

## **Er valt nog veel te verdienen.**

Als interim manager en/of organisatieadviseur gebeurt het vaak dat je verbaast bent over de niet benutte mogelijkheden om geld te besparen. Bij veel bedrijven worden de uitgaven slecht beheerd en worden gemaakte kosten pas laat zichtbaar.

Een aannemingsbedrijf met een overhead van maar liefst 30 % moet zich toch afvragen of daar niet een mogelijkheid ligt voor besparingen. Zeker in deze tijd van krappe marges. Een bedrijf dat dure projectleiders inhuurt, maar de productie niet navenant ziet stijgen in tegenstelling tot de kosten terwijl vaak de kwaliteit eronder lijdt, moet zich achter de oren krabben en zich afvragen wat er niet goed gaat.

Voor veel grote organisaties zijn het vaak de eindeloze reeks interne regels en richtlijnen die de efficiency nekken. En ook de communicatie vormt een regelmatig terugkerend probleem. Het inhuren van tijdelijk personeel bevordert vaak de problemen. Zij kennen de regels niet en doen hun werk vaak op geheel eigen wijze. Overigens volkomen ter goede trouw, want deze mensen zijn vaak goed gekwalificeerd. Tijd om deze mensen te begeleiden ontbreekt echter, want capaciteitsproblemen waren nu juist de reden om deze mensen binnen te halen.

Zelf heb ik eens meegemaakt dat een meerjarenproject dat werd geraamd op een totaal kostenplaatje van € 140.000.000 pas werd geaccordeerd toen de begroting was teruggedraaid naar € 120.000.000. De verantwoordelijke manager had bepaalde kosten die op zich reëel waren gewoon laten schrappen om het project er door te krijgen. Hij hoopte dat gaandeweg de besparingen wel gehaald konden worden dan wel dat meerkosten zouden worden geaccordeerd.

Toen Bromin als adviseur bij dit bedrijf gevraagd werd een onderzoek te doen naar de uit de pan rijzende kosten moest ik concluderen dat de kosten inderdaad richting de € 200.000.000 zouden gaan als de huidige koers zou worden vervolgd. Natuurlijk schrok men hier danig van. De eindverantwoordelijke manager (door een reorganisatie inmiddels iemand anders dan voorheen) vroeg mij of deze kosten nog omlaag konden worden gebracht. Mijn antwoord luidde dat ik nog wel mogelijkheid zag de kosten te drukken tot zo'n 160 á 170 miljoen, maar niet tot de 140 laat staan 120 miljoen. Er was gedurende twee jaar al veel misgegaan waardoor kosten al waren gemaakt die niet konden worden teruggedraaid. Het zou nodig zijn in te grijpen in de opzet en werkwijze van de projectorganisatie die voor dit project was opgezet en vrijwel volledig uit ingehuurd personeel bestond.

Wat was er fout gegaan?

De ingehuurde afdeling stond onder leiding van een manager die weliswaar zeer ervaren was in het vakgebied, maar nog niet met projecten van een dergelijke omvang. Hij vertrouwde erop dat de ingehuurde projectleiders wisten waar zij voor stonden en hun werk goed zouden doen. Dit was deels terecht, want over deze mensen geen kwaad woord van mijn kant. Echter door de ongestructureerde opzet van de projectorganisatie gingen er dingen fout die behoorlijk ingrijpend waren. In deze projectorganisatie werd maar weer eens bewezen dat de ketting zo sterk is als de zwakste schakel. Bestellingen werden niet of niet op tijd gedaan, waardoor oponthoud ontstond en veel (duurdere) spoedbestellingen moesten worden gedaan. Projectleiders waren in de weer met zaken die anders gekwalificeerd personeel behoorden te doen, de aannemers werden gek van telkens wijzigende inzichten en opdrachten, leveranciers werden continue onder druk gezet en tot overmaat van ramp kwamen de projectleiders

hierdoor niet toe aan hun administratie waardoor er totaal geen kosten bewaking was en rekeningen niet of niet op tijd werden betaald aan de leveranciers en aannemers die hierdoor kritisch werden ten aanzien van de opdrachtgever en zijn wensen.

De sfeer was slecht, er waren serieuze problemen met andere partijen in dit project en medewerkers stonden onder grote druk.

Na een grondige 'herijking' van de projectorganisatie waarbij de projectleiders zich meer met de grotere lijnen gingen bemoeien en hun taak als projectverantwoordelijke uitgebreid zagen met een goede verslaglegging van kosten en voortgang, de ondersteunende diensten beter gestructureerd gingen werken en de problemen met de andere partijen waren opgelost, werd een verbetering snel zichtbaar. Er kwam meer rust, de verslaglegging werd maandelijks aangeleverd en de sturing op de kosten was aanmerkelijk verbeterd.

Mocht ook u zich afvragen of er aan de kostenkant niet wat valt terug te verdienen neem dan gerust contact op met Bromin voor een vrijblijvend gesprek over de mogelijkheden voor uw bedrijf.