

Kostenbeheersing

door Rob Hartgers en Jeroen Sempel

Kostenbeheersing is een terugkerend probleem bij grote bouwprojecten. De voorbeelden van gigantische kostenoverschrijdingen liggen voor het oprapen. Grote projecten bij de overheid overschrijden volgens onderzoek het budget met gemiddeld 35 procent. Deels is dat het gevolg van politieke processen. Als je op voorhand in kaart brengt wat een project écht kost, zullen een hoop ambities niet gerealiseerd worden. Iedereen zal zo schrikken van de kosten dat het project wordt afgeblazen. De betrokken partijen houden elkaar liever voor de gek met een veel te optimistische kostenraming, waarna ze zich stap voor stap committeren totdat ze niet meer terug kunnen. Denk aan de Noord/Zuid Lijn en de Betuweroute. Dit soort politieke processen spelen zich ook af binnen bedrijven. Uiteraard is het in zo'n context vrijwel onmogelijk om serieus aan kostenbeheersing te werken.

Bekwaamheid

Andere factoren zijn makkelijker te beïnvloeden. Allereerst bekwaamheid. Veel projectmanagers zijn gewoon niet competent op financieel gebied. Ze hebben niet het inzicht, de vaardigheden en de houding om projectafwijkingen aan te pakken. Mij valt op dat veel projectmanagers organisatorisch sterk zijn, maar weinig financiële bagage hebben. In de Prince2 trainingen (die door veel projectmanagers worden gevolgd) zit bijvoorbeeld maar een kleine component financieel management. Daar komt bij dat in veel grote organisaties financieel management wordt overgelaten aan specialisten, bijvoorbeeld projectadministrateurs. Die zijn vooral administratief geïntereerd, niet actiegericht. Kennis en verantwoordelijkheid zitten niet in één hand.

Het ontbreekt veel projectmanagers bovendien aan de essentiële communicatievaardigheden die nodig zijn om goede afspraken te maken, verantwoording af te leggen, en te onderhandelen over de financiën van het project. Ze missen daarvoor ook een zekere hardheid. Je moet anderen – intern en extern – aan durven spreken op gemaakte afspraken. Vaak is men loyaler aan de organisatie dan aan het eigen project. Hardheid staat zelfs op gespannen voet met de diplomatieke vaardigheden die nodig zijn voor procesmanagement. Een rauwdouwer zal geen geslaagde procesmanager zijn, want hij roept weerstand op bij de stakeholders. Een goede projectmanager is 'prettig dominant'. Zo iemand laat zich de kaas niet van het brood eten, maar is tegelijkertijd zo sociaal dat anderen hem zijn successen gunnen.

Informatie

Het gebrek aan correcte, tijdige en overzichtelijke informatie is een belangrijke oorzaak van kostenoverschrijdingen. Een goede projectmanager denkt in een stuk of vier, vijf financiële indicatoren waarmee hij in essentie kan bepalen of het project er goed of slecht voor staat.

Financiële mensen daarentegen, denken in sluitende systemen. De informatie die zij aanleveren is vaak te gedetailleerd. Het is een mengsel van relevante en niet-relevante informatie, en heeft de neiging om te laat te komen. Dat is niet alleen de schuld van die financiële mensen. Projectmanagers moeten gewoon zorgen dat ze goede informatie krijgen. Dat is hun taak. Tegelijkertijd zou het handig zijn als financiële mensen leren denken als een projectmanager.

Invloed

Honderd procent beheersing is onmogelijk, maar veel kostenoverschrijdingen kunnen worden voorkomen door de projectmanager meer invloed te geven. Bouwbedrijven moeten voorzichtig zijn met de matrix-achtige structuren die ontstaan op het moment dat er capaciteitsmanagers in het spel zijn. Bij grotere projecten, waar mensen uit verschillende disciplines of capaciteitsgroepen bij betrokken zijn, is het logisch om te werken met capaciteitsmanagers. Helaas overschaduwden zij vaak de projectmanager. Terwijl de projectmanager verantwoordelijk is voor de kostenbeheersing, trekt het uitvoerend personeel zich weinig aan van zijn interventies – want niet hij, maar de capaciteitsmanager gaat over de salarissen en de vakantiedagen. Dat is onwenselijk. De business moet dominant zijn.

Wat ook voorkomt, is dat projectmanagers de prioriteit van de kostenbeheersing niet voelen, doordat ze er niet op worden aangesproken. Als een manager keer op keer zijn budget overschrijdt zonder consequenties, is er voor hem feitelijk geen probleem. In zo'n geval is er iets mis met de organisatiecultuur. Bij organisaties waar vaak overschrijdingen zijn, ontbreekt een goede 'feedback-loop'. Het eerste deel van de controlecyclus (het maken van beleid, het vertalen in plannen, de begroting) wordt strak in de gaten gehouden, terwijl de tweede helft (de uitvoering, evaluatie) wordt verwaarloosd.

Verbeteringen

Ik geloof sterk in het bij elkaar brengen van lotgenoten en ervaringsdeskundigen. Samen kun je proberen om de controlecyclus binnen de onderneming te versterken. Het is ook een kwestie van attitude. Bedrijven waar ik sterke performanceverbeteringen zie, hebben topmanagers die ambitieus zijn en die ambities uitspreken, en die geen genoegen nemen met mindere prestaties. Daar begint het mee. Laatst hoorde ik een belangenvertegenwoordiger van de gezondheidszorg zeggen dat het in haar sector 'misschien wel mogelijk is om 1 procent efficiencyverbetering door te voeren'. Als je er zo tegen aan kijkt, wordt het nooit wat.

Rob Hartgers is freelance journalist. Jeroen Sempel is docent en programmaontwikkelaar bij TSM Business School. Eén van zijn specialismen is financieel management voor projectmanagers.

Bron: *Building Innovation* december 2008