

# ‘Stuurgroepen lopen nu al beter’

**Het Programma Professionalisering Projectmanagement (PPP) wordt eind dit jaar afgesloten. Met de start van de pilot-organisatie Project Management Services (PMS), waarmee projectleiders een onafhankelijke positie krijgen, is de vierde en laatste stap van het programma afgerond. Verantwoordelijk programmamanager Piet van Dosselaar blikt, samen met de betrokken adviseurs en zijn opdrachtgever Frans Hendriks, terug op het programma.**

**A**nleiding voor het PPP was de grote hoeveelheid projecten die buiten planning en budget liepen. Meer dan de helft van alle projecten werd niet binnen de gestelde termijn afgerond. Een onwenselijke situatie, zeker in een organisatie die wordt geconfronteerd met krimp. Het halen van deadlines wordt dan bittere noodzaak.

Om projecten succesvoller te maken, werd begin 2009 het PPP in het leven geroepen. Dat bestond uit vier stappen. De eerste twee stappen richtten zich op het verbeteren van de rol van achtereenvolgens de projectleiders en de opdrachtgevers. Met de derde stap werd de financiële component van projecten zichtbaarder gemaakt, om teams bewuster te maken van overschrijdingen. De vierde stap betreft het creëren van een onafhankelijke positie voor projectleiders, om zo hun plek in het geheel te beschermen. Met de pilotorganisatie Project Management Services, die op 10 november in het leven is geroepen,

is die vierde en laatste stap inmiddels gezet. En daarmee kan het programma PPP worden afgesloten.

Bij het programma waren verschillende externe adviseurs betrokken: Petra Kramer van Gooiconsult, Kees Mulder van TriplePlus en John Hermarij van Dhira-ta. Petra Kramer begeleidde, samen met een aantal collega's, de projectleiders bij de ontwikkeling van de persoonlijke vaardigheden (de *soft skills*), Kees Mulder begeleidde en coachte opdrachtgevers en stuurgroepen van projecten bij het invullen van hun rol in die projecten en John Hermarij trainde, samen met collega Sven Huynink, de projectmanagers in projectmanagementvaardigheden. Daarnaast begeleiden ze hen bij de International Project Management Association (IPMA) certificering, een certificering waarmee projectleiders hun professionaliteit kunnen aantonen. John en Sven zetten hun werk voort in opdracht van de pilotorganisatie.

## Proces in wording

Een afgerond PPP wil nog niet zeggen dat de projecten meteen volgens het ideaalbeeld verlopen. ‘Een veranderpro-

ces heeft geen einddatum’, zegt Piet van Dosselaar. John benadrukt dat sprake is van een ‘proces in wording’: ‘Om een goede planning te maken, moet je doorlopend bereid zijn te leren van je ervaring. Training en praktijk gaan hand in hand.’

‘Om open en eerlijk samen te werken is een onafhankelijke positie belangrijk voor de projectleider’

Toch zijn de eerste resultaten wel gelijk zichtbaar. Het bewustzijn is gegroeid onder zowel opdrachtgevers als projectleiders, constateren de adviseurs. Petra onderstreept de verbeterde positie van de projectleiders: ‘Ze zijn stevi-



Externe adviseurs Petra Kramer, John Hermarij en Kees Mulder.

ger geworden. Waar ze in het verleden oorzaken van problemen veelal buiten zichzelf zochten, zijn ze nu meer aanspreekbaar op wat niet goed gaat.' Kees vult haar aan: 'Vroeger hadden projectleiders een rol, nu hebben ze een vak. Ze zijn, onder meer door de gevolgde training, materiedeskundigen geworden. Dat maakt een groot verschil.'

Die verstevigde positie van de projectleiders is belangrijk, omdat in het verleden opdrachtgevers vaak de inhoud van een stuurgroep bepaalden. 'Bij problemen richtten ze zich tot de projectleiders – die moesten het maar oplossen', vertelt Kees. 'Maar als gevolg daarvan schoten de projectleiders vaak in de *safety mode* in plaats van naar oplossingen te zoeken. Dat is overigens heel normaal en zien we niet alleen binnen een organisatie als het CBS. Projectleiders vallen in zo'n situatie gewoonweg terug op hun bestaansrecht en focussen dan op procedures.'

### Open en eerlijk

Kijkend naar de rol van opdrachtgever en projectleider is het verklaarbaar dat deze naar elkaar toe moesten groeien. Want eigenlijk staan ze met de ruggen naar elkaar toe: de projectleider is naar binnen gericht (het projectteam), de opdrachtgever naar buiten (de klant en zijn omgeving). Het verbeteren van de relatie tussen opdrachtgevers en projectleiders was dan ook een van de speerpunten binnen het PPP. Dat gebeurde onder meer door gesprekken met elkaar te oefenen en te analyseren. Dit resulteerde in een opener en eer-



Frans Hendriks: 'Twee jaar geleden hadden we het momentum.'

lijker manier van samenwerken. Omdat opdrachtgevers echter vaak de directe leidinggevende zijn van de projectleider, moest de positie van laatstgenoemde ook worden verbeterd. Anders zal een projectleider immers niet zo makkelijk zijn tanden laten zien binnen een project. Vandaar dat de vierde stap in het programma zo belangrijk is: het creëren van een onafhankelijke positie voor de projectleiders.

Die nieuwe, onafhankelijke positie is verankerd in de pilotorganisatie Pro-

## 'Nu komt het aan op de praktijk'

ject Management Services. 'Het PPP heeft dus niet alleen kennis en vaardigheden opgeleverd', aldus Piet, 'het heeft ook obstakels weggewerkt en een gelijkwaardige communicatie tussen opdrachtgever en projectleider bewerkstelligd.'

Met deze vierde stap komt dus een einde aan het PPP. Alleen, zo weet ook Piet, nu komt het aan op de praktijk. 'The proof of the pudding is in the eating', zegt hij daarover. Voorlopig lijkt die *proof* echter goed uit te vallen, want de eerste resultaten zijn veelbelovend, zegt Kees. 'Projectleiders hebben meer regie op de stuurgroepagenda. Stuurgroepen lopen nu al beter.' John onderschrijft: 'Dat is een goed begin. Maar we moeten niet vergeten dat het uiteindelijk gaat om succesvolle projecten.'

### Droombeeld

PPP-opdrachtgever Frans Hendriks vertelt dat het al geruime tijd een wens is projecten beter te beheersen. 'Al een aantal jaren spookte het door de organisatie dat projectmanagement aan professionalisering toe was', zegt hij. 'Twee



Piet van Dosselaar: 'Een veranderproces heeft geen einddatum.'

jaar geleden echter hadden we het momentum: de signalen van projectleiders dat er veel te winnen viel, werden luider en gezamenlijker gedragen, én het onderwerp kreeg steeds meer aandacht van de directie. Het werd steeds duidelijker dat grote projecten niet de resultaten opleverden die ervan verwacht werden en dat dit steeds meer risico voor de organisatie betekende.'

De tijd was dus rijp. En Frans is blij dat het programma zijn doelen heeft behaald. 'Als je ziet hoe er nu naar projectsturing wordt gekeken – dat is een wereld van verschil. Alle projectplannen hebben nu bijvoorbeeld ook een financiële component. Al moet je natuurlijk niet vergeten dat het beter beheersen van projecten een nooit eindigend proces is.'

De opzet van de pilotorganisatie betekent het begin van een onafhankelijke positionering en van een volwassen carrièrepad van de projectleiders. En dat is – naast de verbeterde relatie tussen projectleiders en opdrachtgevers – van groot belang, zegt Frans. 'De IPMA-certificering geeft de projectleider niet alleen aanzien, het biedt ook perspectief op het gebied van loopbaan en doorstroming. Dat is goed voor de projectleider, die hiermee een gelijkwaardige



**'The proof of the pudding is in the eating'**

managementfunctie verwerft, maar ook goed voor het CBS, dat op deze wijze goede projectleiders kan behouden.' Frans vertelt dat hij een droombeeld heeft. 'Hoe dat eruit ziet? Dat op het einde van elke stuurgroepvergadering een controller opstaat die zegt wat de besluiten van die vergadering heb-

ben gekost of opgeleverd.' Als het aan Frans ligt, wordt dat droombeeld binnen drie jaar werkelijkheid. Maar voor die tijd ziet hij graag een andere wens ingewilligd. 'Ik zou tevreden zijn als de projectleiders over één jaar IPMA-gecertificeerd zijn en hun carrièrepad zichtbaar is.'

## Meer invloed

Projectleider Dennis Ramondt rondde begin dit jaar zijn laatste sessie af binnen het PPP en is inmiddels begonnen met een opleiding voor de IPMA-certificering. De *intake*, de sessies en de terugkomdagen binnen het PPP hebben zeker effect gehad op zijn manier van werken, zegt Dennis. 'Ik ga anders om met projectleden. Ik ben opener en geef duidelijker signalen af. Daardoor luisteren ze beter en neemt je invloed toe.' Volgens Dennis is dat resultaat te danken aan de kwaliteit van de sessies. 'Je wordt uitgedaagd, krijgt tips en wordt vervolgens gevraagd die tips uit te proberen.' Hij merkt overigens wel dat terugval naar het oude werken op de loer blijft liggen. 'Intervisie sessies kunnen die terugval voorkomen.'

## Samenwerking blijft belangrijk

Bert Kroese, directeur van de divisie KES, vindt het te vroeg om te zeggen dat de relatie tussen projectleiders en opdrachtgevers is verbeterd door de pilotorganisatie Project Management Services. 'Wel vind ik het goed dat er meer aandacht is gekomen voor het professionaliseren van projectmanagement. Ook het traject waarin stuurgroepen begeleid zijn door TriplePlus heb ik als positief ervaren. De centrale pool van projectleiders kan bijdragen aan een verdere verbetering. Het is wel van belang dat niet alleen geïnvesteerd wordt in de ontwikkeling van de projectleiders in de centrale pool. Ook de decentrale projectleiders, die bijvoorbeeld speerpuntprojecten trekken, zullen zich moeten blijven ontwikkelen. Samenwerking met de pilotorganisatie PMS is daarbij belangrijk.'

## Mensen zijn je kapitaal

Projectleider Ger Slootbeek vindt het waardevol dat zijn *soft skills* zijn verbeterd. 'De kern voor mij is: doordat je jezelf beter leert kennen, weet je waarom een ander op een bepaalde manier reageert en hoe je daar vervolgens zelf mee om moet gaan. Dat is heel belangrijk voor een projectleider, want de mensen in je team zijn je kapitaal. De handvatten die ik toepas, onder meer op het gebied van communicatie en feedback, hebben positieve effecten.' Ook de praktische tips van Kees Mulder (TriplePlus) over projectmanagement waren voor Ger *eye openers*.

## Zakelijker en helderder

Wim van Nunspeet, directeur van de divisie SRS, vindt dat het PPP heeft geleid tot concretere stukken en discussies in stuurgroepen. 'De stuurgroepleden blijven meer binnen hun rol, terwijl de projectleider nu meer is gefocust op het uitlokken van de juiste discussies. Zo wordt het werk zakelijker en helderder.' Een snelle verwatering van de werkwijze ligt volgens Wim niet voor de hand. 'Vergeet niet dat we in de divisie zelf ook onze kennis verbreden. Iedereen weet steeds beter hoe het moet en herkent dat ook.'