

De rol van de projectcontroller in grote projecten: controlerend of ondersteunend?

De laatste jaren wordt er veel onderzoek gedaan naar en geschreven over de rol van de controller binnen organisaties. Opvallend is dat bijna alle recente studies zich richten op de ontwikkeling van de (business of business unit) controller. Er wordt gekeken naar de ontwikkeling van 'number cruncher' naar volwaardige sparringpartner. Een onderbelicht ontwerp binnen deze studies over de rol van de controller, maar ook binnen het onderwijs in Nederland, is de rol van de projectcontroller. Dit is opmerkelijk te noemen aangezien er in Nederland diverse grote en zelfs hele grote projecten met een zeer hoog risicoprofiel uitgevoerd worden. Voorbeelden hiervan zijn o.a. het aanleggen van de tweede Maasvlakte, de aanleg van de Noord-Zuidlijn en de aanleg van de Betuweroute. Deze projecten omvatten miljoenen euro's en in sommige gevallen zelfs meer dan een miljard euro.

Dergelijke grote projecten zijn dan ook volop in het nieuws. Enerzijds vanwege de (tegenvallende) resultaten en gevolgen van dit soort projecten voor de natuur, de leefomgeving of het milieu, maar anderzijds ook wanneer er grote tijd- of budgetoverschrijdingen te melden zijn. In veel gevallen hebben dit soort grote projecten geen goed imago. Mede hierdoor liggen grote projecten in een toenemende mate onder een maatschappelijk vergrootglas.

Grote projecten worden gekenmerkt door veel dynamiek en een hoge onzekerheid. Deze dynamiek en onzekerheid binnen grote projecten zorgt ervoor dat er een toenemende behoefte is aan control. Dit wordt ook nog eens ingegeven doordat projecten meestal een apart proces zijn en niet altijd integraal passen in de bestaande organisatiestructuur van een onderneming. Daardoor ontstaan er ook verschillende behoeftes voor control. Zowel binnen de projecten als ook buiten de projecten. Deze behoeftes kunnen een "driver" zijn voor het optuigen van vergaand controlsysteem, wat vervolgens kan leiden tot overcontrol. Overcontrol zorgt ervoor dat de gewenste flexibiliteit van het project niet behouden blijft. De projectcontroller kan een belangrijke bijdrage leveren aan het vergroten van de voorspelbaarheid zonder dat er sprake is van overcontrol. Echter moet de (optimale) rolinvulling van de projectcontroller duidelijk zijn zodat verwachtingen gemanaged worden en de gewenste flexibiliteit behouden blijft. Hierbij is het ook van belang dat de interne organisatie buiten de projecten ook goed bediend worden en een voldoende mate van control ervaren, zodat hier ook de verschillende rapportagelijnen goed kunnen lopen zonder dat er overcontrol ontstaat. Dit artikel gaat in op de vraag: Welke rol moet de projectcontroller invullen om effectief te kunnen functioneren in een groot project?

Typen rollen volgens Sathe

Om op bovenstaande vraag een goed antwoord te kunnen geven moet eerst de theorie nader beschouwd worden. De (wetenschappelijke) literatuur onderkent vier verschillende controller rollen. Deze vierdeling is afkomstig van Sathe (1983) en wordt in de huidige (wetenschappelijke) onderzoeken nog veel toegepast. De vier rollen betreffen: Independent, Involved, Split en Strong controller. Hieronder volgt eerst een nadere theoretische uitleg over deze vier typen rollen.

Independent controller

De Independent controller legt een grote nadruk op de financial reporting en op de interne controle verantwoordelijkheid. De independent controller schenkt daarbij nauwelijks aandacht aan het ondersteunen en adviseren van het (project) management. Een veel gebruikte synoniem voor deze rol is de politieagent of de financial controller. Deze controller is objectief en onafhankelijk van het management. Een risico van het vervullen van deze rol is dat de controller gezien wordt als buitenstaander. "After the fact" controlling is hiervan een gevolg. Dit komt vaak voor bij projecten die, in verhouding, wat kleiner van omvang zijn, waar de projectadministrateur optreedt als het financiële geweten van het project en waarbij door de projectcontroller meer aan portefeuille controlling wordt gedaan. De projectcontroller doet zijn rondes langs de projecten om gegevens op te halen voor de rapportages. Dit zie je ook terug bij de relatief wat kleinere projecten bij grote bouwbedrijven en de projecten bij de grotere installatiebedrijven. Binnen hele grote projecten komt dit type projectcontroller nauwelijks voor.

Involved controller

De Involved controller schenkt juist wel veel aandacht aan het ondersteunen van het (project) management. In tegenstelling tot de Independent controller legt de Involved controller minder nadruk op de financial reporting en interne controle verantwoordelijkheid. De Involved projectcontroller is actief betrokken bij het beslissingsproces in het project of de business. Een mogelijk risico van het vervullen van deze rol is dat de controller mee gaat in de creativiteit van de (project) manager en hierdoor zich minder onafhankelijk kan opstellen. Dit type projectcontroller

komt vaak voor bij grote projecten die voor een deel of in het geheel nieuw in hun soort zijn en waarbij de output van het project vaak ook de kernactiviteit van het bedrijf wordt. Denk hier bijvoorbeeld aan de Floriade 2012, een nieuw pretpark, een nieuw vakantiepark, etc. Maar het kan ook voorkomen bij grote bedrijven, waar de business zelf verantwoordelijk is voor de projectcontrolling, terwijl de financial reporting centraal wordt gedaan op een hoofd- of regiokantoor.

Split controller

De Split controller rol is een combinatie van de Independent controller rol en de Involved controller rol, waarbij de financial reporting/interne controle verantwoordelijkheid en de (project) management bij **twee** individuen worden belegd. Het voordeel van het vervullen van deze rol is dat de potentiële voordelen van beide rollen (Independent en Involved) behaald worden. Een nadeel van de Split controller rol is de duplicatie van inspanning en inzet van resources. Tevens kan er een spanningsveld ontstaan tussen beide controllers. Deze situatie komt vaak voor bij grote projecten welke in een bouwcombinatie worden gedaan. Er wordt dan vaak een vennootschap onder firma opgericht tussen de partijen, waarbij één van de partijen de penvoerder is. De projectcontroller op de bouwplaats zelf acteert als een involved projectcontroller, terwijl de controlling-afdeling van de partijen in de VOF als een independent controller optreedt. Denk hierbij bijvoorbeeld aan de combinatie A4all, waar Heijmans, Boskalis en VolkerWessels gezamenlijk het uitbreidingsproject A4 Delft-Schiedam hebben aangenomen van Rijkswaterstaat.

Strong controller

De Strong controller vervult beide verantwoordelijkheden. Afhankelijk van de situatie zal de Strong controller de ene keer meer de nadruk leggen op de financial reporting/ interne controle verantwoordelijkheid en de andere keer meer de nadruk leggen op de (project)management ondersteuning. Deze controller is een soort kameleon die zich aanpast aan zijn of haar omgeving. De Strong controller is actief betrokken bij business beslissingen terwijl er ook aandacht wordt besteed aan objectiviteit en onafhankelijkheid van het management. Een mogelijk risico van het vervullen van deze rol is dat de Strong controller de kracht, het karakter, de inter-persoonlijkheid en andere skills benodigd voor het behalen van involvement en een hoge mate van onafhankelijkheid moet bezitten. Dit komt voor bij bedrijven met regiokantoren, waarbij de regio- of business unit controller enerzijds verantwoordelijk is voor de financial- en business reporting, waarbij projecten realiseren ook een kernactiviteit is van de regio of business unit.

Maar met deze theoretische benadering vanuit de typen rollen van Sathe is bovenstaande vraag nog niet beantwoord en kan er dus ook geen pasklaar antwoord worden gegeven op de vraag of de rol van de projectcontroller in grote projecten nu controlerend of ondersteunend moet zijn. Er zijn nog meer aspecten die hierop invloed hebben.

Complexiteit van het project

Ook de grootte, het risicoprofiel en de complexiteit van het project kan van invloed zijn op de rol van de projectcontroller. Naarmate het risicoprofiel omhoog gaat, het project groter wordt en complexiteit toeneemt neemt ook de behoefte aan goede beheersmaatregelen (en de inrichting daarvan) van de projectmanager en het algemeen management toe. De onzekerheid neemt toe en hiermee neemt niet alleen het belang van de implementatie van de beheersmaatregelen toe, maar ook het monitoren van deze beheersmaatregelen. Dit vraagt om en rechtvaardigt een specifieke functie die kan inrichten en organiseren. Een functionaris die zich hiermee bezig houdt is de projectcontroller. Bij het toenemen van onzekerheid krijgt de projectcontroller een steeds prominentere plaats binnen de organisatie en het project.

Het project en de organisatie

Maar ook de organisatie, waarbinnen het project wordt uitgevoerd is mede bepalend voor de invulling van de rol van de projectcontroller. Hoe is het project (en daarmee het projectteam) opgehangen in de organisatiestructuur van de onderneming. Hoe lopen de verantwoordingslijnen voor het projectteam, maar ook voor de projectcontroller. Is er sprake van een matrixorganisatie of juist niet. Maar ook het type onderneming en de cultuur van de onderneming zijn ook van belang. Een niet beursgenoteerd midden- en kleinbedrijf (familiebedrijf) heeft een hele andere verantwoordingslijn, dan een beursgenoteerde of een semioverheid onderneming die binnen allerlei kaders, wetgeving en eventueel regulering moeten opereren.

De projectcontroller en de organisatie

Bij de typen rollen van Sathe, wordt er gesproken over de verschillende rollen die de projectcontroller kan hebben. Bepalend daarbij is ook wie de hiërarchisch leidinggevende van de projectcontroller is en welke ideeën de leidinggevende heeft over de rol van de projectcontroller. Indien een projectcontroller in de financiële kolom valt, dan zal de rol al anders zijn, dan wanneer de projectleider de hiërarchisch leidinggevende is van de projectcontroller. Daarnaast is de invulling van het projectteam ook bepalend voor de rol van de projectcontroller. Maakt de projectadministrateur deel uit van het projectteam (of werkt voor het project) en wat is de rol van de projectadministrateur. Maar dit geldt ook voor risk-control en in mindere mate voor de planning.

De rol invulling van de projectcontroller binnen grote projecten

Een groot project is aan te merken als onzeker, complex en met een hoge mate van ongrijpbaarheid. Dit zorgt ervoor dat de projectmanager behoefte heeft aan ondersteuning van de projectcontroller. De projectmanager krijgt tijdens het besluitvormingsproces te allen tijde ondersteuning van de projectcontroller. De projectcontroller binnen een groot project heeft dus een duale verantwoordelijkheid. Enerzijds is de projectcontroller verantwoordelijk voor de (project)management ondersteuning anderzijds heeft de projectcontroller een verantwoordingsplicht (financial control/interne controle). Deze duale verantwoordelijkheid wordt binnen een groot project op twee verschillende wijze belegd.

Beide verantwoordelijkheden kunnen belegd worden bij één persoon. Deze rol is te vergelijken met de Strong controller uit het onderzoek van Sathe (1983). Deze projectcontroller wordt actief betrokken bij beslissingen die genomen worden in het project terwijl er ook aandacht besteed wordt aan objectiviteit en onafhankelijkheid. Deze controller heeft twee heren die hij of zij moet dienen. De functionele leidinggevende in de vorm van de projectmanager en de hiërarchische leidinggevende in de vorm van de leidinggevende van de financiële kolom.

Een tweede mogelijkheid is om de twee verantwoordelijkheid bij twee separate personen te beleggen. Deze rol is te vergelijken met de Split-controller uit het onderzoek van Sathe (1983). De Split-Independent projectcontroller legt de nadruk op verantwoordingsplicht. Deze projectcontroller staat vaak in dienst van de financiële kolom. Deze persoon is objectief en onafhankelijk. Een tweede persoon, de Split-Involved projectcontroller legt de nadruk op de management ondersteuning. Deze persoon maakt onderdeel uit van het projectteam en is actief betrokken bij beslissingen.

Dit gezegd hebbende, is de vraag in welke situatie welke rolinvulling het meest effectief is. Onderzoek, welke heeft plaatsgevonden binnen diverse grote infrastructurele projecten, heeft uitgewezen dat er niet één pasklare oplossing is. Diverse factoren gezamenlijk zorgen ervoor dat de projectcontroller het meest effectief één van de beide rollen kan aannemen.

Fasering:

Elk project heeft een formeel start- en eindpunt. Tevens kenmerkt een project zich door een gefaseerde aanpak. Via fasering wordt een resultaat behaald. Dit wordt bereikt door het definiëren van tussenresultaten. Eén van de factoren die invloed heeft op de rolinvulling van de projectcontroller is de fase waarin het project zich begeeft. Een groot project is grofweg te verdelen in twee fasen: voorbereiding en realisatiefase. Naarmate het project vordert, vordert het projectresultaat van een hoog abstractieniveau naar een gedetailleerd niveau. Veel grote projecten worden in de voorbereidingsfase gekenmerkt door hectiek en instabiliteit. In de realisatiefase krijgt de projectbeheersing een grote accent. De kosten in de voorbereidingsfasen zijn relatief laag in vergelijking tot de realisatiefase. In de realisatiefase neemt de complexiteit, de omvang en de schaal van het project toe. Dit zorgt ervoor dat de vraag naar een onafhankelijke rapportage vanuit de organisatie toeneemt. De focus van de projectcontroller verandert over de fasen heen. De focus van de projectcontroller ligt in de voorbereidingsfase op een goede inrichting van de systemen en de beheersingsmethodiek en het ondersteunen van het project bij het opstellen van een goede raming. De basis voor de projectbeheersing in de realisatiefase wordt in deze fase gelegd. De projectcontroller kan in de voorbereidingsfase nog veel invloed uitoefenen op de inrichting en de besluitvorming. Wanneer de richting bepaald wordt en het project over gaat naar de realisatiefase verandert de focus van de projectcontroller naar het bewaken en beheersen van het project. Echter of deze twee taken bij één

persoon, in de vorm van de strong controller, of twee personen, in de vorm van de split-controller belegd worden is afhankelijk van de grootte, de complexiteit en de voorspelbaarheid.

Grootte, complexiteit en voorspelbaarheid van het project:

Grote projecten leggen een behoorlijke claim op de resources van een organisatie en brengen een veel gevallen een groot financieel risico met zich mee. Grote projecten worden in zowel de voorbereidingsfase als in de realisatiefase als omstreken aangemerkt. Bij grote projecten komen op grote schaal krachten vrij, waardoor een routineaanpak niet meer volstaat (commissie Duivesteijn, 2004). De aanpak voor groot project moet afgestemd worden op deze bijzondere situatie. Deze toegesneden aanpak heeft invloed op de rol van de controller. De omvang van een groot project zal ervoor zorgen dat het beheersen op puur financiële rapportages niet meer mogelijk is.

Onzekerheid en complexiteit kan ontstaan door verschillende factoren, zoals markt dynamiek, de externe omgeving, taak onzekerheid of taakcomplexiteit. Deze factoren zorgen ervoor dat de projectmedewerkers beperkt kunnen terugvallen op vaste routines, procedures en patronen. Grote projecten hebben vaak een grote mate van onzekerheid en hebben een complex karakter. Resultaten uit het onderzoek onder diverse grote infrastructurele projecten laten zien dat wanneer de omvang, de onzekerheid en de complexiteit toeneemt de duale verantwoordelijkheid van de projectcontroller niet bij één persoon belegd wordt maar bij twee separate personen. Dit is te verklaren vanuit het feit dat een relatieve kleine budgettaire overschrijding grote financiële consequenties heeft. De organisatie kiest voor zekerheid door de twee duale taken bij twee (onafhankelijke) separate personen te beleggen. De extra kosten betreffende de duplicatie van krachtsinpassing wordt hierbij als minder ingeschat dan de kans maal de impact van het risico dat er een budgettaire overschrijding zich voordoet als gevolg van het meegaan in de creativiteit van en initiatieven van de projectmanager.

Functie eisen vanuit de organisatie:

De organisatie waarbinnen het project plaatsvindt stelt ook een aantal eisen aan de projectcontroller welke invloed hebben op de rolinvulling van de projectcontroller. Een duidelijk verband is te onderkennen tussen de functie eisen van de organisatie en de daadwerkelijke invulling van de functie. De functie eis die kenmerkt is voor de strong controller is bijvoorbeeld het gevraagd en ongevraagd adviseren van de projectmanager. De Split Involved projectcontroller kenmerkt zich door het overstijgen van de materie en "helikopterview" over het project. Tenslotte kenmerkt de Split Independent projectcontroller zich door zijn onafhankelijke rol ten opzichte van het project.

Conclusie

Dit artikel begon met de vraag: *Welke rol moet de projectcontroller invullen om effectief te kunnen functioneren in een groot project?* In dit geval is die vraag niet zo eenvoudig te beantwoorden. De conclusie is dat een projectcontroller, om effectief te kunnen functioneren, meerdere rollen zou kunnen vervullen. Welke rol de projectcontroller moet vervullen in welke situatie is afhankelijk van een aantal factoren. Deze factoren betreffen o.a. de fase van het project, de grootte, de complexiteit en voorspelbaarheid van het project en tenslotte de functie eisen van de organisatie. Daarbij is het wel van belang dat men de juiste projectcontroller op de juiste plek zet, want naast alle genoemde factoren wil de projectcontroller vanuit zijn karakter ook al een bepaalde rol spelen, welke wel goed moet aansluiten bij het, voor dat project of portefeuille benodigde type projectcontroller.

Literatuur

Sathe, V. (1983). The Controller's Role in Management. *Organization Dynamics*, 11, 31-48.

Bianca Hazelaar
Stanny Schapendonk