die in een jaar te implementeren zijn. Bij de bespreking van dit rapport viel op dat de betrokkenen zich herkennen in de bevindingen. Met het OPM3 model als uitgangspunt hebben we steeds gevraagd waar de

organisatie dacht dat zij zich bevond. Ook de vragen over kosten, haalbaarheid etc., maken dat de keuze voor de geïdentificeerde best-practices dicht ligt bij waar werkelijk behoefte aan en draagvlak voor is.

De volgende stap is de implementatie. OPM3 geeft aan *wat* en niet *hoe*. De fase-ring voor een vervolgtraject ziet er als volgt uit:

- Initiatie, akkoord plan en starten van het project
- Fase 2005
 - Ontwerp, procesontwerp en installeren portfolioboord
 - Inhalen & implementeren, kritische projecten onder portfoliobeheer brengen en implementeren van processen
 - Meten & verbeteren van de kostenprocessen, meten aan de processen en verbeteren wanneer nodig
 - Detailplan-2006



OPM3 gaat uit van een continue verbetercyclus het plan voor de cyclus voor 2006 zal zich mogelijk richten op de wijze waarop DMO haar doorlooptijden inschat en plant, deze zullen zich dan een volgende ontwikkelingsstap kunnen doormaken. De maatregelen die in 2005 genomen zijn ten aanzien van de kostenprocessen zullen in 2006 zijn effect hebben in het beter beheersbaar maken van de kosten.

Terugblik

Terugkijkend op het hele traject constateren we, dat door een efficiënte werkwijze (vier workshops) voldoende handvatten zijn gevonden om de DMO zodanig in te richten dat projecten en programma's succesvol(-ler) kunnen zijn. Wel zijn er een aantal leerpunten:

Na het quick assessment bleven er 139 best-practices over die verder onderzocht zijn, de meeste daarvan waren nog niet aanwezig binnen de organisatie. Dit had een demotiverend effect, je hoort namelijk wat je allemaal nog niet in huis hebt. Een

volgende keer gebruiken we tijdens de detailassessments meer reeds aanwezige best-practices. Hadden we nu een verhouding van 70%-30% (niet aanwezig – wel aanwezig) een verhouding 40%-60% lijkt me stimulerender. Ook de wijze waarop we de assessments doen zal wat afwisselender kunnen, het was net alsof we een examen aan het maken waren.

Een ander leerpunt is het zorgvuldig plannen wie je welke vragen stelt. Vooral bij de vragen over de projectmanagement processen was het voor een aantal deelnemers moeilijk om te abstraheren van het dagelijkse projectwerk naar "wat moet er nu in de organisatie geregeld worden om er voor te zorgen dat het plannen van projecten beter verloopt". Een korte training in procesmanagement zou hier een uitkomst kunnen bieden.

Tot slot het gebruik van het OPM3 tool zelf. Hier liggen voor PMI een aantal uitdagingen om het benaderen van de kennisbank gebruikersvriendelijk te maken. Wat we zelf gedaan hebben is alles uitprinten (ruim 1300 pagina's) en verder van papier te werken en voor het verwerken van de vragenlijsten zelf een applicatie te schrijven.

Maar los van deze hobbels heeft OPM3 zich wat ons betreft wel bewezen als een zeer waardevol handvat bij het inrichten van een willekeurige organisatie voor succesvol projectmanagement. Mede omdat het model ondersteund wordt door de grootste projectmanagement vereniging ter wereld heeft het alles in zich om één van de belangrijkste ontwikkelingen in projectmanagement te worden.

Luc de Beer is sinds 1990 werkzaam als projectmanager bij Defensie. Zijn ervaring strekt zich uit van 'zwaar geschut' zoals houwitsers, energievoorzieningssystemen, radio- en telecommunicatiesystemen, Nucleair Biologische en Chemische systemen tot aan het nieuwe Dagelijks Tenue voor de landmacht. Behalve manager van politiek gevoelige projecten is hij monitor voor alle projectmanagementopleidingen binnen de Defensie Materieel Organisatie. Luc is IPMA B gecertificeerd en assessor bij het CITO (Arnhem) (LM.d.Beer@MINDEF.NL)

John Hermarij is sinds 1980 werkzaam in de zakelijke dienstverlening, waarvan ruim twintig jaar betrokken in verschillende functies als projectmanager en manager van projectmanagers, sinds 2000 adviseur bij het bureau Dhirata op het gebied van projectmanagement professionalisering. Hij is IPMA B en PMP gecertificeerd, assessor bij Cito en secretaris van het Netherlands Chapter van PMI. (john@dhirata.nl)