
Project Change . . .

bewust kiezen voor externe projectorganisaties

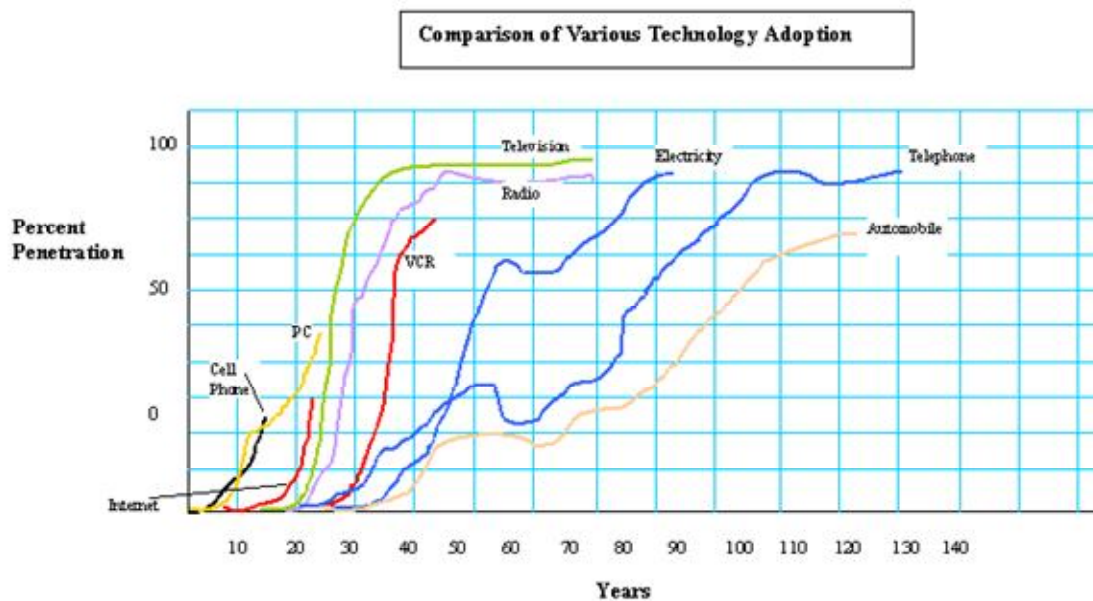
Eric Kemperman

Verandering is een buzzword; het wordt te pas en te onpas gebruikt om in te spelen op het ongenoegen met een bestaande situatie. Nieuwe bestuurders preken zich met het C-word richting zetel en verjagen het establishment of dringen het in de hoek van verdediging. Er gaat elan van uit, visie en durf als je verandering aankondigt. En mensen vallen hier voor. In de politiek en in bedrijven. Nieuw en anders is altijd beter, tenminste zo lijkt het. In dit artikel belicht ik de hype rond het 'veranderen om het veranderen' en wil ik de vergelijking maken met organisatiestructuren en projectmanagement.

Waarom organiseren we eigenlijk?

Organiseren is een manier om orde en structuur te scheppen. Psychologen zullen verklaren dat mensen hier wel bij varen en economen zullen bepleiten dat hiermee schaarse middelen efficiënter kunnen worden benut. Anarchisten keren zich ervan af en Nederlanders keuren het af. Voor managers is het scheppen van orden en structuur nodig om 'alle neuzen dezelfde kant op e krijgen'. Een recente reclamecampagne van een bekend consultancybureau sprak van 'de dag dat alle neuzen dezelfde kant op staan, sluiten we de tent'; bemoedigend.

Managers trachten door middel van standaardisatie van werk en instrumenten hun wereld te manipuleren. Met een top down visie als excuus en vol bezielende energie door een collectieve missie wordt de organisatie als een 'maakbaar ding' ingezet om de 'targets' na te streven. Dat dit organisaties kan omvormen tot Noord Koreaanse legers is beangstigend.



Auteursrechterlijk beschermd. Dit artikel of delen ervan mogen niet worden gebruikt of gekopieerd in welke vorm dan ook zonder schriftelijke toestemming van de auteur.

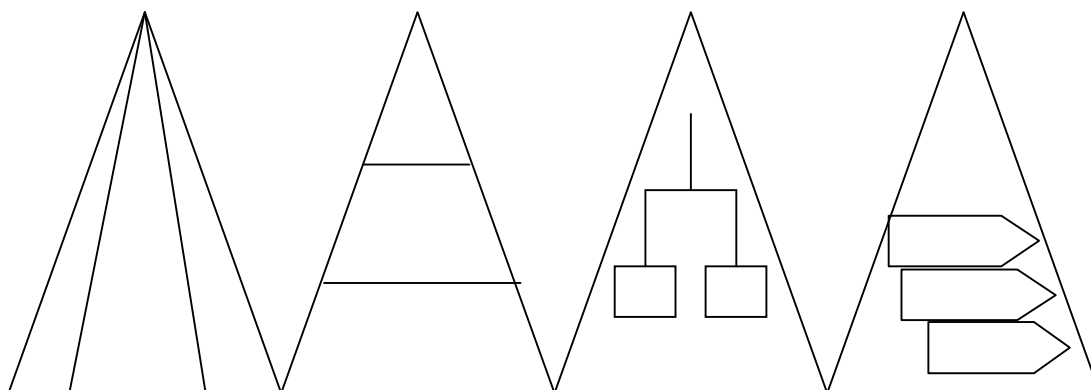
Immers de wereld om ons heen is veranderlijker dan ooit. Diverse onderzoeken onderschrijven de steeds toenemende invloed – en acceptatie van technische ontwikkelingen (figuur 1), politieke onrust en de overvloed aan informatie die ons dagelijks overspoelt. Het bewijs is eenvoudig te leveren. Leg een krant van 5 jaar geleden naast die van vandaag en u zult zien dat de hoofdzaken die ons dagelijks leven bepalen volledig anders zijn. Neem een atlas en vergelijk met tussenpozen van 5 jaar hoe de wereld letterlijk verandert. Of praat met uw tienerkinderen en ontdek hoe u achterblijft in uw wereld terwijl zij voortsnelen naar de volgende dimensie en de volgende.

Verontrustend? Niet bepaald, tenzij we deze dynamiek en verandering negeren en star blijven volhouden aan onze oude zekerheden en opvattingen. Organisaties die halsstarrig blijven volharden in ouderwetse en achterhaalde managementprincipes zullen de organisaties-dino's zijn van onze tijd.

De arbeidsmarkt is gespannen; er is werk genoeg, maar capabel personeel te weinig. Organisaties hebben lang gewerkt aan het harmoniseren van hun arbeidsvoorwaarden, met als resultaat o.a. een solide en transparant salarishuis. Maar op een markt waar vraag en aanbod nog steeds domineren en er vaker onrust is dan een stabiele 'status quo' is een vastgeklonken structuur eerder een last dan een lust. En dus gaan creatieve recruiters hun flexibiliteit creëren om het systeem heen. Het zijn net projectmanagers die hun eigen projectadministratie bijhouden in een spreadsheet op hun laptop, omdat zij niet goed bediend worden door de bedrijfsadministratie.

Organisaties proberen hun automatiseringsgraad al jarenlang en stelselmatig te vergroten. Niet zelden is de nieuwe techniek hierbij een aanjager (technology push) en niet de behoefte bij de gebruikers. Dit terzijde. Allomvattende, integrale automatiseringsprojecten deinen met enige regelmaat door onze organisaties. Het invoeren van een Enterprise Resource System (ERP) is hiervan het beste voorbeeld. Hoewel we niet weten hoe onze organisaties er over 1 jaar uit zullen zien bouwen we stug en onvermoeid door aan onze automatisering. Onze automatisering die, zo zal later blijken, het tempo van de veranderingen niet meer kon volgen en niet compatible bleek met de fusiepartner, die een andere blauwdruk had gekozen voor de inrichting van alle mooie techniek.

Organisaties die wij jaar in jaar uit blijven ontwerpen en bouwen op grond van de zelfde inrichtingsprincipes (figuur 2)



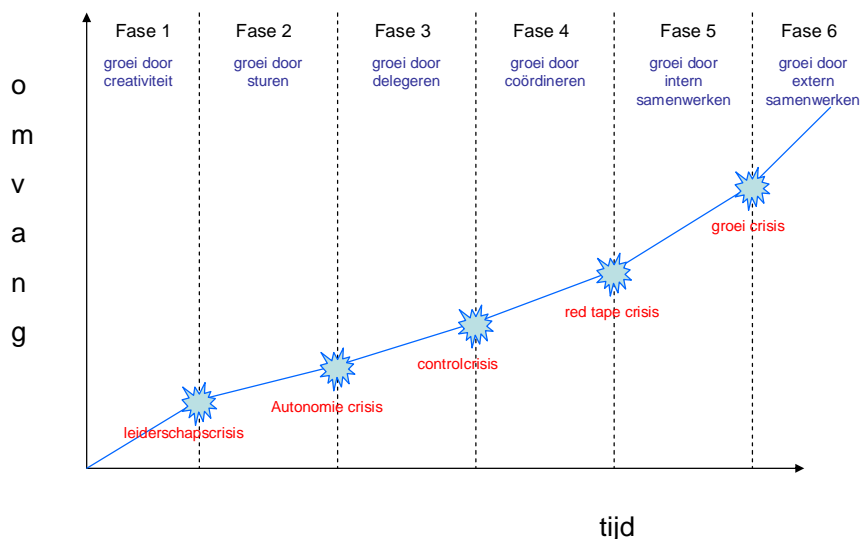
functioneel

hiërarchisch

structuur

processen

Nu is geen organisatie een zuivere vorm van een van de getoonde ordeningsprincipes; organisaties zullen in meer of mindere mate hybride vormen zijn, waar soms een van de ordeningsprincipes dominant is ten opzichte van andere. Soms ook bepaald door de fase waarin een organisatie zich bevindt of soms zelfs het moment. Greiner (zie figuur) toonde aan dat de ontwikkeling van organisaties langs diverse fasen verloopt welke per fase verschillende kenmerken hebben. De mate van ordening en structuur verschilt per fase en de overgang van de ene naar de andere fase gaat dikwijls gepaard met een managementcrisis. Greiner beschreef een min of meer geleidelijke organisatie groei. Maar wat als er sprake is van acute crisis? Dan geldt het noodscenario en vallen we terug op primitievere instincten. Wanneer er op dit moment een bommelding in uw organisatie zou afgaan, gaat u echt niet een werkgroep instellen die een plan van aanpak gaat maken hoe te evacueren om dit op het eerstvolgende overleg ter goedkeuring voor te leggen.



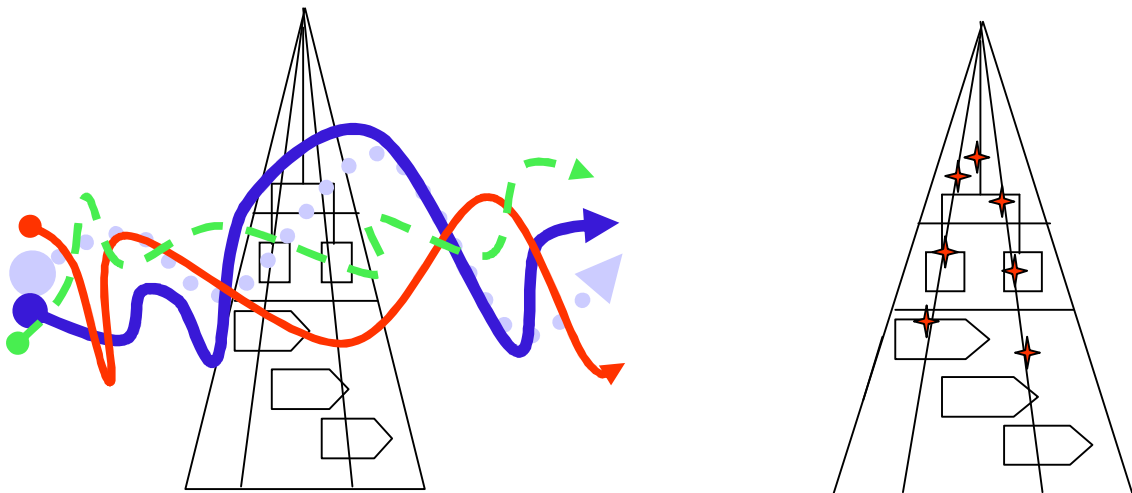
Greiner groeifasenmodel 1972

Maar er is nog een indicator die aangeeft dat de meeste organisaties geen adequaat antwoord hebben op de toenemende dynamiek en onverwachte gebeurtenissen waarmee zij – intern en extern – te maken krijgen. Het project-gehalte van een organisatie geeft aan in welke mate een organisatie binnen haar reguliere structuur een passend antwoord vindt voor haar uitdagingen. Gebrek aan leiderschap, verstokte ordeningen, dichtslibbende informatiewegen en een turbulente omgeving met toenemende onverwachte gebeurtenissen maken dat wij steeds meer onze toevlucht zoeken in 'het project'. Een lastige klus? Maak er maar een project van!

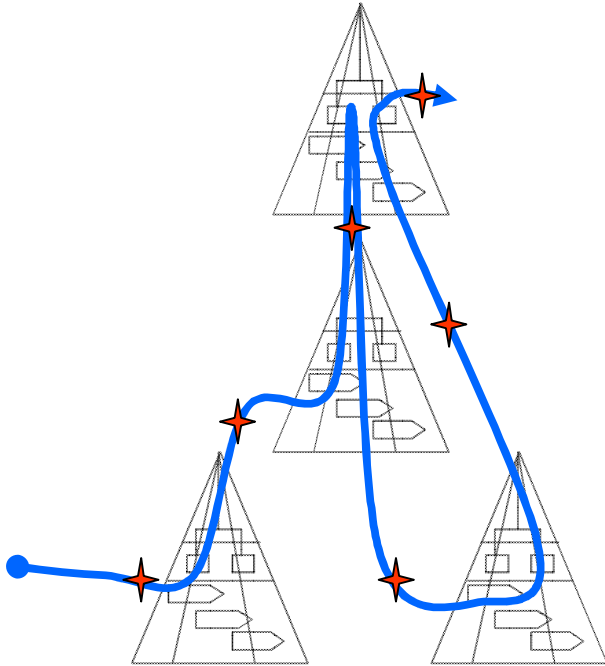
Het projectgehalte van organisaties stijgt angstaanjagend snel. Hier is nog een verklaring voor. De omgeving waarin organisaties functioneren wordt complexer. Kijk maar naar aannemer die 'vroeger' en huis kon bouwen. Tegenwoordig is het complete project van ontwerp tot aan oplevering een stuk ingewikkelder. Milieu, esthetica, energie, financiering, vergunningen het zijn thema's waar specialisten voor nodig zijn. De aannemer beperkt zich steeds meer tot datgene waar hij goed in is; beton storten, timmeren en metselen. Alle conditionerende taken en

specialistisch (onderaannemers) werk is al belegd bij derden die zich hierin gespecialiseerd hebben. Het aansturen van deze specialisten is een taak op zich.

Deze verregaande taakspecialisatie, organisatie turbulentie en het achterstallig onderhoud aan de basisfundamenten van onze organisaties, ondersteund door zichzelf koesterende it-systemen, maakt dat een vlucht naar projecten steeds sneller wordt gemaakt. Vaak vanuit armoede; de organisatie schiet tekort in haar competentie en kan het probleem niet aan. Organisaties zouden er goed aan doen om minder naar het project-middel te grijpen en, indien onvermijdelijk, een bewustere keuze hiervoor te maken. We weten inmiddels proefondervindelijk dat de reguliere managementprincipes zich slecht verhouden met projectmanagement, dus het combineren van beide managementvormen leidt eerder tot inefficiëntie dan tot de beoogde efficiency en resultaat. Dit is ook de reden dat de zogenaamde matrixorganisatie vaak een gekunstelde vorm is van 2 zuivere managementvormen die op zichzelf niet meer voldoen. De afstemmingsproblemen (figuur 4) doen zich voor op de grensvlekken van regulier lijnmanagement en doelgericht resultaatmanagement (projecten).



Samenwerkingsvormen (figuur 5) als PPS, allianties, consortia en netwerkorganisaties en de vele varianten zijn antwoorden op de steeds knellender organisatie-uitdagingen die we wel ervaren, maar waar we nog steeds geen passend antwoord op hebben gevonden. Tijdelijke lapmiddelen vinden we in hypes rond bijvoorbeeld 'risicomanagement' waarin alle onvoorziene zaken, voorzien worden gemaakt, gekwantificeerd en vervolgens gemanaged kunnen worden. Deels juist en het vergroot tenminste de bewustwording over de te managen toekomst, maar een duurzaam en passend antwoord komt er pas wanneer we onze basis organisatieprincipes ofwel zuiverder gaan toepassen ofwel loslaten indien deze ontoereikend blijken.



U heeft een kippen slachterij die u nog van uw vader en die van diens grootvader, heeft overgenomen. Generaties lang heeft u de logistiek doordacht en verbeterd, mooiere en betere (efficiëntere) pluk en snijmachines aangeschaft, geïnstalleerd en verrijnd. En uw personeel de fijne kneepjes van het werk bijgebracht, vastgelegd en – sinds vorig jaar – gecertificeerd. U heeft een bedrijf om trots op te zijn, zelfs uw administratie kan met een Business Balance Scorecard uw per dag vertellen hoeveel voorraad, 'in productie' en 'gereed product' er ligt, op welke koeling en wat de waarde van uw werkkapitaal is. . . Maar er komt een naar virus en ergens in Europa besluiten politici dat uw kippen vlees niet meer veilig is voor consumptie. Enkele jaren geleden is dit uw collega's in een ander land ook overkomen, veel bedrijven hebben het niet overleefd. Nu overkomt het u. Een oplossing is om nieuwe markten met andere producten te betreden. Struisvogels, konijnen, ganzen ? Eén ding weet u zeker; de cumulatieve efficiency van tientallen jaren is nog maar beperkt houdbaar. Start u het project 'struisvogelbedrijf in Polen' of probeert u uw Nederlandse kippen slachterij aan te passen aan het verwerken van struisvogels?

U heeft een timmerfabriek . . . (ESF hardhout). U heeft een videotheek (digitale tv). U heeft een reisbureau (internet). U heeft een sigarenzaak (rookverbod)

Organisaties die er voor kiezen om zichzelf te veranderen lopen het risico 'hijgend achter alle dynamiek' aan te lopen en van de ene organisatie aanpassing in de andere terecht te komen. Voeg hierbij het na ijlen van 'aan te passen' instrumenten en (it) systemen en de organisatie is meer met zichzelf bezig dan met haar werkelijke taken. Menigeen zal dit herkennen, reorganisatie op reorganisatie, al dan niet in combinatie met nieuwe systemen.

Schoenmaker blijf bij je leest

De vraag ligt nu voor hoe door de projectbomen het bos te blijven zien en hoe enerzijds onze onvoorziene uitdagingen (projecten) en anderzijds onze reguliere werkzaamheden op zodanige wijze te organiseren dat wij hiermee optimaal resultaat bereiken en maximaal flexibel blijven. Het isoleren van projecten van de reguliere – of efficiency (meer – en beter 'van hetzelfde') gerichte bedrijfsvoering en bijpassende structuren en instrumentarium kan een goed antwoord zijn. Daar waar uw organisatie tekort schiet (projectmanagement), belemmerend werkt (vastgeklonken routines en structuren) en een overkill aan kennis heeft kan het outsourcen van projecten in afzonderlijke entiteiten een prima en adequaat antwoord zijn. Immers: laat de kerntaken bij het bedrijf wat hier sinds jaar en dag in bekwaamd werd en plaats afwijkende taken buiten de reguliere omgeving.

Het oprichten van een afzonderlijke project entiteit, het inrichten van een projectbureau en het invullen van de juiste bemensing kan snel en goed leiden tot een daadkrachtige organisatie gericht op het vervullen van de projecttaak. Bijkomend voordeel is dat een dergelijk projectbedrijf vanzelfsprekend dient te voldoen aan alle gangbare en wettelijk verplichte eisen van verslaglegging, verantwoording en – in bredere zin – governance, hetgeen de transparantie ten goede komt. Daar waar juist projecten nog wel eens 'in de reguliere bedrijfsvoering verstopt raken' en het eerstvolgend lijk in de kast kunnen zijn. Met de keuze voor een dergelijke oplossing wordt de normale organisatie niet belast en kan een maatwerk project A.O. / I.C. worden ingericht.

Het oprichten van een separate projectorganisatie past natuurlijk niet voor het verplaatsen van het afdelingsarchief of de bouw van een nieuwe fietsenstalling. Dergelijke fundamentele organisatie inrichtingskeuzen dienen in perspectief te worden genomen met investeringsvolume en risico en het belang van een tijdige succesvolle oplevering van het projectresultaat. Het oprichten van een separate projectorganisatie past wel indien er sprake is van een project waarvoor de moederorganisatie overduidelijk niet gekwalificeerd genoeg is. Op zich geen schande, een dergelijke zelfreflectie siert m.i. juist de organisatie die vervolgens de keuze durft te maken om een dergelijk project op afstand te zetten. Het uitbesteden van een project kan ook aanzienlijk wat efficiency voordelen opleveren. Verholen kosten op de grensvlakken met de moederorganisatie behoren tot het verleden. Gespecialiseerde bureaus kunnen snel en adequaat een projectorganisatie bouwen, waarin zij profiteren van de leercurve die zij met andere projecten eerder hebben doorlopen. Op deze wijze hebben zij meer ervaring kunnen opdoen dan de organisatie die incidenteel een groot project doet. Vergelijk dit met het bouwen van een huis: ook dat doet u niet zelf, maar u huurt een architect en een aannemer in. Wel blijft u opdrachtgever, hetgeen ook een projectbureau-aannemer van u zal vragen en expliciet zal vastleggen.

Tenslotte zou een voordeel voor het uitsourcen van projecten kunnen zijn dat hiermee onafhankelijke en objectieve kennis en capaciteit wordt gecontracteerd. Het externe projectbureau heeft maatwerk kennis, relevante ervaring en kan alle belanghebbende partijen objectief bedienen. Immers een dergelijke partij heeft geen carrière ambities en geen ander belang dan het goed uitvoeren van de opdracht. Dit kan een extra voordeel zijn wanneer

meerdere partijen gezamenlijk een groot en complex project doen. De partijpolitieke belangen raken ondergeschikt aan de inhoudelijke projectmanagement en – control.

Stel eisen aan externe projectbureaus

- audit proof projectorganisatie
- periodieke verantwoording
- competente medewerkers
- accountantsverklaring
- transparantie
- compliance met belangrijke corporate regels van dwingende aard

Een dorpje in Gallië

Wie heeft ze niet gelezen, de avonturen van Asterix en Obelix, de eigenwijze Galliërs, die temidden van een overmacht aan Romeinen met hun eigenzinnige dorpsgenoten onverzettelijk stand houden. Waar heel Europa aan de tucht en discipline van het grote Rome dient te gehoorzamen, ligt ergens in oer Frankrijk een klein dorpje wat zich weigert te onderwerpen; met succes!

De gelijkenis met zelfstandige projectbureaus is treffend.

Eerder in hoofdstuk 1 werd een analyse geleverd van de moeizame vervlechting van standaardwerk (gericht op efficiency) en specialistisch werk (gericht op effectiviteit) en het behalen van doelen. Het gedrag van 'gewone organisatie mensen' lijkt zodanig en jarenlang geconditioneerd om een zo hoog mogelijke graad van efficiency te bereiken. Afwijkingen van de standaarden - vaak vastgelegd in meetbare- en taakstellende normen – worden geregistreerd en veroordeeld. Op deze wijze wordt 'alles wat anders is' weggemanaged. Onze planning en control gedachten en principes (Deming circle) is hier het fundament voor.

Een simpele managementoefening: geef 10 mensen die met elkaar in een trainingsruimte zitten, ieder een groen t-shirt en hou hen voor dat er straks een managementgame gespeeld gaat worden. Geef de groep een afgesloten envelop. Breng vervolgens een 11^{de} persoon de kamer binnen met een identiek, maar rood t-shirt aan en ook een gesloten envelop. De groene groep zal de neiging hebben de afwijkende kleur te verstoten en niet in de groep op te nemen. Weinigen zullen de suggestie opperen spontaan deel te nemen, enkelen zullen misschien proberen of er nog een extra groen t-shirt beschikbaar is. Niemand zal voorstellen om de persoon met de afwijkende kleur spontaan in de groep op te nemen. Totdat de 'groene groep envelop' opengaat waarin staat: *'u neemt deel aan een managementgame, de leider van uw groep komt straks de kamer binnen met een envelop waarin de opdracht staat beschreven . . .*

Dit eenvoudige voorbeeld is weliswaar herkenbaar, maar ook verontrustend. Bovendien is het moeizaam accepteren van afwijkingen ook maatschappelijk een actueel vraagstuk, dit terzijde. Maar wat leert dit ons? Dat wij efficiency gestuurde wezens zijn met weinig flexibiliteit en aanpassingsvermogen? Dit is misschien een te stellige conclusie.

In de presentaties die ik verzorg geef ik de toehoorders de opdracht om een eenvoudige tabel met woorden in te vullen.

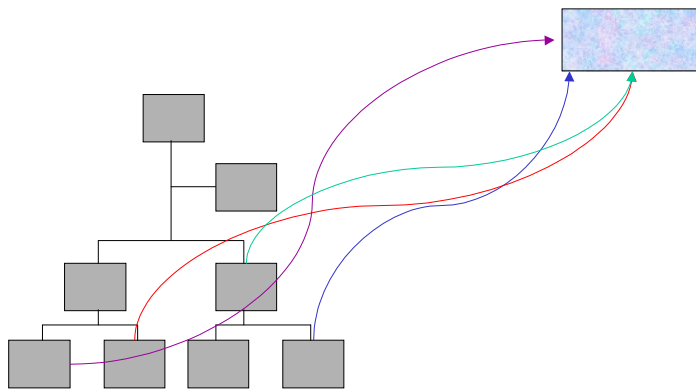
| | |
|-------|--|
| GROOT | |
| DIK | |
| WARM | |
| LANG | |
| HOOG | |

Het is verbazingwekkend dat meer dan 95% van de deelnemers de tabel invullen met louter tegenstellingen, terwijl dit niet de opdracht was.

| | |
|-------|-------|
| GROOT | KLEIN |
| DIK | DUN |
| WARM | KOUD |
| LANG | KORT |
| HOOG | LAAG |

Wij denken in tegenstellingen en wijzen afwijkingen af, maar krijgen meer en meer te maken met onvoorziene uitdagingen die een beroep doen op creativiteit en aanpassingsvermogen. Het is van belang onze manier van (denken over) organiseren hierop aan te passen. Het bewust creëren van 'dorpjes in Gallië' kan een oplossing zijn.

Autonome projectbureaus kunnen zich losmaken van de beperkingen die een op standaardisatie ontworpen organisatie oplegt. Een nieuw en autonoom projectbureau begint letterlijk met een schone lei, met nieuwe mensen en met maagdelijke systemen, die gekozen zijn om het project te dienen. Samen met het team kan een planning en een budget worden opgesteld, de projectopdracht worden beschreven, de relatie met de opdrachtgever en andere raakvlakken met de moeder organisatie expliciet worden vastgelegd en alle facilitaire zaken maatwerk worden geregeld voor het project. Dat hier verschillende moeder organisatie onderdelen bij worden ingeschakeld lijkt praktisch en verstandig. Immers het project beschikt niet over gespecialiseerde stafdiensten als inkoop en automatisering. Wat een onverstandige samenwerking zou opleveren is wanneer de stafdiensten de projectorganisatie proberen in het standaardisatie keurslijf van de grote organisatie te persen. Een struisvogel is nu eenmaal geen kip! (zie hoofdstuk 1).



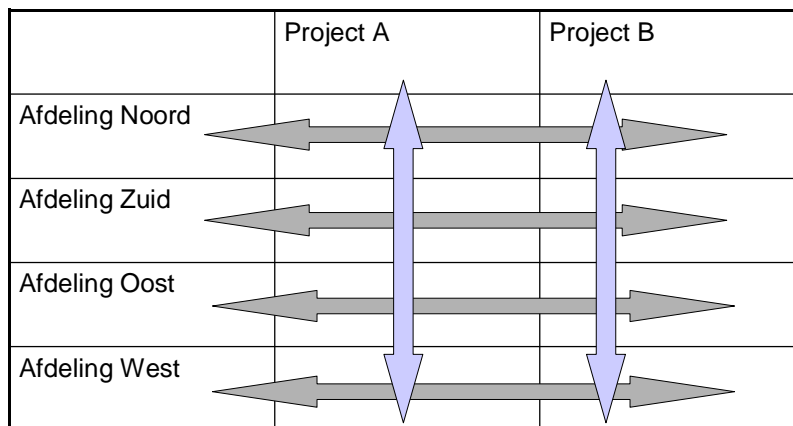
Hier ligt een taak voor de opdrachtgever, stuurgroep of het hogere management om enerzijds de projectorganisatie een hoge mate van zelfstandigheid te gunnen en anderzijds gedwongen winkelnering als vereiste aan de projectorganisatie mee te geven, mits de stafdiensten kunnen leveren tot tevredenheid van de projectdirecteur.

Hier ligt ook een taak voor de projectorganisatie in het bijzonder de projectdirecteur om toe te zien op een constructieve samenwerking tussen 'afgesplitsten' en 'thuisblijvers'. En het is goed te

bedenken dat de projectreis op enig moment ook weer ten einde is en het team weer moet kunnen terugkeren.

Maar de aloude en vertrouwde matrixorganisatie dan?

Matrixen hebben als kenmerkende eigenschap dat zij horizontale en verticale samenwerkingsverbanden binnen organisaties scheppen. Maar onze organisaties zijn inmiddels zo complex en gelaagd geworden en bovendien volop en continue aan het veranderen van structuur, naam, taken en verantwoordelijkheden, dat de matrixrelaties vaak onduidelijk en niet eenduidig zijn.



Een eenvoudige en overzichtelijke matrix, maar stel je voor dat de organisatie ook nog eens diverse cost- en profitcentre structuren kent, resourcepools en integraal verantwoordelijke units en bovendien sinds de meest recente overname nog volop bezig is met het integratieproces van de onderneming – een middelgrote concurrent – die net wat anders was ingericht. Het laat zich raden; een voedingsbodemp voor onduidelijke relaties is geschapen. De schuttingen worden opgetrokken en de hokjesgeest en suboptimalisatie doet zijn intrede in de verwarde organisatie. Voorwaar geen prettige omgeving om een projectresultaat te realiseren! Weg dus.

De nadelen van een geïntegreerde project-lijn organisatie zijn beschreven, de voordelen van een zelfstandige projectorganisatie nog niet. Zelfstandige projectorganisaties kunnen een maatwerkorganisatie bouwen gericht op het binnen tijd en geld realiseren van het beoogde resultaat. Daar waar praktisch kan en moet worden samengewerkt met de collega's van de lijnorganisatie en kunnen voordelen voor beiden behaald worden. Hier schuilt een verborgen voordeel; de projectklant kan de voormalig collega's en de gemaakte keuzes door de organisatie 'challengen'. Vaak komt hiermee een stuk bedrijfsblindheid aan het licht.

In de projectorganisatie is ruimte om nieuwe dingen te doen die binnen de moederorganisatie soms niet van de grond zouden komen. De projectorganisatie kan hiermee ook als pilotcentre fungeren voor bijvoorbeeld de lang gekoesterde wens om de documentenstroom te digitaliseren. In een overzichtelijke omgeving en dienstbaar aan het te behalen projectresultaat kunnen

methoden en instrumenten worden getest waarvoor de grote organisatie geen proeftuin kan zijn, zonder risico's te nemen of wellicht een goedwerkende status quo te verstoren.

Het Havenbedrijf Rotterdam N.V. had lang gewikt en gewogen in haar keuze van een projectmanagement standaard. Uiteindelijk koos men voor de Project Management Body of Knowledge. Toen het Havenbedrijf het project Maasvlakte 2 kreeg toegewezen en hiervoor een projectorganisatie moest gaan inrichten kwamen ook de fundamentele vraagstukken zoals welke methode en welke systemen gebruiken we weer aan bod. De projectorganisatie heeft destijds – in het belang van het project – gekozen om een afwijkende projectmanagement standaard Prince2 te implementeren. Inmiddels zijn hier dermate goede ervaringen mee opgedaan, dat het Havenbedrijf heeft besloten deze standaard over te nemen en voor de gehele organisatie in te voeren.

De zelfstandige projectorganisatie start een nieuwe relatie met haar stakeholders. De communicatie kan gericht worden opgezet – uiteraard afgestemd voor wat preciaire zaken – met corporate communicatie. Maar de projectorganisatie kan bijvoorbeeld haar eigen website en aangepaste huisstijl voeren. Niet om demonstratief af te wijken van de moederorganisatie, maar om haar herkenbaarheid als project te vergroten. Een eigen projectlogo – niet conflicterend met de corporate huisstijl – kan de projectorganisatie binden en smoel geven. Een eigen website kan de vaak complexe communicatie met diverse (nieuwe) doelgroepen organiseren. En het imago van de projectorganisatie is vaak nog minder bepaald dan de oudere moederorganisatie. Naar keuze kan de projectorganisatie gebruik maken van de positieve elementen in het imago van de moederorganisatie dan wel afstand nemen van de mindere elementen. Vanwege de gevoeligheid van communicatie en omdat juist projecten nog wel eens op protest kunnen stuiten is dit een precair proces waar de deskundigen van de lijn organisatie bij betrokken moeten worden.

Governance

Transparante besturing en beheersing, toezicht en verantwoording en rapportage zijn actuele thema's. Risicovolle gebieden als projectorganisaties lenen zich er voor om verrassingen op te leveren, immers het project wijkt af van het gebruikelijke. Niet zelden komen we er bij de controle van de jaarrekening door de accountant achter dat er tegenvallende kosten of opbrengsten zijn en dat de 'boekwaarde' van het project zich moeizaam verhoudt tot de voortgang en de risico's die inmiddels bekend zijn. Door de projectorganisatie te isoleren en haar verantwoording afzonderlijk te laten verzorgen ligt de verantwoordelijkheid direct op de plek waar die hoort; bij de projectorganisatie. Deze zal een eigen statement of controls, letter of representation of wellicht zelfs een integrale jaarrekening, inclusief accountantsverklaring moeten opleveren.

Over de auteur

Drs Eric Kemperman MBA is directeur van Project Control Online BV (PCO-groep).
Tot PCO behoren:

| | |
|-------------------|--|
| PCO Kennis BV | : trainen en opleiden op het gebied van projectmanagement en –control |
| PCO Advies BV | : advies, audit en evaluatie, outsourcing projectbeheersing etc. |
| Project Mensen BV | : werving & selectie en detachering van projectprofessionals en managers |

Eric was gedurende 17 jaar als interim manager en projectdirecteur betrokken bij (top) projectdirecties w.o. een 3 tal megaprojecten. Daarnaast schreef hij vele artikelen over projectbeheersing, verzorgt hij vele opleidingen als hoofddocent en gastdocent aan gerenommeerde opleidingsinstituten en is hij lid van de raad van Commissarissen van enkele woningcorporaties. Regelmatig spreekt hij over dit vakgebied op congressen.

Meer informatie treft u op www.projectcontrolonline.nl.

