In veel grote organisaties is een centraal **PMO (Project Management Office)** een vaste waarde. Het doel van zo'n centraal PMO is helder: borgen dat projecten organisatie breed vlot, binnen budget en in lijn met de strategische doelstellingen worden uitgevoerd. Een centraal PMO brengt eenduidigheid en standaardisatie in de manier van werken.

In de praktijk zien we echter bij talloze organisaties een hardnekkig fenomeen: naast het centrale PMO bestaat er een parallelle groep projectleiders die hun eigen methodologie hanteert. Zij maken geen deel uit van het centrale PMO, maar werken vanuit hun eigen vakdepartement zoals Asset Management, Engineering/Bouw, IT of HR.

Het risico van deze scheiding is groot: het centrale PMO dreigt te verworden tot een orgaan dat enkel nog 'corporate' projecten begeleidt, terwijl een organisatie brede, gedeelde methodologie juist de grootste kracht van een PMO vormt. In dit artikel onderzoeken we het ontstaan van deze dynamiek, de bijbehorende risico’s en de concrete oplossingsrichtingen.

1. Hoe ontstaat deze scheiding?

De scheiding tussen centraal en departementaal projectmanagement is zelden het resultaat van een bewuste methodologische keuze. In de meeste gevallen groeit deze situatie historisch vanuit bestaande rapportagelijnen.

Voorafgaand aan de oprichting van een centraal PMO werken er binnen verschillende afdelingen vaak al projectmanagers met een ingesleten, eigen werkwijze. Wanneer er vervolgens een overkoepelend PMO wordt opgericht, blijven deze projectmanagers in hun vertrouwde afdelingsstructuur werken als 'technische' of 'vakinhoudelijke' projectmanagers.

> **Praktijkvoorbeeld: Umicore**
>
> *Arnaud Pétein (PMO director Umicore): “PMO ontstond initieel binnen één specifiek departement, op initiatief van een geëngageerde manager. Andere afdelingen zagen het succes hiervan en richtten op hun beurt eigen PMO's op. Het resultaat? Een nieuw vraagstuk rond de afstemming en synchronisatie tussen al deze decentrale PMO's.”*

Naast de historische groei speelt er een inhoudelijke en culturele kloof:

1. **Kwantiteit en papierwerk:** Technisch georiënteerde projectleiders (bijv. in bouw, installatietechniek of IT) vrezen vaak dat aansluiting bij het centrale PMO zal leiden tot bureaucratie en extra administratie.
2. **Gebrek aan maatwerk:** Technische projectmanagers geven aan dat generieke corporate processen onvoldoende aansluiten op de specifieke dynamiek van hun projecten.

Kortom: technische PM's ontwikkelen hun eigen methodologie meestal niet uit onwil, maar simpelweg omdat de centrale methodologie niet is ontworpen met hun specifieke, technische realiteit voor ogen.

2. Waarom is dit een probleem? De verborgen risico’s

Aangezien dit fenomeen zo wijdverbreid is, zou je je kunnen afvragen of het wel echt een probleem is. Verschillende types projecten vragen immers om een gedifferentieerde aanpak. Waarom zou een organisatie dan toch moeten sturen op een centraal gedragen PMO?

Het echte risico en de verborgen kosten zitten in de optelsom van versnipperde initiatieven. De schade ontstaat matig maar gestaag door gefragmenteerde rapportages, onzichtbare resourceconflicten, verloren leermomenten en onbeheerde risico’s, totdat de organisatie op strategisch niveau vastloopt.

1. Geen betrouwbaar beeld van de totale portfolio

Wanneer departementale teams en centraal PMO in silo's werken, ontbreekt het aan een geconsolideerd overzicht. Het centrale PMO kan de directie niet voorzien van het gehoopte 'grotere geheel'. Elk departement rapporteert via eigen sjablonen en hanteert afwijkende definities voor voortgang, risico's en budget. Dit maakt een objectieve vergelijking onmogelijk en leidt onvermijdelijk tot tragere en kwalitatief mindere besluitvorming op directieniveau.

> **Praktijkvoorbeeld: ZAS**
>
> *Britt Hillen (Manager PPMO ZAS): “Binnen ZAS is een sterk centraal PPMO (Project Portfolio Management Office) uitgebouwd met een duidelijke methodologie en centrale sturing. Dit centrale PPMO wordt echter pas ingeschakeld vanaf een bepaalde drempelwaarde (threshold). Een deel van de projecten blijft hierdoor binnen de afzonderlijke departementen. Sommige projecten worden dus niet besproken op de centrale portfolioraad maar maken wel gebruik van dezelfde schaarse middelen. Onze uitdaging bestaat erin om tot een nog vollediger portfolio-overzicht te komen.*

2. Resourceconflicten en overbelasting van sleutelfiguren

Zonder centraal overzicht verloopt de toewijzing van capaciteit (*resource allocation*) ongecoördineerd. Projecten concurreren onderling om dezelfde experts, wat leidt tot organisatorische bottlenecks. Er ontstaan ongemerkt kritische afhankelijkheden (*single points of failure*) wanneer een sleutelfiguur aan meerdere afzonderlijke initiatieven wordt toegewezen zonder zicht op diens totale werkdruk. Bovendien wordt strategische meerjarenplanning voor personeel hierdoor nagenoeg onmogelijk.

> **Praktijkvoorbeeld: ZAS**
>
> *Britt Hillen (Manager PPMO ZAS): “In ziekenhuizen dragen inhoudelijke experten vaak projectverantwoordelijkheden bovenop hun dagelijkse werkzaamheden. Wanneer er onvoldoende zicht is op hun totale belasting raken deze experts overbelast, waardoor de doorloopsnelheid van meerdere projecten kan stagneren.”*

3. Lessons learned en kennis blijven opgesloten in de silo

Gescheiden methodologieën leiden tot gescheiden leercycli. Een waardevol inzicht dat een technisch team opdoet tijdens een complex renovatieproject bereikt de IT-afdeling niet, en

vice versa. De organisatie leert daardoor langzamer dan mogelijk is en maakt herhaaldelijk dezelfde fouten.

4. Verzwakt risicomanagement op portfolioniveau

Net zoals een integraal portfoliobeeld ontbreekt, brokkelt ook het vermogen af om projectrisico's organisatiebreed te identificeren, in te schatten en te mitigeren. Risicoregisters blijven op lokale schijven staan, worden inconsistent bijgehouden en zelden gecentraliseerd. Hierdoor vallen vakoverschrijdende risico's tussen wal en schip.

> **Praktijkvoorbeeld: Aquafin**
>
> *Tania De Bie (Manager projectmanagement Aquafin): “Wij wensten een bewuste omslag te maken naar proactief risicomanagement. Een dergelijke transformatie is per definitie onmogelijk zolang individuele silo's hun eigen risicomethodiek hanteren of het bijhouden van risico's geheel achterwege laten.”*

5. Een onvoldoende verankerd PMO-mandaat

Tot slot is er een belangrijk organisatorisch aandachtspunt. Zolang functionele managers (zoals een hoofd technische dienst) zelf over hun projectbronnen beslissen, blijft het onduidelijk wie waarover zeggenschap heeft, zelfs als er een formeel Enterprise-PMO is ingesteld.

PMO-managers hebben doorgaans geen hiërarchische lijn naar de afdelingshoofden. Zonder duidelijk mandaat of sponsor op directieniveau is het voor een PMO moeilijk om alle afdelingen consequent te betrekken bij gezamenlijke besluiten en rapportages. Het gevolg kan zijn dat het centrale PMO vooral een ondersteuningsdienst wordt voor enkel die afdelingen die zelf géén sterke projectorganisatie hebben. Daarmee komt de rol van het centrale PMO als organisatie brede standaard onder druk te staan.

> **Praktijkvoorbeeld: Port of Antwerp-Bruges**
>
> *Nadine Aerts (CFO): “ePMO maakt sinds kort deel uit van het departement Finance. Voorheen hadden ze geen chief die hun standpunt verdedigde in het directieteam waardoor sommige afdelingen ePMO niet betrokken en zelf projecten uitvoerden. Voor mij is het team ePMO van belang om onze strategie uit te rollen dus ik neem hun functie mee naar de directietafel en zal andere leden daar aanspreken als er projecten ontstaan zonder ePMO te betrekken”*

3. Mogelijke oplossingen:

Geen enkele ‘best practise’ pleit voor het permanent laten voortbestaan van volledig gescheiden, parallelle methodologieën. De sleutel tot een wendbare en beheersbare organisatie ligt in de balans tussen organisatie brede standaardisatie en domein specifieke flexibiliteit.

In de praktijk zien we drie kansrijke modellen waarin een centraal fundament gecombineerd wordt met de nodige wendbaarheid op de werkvloer.

1. **PMO als ‘Center of Excellence’ met maatwerk (tailoring)**

Een beproefde benadering is het herinrichten van het centrale PMO tot een Center of Excellence. In dit model is het centrale orgaan verantwoordelijk voor de overkoepelende standaarden: één gedeelde methodologie, uniforme definities, gecentraliseerde tools, rapportagestructuren en trainingen.

De tactische toepassing van die standaarden blijft daarentegen bij de afzonderlijke divisies of afdelingen. De kernmethodologie staat vast, maar wordt bewust afgestemd op de aard van het project. Een kleinschalige IT-wijziging vraagt immers om een lichte governance, terwijl een grote investering in infrastructuur een strakke, gefaseerde toetsing vereist.

Dit is het cruciale onderscheid tussen *tailoring binnen een gedeeld framework* (aanbevolen) en *parallelle, niet-gecoördineerde methodologieën* (het risico). Een aanvullende best practice is het laten rouleren van projectmanagers tussen de centrale organisatie en de operationele projectuitvoering. Dit voorkomt dat theorie en praktijk uit elkaar groeien.

> **Praktijkvoorbeeld: ZAS**
>
> *Britt Hillen (Manager PPMO ZAS): “Bij ZAS fungeert het centrale PPMO ook als een Center of Excellence. Niet-functionele of minder ervaren projectmanagers uit de afdelingen worden door het centrale PPMO gecoacht. Zo behouden zij hun vakinhoudelijke verankering, maar werken zij wel volgens dezelfde standaarden.”*

Daarnaast helpt deze structuur bij het hanteren van een TOTEX-benadering (Total Expenditure). Waar technische teams van oudsher geneigd zijn om puur op investeringsbudgetten (CAPEX) te sturen, zorgt overkoepelend toezicht ervoor dat ook de operationele kosten (OPEX) over de volledige levenscyclus van een bedrijfsmiddel worden meegewogen.

2. Het Hub-and-Spoke PMO-model

Voor grotere organisaties waar één centraal team onmogelijk duizenden projecten direct kan aansturen, biedt het **Hub-and-Spoke model** uitkomst.

- **De Hub:** Eén centraal Enterprise-PMO fungeert als de kern (*hub*). Dit team is eigenaar van de standaarden, kaders en portfoliorapportages op directieniveau.
- **De Spokes:** Satelliet-PMO's (*spokes*) bevinden zich in de afzonderlijke divisies of rond specifieke projecttypen (zoals Bouw/Engineering versus IT/HR). Zij vertalen de centrale standaarden naar hun specifieke werkelijkheid en sturen de dagelijkse uitvoering aan.

> **Praktijkvoorbeeld: Umicore**
>
> *Arnaud Pétein (PMO director Umicore): “Wij gebruiken vaak de metafoor van het **kasteel**:*
>
> 1. ***De funderingen:** Internationale standaarden, aangevuld met bedrijfsbrede afspraken onder leiding van het centrale PMO. Hier spreekt iedereen dezelfde taal.*
> 2. ***De kasteelmuren:** Dit zijn de afzonderlijke Business Units. Elke unit geeft het fundament een eigen invulling, die binnen die unit de standaard vormt.*
> 3. ***De torens:** De specifieke cellen binnen de afdelingen die hun eigen vaktechnische accenten toevoegen.*

Omdat elk niveau verder bouwt op het vorige, blijft de globale afstemming behouden."

C. Integraal Projectmanagement (IPM)

Een derde benadering richt zich op de inrichting van het projectteam zelf. Het Integraal Projectmanagementmodel (IPM) lost de spanning tussen corporate en technische sturing niet op door twee methodologieën toe te staan, maar door de rollen binnen het project strak te scheiden.

In het IPM-model wordt het project gestuurd via vijf vastomlijnde rollen: Projectbeheersing, Projectorganisatie/PM, Technisch Management, Omgevingsmanagement en Contractmanagement.

> **Praktijkvoorbeeld: Aquafin**
>
> *Tania De Bie (Manager projectmanagement Aquafin): "Wij maakten de transitie naar het IPM-model om proactief risicomanagement te verankeren. Binnen onze aanpak wordt de rol van Technisch Manager meestal ingevuld door externe studiebureaus. De interne (integrale) projectmanager van Aquafin krijgt bij de start van het project een helder mandaat op scope, timing en budget.*
>
> *Deze transitie vereist een cultuuromslag: van het achteraf verklaren van overschrijdingen naar proactief eigenaarschap en risicobeheer. Het vraagt ook andere competenties van projectleiders; louter technische expertise volstaat niet langer, sterke vaardigheden op het vlak van leiderschap, risicomanagement en belanghebbendenbeheer zijn essentieel."*

Plaatsing in het PMO-landschap:

IPM is een *projectorganisatiemodel* (hoe richt je één project in?) en geen *PMO-model* (hoe stuur je de totale portfolio?). Het is wel een krachtig hulpmiddel voor het PMO. Door de technische rol te herdefiniëren als slechts één van de specifieke rollen binnen het team, vervalt de noodzaak voor een aparte 'technische projectmanagementmethodiek'.

Opgelet: Omdat IPM hoofdzakelijk ingezet wordt in de fysieke infrastructuur, dient een organisatie goed te toetsen of dit model zonder aanpassingen overal kan worden toegepast op niet-technische initiatieven zoals HR- of IT-transformaties.

4. Wat moet je meenemen?

De aanwezigheid van parallelle projectmethodologieën binnen één organisatie is een begrijpelijk historisch gegroeid gegeven, maar vormt op termijn een ernstige bedreiging voor het strategisch sturingsvermogen.

Om de versnippering en het bijbehorende rendementsverlies te stoppen, geven we volgende kerninzichten mee:

1. **Eén methodologisch fundament is *non-negotiable*:** Kies voor één gedeeld kader op organisatieniveau (via een centraal PMO of Center of Excellence). Zonder gemeenschappelijke definities van voortgang, budget en risico is betrouwbare portfoliosturing voor de directie onmogelijk.

2. **Vervang wildgroei door gestructureerd maatwerk (*tailoring*):** Bied technische teams geen carte blanche om een eigen methodiek te ontwikkelen, maar bied een flexibel raamwerk dat aansluit bij hun operationele realiteit. Stuur op ‘ruimte binnen de grens’, niet op uitzonderingen buiten de structuur.
3. **Kies de juiste organisatiestructuur:** Grote of complexe organisaties schalen hun governance het beste via een Hub-and-Spoke model of een Center of Excellence. Zo blijft de sturing centraal, maar de uitvoering dicht bij de werkvloer.
4. **Herdefinieer de rol van de technische PM:** Zorg dat technische projectleiders zich kunnen richten op hun inhoudelijke expertise door de overkoepelende projectbeheersing en governance los te koppelen of te herstructureren (zoals in het IPM-model).
5. **Investeer in cultuur en competenties:** Een uniforme methodologie slaagt alleen als er actief wordt ingezet op verandermanagement. Projectmanagers moeten transformeren van technische experts naar proactieve, risicobewuste organisatoren.