

Leg de knelpunten bloot

Overstappen van een traditioneel kostenbeheersysteem naar een systeem van risicomanagement is niet eenvoudig. Bij Verhaert Design and Development was zo'n omschakeling nodig om het Proba-project succesvol te kunnen afronden.

Verhaert Design and Development (Kruibeke) startte in 1998 in opdracht van het **European Space Agency** (ESA) het ontwerpproces van zijn eerste satelliet *Proba*. Door het verlaten van de klassieke paden inzake planningsanalyse kon dit technologisch zeer ingewikkelde project op de gevraagde tijd worden afgerond: 2 à 3 jaar in plaats van klassiek 7 à 10 jaar. Dit was mogelijk dankzij het toepassen van de *Theory of Constraints* (TOC) / *critical chain*-principes en van het daarmee samenhangende buffermanagement. Dat verhaal kon u lezen in het vorige nummer van *De Kwaliteitskrant*. „Tegelijk was het nodig om onze visie op kostenbeheer en risicomanagement grondig bij te stellen”, zegt algemeen directeur **Piet Holbrouck**.

Kostenconflict: iedereen verliest

Projectmanagers staan continu voor een dilemma: kunnen of mogen zij de gebudgetteerde kosten voor een project overschrijden of niet? Dit dilemma vloeit voort uit het feit dat projectleiders twee partijen tevreden moet stellen: de klant en de baas. Om de eerste goed te bedienen, ziet een projectmanager zich vaak verplicht buiten het budget te gaan. Dit is met name nodig om onverwacht opduikende problemen te kunnen oplossen. Maar dat is niet wat de baas wil: volgens hem moet een projectmanager de kosten strikt onder controle houden. Het lijkt een onoplosbare tegenstelling.

„Dit spanningsveld heeft in elk geval een aantal vervelende gevolgen”, zegt Piet Holbrouck. „Projectmanagers zullen in sommige gevallen beslissen om inderdaad meer kosten te maken om een probleem op te lossen. Daar houden ze dan, vaak onterecht, het gevoel aan over dat ze negatief beoordeeld zullen worden. In andere gevallen zal een projectleider beslissen om niet meer

kosten te maken, maar eventueel een verhoogd risico te nemen. Dat kan later leiden tot extra kosten. In nog andere gevallen zal hij of zij beslissen om bepaalde wijzigingen in klanteneisen te negeren indien de klant er niet voor wil betalen. Intern is deze laatste beslissing waarschijnlijk perfect te verantwoorden omdat het gaat om vragen of specificaties die oorspronkelijk niet met de klant waren afgesproken. Maar het is duidelijk dat deze houding op lange termijn de relatie met de klant en eventuele partnerships schaadt. Je komt met andere woorden in een negatieve spiraal terecht. Iedereen verliest.”

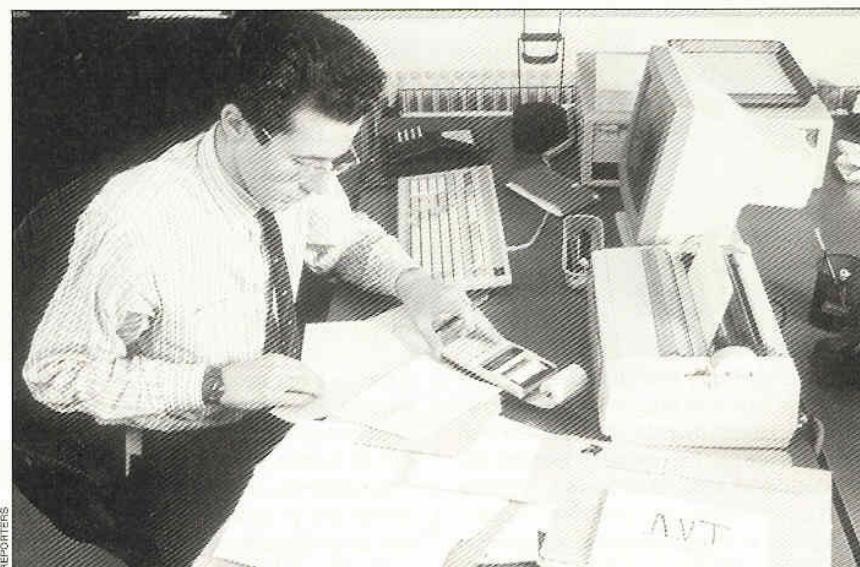
Risico's op projectniveau

De oorzaak van bovenstaand conflict ligt in een aantal valse veronderstellingen, meent Piet Holbrouck. „Om te beginnen moet je

bijzonder goed onder controle te houden. Een kleine fout in het begin van het proces kan leiden tot een product dat finaal niet aan de specificaties voldoet. In het meest extreme geval moet je de ontwerpcyclus helemaal opnieuw beginnen. De kostenoverschrijding kan dan verschillende honderden procenten bedragen. Op projectniveau moeten we dus het globale risico goed onder controle houden. Dit neemt echter niet weg dat we in een bepaald project 100% boven budget kunnen gaan.”

Buffer op bedrijfsniveau

Hoe zit het dan met de prijscalculatie? Hoe kan je onverwachte kosten in deze omgeving opvangen en bewaken? Traditioneel wordt voor projecten het geraamde aantal manuren aan een *full cost*-uurtarief aangeerekend. Daar komt een winstfactor bij, plus



Bij risicobeheer ligt de nadruk niet zo zeer op het beperken van de uitgaven maar wel op de mogelijkheid om de uitgaven goed in te schatten.

winst en verlies op niveau van het bedrijf en niet op projectniveau bekijken. Winst voor één project betekent niet noodzakelijk winst voor het bedrijf en verlies bij één project is ook niet noodzakelijk verlies voor het hele bedrijf.” De vraag is dus niet: hoe goed slaagt een projectmanager erin binnen het budget te blijven, maar wel: hoe goed slaagt hij of zij erin om de risico's die het budget bedreigen, te identificeren en te beheren. „Zeker in productontwikkeling — een activiteit die inherent veel gevaren inhoudt — is het cruciaal om de risico's

aankoop materiaal en een bepaalde overhead. „Wij stelden echter vast dat we onze uurramingen keer op keer overschreden. En toch maakte het bedrijf winst”, zegt Holbrouck. „Dat komt omdat de full cost-berekening in realiteit een soort nacalculatie is die rekening houdt met de inefficiënte inschatting van het aantal te presteren uren. De overhead omvat dus niet enkel de reële overhead (administratie, gebouw, telefoon) maar ook de onderschatting in de taken. Bedrijven die aan risicomanagement doen, hebben zo een buffer voor onverwachte kosten nodig. Terwijl je de risico's op het niveau van het project moet beheren, is het managen van deze impliciete prijscalculatiebuffers duidelijk een activiteit op bedrijfsniveau.”

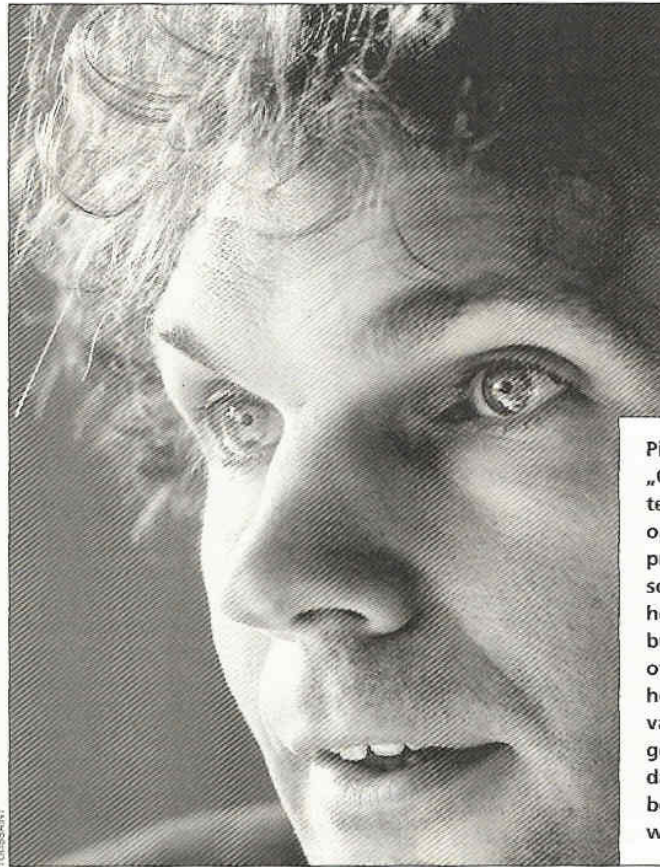
Moeilijke overgang

Een heikel punt bij risicomanagement is : hoe stap je van een kostenbeheer over op een risicobeheer? Hoe deze mentaliteitswijziging bewerkstelligen? Gegevens over kosten zijn namelijk overal in het bedrijf aanwezig. Projectmanagers worden wekelijks geconfronteerd met het geld dat ze al uitgegeven hebben. Opdat het bedrijf het overzicht zou kunnen houden, moeten de projectmanagers doorgeven hoeveel ze nog denken uit te geven om het project te kunnen afwerken. Het moeten doorgeven van die informatie wakkert bij de betrokkenen het gevoel aan dat ze erop beoordeeld zullen worden. „Er is haast geen ontkomen aan”, zucht Piet Holbrouck. „De budgetten zijn van bij het begin van het project opgesteld. De stand van zaken wordt bijgehouden door de financiële administratie. Het is dan ook zeer moeilijk om medewerkers ervan te overtuigen dat je geen kostenbeheer maar een risicobeheer voert.”

Verhaert probeert daaraan te verhelpen door van risicobeheer een belangrijk beoordelingscriterium te maken. „Het lijkt misschien gewaagd en gevaarlijk, maar we beoordelen projectleiders niet op basis van hun vermogen om binnen het budget te blijven, wel op hun capaciteiten in het identificeren en aanpakken van risico's. De kwaliteit van de planningsanalyse en van de risicoanalyse, het vroegtijdig signaleren naar de overste van risico's die niet onder controle zijn en de kwaliteit van controlepunten en reviews maken hier deel van uit.”

Elke taak één keer uitvoeren

Naast de moeilijke overgang van kosten naar risicobeheer is er nog een ander obstakel. Risicomanagement geeft velen een wrang gevoel. Ze hebben de indruk dat ze alles drie keer moeten narekenen en dat ze meer gedetailleerde modellen nodig hebben. Uiteindelijk lijkt risicomanagement een kostenexplosie te veroorzaken. Hoe kan je die vermijden? „Risicomanagement kan je op vele manieren invullen. Je kiest



Piet Holbrouck :
„Om een probleem te kunnen oplossen, zullen projectmanagers in sommige gevallen het geplande budget overschrijden. Daar houden ze dan, vaak onterecht, het gevoel aan over dat ze negatief beoordeeld zullen worden.”

voor een scenario waarbij de toegevoegde waarde voor het bedrijf maximaal is. Dit betekent dat je een optimalisatie doorvoert voor het volledige traject dat je aan de klant aanbiedt en niet voor bijvoorbeeld alleen een haalbaarheidsstudie. Vervolgens komt het erop aan het traject uit te voeren met een gecontroleerd risico tegen zo laag mogelijke kosten. In productontwikkeling betekent dit : ervoor zorgen dat elke taak maar één keer uitgevoerd wordt. Dat is de essentie van risicomanagement. Dat gaan we bewaken.”

Belangrijk is dat de risicoanalyse start bij de offertefase en dat ze, zeker in dat stadi-

um, ook de dialoog met de klant bewaakt. „Een moeilijk punt”, verzekert Holbrouck. „Wat de klant echt wenst, is meestal niet wat hij vraagt. Het volstaat dus niet om bij het begin van het project duidelijke vereisten op papier te hebben, want die blijken achteraf vaak niet correct. Je moet achter de vraag van de klant kunnen kijken. Onze projectmanagers worden daar speciaal voor opgeleid.”

De risicoanalyse zal verder ook de verschillende grote risico's in het project identificeren, namelijk die aspecten waarmee een bedrijf het minst vertrouwd is. Voor dergelijke kritische punten wordt een specifieke aanpak uitgestippeld, die verder minutieus bewaakt wordt.

De geselecteerde aanpak wordt ondersteund en geverifieerd door de juiste medewerkers : mensen met ervaring, expertise en met kennis over het geheel, ook over de problematiek van de klant. Deze medewerkers leggen interne controlepunten vast en volgen ze op. Zij gaan het project screenen. Gaat het de goeie weg op? Zijn er nieuwe problemen die opnieuw een specifieke aanpak vereisen? Deze onafhankelijke interne reviews zijn nodig want projectmanagers, zo leert de ervaring, hebben vaak de neiging om een situatie optimistischer in te schatten dan ze is. ■

„KOSTENOPVOLGING HEEFT GEEN ZIN”

„Kostenopvolging op projectniveau is in onze business waardeloos”, zegt Piet Holbrouck. „De kwaliteit van productontwikkeling hangt in grote mate af van de kwaliteit van het eerste traject, namelijk een goed begrip van de vereisten van de klant. Indien de eerste fase verkeerd uitgevoerd is, kan je in de eindfase (wanneer het product geassembleerd en getest moet worden) tot de vaststelling komen dat je niet aan het eisenpakket voldoet. Ingrijpen op dat moment houdt in dat je terug naar de ontwerpfase moet, met alle catastrofale financiële gevolgen vandien. Het detecteren van problemen in een eindfase kan dus tot een kostenexplosie leiden en dat wordt niet zichtbaar door extra-kosten in een beginfase. Het gebruiken van een kostenbuffer als dé tool om te identificeren of een project in de problemen raakt, is dus waardeloos. Die kostenbuffer zal immers pas op het einde van het traject verbruikt of gepenetreerd worden en dan is het te laat.”