

# Project control is dood, leve projectbeheersing!

Het was u misschien al opgevallen: in de afgelopen jaren was er nogal wat aandacht voor ICT- en infrastructurele projecten. Bedrijfseconomische sturing krijgt hier geen voet aan de grond. Verkopers en techneuten hebben het voor het zeggen.

Waar *bean counters* (zoals controllers in de industrie soms met weinig respect worden genoemd) bij bedrijven als Procter & Gamble, Philips en Unilever al gedurende decennia kostprijzen berekenen en managers achterna zitten met berekeningen om verliesgevende producten te saneren, zijn controllers als businesspartner pas sinds korte tijd actief in de wereld van projecten.

De vraag is of universiteiten hun studenten in het verleden wel goed hebben voorbereid op het leiden van projecten. Ik kan mij geen college projectcontrol of projectbeheersing voor de geest halen.

Terug naar het beheersen van projecten. Aan de 'voorkant' gaat het bij de aansturing van individuele en niet al te grote projecten nog wel goed. Een beetje businesscase komt nog wel van de grond. Veel organisaties hebben altijd wel een redelijke procedure gehad om individuele nieuwe investeringen in ICT of infrastructuur te kunnen beoordelen. Die businesscase voor dat ene project is blijkbaar gemakkelijk gemaakt en controllers of CFO zijn vaak betrokken.

Waar gaat het dan wel mis, en waar is het beheersen van projecten noodzakelijk? Op drie plaatsen. Bij de 'voorkant' van grote projecten, bij het coördineren van een grote groep middelgrote en kleine projecten (zoals een ICT-programma van een financiële instelling of het projectengamma van een bouwbedrijf) en bij het beheersen van de uitvoering van grotere projecten.

Bij de start van grote projecten gaat al het mis vanwege de complexiteit van het project in zijn omgeving en met verschillende opdrachtgevers, uitvoerders en leveranciers. Bij het coördineren gaat het mis omdat er de coördinatie van voortgang (niet alleen financieel!) tekort schiet. Tijdens de uitvoering van grote projecten gaat het mis omdat de projecten voornamelijk technisch worden aangestuurd en er te weinig aandacht is voor omgevingsmanagement, contractmanagement en risicomanagement. De vereiste rollen van omgevingsmanager, contractmanager en risicomanager zijn eenvoudigweg niet ingevuld. Daarnaast vereist iedere projectfase een ander type controller; de aanlegfase vereist een andere controller dan de beheerfase.

Het managementaccountinginstrumentarium en de 'controller in het zijspan' van professor Traas voldoen niet om aan projectbeheersing invulling te geven. De aansturing van een ijsfabriek van Unilever is anders dan die van grote projecten (Noord-Zuidlijn), en programma's met tientallen middelgrote projecten (ICT-projecten van een bank).

Daarbij faalt de bekende projectadministrateur. Die administrateur heeft vaak onvoldoende persoonlijke skills om als volwaardig projectbeheerser op te treden: je moet namelijk als tweede man op een project fungeren en opgewassen zijn tegen een sterke projectmanager. Daarnaast gaat het bij grote infrastructurele en ICT-programma's ook nog eens om communicatie. De Noord-Zuidlijn loopt niet verkeerd vanwege de techniek, maar vanwege de afstemming. Bij projectbeheersing gaat het daarom niet alleen om 'harde controls', maar ook om de 'zachte controls'. Beide moeten met elkaar in balans zijn om de gewenste projectdoelen te realiseren binnen de daarbij gestelde kaders. Want met instructies, *quick reference cards* en handboeken projectmanagement kom je er niet. Het gaat immers om EQ en de persoonlijke vaardigheden van projectbeheerders.

Mijn oproep bestaat uit twee onderdelen. Allereerst aandacht in het onderwijs voor het onderwerp projectbeheersing. Op de tweede plaats aandacht bij organisaties voor de verschillende rollen van controllers in verschillende fasen van een project. *Different controllers for different project phases*.

Auteur **Koen Perik** is lid van de redactieraad van *ControllersMagazine*.

