

Over de plek die projectcontrol binnen de organisatie inneemt en waarom de projectcontroller zijn 'zachte' vaardigheden keihard nodig heeft...

PCO Kennis heeft als doel: Het ontwikkelen van het vakgebied Projectcontrol. De jaarlijkse projectcontrolavond op 12 november in Antropia Driebergen zal speciaal gewijd zijn aan dit onderwerp. De toegang is gratis. Interessant? Meld je aan via info@pcokennis.nl.

Projectcontroller . . .

'Wat is een projectcontroller en welke plek in de organisatie hoort bij deze functie?' Dit zijn vragen waar veel organisaties mee worstelen. Antwoorden op deze vragen kunnen pas gegeven worden als eerst de vraag: 'Wat is projectcontrol?' is beantwoord. In dit artikel beschrijven we onze ervaringen en proberen we aan de hand van verschillende publicaties die over dit onderwerp zijn verschenen een beeld te vormen van projectcontrol en de projectcontroller om zodoende de gestelde vragen te kunnen beantwoorden. Het artikel beoogd geen complete wetenschappelijke verhandeling te zijn, maar is bedoeld als input voor de kennissessies die wij (PCO Kennis) in de komende maanden organiseren met een aantal experts in dit vakgebied, om, hierna gezamenlijk, een of meerdere conclusies te trekken waarmee organisaties verder kunnen bij werving en selectie, in het effectief organiseren en doorontwikkelen van hun projectcontrollers-functie en in het vaststellen van beloning- en opleidingsvraagstukken.

Projectcontrol in enger of breder perspectief?

Projectcontrol is niet voor iedere organisatie even relevant. Naarmate een organisatie vaker, grote en/of risicovolle projecten uitvoert zal het belang van projectcontrol toenemen. Blijft het uitvoeren van een project beperkt tot één incident of is het nauwelijks materieel of risicovol dan zouden we het belang van projectcontrol ook kunnen marginaliseren. De tendens is echter dat het belang van projectcontrol voor veel organisaties juist toeneemt. Zij kunnen zichzelf niet meer permitteren hier geen maatregelen voor te treffen. In hun artikel 'Overleven in een dynamische omgeving, helpt wendbaar organiseren?'¹ concluderen Mark Nijssen en Jaap Pauwe dat organisaties zich kunnen wapenen tegen de toenemende dynamische omgeving waarin zij opereren door:

- 1) een schaalbaar personeelsbestand
- 2) een op kennis gerichte organisatie
- 3) een op aanpassing gerichte organisatiestructuur.

¹ Management & Organisatie (2014), Nijssen (Universiteit van Tilburg) en Pauwe (Universiteit van Tilburg, Erasmus Universiteit), *Overleven in een dynamische omgeving, helpt wendbaar organiseren?*

Andere en eerdere onderzoeken tonen met enige regelmaat aan dat verandering rondom en binnen de organisaties toeneemt en het is het aanpassingsvermogen dat organisaties juist meer of minder succesvol maakt.

Ook in uw eigen omgeving ervaart u dit; nog niet lang geleden werden grote geautomatiseerde (ERP)systemen als het antwoord op alle ICT-behoefte gezien, terwijl de meesten onder ons ervaren hebben dat deze gestolde techniek, hoe geavanceerd ook, het tempo van organisatieveranderingen niet heeft kunnen bijbenen. En meer voorbeelden uit onze nabije en soms dagelijkse praktijk illustreren het belang van het kunnen aanpassen aan verandering, kijk alleen maar naar de stormachtig opmars van ICT in ons leven.

Flexibiliteit en aanpassingsvermogen zijn de succesfactoren voor organisaties die overleven in veranderende omstandigheden. Het organiseren van incidentele problemen, uitdagingen of ambities in de vorm van projecten is hier een goed voorbeeld van. Een renovatie en modernisering van het complete ICT landschap, de bouw van een nieuw gemeentehuis, de invoering van een nieuwe wet of het aanleggen van een weg of spoorlijn etc. worden stuk voor stuk als project georganiseerd omdat de bestaande organisatievorm hiervoor niet effectief d.w.z. resultaatgericht genoeg (b)lijkt. Projecten als effectievere resultaatgerichte organisatievorm voldoen in theorie prima, echter de omgeving (de moederorganisatie) blijft veelal gebakken aan haar eerdere keuzes (structuren, werkwijzen, systemen) met een bijpassende cultuur (regels, procedures, hokjesgeest etc.).

Hoe kun je van een (jarenlang) door winstoptimalisatie gedreven afdelingsmanager verwachten dat hij zijn beste mensen afstaat ten dienste van een (organisatie) project? Wat moet het hoofd administratie met een op in de loop der jaren gestandaardiseerde boekhouding met de informatiebehoefte van een projectmanager die denkt in fasering, mijlpalen en tussenresultaten? Waarom zou je als hoofd inkoop of personeels zaken 'macht en invloed' afstaan aan (integraal voor 'hun' resultaat verantwoordelijke) projectmanagers?

Het is – om organisatieconflicten te voorkomen – zinvol om vooraf te definiëren hoe de organisatie om wil gaan met haar projecten en hiermee de relatie tussen bestaande organisatie (met al haar vastigheden) en het project inzichtelijk te maken. Pas daarna kan de rol van de projectcontroller worden bepaald, nader ingevuld en verankerd als nieuwe functie in de veranderende organisatie. Helaas introduceren veel organisaties eerst de functie 'projectcontroller' en verzuimen zij de taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden van deze nieuwe rol vast te stellen waarmee de functionaris ofwel kan profiteren van een zee aan ruimte ofwel ten onder gaat in een omgeving vol onbegrip, afhankelijk van de cultuur of individuele kwaliteiten.

Ogenschijnlijk eenvoudige vragen als: 'Is de projectcontroller bovenal een financial/controller en voornamelijk verantwoordelijk voor de financiële beheersing van het project of is hij integraal verantwoordelijk voor de projectbeheersing, die naast 'geld' ook bestaat uit de zorg voor andere beheersaspecten (GOKITR)? Met andere woorden, definiëren we projectcontrol in enge zin (voornamelijk financieel) of juist in breder perspectief (integrale projectbeheersing)?

In de **enge variant** kan een organisatie volstaan met het aanstellen van een controller, speciaal belast met de advisering van- en/of toezicht houden op projecten binnen de financiële kaders van interne controle, compliance en administratieve organisatie zoals deze voor de organisatie gelden. Binnen de control functie wordt dan een extra aandachtsveld gecreëerd voor projecten, deze financiële projectcontroller zal rapporteren in de financiële lijn. Hij zal voornamelijk de controlagenda als leidraad hanteren en de financiële kaders als speelruimte kennen (begroting, budgetten, rapportages, jaarrekening, staande AO/IC etc..).

Integrale projectbeheersing:

In de **breder opgezette variant** is de functie van projectcontroller veelomvattender en bestrijkt deze diverse andere disciplines en vakgebieden. Dit komt ook meer overeen met de definitie die Bradshaw² aan projectcontrol geeft: *'Project control is a key organizational function to ensure the effective use of resources by the disciplined application of good planning, scheduling, estimating, cost engineering and material control. Project controls function cannot, by itself, lead to a project's success, but it is an essential ingredient for success'*.

De projectcontroller heeft als gevolg hiervan als aandachtsgebied alle klassieke beheersaspecten zoals wij die kennen van het projectmatig werken, de zogenaamde GOKIT aspecten; Geld, Organisatie, Kwaliteit, Informatie en Tijd, veelal aangevuld met de zorg voor de beheersing van (project-)Risico's. Wanneer we er andere projectmanagement standaarden^{3 4} op naslaan komen we eveneens tot de conclusie dat de aandachtsgebieden waaruit projectcontrol bestaat met elkaar overeen komen.

Wij opteren dan ook vanuit de Angelsaksische traditie van projectmanagement en projectcontrol tot deze bredere invulling van het begrip projectcontrol en duiden deze bij voorkeur aan met: 'Integrale projectbeheersing'.

Redenerend vanuit een ander vertrekpunt kunnen we ook bij integrale projectbeheersing uitkomen, omdat het doel van projectbeheersing immers het beheerst laten verlopen van projecten is en zich hierbij niet laat beperken tot financiële beheersing alleen. Projectbeheersing en de financiële aspecten hiervan zijn immers vaak het gevolg van andere beheersaspecten zoals wijzigingen in de planning, kwaliteit of scope van het project.

Wij definiëren projectcontrol als: Het initiëren, opzetten en uitvoeren van integrale projectbeheersing, waarbij alle beheersaspecten in samenhang dienen te worden beschouwd;

² **Bradshaw, G.B.** (2008). *Establishing a First Class Project Controls Organization for Managing Large Complex Projects*. AACE International Transactions (http://www.ptcinc.com/Content/Downloads/Publications/Bradshaw_George_AACE_2008.pdf).

³ PMBoK: Project Management Body of Knowledge

⁴ PRINCE2

Maar wat betekent dit dan voor de rol van de projectcontroller?

De rol van de projectcontroller:

In haar onderzoek onderzocht Hazelaar⁵ de rol van de projectcontroller bij grote infrastructurele projecten. Zij gebruikt hiervoor het theoretisch kader van Sathe⁶, welke invalshoek we ook tegenkomen in een onderzoek⁷ naar de effectieve financial van van Boon en Van Schaik, die onderzoek deden naar het gedrag van succesvolle controllers en hierbij onderscheid maken tussen financial control en business control. Prof. dr. Frans Roozen, Voorzitter Controllersopleiding Vrije Universiteit Amsterdam, schijft in zijn voorwoord bij het onderzoek: *‘Van Boon en Van Schaik doen onderzoek naar de gedragsprofielen die aan controllers werkzaam in de praktijk zijn toe te kennen. Het interessante van de aanpak zit vooral in de aansluiting op de realiteit van de werkvloer. Niet vermeende of gewenste kenmerken staan centraal maar de feitelijkheid zoals die zich in de praktijk voordoet. Daarmee zetten zij met hun onderzoek een belangrijke stap in het ‘objectiveren’ van rolhoud en gedragskenmerken van een kritische functie in organisaties’.*

Hoewel in het laatste onderzoek niet expliciet de rol van projectcontroller werd beschouwd kunnen we aan de hand van de toegekende taken en verantwoordelijkheden met enig voorstellingsvermogen ook de rol van de projectcontroller plaatsen. Opvallend is dat zowel Hazelaar als Van Boon en Van Schaik op het gebied van gedragscompetenties meer verwachten van de projectcontroller/ businesscontroller, dan van de financialcontroller.

Opnieuw Frans Roozen: *Het onderzoek laat zien dat de Business Controller een duidelijk ander gedragsprofiel heeft dan de Financial Controller. Het onderzoek toont tevens aan dat de Business Controller en Financial Controller gezien kunnen worden als tegenpolen die elkaar in organisaties zeer goed aanvullen”.*

Opleiding en ervaring:

Hazelaar *‘De projectcontroller moet echter wel een aantal essentiële vaardigheden bezitten. Dit is niet alleen een kwestie van een checklist afwerken of het juiste model toepassen, maar ook een kwestie van vakmanschap. De noodzakelijke bekwaamheden en vaardigheden zijn deels te verwerven in de praktijk, maar kunnen voor een groot deel ook worden bijgebracht in een controllersopleiding’.*

⁵ **Hazelaar, B.J.** (2012). *Onderzoek naar de rol van de projectcontroller in grote infrastructurele projecten*. Scriptie Master of Science in Controlling Nyenrode.

⁶ ⁶ **Sathe, V.** (1983). The Controller’s Role in Management. *Organization Dynamics*, Vol. 11, p. 31–48

⁷ **Van Boom en van Schaik**, Effectieve Financial (2015)

Theorie van Sathe

Sathe gaat uit van twee tegengestelde verantwoordelijkheden van de Controller :

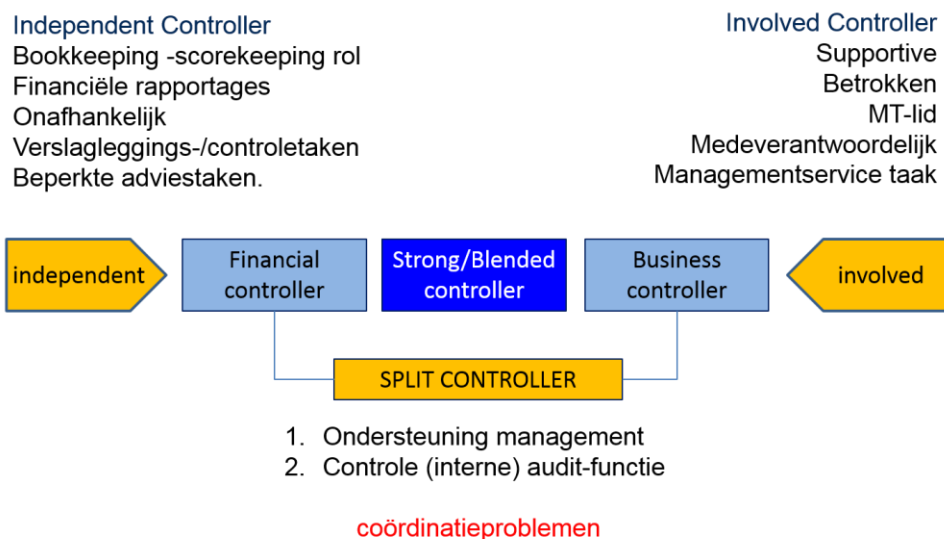
1. ondersteunen (van het management bij de besluitvorming)
2. bewaken, monitoring (van de kaders binnen de organisatie)

Dit heeft invloed op:

- de mate van 'onafhankelijkheid' naar de bedrijfsonderdelen toe (Independent Controller) en
- de mate van 'betrokkenheid' bij de beslissingen van de bedrijfsonderdelen (Involved Controller).

De Controller die zowel betrokken als onafhankelijk dient te functioneren, wordt de Strong Controller genoemd.

Sathe onderscheidt zijn gedefinieerde rollen op basis van de taken: managementservice responsibility en financial reporting & internal control. De rollen van Sathe bevatten zowel kenmerkende activiteiten van de informatiemanager voor de business (support rol) als van de traditionele rol van rapporteur namens de business (control rol). Sathe definieert vier verschillende typen van controllers:



Hazelaar concludeert dat de projectcontroller van een groot infrastructureel project twee soorten functies kan vervullen. De zogenoemde 'strong' projectcontroller en de 'split' projectcontroller. Welke benadering tot het meest effectief functioneren leidt, is afhankelijk van het risicoprofiel van het project.

Een andere interessante conclusie van Van Boom en Van Schaik is dat er een significant verschil is in het gedragsprofiel van de businesscontroller en de financialcontroller. Beiden kunnen in hun discipline succesvol zijn of worden, mits zij een kritische houding ontwikkelen, proactief handelen en vaardig zijn in het beïnvloeden en overtuigen binnen de organisatie.

De projectcontroller als 'Strong controller'

Gezien de dynamische omgeving waarin de projectcontroller opereert en de eisen die aan hem gesteld worden lijkt het dat de projectcontroller die zich verantwoordelijk voelt voor integrale projectbeheersing in zijn omgeving de positie van 'strong controller' in neemt. In deze rol is hij verantwoordelijk voor zowel de financiële verantwoordingsrapportage en het bewaken van de kaders van de organisatie als de ondersteuning van het (project)management. Vraag gestuurd en afhankelijk van de situatie verlegt hij accenten tussen beide rollen. Hij past zich aan en is actief betrokken bij zakelijke beslissingen, terwijl er ook aandacht wordt besteed aan objectiviteit en onafhankelijkheid van het management. Deze kameleonachtige invulling van de controllersrol wordt nog bemoeilijkt door de organisatiestructuur, systeemarchitectuur (automatisering) en administratieve organisatie en internal controls, welke het project omsluiten en die veelal uitgaan van stabiliteit, uniformiteit en voorspelbaarheid. Daarbij komt dat de projectcontroller met de brede taakopvatting onvermijdelijk andere koninkrijkes zal betreden van managers of specialisten die voorheen ook een deel van het (integrale) takenpakket van de projectcontroller tot hun domein rekenden. Ook hier geldt weer dat het verstandig is om binnen de organisatie hier eerst met elkaar over te spreken en duidelijkheid te scheppen; dit voorkomt landjepik en machtspelletjes

De projectcontroller fungeert als adviseur, uitvoerder en sparringpartner van het (project)management en neemt hierbij een positief-kritische houding aan. Hij bewaakt de compliance kaders en regels 'van het huis' en onderhoudt relaties met andere specialisten in – en buiten de organisatie (inkoop, ICT, automatisering, juridische zaken).

Houding en gedrag

Een dergelijke invulling van de projectcontrollersrol stelt eisen aan houding en gedrag van de projectcontroller. Omgaan met (professionele) dilemma's, tegengestelde belangen, assertiviteit en weerstand zijn dagelijks terugkerende uitdagingen voor een projectcontroller. De vereiste vaardigheden dienen ontwikkeld te worden. In de hier aangehaalde onderzoeken wordt het belang van het ontwikkelen van vaardigheden voor de (project)controller nadrukkelijk aangehaald, waarbij gesteld wordt dat projectcontrollers of businesscontrollers meer en vaker getraind en opgeleid moeten worden om hiermee de vereiste vaardigheden kunnen verbeteren. Roozen: *' Daarmee biedt het onderzoek de praktijk handvatten om niet alleen bij de werving van business en financial Controllers maar ook in opleidingstrajecten het gedragsprofiel een veel prominentere plek te geven. Dit zal de effectiviteit van de functie zonder meer ten goede komen...'*

Ook Hazelaar pleit expliciet voor het ontwikkelen en verbeteren van vaardigheden door middel van opleidingen voor projectcontrollers.

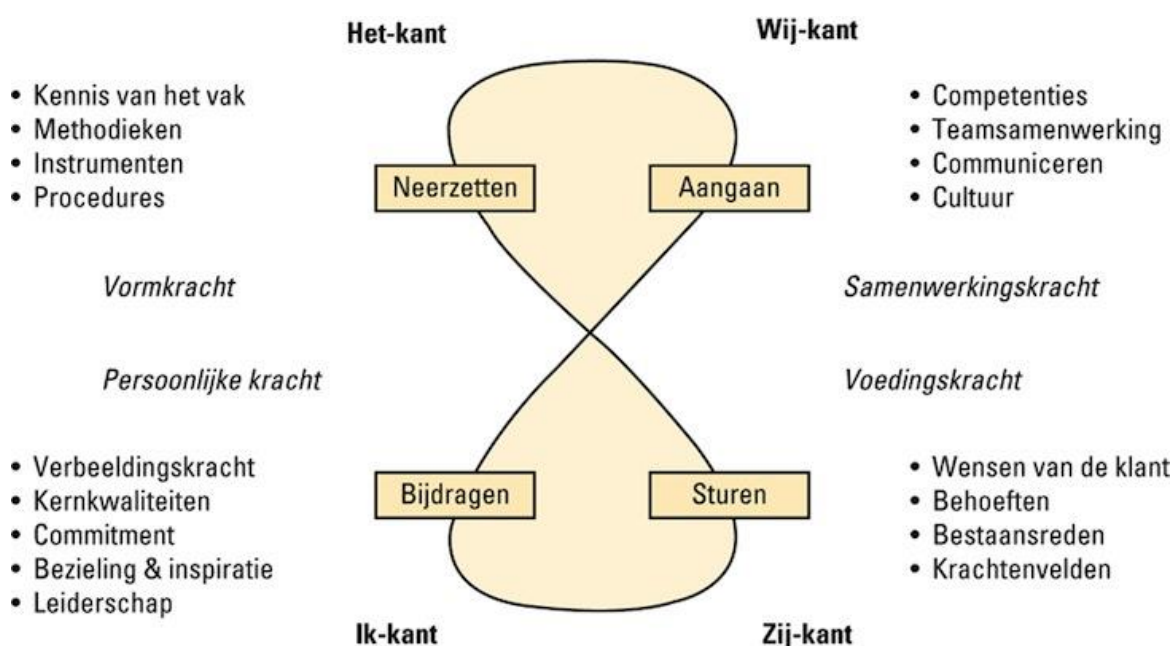
Juist de complexe positie van de projectcontroller – tussen project en organisatie- en de dynamische onzekere context waarin hij opereert, vraagt van hem dat hij keuzes weet te maken en accenten kan aanbrengen in zijn houding en gedrag. Hierin valt hij behalve terug op zijn professionele achtergrond (kennis van - en ervaring in het vakgebied of de functionele deelgebieden waaruit projectcontrol bestaat) ook juist terug op zijn eigen waarden en normen, zijn empathisch vermogen en zondig assertiviteit, waar het gaat om het bewaken van kaders en stellen van grenzen.

Meer dan financial controllers, die immers een (routinematig) kader tot hun beschikking hebben en buiten de dynamiek en onzekerheid van projecten opereren, zal de projectcontroller een eigen oordeel moeten vormen uit een brei aan informatie, hierin verbanden moeten leggen, analyseren, wikken en wegen keuzes moeten maken.

Meer dan de businesscontroller die geacht wordt het management te ondersteunen zal de projectcontroller zowel de belangen van het project – en de inherente risico's – als de organisatiebelangen moeten dienen en hier telkens de juiste keuzes moeten maken, waarbij de onzekerheid en de risico's die spelen bij projecten een extra complexiteit geven. Naast vaktechnische kennis beschikt de goede projectcontroller dan ook over de juiste vaardigheden, misschien wel meer dan in andere klassieke controllersrollen.

De projectcontroller heeft zijn 'zachte kanten' hierbij keihard nodig!

Juist in een projectorganisatie is het van het allergrootste belang dat er een behoorlijk hoog niveau wordt bereikt van afstemming tussen mensen onderling. Geoliede communicatie vraagt om bereidheid hiertoe, een veilige open sfeer en ook om de individuele capaciteiten van de betrokken mensen hiervoor. Het is voor het projectsucces belangrijk als de projectteamleden een persoonlijke betrokkenheid voelen bij het slagen van het project, omdat ze dan bereid zullen zijn hun eigen doelen opzij te zetten voor het goed laten verlopen van het project. (Waak hierbij echter voor projectblindheid die de organisatiedoelen kan schaden). Om dit te bereiken is er aandacht nodig van het management voor het duidelijk neerzetten van kaders en begeleiding en leiding bieden aan de betrokken teamleden. Alleen als er een veilige en enigszins prettige sfeer heerst binnen het projectteam, de leden elkaar onderling kennen en vertrouwen komt het team aan de gestelde taken toe. Eerst moet het teamwordingsproces goed doorleefd zijn en pas dan komen de individuele leden aan hun taak toe. Dit proces wordt vaak over het hoofd gezien en onderschat, wat een gemiste kans is. Te vaak is er veel aandacht voor de Het-kant en de Zij-kant van het project en te weinig (vooral in de beginfase) voor de Ik-kant en de Wij-kant. Vaak wordt hier pas aandacht aan besteed als het ergens misgaat in de samenwerking tussen de teamleden.

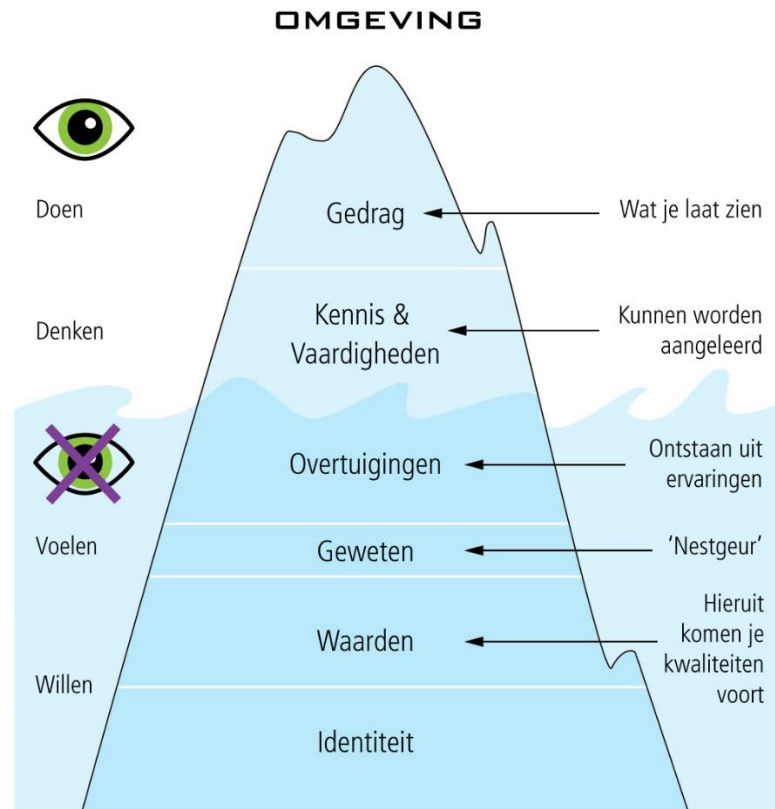


De meeste projectcontrollers komen voort uit de financieel, administratieve hoek. De stap van een financial naar een projectcontroller is vaak een flinke stap uit de comfortzone voor de financial. Deze comfortzone (veilige grond) ligt veelal in het land van de cijfers, debet en credit. De beginnende projectcontroller zal te maken krijgen met veel verschillende nieuwe vaardigheden die hij zich eigen moet maken binnen vrij korte tijd. Dit geeft spanning, interne weerstand. Bij het voelen van stress of spanning is ieder mens geneigd houvast te zoeken in het eigen persoonlijke overtuigingen en waardensysteem. Ook Simons⁸ betrok het waardensysteem al in zijn klassieke artikel 'Control in an age of empowerment' waarin hij o.a. self controls en belief systems als belangrijke peilers voor de controller noemde. Er zal, zoals hierboven is beschreven bij de kersverse projectcontroller plotseling een groter beroep worden gedaan op zijn communicatieve vaardigheden en op de mate waarin hij zich kan afstemmen op hetgeen gebeurt om zich heen (de realiteit van de werkvloer), dan in de tijd dat hij nog financial controller was of administrateur. Hij zal goed contact moeten kunnen maken met veel diverse mensen.

⁸ **Simons, R.** (1995). Control in an Age of Empowerment. *Harvard Business Review*, Vol. 2, p. 80-88.

Om dit goed te kunnen, moet de projectcontroller zijn eigen waarden en overtuigingsysteem goed kennen. Ergens in dit systeem huist ook het persoonlijke geweten. Een financial die de stap wil maken naar projectcontrol zal naast zijn vakkennis ook een grote bereidheid moeten hebben om aan zichzelf te werken. Sterker nog; Hij zal het interessant moeten vinden om ook die kant van zichzelf te exploreren en ontwikkelen. Een goede projectcontroller is een financial met behoorlijk diverse interesses en DE WIL om zichzelf te ontwikkelen in de relatie tot andere mensen.

Hij moet weten **wat** zijn eigen waarden en overtuigingen zijn, **waar** ze vandaan komen en **waarom** en in **welke** situaties hij er (te)veel waarde aan toekent en ze als waarheid gaat verkondigen.



Persoonlijke kwaliteiten komen voort uit je persoonlijke waarden. Als je jezelf goed kent ken je je eigen kwaliteiten en hun bijbehorende valkuilen. Ook ben je jezelf dan meer bewust van de omstandigheden, waarin je gemakkelijker in je valkuilen terecht komt.

In het contact met een ander ervaar je jezelf...

Door tijdens een dialoog heel erg vast te houden aan je eigen overtuigingen (lees: veilige grond) verbreek je het contact met de ander. Als je graag in contact wilt kunnen blijven met een ander zal je je eigen waarden en overtuigingen even opzij moeten kunnen zetten, om werkelijk te horen wat de ander bedoeld. Jezelf echt kunnen verplaatsen in de ander en daarna weer terugkeren in je eigen waarden en normensysteem (rapport maken). Overtuigingen geven houvast, maar zetten ook vast.

Een Projectcontroller zal te maken krijgen met conflicten en met interne en externe weerstand in al zijn vormen en gedaanten. Hij zal in dilemma's terecht kunnen komen, met moeilijke personen moeten kunnen dealen. Politieke spelletjes kunnen doorzien. Informatie uit alle lagen binnen en buiten de organisatie moeten kunnen halen. Hij moet kunnen sussen en overtuigen. Ook zal hij voor zichzelf binnen de organisatie een plek moeten durven claimen. Op de juiste momenten en in de juiste dosering assertief kunnen zijn. Dit vraagt veel van de projectcontroller als mens.

Het bereiken van al deze vaardigheden en kwaliteiten vraagt tijd om te leren en ervaring op te doen. Om begrip en deskundige ondersteuning als niet alles goed gaat. Om duidelijke grenzen en kaders, waarbinnen de projectcontroller zich mag en kan bewegen, zodat hij niet verzuipt. Dit is een leerproces. waarin opleiding, ervaring en interne ondersteuning zeker aan kunnen bijdragen.

-
- Nijssen** (Universiteit van Tilburg) en **Pauwe** (Universiteit van Tilburg, Erasmus Universiteit), Management & Organisatie (2014), *Overleven in een dynamische omgeving, helpt wendbaar organiseren?*
- Bradshaw, G.B.** (2008). *Establishing a First Class Project Controls Organization for Managing Large Complex Projects*. AACE International Transactions (http://www.ptcinc.com/Content/Downloads/Publications/Bradshaw_George_AACE_2008.pdf).
- Van Boom** en **van Schaik**, De Effectieve Financial (2015)
- Hazelaar, B.J.** (2012). *Onderzoek naar de rol van de projectcontroller in grote infrastructurele projecten*. Scriptie Master of Science in Controlling Nyenrode.
- Kemperman, E.** (2010). *Opleiding Project Control* (www.PCOkennis.nl).
- Sathe, V.** (1983). The Controller's Role in Management. *Organization Dynamics*, Vol. 11, p. 31-48.
- Simons, R.** (1995). Control in an Age of Empowerment. *Harvard Business Review*, Vol. 2, p. 80-88.