

Project Controls

Wat is Project Controls eigenlijk? Niet project control maar Project Controls. Project Controls is de samenhang tussen een aantal projectbeheersing disciplines die van elkaar afhankelijk zijn en, naast de feitelijke uitvoering van het technische project, met elkaar moeten leiden tot een optimale projectvoering. Zoals veel van deze begrippen is Project Controls ontstaan in de Angelsaksische wereld en vindt het langzamerhand zijn toepassing in de rest van de wereld.

Project Controls verbindt disciplines zoals contract management, planning & scheduling, risk management, cost engineering, project financial control, project management organisatie (PMO), informatie management en legal & compliance. Deze begrippen staan omschreven op de site van de Stichting Civetta, het collectief voor Project Controls, www.civetta.nl.

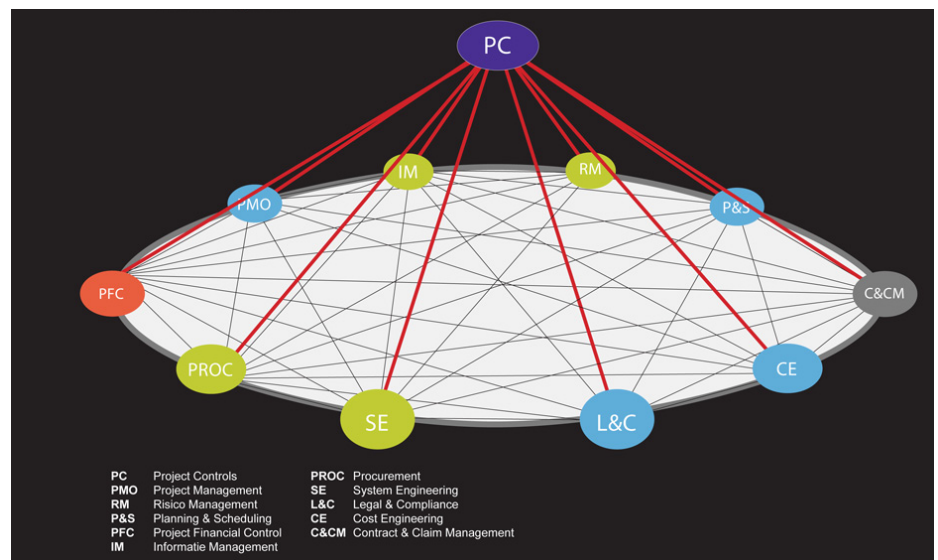
Op enkele succesprojecten na, zoals het Centraal Station Rotterdam en de Tweede Maasvlakte, loopt 80 % van de grote projecten anders dan contractueel is overeengekomen. Het is al vele jaren fascinerend te zien dat we met elkaar in staat zijn vele miljarden per jaar aan faalkosten uit te geven zonder dat er wezenlijk iets verandert. Zouden we deze faalkosten tot de helft terugbrengen en alle besparingen aan de staat geven, dan zou het waarschijnlijk niet nodig zijn om belastingen te verhogen, te bezuinigen op handen aan het bed, te hoeven snijden in sociale voorzieningen zoals de gezondheidszorg en jeugdzorg, en zou de hypotheekrente aftrekbaar zijn gebleven. Over dit laatste heb ik geen oordeel.

We hebben al meer dan 50 jaar de meest fantastische instrumenten tot onze beschikking in hardware en software om projecten goed te kunnen beheersen, we zijn hoger opgeleid dan ooit, we hebben makkelijker toegang tot data om van het verleden te leren. Toch lijkt het maar ons maar niet te lukken om complexe projecten te beheersen.

ICT projecten voor de overheid leveren honderden miljoenen verlies op en blijken geen of negatief rendement op te leveren, we bouwen tunnels die niet voldoen aan onze wensen en eisen, parkeergarages blijken vele malen duurder dan verwacht, wegenbouwprojecten lopen uit de hand, onderhoudstops op raffinaderijen worden drama's, ziekenhuisprojecten zijn fantastisch mooi en blijken onbetaalbaar,

Zou het dus toch aan de mens liggen?

Voor mij is al vele jaren duidelijk dat in het slagen of falen van projecten cultuur en gedrag een grote rol spelen. Door de bankendrama's is inmiddels duidelijk dat de branchecultuur ons allen in de afgelopen jaren collectief aan de rand



woningcorporaties vliegen uit de bocht en banken hebben hun eigen bemanning niet onder controle bij het adviseren over het financieren van projecten. Er is een eindeloze rij van drama's die uiteindelijk allemaal afgerekend moeten worden of ze nu verantwoord zijn of niet. Het zal u niet verrassen dat deze projecten, inclusief de meerkosten, uiteindelijk door ons allen worden betaald.

Politici, bestuurders en bankiers buitelen over elkaar heen om vooral uit te leggen in parlementaire enquêtes dat zij hier niet voor verantwoordelijk zijn of er niet van geweten hebben. Waar hebben wij dat toch meer gehoord?

van de afgrond heeft gebracht. Dat het zelflerend vermogen van deze branche, op enkele dappere uitzonderingen na, nihil is, is des te zorgwekkender voor een branche die zo'n maatschappelijk belangrijke functie vervult. Hetzelfde geldt overigens ook voor de overheid en onze volksvertegenwoordigers die dit gedogen en vaak na hun politieke carrière hier hun plekje vinden.

En wat heeft dit nu allemaal met Project Controls te maken, zult u zich misschien afvragen.

Al bijna 25 jaar ondersteunen wij als Vijverberg Advies Groep bedrijven en organisaties bij het uitvoeren van complexe projecten. Wij doen dit in twee situaties:

Óf bedrijven hebben het qua cultuur en visie goed voor elkaar en roepen op tijd hulp in bij de initiatiefase, de tenderfase, de contractafsluiting en de uitvoeringsfase zodat men op de juiste manier en met de juiste competenties de veranderende omstandigheden op een specifiek project of binnen de portfolio van projecten in het algemeen kan beheersen. Vaak is dan ook de wens aanwezig om de eigen mensen te begeleiden, op te leiden en gezamenlijk schouder aan schouder te gaan voor het optimale resultaat op projecten. Het is dan kicken om samen te scoren en de organisatie op een hoger plan te brengen.

Óf het project is al een drama, vaak naast diverse andere probleemprojecten. Er is geen cultuur van projectbeheersing, er is sprake van project recovery, er liggen meerkosten waar men geen raad mee weet, het is redden wat er nog te redden valt. Veelal zien we dan een groot gebrek aan structuur, er schort door alle gelederen heen iets aan het gedrag en de wil tot zelfreflectie is nauwelijks aanwezig. Vaak is het pijnlijk om te onderkennen dat het heeft ontbroken aan structuur, aan competenties, aan management en aan visie. Men roept dan soms hulp in en ook al waarschuw je dat we in de analyses pijnlijke zaken zullen constateren, doet het dan toch vaak zeer, past het niet in de carrière om toe te geven dat er ernstige fouten zijn gemaakt of is het te pijnlijk om zelf de beheersmaatregelen te nemen. Het komt nogal eens voor dat dan het klassieke "shoot the messenger" gebeurt.

En wat heeft dit nu allemaal met Project Controls te maken, zult u zich misschien nog steeds afvragen.

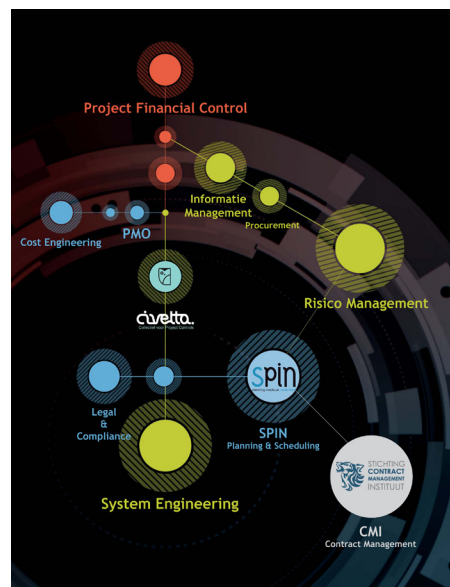
Als de menselijke factor nu zo belangrijk blijkt te zijn en klaarblijkelijk zo moeilijk managebaar, dan wordt het belang van structuur in projectbeheersing dubbel zo belangrijk. In de Verenigde Staten en de Britse Gemenebest, in grote multinationals en bij diverse grote industriële dienstverleners is men zich dit al langer bewust. Daar heeft Project Controls als aspect in bedrijfscultuur al een belangrijke positie gekregen.

De Project Controls manager is bij een aantal organisaties en bedrijven al een

bestaande functie die bepalend is voor de invulling van de visie op projectbeheersing.

In Nederland lopen we er nog wel op achter. We staan daar gelukkig niet alleen in.

In een maatschappij waar we telkens hoger opgeleid uit de schoolbanken komen, waar de diversiteit van opleidingen groot is en waar ieder zijn eigen plekje opeist in de dynamiek van projecten, vraagt het van de Project Controls manager een topprestatie om een ieder in zijn of haar discipline zodanig te laten functioneren en communiceren dat de samenhang van dit alles leidt tot een optimaal effect op de realisatie van het project.



Dan helpt het om te weten wat er in iedere Project Controls discipline mogelijk is, wat je mag verwachten van de verschillende niveaus in deze disciplines, hoe om te gaan met de informatie die uit de verschillende disciplines naar voren komen en hoe deze te integreren tot een managebaar geheel.

De ontwikkelingen in Project Controls zijn continu in beweging. Technieken wijzigen, stakeholder eisen nemen toe, wetgeving en milieu-eisen wijzigen, cultuur en gedrag zijn permanent aan veranderingen onderhevig, wat vandaag normaal is is morgen al weer achterhaald en dat alles heeft zijn invloed op Project Controls. Hoewel het begrip anders doet vermoeden, gaat het om een dynamisch geheel van afhankelijkheden. De oude Grieken

wisten het al, "Alles verandert, niets blijft".

Oude wijn in nieuwe zakken? Toen een keer ergens in de jaren '80 tegen de bekende management goeroe Peter Drucker op een symposium werd gezegd: "Mr. Drucker, what you're telling us, is nothing new." gaf hij als antwoord "Then why don't you f... do it".

Projecten zijn steeds complexer geworden, deels omdat we ze complexer maken, deels omdat we het afbreukrisico in steeds grotere bedragen vertalen, claimgevoeliger worden, de datastroom veel groter is geworden en daarmee moeilijker te beheersen, omdat we steeds meer paranoïde gedrag vertonen en daarmee samenwerken tussen opdrachtgever en opdrachtnemer telkens lastiger wordt, omdat we als mensen complexer worden en minder goed aangesloten zijn bij onze basis, omdat we allemaal last hebben van ons ego en geld daarin een versturende motivator blijkt te zijn. Ervaring leert dat projecten die vanuit één discipline, bijvoorbeeld financial control, legal of risk management, aangestuurd worden, vaak ontsporen omdat de samenhang ontbreekt of andere disciplines niet belangrijk genoeg worden gevonden. Het risico van tunnelvisie is dan volop aanwezig.

Dan is het fijn als er in ieder geval een duidelijke dynamische structuur is die in deze tijden van bizar veel invloeden van buitenaf, enige houvast biedt om de cultuur binnen organisaties te helpen ondersteunen. Project Controls is zo'n structuur.

Brielle, 10 juli 2014
Huib Roskam

Profiel Huib Roskam

Huib Roskam is sedert 1991 actief als contract management & claim consultant, conflict bemiddelaar, mediator, coach en trainer en is daarnaast algemeen directeur van de Vijverberg Advies Groep. Huib is gespecialiseerd in claim preventie en claim management. Hij is een gecertificeerd mediator.

Huib is een gedreven consultant met empathie voor de mens. Met zijn achtergrond in de industriële aannemerij schuwt hij het nemen van noodzakelijke maatregelen niet. Hij doet "vijf voor twaalf" veranderprojecten bij ondernemingen en organisaties, geeft trainingen, doet coaching trajecten gericht op effectief functioneren.

Huib is bestuurslid bij diverse stichtingen waaronder de Stichting Civetta, collectief voor Project Controls, de Stichting Contract Management Instituut Nederland en bij de Stichting Planning Instituut Nederland.

Huib is ook registertherapeut en heeft naast zijn Vijverberg werkzaamheden sedert 2008 een praktijk voor lichaamsgerichte psychotherapie.



Curriculum vitae

1951	geboren te Rotterdam
1963 - 1971	Gymnasium β
1973- 1980	Diverse inkoop- en contracting functies
1973- 1976	Commerciële & Bedrijfseconomie, RRR
1980- 1990	Diverse managementfuncties SGS Nederland
1991	Oprichting Vijverberg Advies Groep
1991 - heden	Algemeen directeur Vijverberg Advies Groep
2000- 2001	PDO Master Verandermanagement, VU Amsterdam
2003 - 2010	Opleiding NRT-EI therapeut, BMO Rotterdam
2007	Opleiding Mediator, CEDR Londen
2008	Praktijk voor Lichaamsgerichte Psychotherapie
2011	Bestuurder bij Stichting Planning Instituut Nederland (SPIN)
2011	Bestuurder bij Stichting Contract Management Instituut (CMI)
2013	Bestuurder bij Stichting Civetta, het collectief voor Project Controls