

De vijf pijlers van project control

07-10-2020 11:16

Een solide planning en control cyclus is een belangrijke voorwaarde voor de voorspelbaarheid van vastgoedprojecten. Binnen veel organisaties verloopt de Planning & Control cyclus echter nog niet optimaal. Een kwestie van bottleneck management, je moet jezelf telkens afvragen: "Waar zit op dit moment de zwakste schakel?". Een bijdrage van Bastiaan van der Mijl, Director Growth & Marketing bij vastgoedsoftware-ontwikkelaar Reasult.

Het is goed om met een open blik naar de financiële processen in de organisatie te kijken, want om een vastgoedmetafoor te gebruiken: 'Een stevig gebouw blijft alleen overeind staan als het goed gefundeerd is'. Zo begint financiële planning van de organisatie ook bij een goede basis op het operationele niveau: de projecten. Om als CFO op een KPI dashboard te kunnen vertrouwen, moet je zeker weten dat het op goede data is gebaseerd én dat je de juiste controls daarop hebt ingericht. In deze blog ga ik in op de 'fundering': de vijf pijlers van project control.

De vijf pijlers van project control

Pijler 1: Inschatting van kosten en opbrengsten

Rendement en risico horen bij elkaar. Bij risico's zijn we misschien geneigd als eerste te denken aan de projectrisico's, zoals grondverwerving, financiering en verkooprisico. Maar goed risicomanagement (en dus rendementsmanagement) gaat verder. De kwaliteit van de inschatting van kosten en opbrengsten is daar een voorbeeld van. Als vuistregel kan ik zeggen dat de inschatting transparant, passend en robuust moet zijn voor de fase waar het project zich op dat moment in bevindt.

Met 'transparant' bedoel ik dat het bij het beoordelen van een prognose in bijvoorbeeld een investeringsvoorstel voor de lezer zonder mondelinge toelichting duidelijk moet zijn op welke methode de prognoses op zijn gebaseerd: zijn de inschattingen gebaseerd op een gangbare norm, op eigen ervaring, op het advies van een deskundige, een offerte, een contract? Dat maakt nogal uit voor de 'hardheid' van de cijfers waar je naar kijkt. En daar komt ook het woord 'passend' om de hoek: is de methode die gebruikt wordt om de prognose te onderbouwen passend voor de fase waar het project zich in bevindt?

Slimme software helpt je om te werken van grove naar fijne data om de kosten en opbrengsten op te baseren. Zo is het mogelijk met een snelle, grove eerste inschatting op basis van normbedragen of eigen inschattingen te beginnen en naarmate er betere informatie beschikbaar komt gedurende het project, de prognose beter te onderbouwen met offertes en contracten.

Tot slot moet de prognose 'robuust' zijn. Gebruikt iedere projectontwikkelaar zijn eigen Excelmodel? Is er misschien een standaard sjabloon, maar wordt deze naar hartenlust aangepast? Hoe borg je dat de hele organisatie met de laatste versie werkt? Allemaal potentiële risico's voor de kwaliteit van de prognose. Want een foutje is snel gemaakt én het zorgt ervoor dat je als lezer van de prognose telkens eerst de rekenregels moet doorgronden. Slimme software bevat robuuste, voor gedefinieerde rekenmodellen en tegelijkertijd voldoende flexibiliteit om de veelheid aan projectvariabelen mee te kunnen nemen in de prognoses.

Pijler 2: Kwaliteit van de planning

Zoals rendement en risico bij elkaar horen, horen ook tijd en geld bij elkaar. Want het verschil tussen één miljoen euro vandaag is heel groot met één miljoen euro volgend jaar. Een paar zaken om bijvoorbeeld rekening mee te houden zijn: indexatie, financiering, rendement en de 'tijdfactor'. Hoe verder je in de toekomst

plant, hoe onzekerder het wordt. Er kan in tussentijd van alles gebeuren. Daarom is het belangrijk bij het plannen van geld in de tijd een goede 'granulariteit' te kiezen; de juiste mate van detail. Dit helpt je op het juiste abstractieniveau de cijfers te beoordelen. Over het algemeen geldt hierbij: hoe verder je in het proces komt, hoe meer je weet en dus hoe meer detail je kunt toevoegen. Dit betekent niet dat dat moet. Ook geldt dat bedragen in de nabije toekomst nauwkeuriger ingeschat kunnen worden dan in de verre toekomst. Hiermee voorkom je schijnnaauwkeurigheid.

Pijler 3: Kostenbewaking

Toekomst en verleden komen samen in het heden. Het heeft alleen zin om naar de toekomst te plannen als je ook monitort of je inschattingen correct waren en of je op schema ligt met de uitvoering. Kostenbewaking is fundamenteel voor het beheersen van een lopend project. Elke projectmanager zou dit intrinsiek moeten willen om het succes van zijn projecten te meten, maar veel organisaties vinden dit te belangrijk om de invulling hiervan aan de individuele medewerkers over te laten. Daarom kiezen veel organisaties ervoor om de projectverantwoordelijken te vragen zich periodiek in een standaard rapportageformat te verantwoorden over hun projecten. Bijvoorbeeld maandelijks, of eens per kwartaal.

Een best practice die wij daarin adviseren, is per project een actueel inzicht te hebben in de actuals, contractuele verplichtingen, het goedgekeurde budget en de (financiële) prognose. Zo ben je altijd 'in control' van wat je (al) hebt uitgegeven, wat je al hebt afgesproken uit te gaan geven, of dat nog steeds past binnen het budget dat je toegekend hebt gekregen én of het nog steeds strookt met de verwachting van wat je in totaliteit denkt uit te geven en binnen te halen. Ook dit proces kun je faciliteren met slimme software. Via een koppeling met het boekhoudsysteem wissel je financiële data uit, zodat data maar op één plaats ingevoerd en onderhouden hoeft te worden. Ook is het hele proces eenvoudig te managen door de workflow in het systeem en de vele standaard rapportages.

Pijler 4: Projectstructuur

Een goede projectstructuur helpt ook consistent succesvol te zijn. Daarmee doel ik niet op het juridisch of fiscaal structureren van je project. Hoewel dat natuurlijk ook belangrijk is, doel ik in deze context op een goede structuur van eenheden waarop je je financiële prognose baseert. Kies je er bijvoorbeeld voor om je plan financieel onder te verdelen door de indeling van de bouwblokken te volgen, de verschillende vastgoedfuncties, of op basis van huur/koop? Hoe kies je eigenlijk op welke criteria je een project onderverdeelt? (Te) vaak zien we dat dit op basis van externe factoren gebeurt: de indeling van de boekhouding wordt gevolgd, het rapportageformat van een externe toezichthouder, etc. Onze best practice is: houd het eenvoudig, en denk na welk onderscheid voor interne doelen belangrijk is te maken.

Pijler 5: Veranderkracht

Als een project eenmaal gestart is, is verandering de enige constante. Want plannen veranderen, ontwerpen veranderen, contracten worden onderhandeld, vergunningen worden aangevraagd, enzovoort. Als je hier als organisatie grip op wilt houden, moeten veranderingen goed gemanaged worden. Worden wijzigingen ten opzichte van de prognose of het goedgekeurde budget bijgehouden in een change log? Worden er scenario's gemaakt om onderhandelingen beter voorbereid in te gaan? Wordt ook de financiële prognose aangepast als de planning wijzigt? Welke wijziging vraagt een nieuw goedkeuringsbesluit en welk mandaat hebben de medewerkers zelf?

De sleutel om veranderingen in de projecten goed te managen, zijn goede tooling met ingebouwde scenariomogelijkheden, een goed proces met ingebouwde controls en de juiste instelling bij de medewerkers. Bij de laatste kunnen we niet helpen, bij de tooling en een goed proces wel!

Hoe maak je de volgende stap?

VASTGOED JOURNAAL

Als Agile softwarebedrijf hebben we geleerd telkens kleine, duidelijk afgebakende veranderingen door te voeren. Dat maakt de verandering overzichtelijk om door te voeren én maakt dat het resultaat snel zichtbaar is. Zo weet of je op die weg door moet gaan, of opnieuw moet bijstellen.

Hoe solide is jouw project control op dit moment? Wat is voor jouw organisatie een goede verbeterstap? In ons [whitepaper 'Voorspelbaar Vastgoed'](#) lees je hoe je aan de slag kunt gaan met een goed ingerichte Planning & Control cyclus en hoe de hele organisatie daarvan profiteert.

Bastiaan van der Mijl