
Een projectcontroller is . . .

Eric Kemperman

Complexe unieke managementvraagstukken worden vaak 'aangepakt' door middel van de methodiek van projectmanagement ook wel 'projectmatig werken' genoemd. Juist als men vanwege deze uniciteit en complexiteit van de uitdaging kiest voor een 'toegespitste manier van besturen' lijkt het evident dat ook de manier van beheersen op de specifieke situatie dient te worden aangepast. Projectmanagement vraagt m.i. dan ook om een 'tailor made project control', waarbij onderkend wordt dat vaak de traditionele beheersing van de routinematig opererende moederorganisatie niet overeenkomt met de behoefte aan managementinformatie van de projectorganisatie. Sterker nog; tussen de traditionele standaard methoden en - instrumenten van de staande organisatie en de 'op de situatie toegespitste' methoden en instrumenten van de projectorganisatie kunnen zelfs verschillen ontstaan die tot spanningen en discussie leiden over de wijze van besturen en beheersen.

Uitgangspunt in deze discussie zal moeten zijn de erkenning dat het beheersen van projecten andere eisen stelt aan methoden en instrumenten dan het beheersen van een 'min of meer routinematig opererende organisatie'. Eén van de verschillen kan zijn dat een routinematig opererende organisatie haar processen beter doorgrond heeft – eenvoudig vanwege het repeterende effect en haar meegegroeide historische kennis/ervaring - en zowel de werkwijzen als de hiervan afgeleide instrumenten gericht zijn op het bereiken van een hogere graad van efficiency.

Omdat efficiency meestal uitgedrukt wordt in financiële parameters uit de beheersing hiervan zich in de traditionele financial control van de organisatie welke zich richt op informatievoorziening in de vorm van financiële kengetallen (liquiditeit, solvabiliteit, rentabiliteit); afgeleiden van de balans en de exploitatierekening en KPI-achtige meetwaarden. Deze parameters zijn hiermee eigenlijk geworden tot kengetallen, bedoeld om te sturen, terwijl ze zijn afgeleid van historische cijfers, d.w.z. 'het gestolde verleden van de organisatie'.

De projectorganisatie ziet zich gesteld voor een unieke uitdaging, waarbij bovendien middelen beperkt zijn. De methodiek van projectmatig werken is dan ook gericht op het op beheerste wijze in kaart brengen van de toekomst (*van grof naar fijn*) door middel van het reduceren van onzekerheid. Dit betreft niet alleen financiën, maar behelst ook andere aspecten als tijd, kwaliteit, organisatie en informatie. Juist het besef dat deze beheersaspecten samenhangen en dat ze in deze samenhang op elkaar dienen te worden afgestemd levert uiteindelijk een integrale projectbeheersing op, die leidt tot het gestelde projectdoel. Dit is uiteindelijk het ultieme resultaat van de projectinspanning; niet zozeer efficiency, maar eerder doelmatige aanwending.

Het is daarnaast een voorwaarde dat de projectbeheersing wordt afgestemd met de beheersing van de moederorganisatie. Zo zal o.a. de financiële relatie van het project met de balans en de resultatenrekening van de organisatie goed beheerst moeten worden. Ook de aanwending van de schaarse middelen en de allocatie aan projecten roept een traditioneel spanningsveld op. Immers het streven naar een optimale aanwending en beperking van de inzet van resources conflicteert in veel gevallen met het streven van resource managers in de moederorganisatie die streven naar een hoge bezettingsgraad van bijvoorbeeld hun engineering –afdeling. De projectcontroller herkent dit probleem en kan een bijdrage leveren aan deze discussie.

Dit vraagt om overzicht - en kennis van een goede projectcontroller om de samenhang van deze complexe materie te overstijgen, zonder deze uiterst belangrijke samenhang uit het oog te verliezen. Hij dient hier een integraal -en een doelmatig beheerskader voor te ontwikkelen. Niet alléén ten behoeve van het project an sich, maar tevens in het belang van de moederorganisatie waar het project (of de projecten) deel van uitmaakt.

Een projectcontroller verliest zich hierbij niet in de details van de afzonderlijke beheersinstrumenten, maar weet een passend instrumentarium voor de beheersing te ontwerpen en te implementeren. Dit impliceert dat hij¹ bij de afzonderlijke projecten voldoende afstand moet kunnen nemen om het zwaartepunt van de control per fase, situatie of (deel)project te kunnen bepalen. Met oog voor de projectspecifieke uitdagingen, de relatie met de moederorganisatie en kennis van de sturingsmethode projectmatig werken. Zo zal de ene fase juist gebaat zijn bij een beheersing van het beheersaspect geld, terwijl dit in een ander project / fase misschien zou leiden tot een overdaad aan financiële beheersinstrumenten en – procedures.

De projectcontroller heeft in deze ingewikkelde context zowel een helicopterview (het vermogen om boven de details uit te stijgen) als de kennis en vaardigheid die nodig is om uiteindelijk bij de verschillende beheersaspecten op operationeel niveau instrumenten te ontwikkelen en implementeren. De project controller ondersteunt hiermee de projectmanager of projectleider.

Een projectcontroller heeft daarom

- *Kennis van projectmanagement / projectmatig werken als werkwijze / sturingsmethode*
- *Kennis van de theoretische standaarden m.b.t. de beheersaspecten:Tijd, Geld, Kwaliteit, Informatie, Organisatie, Risico's, Contracting, Communicatie*

en weet in een specifieke situatie een kader – alsmede een concreet instrumentarium te ontwikkelen waarin de samenhang tussen de beheersaspecten uiteindelijk leidt tot een integrale optimale

¹ Of zij
Auteursrechterlijk beschermd. Dit artikel of delen ervan mogen niet worden gebruikt of gekopieerd in welke vorm dan ook zonder schriftelijke toestemming van de auteur

projectbeheersing, alsmede relatie met de moederorganisatie c.q. binnen het programma van projecten.

- *Vaardigheden om voor ieder beheersaspect concrete instrumenten niet alleen te ontwerpen maar juist ook te implementeren.*
- *Vaardigheden om (over) bovenstaande te kunnen communiceren met belanghebbenden.*

De projectcontroller hoeft daarom niet per se een financiële achtergrond te hebben, maar kan opleiding en ervaring in de overige functionele beheersgebieden hebben. Belangrijker is juist het vermogen boven het bos uit te stijgen en toch de bomen te blijven zien !

Simons ; 'Telling people what to do by establishing standard operating procedures and rule books discourages the initiative and creativity unleashed by empowered, entrepreneurial employees. Telling them what not to do allows innovation, but within clearly defined limits'

De juiste verhoudingen tussen de diverse vormen van beheersing en een uitgebalanceerde mix van control instrumenten is de uitdaging waar elke (project)controller voor staat. In het aangehaalde artikel van Simons vinden projectcontrollers een herkenbare analyse van dit vraagstuk en een bruikbare beschrijving van de hoekstenen van het control vak

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.