

# MEER IMPACT MET SAMENWERKING

Een bij Spie ontwikkelde methodiek voor het beheersen en structureren van projecten wordt stapsgewijs binnen de organisatie van Croonwolver&dros ingebed. Jan van Rhee en Frans de Boer van Croonwolver&dros vertellen in Europoort Kringen hoe zij dit aanpakken en wat het idee erachter is. Het delen van kennis tussen 'concullega's' in de branche is heel normaal, stellen zij. "Er is meer dat ons bindt dan dat ons onderscheidt."

"Als wij aan een project beginnen, is ons doel dat zonder meer- of minderwerk te realiseren", begint Jan van Rhee te vertellen. Hij is binnen de divisie industrie van Croonwolver&dros verantwoordelijk voor integrale projecten. "Als je een project zonder wijzigingen kunt uitvoeren, heb je geen verrassingen, een tevreden klant en een tevreden team. Het grote voordeel ook is dat het over het algemeen veiliger is. De meeste ongelukken gebeuren omdat iets net even anders gaat. Dat brengt een extra risico op het gebied van veiligheid met zich mee." Daarnaast spelen de kosten mee, zegt projectdirecteur Frans de Boer. Hij houdt zich zowel bezig met het draaien van projecten als het begeleiden van projectleiders naar verbetering. "Je verdient het meest aan projecten zonder wijzigingen. Het is verleidelijk te denken dat door meerwerk je winst toeneemt. De omzet neemt wel toe, maar je kosten stijgen mee, en als je niet uitkijkt neemt je marge af. Alleen al om die reden willen wij projecten zonder wijzigingen."

## Kennis uit de branche

De Boer volgde recent een trainingsmodule aan de VOMI Academie, waarin een door André van Berkel (contract manager bij Spie) ontwikkelde methodiek voor projectbeheersing en -structurering wordt aangeboden. Het was de inhoud van de training die hem hiertoe deed besluiten, legt hij uit. "Die raakte een snaar bij mij. Het sluit heel erg aan bij wat wij willen." De VOMI Academie is een vaste opleidingspartner van Croonwolver&dros, dat deels zelf opleidt en deels hiervoor met partners samenwerkt. De aan brancheorganisatie VOMI gelieerde opleider werkt voor het ontwikkelen van trainingen nauw samen met de lidbedrijven.


"Voor vaktechnisch inhoudelijke zaken hebben we onze eigen opleidingen, maar voor bijvoorbeeld projectmanagement en werkvoorbereiding sluit de VOMI Academie goed aan. Het grote voordeel daarbij is dat je kennis uit de branche kunt gebruiken."

## Elkaars belang

Bij opdrachtgevers stuit Van Rhee nog wel eens op het misverstand dat bedrijven in deze branche tegenover elkaar staan. "Dat is niet zo. In de branche is er meer dat ons bindt dan dat ons onderscheidt. We zitten bij dezelfde klanten met dezelfde problemen. Voor de hele branche geldt: zonder wijzigingen." "Vroeger waren het concurrenten. Nu noemen we ze concullega's. Je kunt van elkaar leren en de VOMI Academie stimuleert en faciliteert dat. Als verschillende partijen daar een stapje in zetten, worden we daar allemaal beter van. Het is in het belang van de ene partij dat de ander dat ook gaat inzien", zegt De Boer. "Op veiligheidsgebied was er al veel kennisuitwisseling binnen de VOMI Academie. Waarom niet op het gebied van projectmanagement? Je kunt van elkaar leren." Van Rhee spreekt van een reis waarop je voortdurend aan het bijsturen bent. "Vind de gemeenschappelijke factor, zoek elkaar op en heb het erover."

## Doorleven

Het eerste wat De Boer aan de trainingsmodule opviel, was dat het zo lekker concreet was. "Je kon meteen aan de slag. Dat vond ik heel verfrissend." Van Rhee prijst de herkenbaarheid van de inhoud. "Dat zit hem in de concrete voorbeelden. Het is een opleiding die je direct kunt toepassen. Dat maakt de effectiviteit ervan vele malen groter dan wanneer



“Het grote voordeel  
is dat je kennis uit de  
branche kunt gebruiken”

Jan van Rhee

“Ik ben nu bezig de kennis als een olievlék binnen de divisie te verspreiden”

Frans de Boer



je een algemene opleiding projectmanagement doet. Die directe link is een toegevoegde waarde van de opleiding.” In de training wordt het belang van samenwerking benadrukt, wil een project kans maken om zonder wijzigingen te verlopen. “Je moet eerder met elkaar gaan samenwerken en het project doorleven”, zegt Van Rhee hierover. “Wat zijn je verwachtingen? Begrijp je elkaar goed? Zeker tegenwoordig heb je met zoveel mensen in een project te maken. Hoe zit het met de samenwerking? En met de verantwoordelijkheid? Je moet in staat zijn het project in kleine stukjes op te delen, zodat het beheersbaar wordt. In projectmanagement is het de uitdaging om dat te bereiken.”

### **Geweldige biefstuk**

Daarvoor is het nodig, legt Van Rhee uit, om aan de voorkant tijd vrij te maken om het project te doorleven. “Trek daar nou iets meer tijd voor uit met elkaar. Zo kun je het goed voorbereiden. Dan heb je er aan de achterkant enorm veel voordeel aan en wordt het ook leuker.” Communicatie en samenwerken zijn cruciale aspecten in het projectmanagement. Want willen mensen goed functioneren, dan is een gestroomde samenwerking daarvoor een vereiste. “Daar zit het ‘m in. Je moet elkaar zien te verbinden en raken, zodat je het met elkaar kunt oplossen. Dan gaat het vliegen. Met elkaar bouwen we die mooie fabriek, waar je niet alleen plezier in hebt, maar ook nog heel trots op kunt zijn.” Hierbij is ook een rol voor opdrachtgevers weggelegd, vindt De Boer. “Klanten moeten niet op het laatst een project over de schutting gooien, want dan heb je onvoldoende voorbereidingstijd.” Van Rhee vult aan: “Klanten willen hetzelfde als wij. Een goede fabriek, van uitstekende kwaliteit en zonder verrassingen opgeleverd. Normaal gesproken stop je daar. Maar het komt erop aan door te vragen. Wat bedoel je precies met een goede fabriek, en met de juiste kwaliteit? De input bepaalt de output. Je wilt voorkomen dat je een geweldige biefstuk maakt en die serveert aan iemand die vegetariër is.”

### **Versterken**

Het is ook ontzettend belangrijk om de scope van een project vooraf helder te hebben, benadrukt De Boer. “Het liefst wil je een project opstarten, draaien en afronden zonder changes. Dat lukt je alleen als je de scope vooraf niet alleen helder hebt en ongewijzigd weet te houden. Daarvoor moet je met de klant een tafel gaan zitten, met iedereen erbij met het besef dat dit belangrijk is. Spreek duidelijk af hoe je ermee omgaat als er toch een wijziging voorbij komt. Zorg dat het is voorbereid. Er is niets zo vervelends in het voortraject iets niet te hebben gedaan, en dat je bij de uitvoering erachter komt dat je iets door je strot krijgt geduwd.” Van Rhee: “Je hebt afspraken nodig, methodieken en de mensen die ermee gaan werken. Die moet je met elkaar zien te verbinden zodat het elkaar versterkt.”



### 'MENSEN ZIJN ONZE ASSETS'

De VOMI Academie heeft een naam opgebouwd als opleider in de industrie op het gebied van soft skills. Ook binnen Croonwolver&dros is dit heel belangrijk, vertelt Jan van Rhee. "De missie van Croonwolver&dros is om met technische en technologische oplossingen onze klanten te helpen om hun assets op de lange termijn te beheren. Wijzelf hebben geen plant, hydrocracker of wat dan ook. Het enige wat wij hebben zijn onze mensen. Dat zijn onze assets. Zij zijn het die moeten samenwerken, dus komt erop aan de soft skills te ontwikkelen. Dat doen wij niet alleen met behulp van een formele training, want daaraan heb je niets totdat je het gaat toepassen. Het gaat om het doen, het coachen, begeleiden - daarbij komt een stukje leiderschap kijken - en vervolgens het trainen. Het is een cirkeltje, een continu proces dat je met je medewerkers doet."

"Je wilt voorkomen dat je een geweldige biefstuk maakt en die serveert aan iemand die vegetariër is"

Jan van Rhee

### Ambassadeurs

Nu De Boer als eerste bij Croonwolver&dros de projectmanagementmodule bij de VOMI Academie heeft gevolgd en daar enthousiast over is, wordt de kennis verder ingebed in de organisatie. De Boer geldt daarbij binnen de divisie industrie als expertisehouder op het gebied van het work breakdown system (WBS). Als iemand daar wat over wil weten, is hij het aanspreekpunt. "Ik ben nu bezig de kennis als een olievlek binnen de divisie te verspreiden. Die is in regio's opgedeeld. Vanuit elke regio zit er iemand in het eerste trainingsgroepje. Daar kunnen anderen weer op aansluiten. Zo druppelt de kennis in stadia de regio's in. Het idee is om het niet in de volle breedte topdown op te leggen, maar het zo geleidelijk te laten verlopen." Van Rhee: "Het grote voordeel is dat Frans een overall visie heeft hoe projectmanagement als vak eruit ziet. Vervolgens heb je in elke regio, in elke afdeling, een ambassadeur. Dat is niet zomaar iemand, maar iemand die daar een bepaald gevoel bij heeft en die dat binnen zijn afdeling en regio zal uitrollen. We kijken dus vooral naar mensen die dit interessant vinden. We gaan dit niet opleggen, maar aanbieden. Iemand moet zelf maar kijken of hij het leuk vindt of niet. Dat zijn vaak ook mensen die intrinsiek gemotiveerd zijn voor dit soort zaken."

### Besef

Tegelijkertijd is deze exercitie niet vrijblijvend. "We doen zomaar een traininkje. We gaan deze filosofie van de VOMI Academie uniform uitdragen en borgen in ons kwaliteitssysteem. Onze visie is dat we op deze manier projecten gaan doen. We gaan mensen meenemen hoe ze dat moeten toepassen. Daar komt de training van de VOMI Academie ook weer om de hoek kijken", aldus Van Rhee. Volgens De Boer zit het met de animo onder de projectleiders wel goed, om zich op dit punt te laten bijscholen. "Ik denk dat iedereen wel wil", zegt hij. Ik geloof dat iedereen voldoening wil halen uit zijn werk." Wel moet ervoor worden gewaakt om alle mensen bij deze training over één kam te scheren. "Het hanteren van een dergelijke methode hoeft niet hetzelfde te zijn. Iedereen hoeft het niet hetzelfde te doen. Het gaat om een bepaald denkproces, zodat je eindigt met iets dat werkt. Dat mag een individueel sausje hebben, een bepaald detailniveau dat beter past bij degene die ermee moet werken, als het maar gebeurt. Het gaat om het besef en de stap maken om dat te doen. En zien dat het zin heeft."