

Veel wijzigingen, toch controle

Projectmanagement bij engineering ontgroeit eindelijk kinderschoenen

door Hans van Eerden

Projectmatig werken is eigen aan de speciaalmachinebouw. Toch schiet het projectmanagement vaak nog tekort bij de engineering, die ogenschijnlijk onvermijdelijke maar ook ongrijpbare kostenpost die later met productie 'wel zal worden terugverdiend'. Toenemende uitbesteding, voortschrijdende multidisciplinariteit en afnemende time-to-market vragen echter om gestructureerd projectmanagement. Eindelijk beweegt er nu wat in de markt. Bedrijven snuffelen aan de Prince2-methodiek en een Kenniscentrum Engineering is in oprichting.

Rode draad in ons soort projecten is dat het vaak fout gaat op het managen.' Dat zegt Jan Grasmeijer, technisch-commercieel directeur van in-

dustrieel dienstverlener Mecon Group in Doetinchem. 'Bij speciaalmachinebouwprojecten heerst een soort chaos. De waan van de dag regeert; als je dan geen goede

structuur hebt loopt het mis. Geen project is hetzelfde, hoor je dan. Maar het managen van elk project verloopt wel ongeveer hetzelfde. Daarom moeten we die mensen met een vrije rol in de organisatie – de projectmanagers – nu eindelijk structuur geven. Wij werken al jaren met de gefaseerde SPMA-aanpak (zie kader op volgende pagina, red.). Maar steeds minder partijen zijn geneigd jou een project in fases te geven; alleen misschien nog voorstudie, engineering en bouw. Als je het goed wilt doen heb je wel tien stappen nodig, maar dat wordt niet meer geaccepteerd. 'Geef maar een prijs, jij hebt er toch verstand van', zeggen ze dan. Terwijl je zelf nog niet weet welke kant het precies zal opgaan.'

Projectmanagement volgens Prince2

Berucht om zijn mislukte projecten was de it. Als er al een automatiseringssysteem werd opgeleverd, dan meestal te laat of te duur en anders werkend dan gevraagd. Vandaar dat al in de jaren tachtig de Britse Office of Government Commerce een overheidsstandaard voor it-projectmanagement ontwikkelde: Prince, oftewel PProjects IN Controlled Environments. Later volgde Prince2, in principe geschikt voor elk type project: een gestructureerde methode voor effectief projectmanagement. Prince2 onderscheidt acht processen.



Klantcontact

Uit een inventarisatie van projectmanagementmethoden kwam Prince2 naar voren (zie kader). Grasmeyer: 'Prince2 brengt structuur aan en voorkomt en bestrijdt risico's. Onze analyse was dat het fout gaat bij de overdracht van informatie van sales naar de technici; dat moet je standaardiseren. In de eerste fase moet je goed nadenken

hij projectmanagement met zijn 'eigen wijsheid', de een als *people manager*, een ander als administrateur of technicus. Maar je wilt het juist transparant, overdraagbaar, gestandaardiseerd. Standaardisatie maakt het makkelijker om projectleiders te vinden. Je kunt een technicus nu in de grip houden door hem structuur te geven.' Daarbij komt nog de mogelijkheid van certificering. 'Voor

geleiderindustrie. Je moet dan stevig aan projectmanagement doen.' Projectleider Wil van Velzen bij ASM Europe toont zich enthousiast. 'Vergeleken met andere toeleveranciers had Mecon een open informatievoorziening, bijvoorbeeld over bottlenecks, en hoe ze die gingen aanpakken. In het begin was er veel samenwerking om de specificaties helder te krijgen. Er lag al een ontwerp, maar een aantal basiseisen hebben we flink veranderd, waardoor het mechanische deel overhoop is gehaald.' En toen bleek in de eindfase bij het testen dat er nog grondige wijzigingen moesten komen. Maar uiteindelijk werd de module met slechts enkele weken vertraging opgeleverd. Van Velzen: 'Alles was heel inzichtelijk vanaf het begin. Ik heb nooit het gevoel gehad: wat zijn ze daar nou aan het doen?' ◀

'Die mensen met een vrije rol in de organisatie - de projectmanagers - moeten we nu eindelijk structuur geven'

over wat je gaat maken in relatie tot wat de klant verwacht. Prince2 dwingt je om daarvoor methodieken als Quality Function Deployment te gebruiken. Het eist keihard dat je de klant integreert in het project. Er gaan nog zoveel projecten fout doordat engineering geen idee heeft van het product van de klant waarvoor een machine wordt gebouwd. Het klantcontact is nu veel intensiever.' Voorts biedt Prince2 een kapstok voor alle risico's en veranderingen, zodat de organisatie ziet welke (kleine) dingen de voortgang kunnen beïnvloeden.

Gecertificeerd

Grasmeyer hecht aan standaardisatie. 'De gemiddelde projectleider is een goede technicus, zonder specifieke opleiding. Dus doet

ons is het commercieel interessant een Prince2-gecertificeerd bedrijf te worden. De automotive gaat zeker gecertificeerd projectmanagement eisen bij toeleveranciers voor grote machinebouwprojecten.'

Open

Een eerste project waarin Mecon begin dit jaar Prince2 toepaste, was voor ASM Europe in Almere. Dit betrof de ontwikkeling van een lage-temperatuurapplicatie voor de Levitor, ASM's reactor voor *rapid thermal processing* van halfgeleiderwafers (het 'bakken van de chips'). Grasmeyer: 'Wij hebben die module ontwikkeld en gebouwd. Bij de ontwikkeling gebeurde er van alles: nieuwe ideeën over processen, materialen, componenten - stereotiep voor de half-

links

- 1 www.mecon.nl
- 1 www.asm.com

Om de klant bij te benen

Al jaren faciliteert adviesbureau PKM in opdracht van de Koninklijke Metaalunie innovatieplatforms annex bedrijvenclusters, gericht op kennisuitwisseling. Zoals het Innovatieplatform Engineering, met de bedrijven Audacious, Datapross, Jentjens, Mecon, Philips ETG en Tumakon en adviesbureau Van Dam Orenda. Aanleiding was de behoefte aan een systeem voor normering en kwaliteitsbewaking bij engineering. Al gauw stond projectmanagement centraal, vertelt PKM-consultant Paul Hartgers. 'Bedrijven ervoeren knelpunten, onder meer rond volledigheid van specificaties, afspraken met de klant over aflevering, beheersing van de uren en overdracht van engineering naar productie.' Totnu toe gebruiken alleen grote bedrijven een methodiek voor projectmanagement, vult Frank van Dam aan. 'Mkb'ers hebben er minder kaas van gegeten. Zij verdienen hun geld met hun specialisme. Maar grote klanten worden steeds sneller, dus moeten zij als engineer/toeleverancier ook sneller werken. Dan gaat het soms mis met de aansluiting op de klant.'

Metaalunie-branchevereniging SPMA (Specialists Production Mechanization and Automation) kent een projectaanpak met een stappenplan, voor risicobeheersing van complete speciaalmachineprojecten, maar die is vooral op de klant gericht. Hartgers: 'SPMA kun je eigenlijk pas gebruiken als je de interne organisatie op orde hebt. Daarvoor is de Prince2-methode geschikt.' Mecon begon met de toepassing in enkele pilots, met succes, waarbij de overige platformleden over de schouder meekeken. Inmiddels is besloten om het Kenniscentrum Engineering op te richten, dat het gebruik van Prince2 gaat propageren, onder meer via kennisuitwisseling, trainingen en best practices in engineeringprojecten. Een eerste driedaagse cursus voor projectmanagers is in november gestart, verzorgd door Van Dam Orenda en PKM.

Begin 2005 volgt Philips ETG in Almelo met een pilot. Voor manager engineering Rob Brinker was de mogelijkheid van benchmarking een trigger om mee te doen in het platform. 'Prince2 is een internationa-

le standaard aan het worden en er is een goede web-based toolbox in ontwikkeling. Die kan de administratieve ballast wegnemen en maakt toepassing in de keten makkelijk. Belangrijk, nu engineering steeds meer wordt uitbesteed: de klant moet er rotsvast op kunnen vertrouwen dat je het projectmanagement goed onder controle hebt.' Brinker onderschrijft het belang van het kenniscentrum: 'Wij gaan Prince2 uitdragen bij engineering agencies, die dan snel kunnen inspringen door projectmedewerkers te leveren, geoefend in de juiste methodiek. Maar ook naar klanten; sommigen opereren op een heel hoog projectmanagementniveau, dat wij zullen moeten overtreffen, bij anderen staat het nog in de kinderschoenen.'

links

- 1 www.kcengineering.nl