



Grip op projectontwikkeling

Een praktische handreiking om meer grip te krijgen op je ontwikkelactiviteiten.

Dirk-Jan Maas
senior adviseur & interim manager

van
nim 
wegen

Inleiding

Marges op projectplannen worden dunner, dan wel de onrendabele toppen op huurwoningen nemen toe. De noodzaak van goede projectbeheersing neemt met de stijgende aanneemsommen verder toe. Projectbeheersing moet ervoor zorgen iedere euro optimaal te investeren en zo maximaal te laten renderen. Voor corporaties ten gunste van de primaire doelgroep en voor de marktpartij ten gunste van haar aandeelhouders. Projectbeheersing betekent goed risicomanagement; verantwoord omgaan met mogelijke bedreigingen en kansen.

Maar hoe doe je dat nu, je projecten beheersen, er grip op houden? Over dit onderwerp is al veel geschreven. Voor de corporatiesector worden zelfs speciale seminars georganiseerd. Vaak ontbreekt het echter aan praktische toepasbaarheid gestoeld op ervaringen uit de dagelijkse praktijk.

Inhoud

	Pag.
Projectbeheersing en risicomanagement	4
7 maatregelen voor meer grip	5
Maatregel 1 Brainstormen verhoogt het risicobesef	6
Maatregel 2 Duidelijkheid door overzichtelijke projectfasering	6
Maatregel 3 Goede rapportage geeft overzicht en inzicht	7
Maatregel 4 Planning maakt gevolgen snel inzichtelijk	8
Maatregel 5 Projectcalculatie moet 'cijfergevoel' vergroten	9
Maatregel 6 Projectdossier als kenniscentrum	10
Maatregel 7 Tot slot: organisatieniveau bepaalt verbeterplan	11
Over D.J. Maas	10
Tot slot	10

Projectbeheersing en risicomanagement

Projectontwikkeling is de laatste drie decennia uitgegroeid tot een professionele bedrijfstak. Hierin opereren verschillende typen bedrijven. De drie belangrijkste spelers zijn woningcorporaties, projectontwikkelaars en ontwikkelende beleggers. Woningcorporaties ontpopte zich in deze dynamische sector tot serieuze gesprekspartners van overheden, maatschappelijke instellingen en marktpartijen.

Door haar activiteit als sociale volkshuisvester, haar langdurige betrokkenheid en haar exploitatiemogelijkheden van het ontwikkelde vastgoed, neemt zij een speciale positie in.

Hoge Ambities gaan gepaard met grote risico's

Zelden staat een ontwikkelopgave op zich maar heeft relaties met de omgeving, de wijk en met andere ontwikkelingen. De ontwikkelopgaven zijn dan ook vaak complex door de vele betrokken partijen, verschillende belangen en hoge ambities in een veelkleurige omgeving. Bovendien gaat het (daardoor) vaak om grote investeringen en lange looptijden waarvan de uitkomst vooraf zelden geheel duidelijk is.



Goed risicomanagement heeft alles te maken met grip houden op de projecten en de projectportefeuille.

Kortom: projecten ontwikkelen kent grote risico's. Risico's die je nooit helemaal kunt 'beteugelen' maar die je voor het grootste deel goed kunt managen.

Tactisch risicomanagement is grip houden

Risicomanagement vindt op verschillende niveaus zijn beslag. Strategisch als het bijvoorbeeld gaat om het formuleren van doelen, het aangaan van samenwerkingsverbanden en de inzet van mensen en middelen. Op dit niveau worden de kaders gesteld. Hier gaat het om het 'waarom'.

De 'wat'-vraag bevindt zich op tactisch niveau. Het gaat dan om het inrichten van processen, besluitvorming en het toedelen van taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden.

Operationeel gaat het om de 'hoe'-vraag. Wie ontwikkeld en wie de regie heeft, om gereedschappen en de standaardisatie ervan.

In de hierna genoemde maatregelen gaat het vooral over het tactische en het operationele niveau. Goed risicomanagement heeft alles te maken met grip houden op de projecten en de projectportefeuille. Grip houden doe je met behulp van een aantal samenhangende maatregelen.

Deze maatregelen gaan over bewustwording, over duidelijkheid en over rapporteren. De maatregelen gaan ook over plannen, rekenen en documenteren. Hierna licht ik ze toe.

Zeven maatregelen voor meer grip

De hier genoemde maatregelen staan niet elk op zich. Ze hangen nauw met elkaar samen. Al deze maatregelen verdienen de aandacht om zo in samenhang en structureel meer grip te krijgen en te houden.



... maatregelen staan niet elk op zich. Ze hangen nauw met elkaar samen.

Maatregel 1

Brainstormen verhoogt het risicobesef

Goed risicomanagement begint bij de bewustwording van projectmedewerkers over de risico's die met projectontwikkeling gemoeid zijn. Dat is nodig om adequaat te kunnen reageren en interveniëren op voorkomende gebeurtenissen. Eén van de manieren om aan bewustwording te werken is gezamenlijk met projectmedewerkers over mogelijke risico's in het project te brainstormen. Een sessie van een half uur met de ontwikkelaar, de verhuurder, de verkoopmanager, de beheerder, de controller e.d. levert vaak al verassende inzichten op en verhoogt het risicobesef.



bewustwording is nodig om adequaat te kunnen reageren en interveniëren op gebeurtenissen

Maatregel 2

Duidelijkheid door overzichtelijke projectfasering

'Duidelijkheid' is een van de belangrijkste randvoorwaarde om in control te blijven.

Het gaat om duidelijkheid van het proces; Wat zijn de mijlpalen? Hoe faseren we het proces? Welke activiteiten vinden in welke fase plaats? Wie doet wat in welke fase? Wat is de inhoud van de besluitdocumenten? Wie beslist waar over? Wie is verantwoordelijk? Enz. enz.

Afspraken hierover maak je met alle betrokkenen in het proces (en dat zijn er meer dan alleen de projectontwikkelaar en de projectleider!). In een overzichtelijk schema kun je deze afspraken vast leggen zodat ze eenvoudig toegankelijk zijn. Stoffige handboeken hebben afgedaan! Een workshop is een prima methode om inhoudelijke kwaliteit en gedragenheid te vergroten.

Het klinkt banaal maar het begint met een heldere projectfasering. Welke fasen wil je onderscheiden en afsluiten met een go/no-go besluit? De fasen en de fasebesluiten hebben eenvoudig herkenbare benamingen. Dit bevordert de eenduidigheid in communicatie, voorkomt 'ruis' op de lijn en bevordert de efficiency.

DEFINITIEF 09 oktober 2008	INITIATIEFASE		DEFINITIEFASE		ONTWIKKELFASE			REALISATIEFASE	NAZORFASE	
	Initiatiebeschrijving Waar gaat het om?	Initiatiebesluit Kan het nog wettelijk?	Definitiebeschrijving Wat willen we dat het moet?	Definitiebesluit Wat gaan we er allemaal van doen?	VO-fase VO besluit Wat gaan we er allemaal van doen?	DO-fase DO besluit Wat gaan we er allemaal van doen?	Investeringsvoorbereiding Investeringsbesluit Wat gaan we er allemaal van doen?	Realisatiefase Oplevering	Nazorfasen Deelname Wat hebben we bereikt?	
Doel	Definitieve afspraken maken aan bestuur	Haalbaarheid vaststellen	Commerciële uitgangspunten vaststellen	Projectbesluit vaststellen	Financieel ontwerp vaststellen	Uitgewerkt ontwerp vaststellen	resultaat voor 30% in bestel, verstellen-voorzorgplan voor bouwtoelating, maatwerkplan (voor bestel) maken met definitieve uitgangspunten	Realisatie plan binnen afgesproken kader o.a. aanbesteden / contracteren	evaluatie project en proces, verstellen-voorzorgplan maakbaar en analyse van overvloed met Cumulatief BA	
Actie	in een zijkant een kant voor doel te een ID is	in een zijkant een kant voor doel te een ID is	in een zijkant een kant voor doel te een ID is	in een zijkant een kant voor doel te een ID is	in een zijkant een kant voor doel te een ID is	in een zijkant een kant voor doel te een ID is	in een zijkant een kant voor doel te een ID is	in een zijkant een kant voor doel te een ID is	in een zijkant een kant voor doel te een ID is	
Moment	in een zijkant een kant voor doel te een ID is	in een zijkant een kant voor doel te een ID is	in een zijkant een kant voor doel te een ID is	in een zijkant een kant voor doel te een ID is	in een zijkant een kant voor doel te een ID is	in een zijkant een kant voor doel te een ID is	in een zijkant een kant voor doel te een ID is	in een zijkant een kant voor doel te een ID is	in een zijkant een kant voor doel te een ID is	
MISSEVOORDE										
Besluit	X (overheids)	X	X	X	X	X	X	X	X	
Manager	X (overheids)	X	X	X	X	X	X	X	X	
Programma	X (overheids)	X	X	X	X	X	X	X	X	
Directie	X (overheids)	X	X	X	X	X	X	X	X	
Overzichts	X (overheids)	X	X	X	X	X	X	X	X	
Verantwoordelijke	X (overheids)	X	X	X	X	X	X	X	X	
Resultaten	Project of 'vraag' inventarisatie van... Wet- en regelgeving... Programma... Wet- en regelgeving...	Uitgangspunten... Wet- en regelgeving... Programma... Wet- en regelgeving...	Financieel ontwerp... Wet- en regelgeving... Programma... Wet- en regelgeving...	DO... Wet- en regelgeving... Programma... Wet- en regelgeving...	DO... Wet- en regelgeving... Programma... Wet- en regelgeving...	DO... Wet- en regelgeving... Programma... Wet- en regelgeving...	DO... Wet- en regelgeving... Programma... Wet- en regelgeving...	DO... Wet- en regelgeving... Programma... Wet- en regelgeving...	DO... Wet- en regelgeving... Programma... Wet- en regelgeving...	DO... Wet- en regelgeving... Programma... Wet- en regelgeving...

Tot slot dragen goede 'hulpdocumenten' bij aan de gewenste kwaliteit. Dit kunnen checklists zijn, modelovereenkomsten of 'best practices'. Maar bijvoorbeeld ook standaard projectplanningen, projectcalculatiemodellen en rapportagemodellen.

Er zijn speciaal voor dit doel ontwikkelde systemen op de markt om je onder andere te ondersteunen bij het overzichtelijk toegankelijk maken van alle hulpdocumenten.

Maatregel 3

Goede rapportage geeft overzicht en inzicht

Met behulp van rapportages informeren we beslissers, beleidsmakers en andere belanghebbenden. Een rapportage blikt terug op wat is gerealiseerd en zet dit af tegen de planning/het budget. Een

rapportage blik ook vooruit en laat zien wat het verwachte resultaat wordt. Ook bevat het analyses van de opgetreden verschillen.

Rapporteren doen we om inzicht te krijgen (en te houden) en om bij te kunnen sturen. Op projectniveau (tijd, geld, kwaliteit) maar ook op budgetniveau (uitgaven versus budget). Bij het opzetten van een rapportagesysteem maak je vaak onderscheid tussen projecten in de acquisitie/initiatieffase en projecten in later fasen. Eenvoudigweg omdat de dynamiek en de informatiebehoefte verschillend zijn.

Rapportages bevatten dus meer dan alleen financiële gegevens. Belangrijk is het overzicht over de gehele projectportefeuille; Hoe ziet de productie er de komende jaren uit? Wanneer nemen we fasebesluiten?, Wat is het bouwprogramma de komende jaren en welke investeringen zijn hiermee gemoeid? Daarnaast wil je inzicht in budgetten en budgetuitputting. Bron voor deze managementrapportage zijn projectrapportages die frequent (bij voorkeur maandelijks) door de verantwoordelijke ontwikkelaar worden opgesteld. Samen met budgetgegevens uit de financiële administratie geeft dit een totaalbeeld over de projecten.



Bron voor de managementrapportage zijn projectrapportages

Rapporten hebben de neiging slecht gelezen te worden. Een goede presentatie is dan ook essentieel. Belangrijk is dat de lezer eenvoudig zijn weg door de rapportage kan vinden naar de voor hem of haar belangrijke ontwikkelingen. Het gebruik van visualisaties/grafieken helpt je hierbij.

Maatregel 4

Planning maakt gevolgen snel inzichtelijk

De projectplanning is een van de instrumenten van de ontwikkelaar om zijn project te beheersen. Een planning kan heel gedetailleerd zijn of slechts op hoofdlijnen. Uiteraard staan daar alle

besluitmomenten en mijlpalen in. Daarnaast geeft de planning inzicht in de grondprocedure (bv. bouwrijp maken en levering) en de RO-procedure voor het verkrijgen van de bouwvergunning. Bevat het plan koopwoningen dan is ook de verkoopprocedure in de planning opgenomen.

Een goede planning geeft de relaties tussen de verschillende activiteiten weer en laat zien wat de gevolgen zijn als een van de activiteiten vertraagd of versneld. Het laat ook zien wat het kritieke pad is (die volgtijdelijke activiteiten waar de totale doorlooptijd van afhankelijk is).

Een 'moederplanning' waarin alle mogelijke activiteiten en hun logische samenhang zijn opgenomen, helpt de ontwikkelaar om snel inzicht te krijgen en geen activiteiten te vergeten. Ze fungeert dan ook als een checklist.

Complexe en langdurige projecten zijn nog maar moeilijk in een Excelsheetje te plannen. Hiervoor zijn speciale programma's op de markt (bijv. MsProject).

Maatregel 5

Projectcalculatie moet 'cijfergevoel' vergroten

De projectcalculatie geeft inzicht in de kosten en opbrengstenposten en het daaruit volgend financiële resultaat. Een eerste projectcalculatie in de initiatieffase geeft een notie van de financiële mogelijkheden voor wat betreft de kosten en de opbrengsten. Ondanks de grote onzekerheid van deze eerste becijfering is het een belangrijk vertrekpunt voor de verdere ontwikkeling.

Gaandeweg het traject neemt de zekerheid van de calculatie toe. Mogelijk neemt ook het aantal gecalculeerde posten toe (bijvoorbeeld niet alleen een totaalpost adviseurs maar per type advies begroten). Van belang hierbij is steeds de vraag tot op welk detailniveau je direct inzicht in het budget en de budgetuitputting wenst te hebben.

Budgetteren doe je door de totale projectcalculatie in mootjes te hakken; Voor iedere projectfase wordt steeds een deel van de projectcalculatie vrij gegevens als het budget. Vaak betekent dit het opknippen van de verschillende kostenposten. Zo kunnen op de kostenposten waaruit de projectcalculatie bestaat, uitgaven en verplichtingen worden bewaakt.

Kostencalculatie							
Projectnummer	P00360	type	Hoofdmassa	Noordvleugel	B5700	B6000	TOTAAL
Projectnaam			app.huur	app.huur	egw huur	egw koop	
Gemeente		aantal	18	15	24	20	86
Ontwikkelaar		m ² bruto					0
Projectmanager		m ² BVO	162	122	175	184	159
Projectleider		m ² gbo	108	81	134	141	115
		GBO/BVO	67%	66%	77%	77%	
		m ² /kavel	162	?	?	?	#WAARDE!
Printdatum	02-02-09	bouwkst/m ² gbo	1.432	0	0	0	300
Opmaakdatum	02-02-09	stichtingskst/m ² gbo	1.667	0	0	0	349
Valutatdatum	01-01-09	stichtingskst/m ³	#DEEL/01	#DEEL/01	#DEEL/01	#DEEL/01	#DEEL/01
		huur-koopprijs/m ² gbo	1.667	0	0	0	237
Architect	?	grondpr/m ²	58	#WAARDE!	#WAARDE!	#WAARDE!	#WAARDE!
Aannemer	?	grondquote	6%	#DEEL/01	#DEEL/01	#DEEL/01	6%
		aanneemson bouw	150.103	0	0	0	2.701.854
		indexering	0	0	0	0	0
		reservering tbv. aanpassingen plan	1,00%	1.501	0	0	27.019
		reservering tbv. aanbestedingsrisico	2,00%	3.002	0	0	54.037
		subtotaal deel 1 (Bouwkosten)	154.606	0	0	0	2.782.910
		honorarium architect					0
		verschotten architect					0
		honorarium constructeur	350				6.300
		verschotten constructeur					0
		overige advieskosten	658	0	0	0	11.844
		directievoering en toezicht	2.016				36.288
		grondonderzoek/sonderingen					0
		leges bouwvergunning	1,60%	2.474	0	0	44.527
		planschadeposten					0
		aansluitkosten gas	900				16.200
		aansluitkosten water	900				16.200
		aansluitkosten elektra	900				16.200
		aansluitkosten overig	100				1.800
		borgtocht/bankgarantie	0	0	0	0	0
		advertenties					0
		brochures en artist impressions	150				2.700
		overige reclame- en verkoopkosten					0
		verkoopbemiddeling (% v/d VON)	0,00%	0	0	0	0
		kopersbegeleiding					0
		rentekosten	2,21%	3.968	0	0	71.429
		subtotaal deel 2 (Bijkomende kosten)	15.508	0	0	0	223.487
		grondkosten	9.445	0	0	0	170.010
		splitsingskosten					0
		overdrachtskosten btw-plichtig					0

De projectcalculatie wordt ook wel stiko (stichtingskostenopzet), voorcalculatie of kba (kosten-baten-analyse) genoemd.

Maatregel 6

Projectdossier als kenniscentrum

Het belang van goede dossiervorming en kennisdeling wordt vaak onderschat. Door de lange doorlooptijd van een project (vaak vele jaren) zijn er vele mensen bij betrokken. Ieder heeft zijn eigen informatiebehoefte. Van kattenbelletjes tot formele documenten als contracten en besluitdocumenten. Goede vastlegging hiervan is essentieel. Om anderen te informeren, als naslagwerk of ter bewijsvoering in geval van conflicten. Belangrijk in dit verband zijn uniformiteit en volledigheid zodat alle betrokkenen snel over de benodigde gegevens kunnen beschikken.

Het spreekt voor zich dat juridische documenten zoals contracten, opdrachten en akten bijzondere zorgvuldigheid vragen. Een 'contractenregister' kan dit bieden.



... belang van goede dossiervorming en kennisdeling vaak onderschat ...

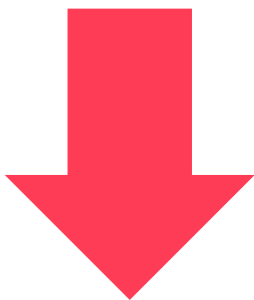
Maatregel 7

Tot slot: organisatieniveau bepaalt verbeterplan

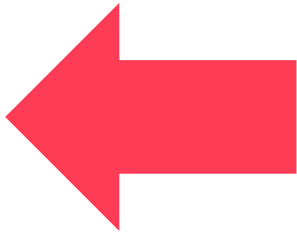
Nog een laatste algemene opmerking. De mate van detaillering is afhankelijk van het organisatieniveau/professionaliteit van de ontwikkelactiviteiten. Dus eerst de grote lijnen organiseren en dan de details, dus van grof naar fijn. De valkuil is hier absoluut te verdrinken in de details. Een verbeterplan helpt je dit te voorkomen.

En het kan niet vaak genoeg benadrukt worden: Keep It Simple!

Dirk-Jan (H.M.M.) Maas



Dirk-Jan (H.M.M.) Maas



Dirk-Jan heeft ruim 25 jaar ervaring met het inrichten van projectontwikkelingsorganisaties. Zowel in de profit- als de not-for-profit sector. Na zijn bedrijfskundestudie zette hij bij Woningbouwvereniging Het Oosten de afdeling Bedrijfsruimten & Koopwoningen op. Vervolgens werkte hij als Manager Operations bij het Bouwfonds aan de efficiency, inzichtelijkheid en beheersbaarheid van bedrijfsprocessen. Bij Kristal ondersteunde hij de directie met de bedrijfsinrichting en -vorming in een periode van explosieve groei.



Dirk-Jan werkt sinds 2007 als zelfstandig adviseur en interim-manager en is geassocieerd aan adviesbureau Vannimwegen.

Vannimwegen

dj.maas@vannimwegen.nl

06 5237 5672

Tot slot

De oorsprong van deze 'maatregelen' ligt in de periode dat ik voor Bouwfonds Wonen en Kristal werkte. Daarna ontwikkelde en verfiende ik ze aan de hand van de vele praktijksituaties waar ik als adviseur en interimmanager werkte.

Met deze beschrijving geef ik je snel een overzicht en een eerste inzicht. Wil je hier meer over weten of over de toepasbaarheid in jouw situatie, neem dan vooral contact met me op! Ik vertel er graag meer over of help je graag op weg.

© D.J. Maas / 2018