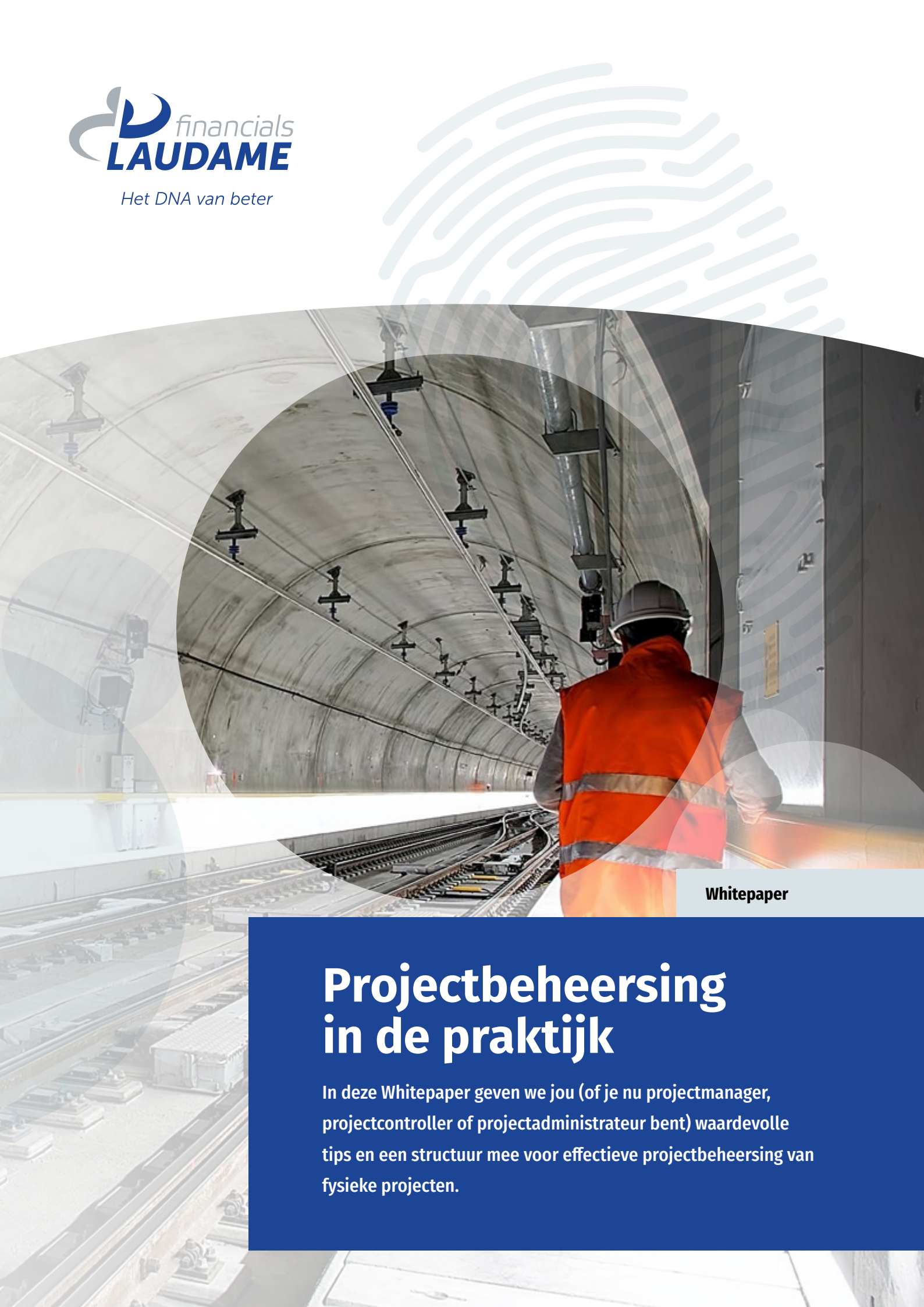


The background of the entire page is a photograph of a large, circular tunnel under construction. The tunnel's interior is lined with concrete segments. Overhead, a series of electrical or signaling systems are visible, consisting of poles and wires. In the foreground, a person wearing a white hard hat and a bright orange high-visibility safety vest is seen from behind, looking down the length of the tunnel. The perspective creates a strong sense of depth. The image is partially overlaid with a large, semi-transparent circular graphic element in the upper right quadrant.

Whitepaper

Projectbeheersing in de praktijk

In deze Whitepaper geven we jou (of je nu projectmanager, projectcontroller of projectadministrateur bent) waardevolle tips en een structuur mee voor effectieve projectbeheersing van fysieke projecten.



Introductie

Projectbeheersing gaat over projecten én mensen. Naast harde factoren als scope, tijd, geld en risico's zijn zachtere factoren cruciaal voor succesvolle projectbeheersing: samenwerking, vertrouwen, veiligheid en evaluatie. We zien bij veel van onze relaties dat het projectmatig werken een prettige en verbeteringsgerichte dynamiek met zich meebrengt. Maar helaas ook wel eens zorgen. Bijvoorbeeld wanneer de uitvoering moeizaam verloopt, de planning uitloopt, het budget niet toereikend blijkt of het uiteindelijke resultaat tegenvalt. Het gebeurt ook regelmatig dat meerdere projecten tegelijkertijd lopen, waardoor collega's hun aandacht en focus moeten verdelen. Aan de hand van de belangrijkste theorie, een uitgebreid praktijkvoorbeeld en de ervaringen van een projectcontroller geven we jou een structuur mee die helpt om van jouw fysieke project(en) een succes te maken.

Inhoudsopgave:

Projectbeheersing in de praktijk	04
Verschillen tussen fysieke- en bedrijfsvoeringprojecten	05
Fasen van een project	06
1. Voorbereidingsfase	07
Business case	07
Contract	07
Financiering en cashflow	08
Risicomanagement	08
Projectorganisatie & administratieve bewaking	09
Projectorganisatie & governance	10
2. Uitvoeringsfase	10
Rol van het projectteam	10
Project versus Finance	10
Financiële rapportage	10
Monitoren projectvoortgang	10
Informatiebeheersing	10
3. Afsluitingsfase	11
Storyline	11
Evaluatie en lessons learned	11
Financiële afsluiting	11
Casestudy ‘Veentunnel Amersfoort – Hooglanderveen’	13
De ervaringen van Rick de Smit – Projectcontroller (a.i.) bij ProRail	18
Oplossingen op maat	19



Projectbeheersing in de praktijk

Er zijn verschillende manieren om projecten in de praktijk te beheersen en de aanpak baseer je op het type einddoel van je project. Projecten waarbij het einddoel vooraf onduidelijk is, vragen een grote mate van flexibiliteit. De agile-/scrummethodiek is hiervoor bij uitstek geschikt. Hierin werken verschillende disciplines vaak samen in korte cycli.

We zoomen in deze Whitepaper juist in op projecten waarbij het einddoel wél van tevoren wordt bepaald. Natuurlijk zijn ieder project en elke organisatie waarin dat project wordt uitgevoerd uniek, maar op

hoofddijnen onderscheiden we drie verschillende fases van een project:

- de voorbereidingsfase;
- de uitvoeringsfase;
- de afsluitingsfase.

De grootste verschillen tussen fysieke- en bedrijfsvoeringsprojecten staan opgesomd in de tabel op de volgende pagina. In deze Whitepaper werken we de drie verschillende fases van een project uit vanuit het perspectief van een organisatie die een fysiek project uitvoert voor een opdrachtgever.



Projecten met een concreet einddoel hebben een aantal specifieke eigenschappen:

- Ze zijn per definitie tijdelijk van aard, omdat het start- en eindpunt vooraf wordt bepaald.
- De middelen waarmee je een concreet product maakt of resultaat wil boeken, worden vooraf vastgesteld. Denk aan tijd, geld, mensen of materiaal.
- De projectleider (of projectmanager) stuurt het project aan. Die beheerst het project op basis van een contract en aan de hand van scope, kwaliteit, tijd, geld, organisatie, informatie, risico's, samenwerking, vertrouwen en evaluatie.
- Wanneer het project afgerond is, vindt er een overdracht plaats vanuit het projectteam naar de opdrachtgever.

Verschillen tussen fysieke- en bedrijfsvoeringprojecten

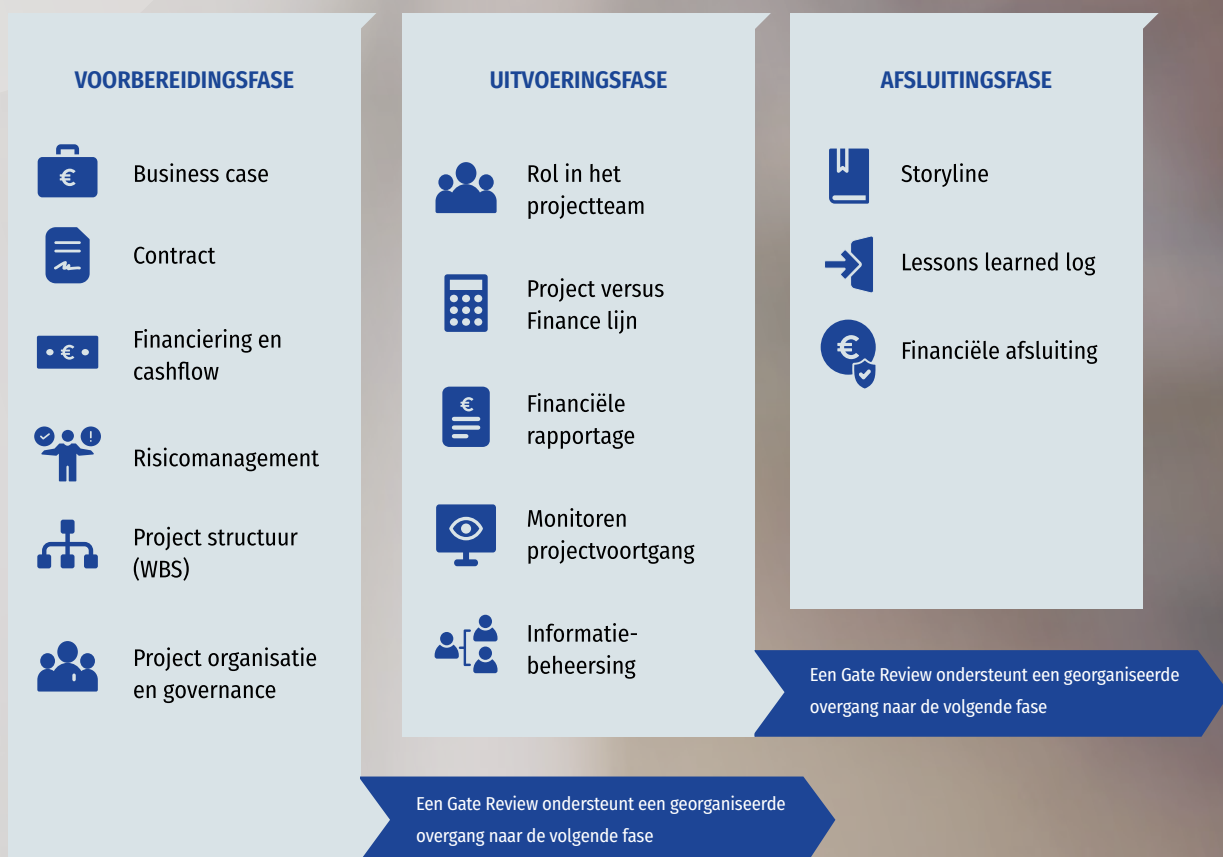
De fases, aandachtspunten en acties op de volgende pagina gelden voor zowel fysieke- als bedrijfsvoeringsprojecten.

Wel gelden er een aantal belangrijke verschillen tussen een fysiek project en een bedrijfsvoeringproject.

ONDERDEEL	FYSIEK PROJECT	BEDRIJFSVOERINGPROJECT
Financiering	Vergoeding vanuit opdrachtgever	Intern budget samengesteld
Planning	Strakke planning en inzet afgestemd met de opdrachtgever	Lastiger om strak te plannen omdat de projectwerkzaamheden naast het reguliere werk uitgevoerd worden
Eindproduct	Wordt overhandigd aan de opdrachtgever	Wordt overhandigd aan de gebruikers
Milestones	Focus op meerdere milestones	Vaak de focus op 1 go-live-moment

Fasen van een project

Aandachtspunten en acties per fase



1. Voorbereidingsfase

Het is belangrijk om een project vanaf het begin goed op te zetten. Zo weet het hele projectteam wat de planning, afspraken en verwachtingen zijn.

In de voorbereidingsfase zorg je voor:

- een sterke business case;
- één of meerdere contract(en);
- tijdige financiering en cashflow;
- sterk risicomanagement;
- duidelijke projectplanning, projectstructuur en projectorganisatie.

De beheersing van een project is lastiger wanneer het projectteam één van deze onderdelen vergeet of niet goed uitvoert. Daarmee neemt ook het risico op vertraging in de voortgang en overschrijding van het budget toe. Sommige organisaties kiezen ervoor om de voorbereidingsfase nog verder onder te verdelen in subfasen, zoals de initiatiefase, definitiefase en ontwerpfasen. Om het overzicht te bewaren houden we in deze Whitepaper vast aan één overkoepelende voorbereidingsfase waarin we de eerder genoemde onderdelen bespreken.

Business case

In de business case formuleer je het doel van het project: waarom voert de organisatie het project uit? Zorg dat je daarbij in ieder geval de volgende vragen beantwoordt:

- Wat is de toegevoegde waarde van het project?
- Wat zijn de eisen en wensen?
- Wat is het gewenste resultaat?
- Op welke manier geeft het project uitvoering aan de strategische doelen van de onderneming?
- Hoe wordt het project gefinancierd?
- Wat is de haalbaarheid van de uitvoering?
- Wat is de planning van het project?
- Welke alternatieven zijn mogelijk?



Tip uit de praktijk

Vraag naar ervaringen en lessons learned van eerdere projecten en neem deze mee in het uitwerken van de nieuwe business case.

Contract

Naast de business case is het contract met de opdrachtgever cruciaal. Zorg dat je in het contract minimaal de volgende bepalingen opneemt:

Algemene bepalingen

contractpartijen, looptijd, ontbindende voorwaarden, etc.

Technische bepalingen

specificaties van de scope

Financiële bepalingen

bedrag, milestones, betaaltermijnen, indexatie etc.



Tip uit de praktijk

Denk in de fase van contractvorming goed na over de gewenste manier van samenwerken met contractpartijen. Soms is een traditionele relatie tussen opdrachtgever en opdrachtnemer het meest passend. In sommige gevallen is een contractpartij ook partner in het project en werk je in een gezamenlijk team. Zorg dat de vorm van het contract aansluit op wat het project nodig heeft. Dit kan veel conflicten in de uitvoeringsfase voorkomen.

Financiering & cashflow

Bij de start van het project moet duidelijk zijn hoe het project gefinancierd wordt, bijvoorbeeld met een financiering in termijnen of werkkapitaalfinanciering met eindbetaling door de opdrachtgever.

Daarnaast is het nodig om een cashflow-prognose te maken. Zo houd je controle over de liquiditeit van het project en is duidelijk óf en wanneer eventuele cashflowproblemen ontstaan. Door dit goed uit te werken, kun je tijdig bijsturen door middel van bijvoorbeeld additionele financiering of andere afspraken met de opdrachtgever. Let bij het maken van de cashflow-prognose op de volgende zaken:

Cash-in:

- Wanneer factureer je de milestones en wat is de betalingstermijn?
- Wanneer spreek je het werkkapitaal aan vanuit de kredietfaciliteit?

Cash-out:

- Wanneer doe je de betalingen voor de grote inkopen?
- Hoe leiden bestede uren tot cash-out voor het project?

Risicomanagement

Breng bij de start van het project de risico's (kans x financiële impact) in kaart. Denk bijvoorbeeld aan omgevingsrisico's (weersomstandigheden, politieke factoren, etc.) en interne risico's (prijrisico, beschikbare middelen, etc.). Breng daarnaast de risico's in kaart die ontstaan als gevolg van het resultaat van het project en mitigeer deze risico's door ze te vermijden, verminderen, accepteren en/of over te dragen.



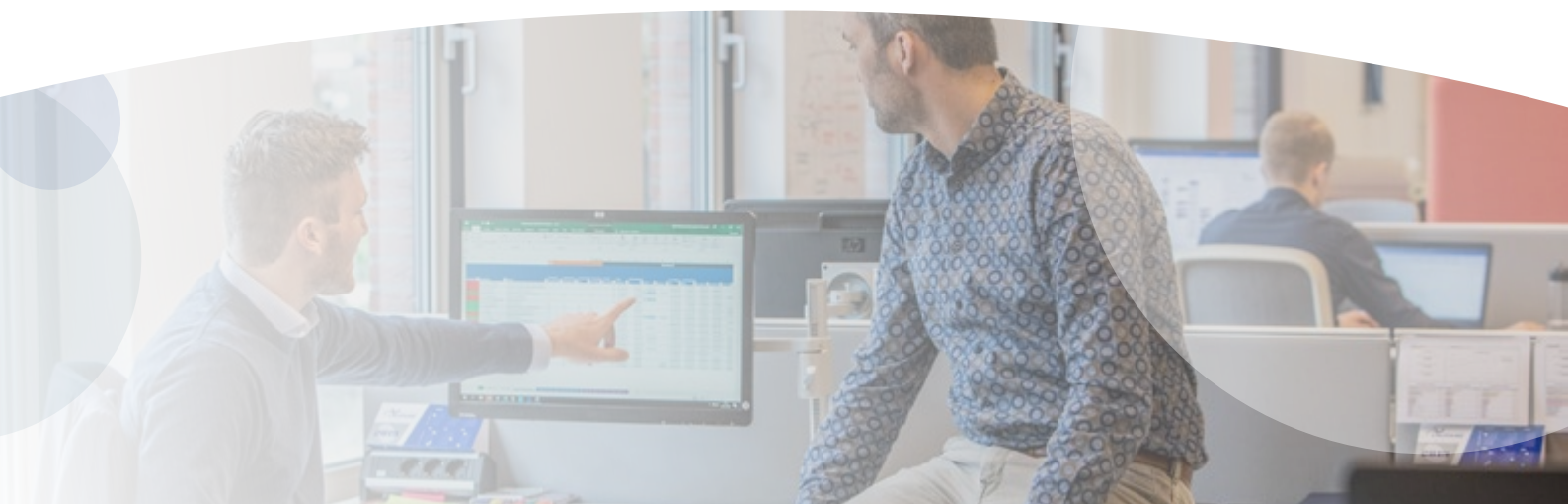
Voorbeeld uit de praktijk

Bij het ontwerp van een installatie in een havenomgeving werd na een risico-inventarisatie besloten om een extra steiger met een bootje aan te leggen. In geval van (grote) brand was dit de snelste manier voor de operators om van de locatie weg te komen.

Projectstructuur (WBS)

Zorg voor een goed opgezette administratieve bewaking van het project door middel van een heldere Work Breakdown Structure (WBS), waarmee je de taken binnen het project opdeelt in kleinere deeltaken. Je vertaalt de WBS in de budgettering en houdt de realisatie bij in projectcodes binnen de projectadministratie. Te veel of te weinig projectcodes kunnen zorgen voor problemen tijdens het project. Bepaal vooraf, na overleg met diverse collega's (waaronder de projectmanager en -planner), een handige structuur en zorg voor een goede balans:

- Wees duidelijk over waar je de facturen van leveranciers boekt.
- Wees helder over op welke projectcodes je de uren schrijft.
- Communiceer de projectcodes naar het projectteam, zodat ze bekend zijn en duidelijk is welke code waarvoor gebruikt wordt.





Tip uit de praktijk

Moedig aan dat collega's bij twijfel vooraf vragen op welke projectcodes geboekt en gefactureerd wordt. Dit kost je in het begin tijd, maar het betaalt zich zeker terug wanneer het merendeel van de kosten direct op de juiste plaats geboekt wordt.

Projectorganisatie & governance

Leg de verantwoordelijkheden, goedkeuringen en taken van de rollen van het projectteam vast in een RASCI-model (Responsible – Accountable – Support – Consulted – Informed). Zo is de rolverdeling altijd helder voor het hele team. Stel ook vast welke overlegmomenten nodig zijn tussen welke stakeholders. Bepaal naar wie geëscaleerd moet worden als er tegengestelde belangen ontstaan binnen het projectteam. Vaak is een stuurgroep eindverantwoordelijk voor het project en dus bevoegd om doorslaggevende besluiten te nemen.

Overgang naar uitvoeringsfase

Om door te gaan naar de volgende fase neemt de stuurgroep tijdens een Gate Review een 'go'



of 'no-go' beslissing. De projectleider bepaalt in samenspraak met de stuurgroep of:

- er een zakelijke rechtvaardiging bestaat voor het project;
- de risico's aanvaardbaar zijn;
- de afspraken (binnen en buiten de projectgroep) voldoende helder zijn.

Bij een 'go' wordt de faseovergang ingezet, zodat de uitvoering van het project kan beginnen. Bij een 'no-go' wordt aangegeven welke onderdelen van het project in deze fase onvoldoende zijn en welke problemen moeten worden opgelost. Vervolgens vindt opnieuw een Gate Review plaats waarin je toetst of de uitvoering van het project kan beginnen.



Tip uit de praktijk

Veel projecten verlopen moeizaam omdat fases niet goed worden afgerond, maar rommelig in elkaar overlopen. Dit resulteert in onnodige risico's en vertragingen. Als projectmanager en -controller is het daarom cruciaal om genoeg tijd te besteden aan de faseovergang. Het expliciet inzetten van Gate Reviews is een goed instrument om te voorkomen dat je in deze valkuil stapt.

2. Uitvoeringsfase

Na een succesvolle voorbereidingsfase is het project in grote lijnen uitgetekend en is het projectteam klaar om aan de uitvoeringsfase te beginnen. In de uitvoeringsfase sta je stil bij:

- de rol van het team;
- het projectbelang tegenover het organisatiebelang en finance;
- de financiële rapportage;
- het monitoren van de projectvoortgang;
- de informatiebeheersing.

Rol van het projectteam

Als het goed is weet elk projectlid inmiddels wat er van hem of haar wordt verwacht en welke deadline hiervoor is afgesproken. Omdat er in de praktijk nagenoeg altijd wel afwijkingen ontstaan ten opzichte van de planning, is het belangrijk dat het projectteam de voortgang en risico's periodiek onderling bespreekt. Naast toewijding en verantwoordelijkheid moet het projectteam een bepaalde mate van flexibiliteit hebben, om de uitvoering tot een succes te brengen. Belangrijk hierbij is dat er een 'wij'-gevoel is, waarbij het team met elkaar meedenkt en kleine en grote successen en mijlpalen viert.

Project versus Finance

Tijdens een project kunnen het projectbelang en organisatiebelang botsen. De projectmanager heeft als hoofddoel het project juist en tijdig op te leveren. Vanuit finance wordt er meer gekeken naar de uitvoering van het project binnen gestelde budgetten en (interne) regels. Dit kan soms tot een interessant spanningsveld leiden. Bijvoorbeeld als de projectmanager snel stappen wil zetten in een volgende fase van het project, terwijl de financiering nog niet 100% rond is. De projectcontroller moet hier scherp op zijn en zowel de projectmanager helpen als de interne regels volgen. Het is de taak van de projectcontroller om het belang van het project én het belang van de organisatie in het oog te houden. Zo voorkom je dat het project afronden ten koste gaat van de organisatiedoelen. Begripvol zijn, meedenken met alle stakeholders en zoeken naar wat wel kan, is de kunst bij deze verschillende belangen.

Financiële rapportage

Zorg voor een goede financiële projectrapportage met daarin minimaal de volgende elementen:

- budget en wijzigingen van het budget;
- prognose te gaan (ETC; Estimate to completion);
- prognose einde werk (EAC; Estimate at completion);
- aangegane verplichtingen (OC; Open Commitments);
- cashflow forecast.

Monitoren projectvoortgang

Met het meten van de voortgang van het project krijg je in kaart hoe het project verloopt ten opzichte van de planning en het budget. Dit doe je bijvoorbeeld door middel van het monitoren van de realisatie van (contract)mijlpalen, het kritieke pad (i.c.m. een buffer) of de Earned Value Methode.

Informatiebeheersing

Communiceer naast de (financiële) voortgang ook andere aspecten van het project, zoals kwaliteit en veiligheid. Het belangrijkste van informatiebeheersing is dat alle stakeholders tijdige, juiste en volledige informatie tot hun beschikking hebben.



Tip uit de praktijk

In de praktijk wordt vaak gezocht naar het verhaal achter de (financiële) mutaties (bijvoorbeeld meer- en minderwerken) in verschillende versies van de rapportage. Houd voor jezelf een uitgebreide toelichting bij van de mutaties, zodat je bij vragen over deze verschillen altijd een toelichting kunt geven. Houd goed bij wat de laatste 'officieel gepubliceerde' versie is en gebruik daarnaast je eigen werkbestand.

Overgang naar afsluitingsfase

Net als in de overgang van de voorbereidingsfase naar de uitvoeringsfase, voer je ook in deze overgang een Gate Review uit. Tijdens deze Gate Review stel je vast of de scope van het project behaald is, restpunten aanwezig zijn en neemt de stuurgroep het besluit of het project gereed is om af te sluiten.

3. Afsluitingsfase

Na de Gate Review van de uitvoeringsfase breekt de afsluitingsfase aan. Hierin blikt het projectteam met andere stakeholders terug op het project en rond je de financiering af. Dit gebeurt door middel van:

- een storyline;
- evaluatie en lessons learned;
- de financiële afsluiting.

De afsluitingsfase geeft handige en soms essentiële inzichten in wat er tijdens een project goed en minder goed is gegaan. Voornamelijk de lessons learned bieden handvatten en tips voor het (nog) succesvoller uitvoeren van een volgend project.

Storyline

Zorg tegen het einde van het project voor een uitgebreide evaluatie met de teamleden en andere stakeholders. Leg vast waarom het project gelopen is zoals het liep qua scope, verwachtingen en belangrijke gebeurtenissen en beslissingen. Een storyline is hier een handig middel voor, omdat je achteraf duidelijk inzicht krijgt in welke keuzes gemaakt zijn en hoe het project verlopen is.

Evaluatie en lessons learned

Leg de evaluatie en lessons learned vast in een log, zodat je opgedane kennis en ervaring kunt gebruiken in toekomstige projecten. Zorg bij de start van een nieuw project dat het projectteam een overleg

heeft waarin de lessons learned van de voorgaande projecten gedeeld worden.



Tip uit de praktijk

De leden van het projectteam zijn in deze laatste fase soms al bezig met hun volgende rol of project. Sommigen zullen zelfs het projectteam al verlaten. Houd in deze laatste fase dan ook goed de rollen, taken en verantwoordelijkheden bij en maak het bespreekbaar als er gaten dreigen te vallen.

Financiële afsluiting

Wees voorzichtig met het laten vrijvallen van resultaten tijdens deze fase, omdat er een kans op tegenvallers bestaat. Bespreek en controleer met de betrokken afdelingen of openstaande verplichtingen kunnen vervallen of dat je moet wachten op de factuur.

Ga daarnaast na of al het meer- en minderwerk is verrekend en stuur dit zo snel mogelijk uit als dat niet het geval is, zodat je vertraging in het afronden van het project voorkomt. Controleer tot slot of de opdrachtgever alle facturen heeft betaald en rond alle acties rondom eventuele financiering af.







Casestudy

‘Veentunnel Amersfoort – Hooglanderveen’

In het tweede gedeelte van deze Whitepaper maken we de vertaalslag vanuit de theorie naar de praktijk. De drie fases uit het model worden als het ware over een afgerond project gelegd om te laten zien hoe projectbeheersing er in de praktijk uitziet. Het project in kwestie betreft de aanleg van een fiets- en voetgangerstunnel onder het spoor tussen Amersfoort en Hooglanderveen door ProRail.

Vorbereidingsfase

Business case

De gemeente Amersfoort wil de bereikbaarheid van en in Hooglanderveen voor langzaam verkeer verbeteren. Belangrijk onderdeel hierin is het passeren van het spoor. In overleg tussen betrokken partijen is besloten dat het realiseren van een fiets- en voetgangerstunnel onder het spoor het gewenste resultaat biedt op een manier die aansluit op de veiligheidseisen die ProRail stelt. Deze tunnel gaat ook onderdeel uitmaken van een snelfietsroute tussen Nijkerk en Amersfoort. Behalve

voor de gemeente Amersfoort is de tunnel ook van toegevoegde waarde voor de gemeente Nijkerk en de provincies Gelderland en Utrecht. Zij zijn allen bereid een deel van de projectkosten te financieren. Na de initiatie van het project wordt gestart met de opdracht aan ProRail om varianten te verkennen en te voorzien van planning en kostenraming.

Contract

De gemeente Amersfoort vraagt aan ProRail om de aanleg van de fiets- en voetgangerstunnel mogelijk te maken. De gemeente Amersfoort is opdrachtgever, ProRail opdrachtnemer. De klantvraag betreft onder andere:

1. De verkenning naar opties om deze tunnel te realiseren (o.a. variantenstudie).
2. De uitwerking van de beste optie (tunnel) voor alle partijen.
3. De voorbereiding en daadwerkelijke realisatie van de tunnel.

In 2013 is er een voorlopig ontwerp opgeleverd en in 2017 is door de gemeente gevraagd om dit ontwerp verder uit te werken. Begin 2018 is dit gebeurd (verkenning afgerond) en is er een planning opgesteld waarin realisatie in 2020 als doel werd benoemd. In mei 2019 is het projectplan voor realisatie afgerond en getekend. De oplevering is eind 2021 gerealiseerd.

Financiering en cashflow

Voor de realisatie van dit project is 5,4 miljoen euro begroot. Dit project kende de volgende financiers:

1. Gemeente Amersfoort:	3.000.000
2. Nijkerk en provincie Gelderland:	500.000
3. Provincie Utrecht	1.300.000
4. Ontwikkelingsbedrijf Vathorst	600.000

Afgesproken werd dat ProRail ieder kwartaal een 'prognose eindstand' van het project zou afgeven en onderbouwen met een cashflow prognose.

Risicomanagement

In dit project werd onderscheid gemaakt tussen twee vormen van risicomanagement:

1. **Projectrisicomanagement:** het beheersen van projectrisico's die het project in negatieve zin konden beïnvloeden. Hiervoor is een risicodossier opgebouwd tussen ProRail en de gemeente Amersfoort en ook was er geld voor gereserveerd in het budget.
2. **Contractrisicomanagement:** hier ging het voornamelijk om het beheersen van risico's binnen het afgesproken contract tussen ProRail en de aannemer (die geselecteerd werd door ProRail).

Voorbeelden van projectrisico's zijn:

- beschikbaarheid van TVP's (TreinVrijePeriodes), deze moeten tijdig worden aangevraagd om zo de mogelijkheid te hebben het werk te kunnen uitvoeren op een treinvrij spoor;
- beschikbaarheid van mensen en middelen;
- mogelijke vertraging door stakeholders (extern/intern);
- mogelijke vertraging in leveringen materialen.

Projectstructuur (WBS)

Binnen ProRail is gekozen om de volgende projectstructuur te hanteren voor alle projecten:

1. **Initiële fase:** uitwerken business case.
2. **Verkenningfase:** variantenstudie naar oplossingen.
3. **Planuitwerkingsfase:** gedetailleerd uitwerken van één (gekozen) variant.
4. **Realisatiefase:** voorbereiding, realiseren en afsluiten van de gekozen variant.

Binnen iedere fase worden de volgende kosten gesplitst:

- projectmanagementkosten
- engineeringskosten
- administratiekosten
- toezichtkosten
- bouwkosten (alleen in realisatiefase)
- onvoorzien (moet aansluiten bij risicodossier)

Projectorganisatie en governance

Voor dit project is binnen ProRail een projectteam geformeerd waarin de benodigde disciplines deelnemen. Hiermee werden alle relevante aspecten geborgd in het project. De projectcontroller maakte onderdeel uit van het projectteam.

Uitvoeringsfase

Rol in het projectteam

Binnen dit project waren vanuit ProRail de volgende functionarissen aanwezig:

Projectmanagement

- projectmanager

Projectbeheersing

- projectcoördinator
- projectcontroller
- project- en risico-analist

Techniek

- Rail System Engineer

Contractmanagement

- bouwmanager
- bouwadministrateur

Conditionering en communicatie

- medewerker leefomgeving
- medewerker juridische zaken
- medewerker vastgoed
- medewerker communicatie

Voor de daadwerkelijke realisatie van de tunnel werd een aannemer gecontracteerd. Deze aannemer had voornamelijk contact met de project- en bouwmanager van het ProRail team.

Financiële rapportage

Ieder kwartaal werd er gerapporteerd vanuit ProRail naar de stakeholder(s). De belangrijkste stakeholder was in dit geval de gemeente Amersfoort.

Financiële informatie (tabellen) die o.a. werd verstrekt in deze rapportage:

- prognose eindstand
- budget
- verplichtingen
- kasstroomprognose

Aanvullend op deze tabellen werd altijd een tekstuele toelichting gegeven. De kasstroomprognose diende als onderbouwing voor de factuur die ieder kwartaal verstuurd werd.

Het factuurbedrag bestond uit: realisatie t/m afgelopen kwartaal + voorschot komend kwartaal – al gefactureerde bedragen (laten we ervan uitgaan dat er al 3.900.000 in rekening is gebracht). In onderstaand voorbeeld (Q4-2021) = 3.800.000 + 450.000 – 3.900.000 = 350.000 euro.

Let op: onderstaande cijfers zijn niet de werkelijke cijfers die gedeeld zijn met de stakeholder.

Alle bedragen *1000

	Realisatie Q4-2021	Realisatie t/m Q4-2021	Obligo's	Totaal verplicht	Onvoorzien	Prognose eindstand	Budget
Planstudie		€ 250		€ 250		€ 250	€ 275
Algemene kosten		€ 250					
Realisatiefase	€ 150	€ 3.550	€ 650	€ 4.200	€ 120	€ 4.470	€ 5.100
Algemene kosten	€ 25	€ 350	€ 50	€ 400	€ 20	€ 470	€ 500
Bouwkosten	€ 125	€ 3.200	€ 600	€ 3.800	€ 100	€ 4.000	€ 4.600
Totaal	€ 150	€ 3.800	€ 650	€ 4.450	€ 120	€ 4.720	€ 5.375

Alle bedragen *1000

Kasstroomprognose

Omschrijving	t/m 2021	Q1 2022	Q2 2022	Q3 2022	Q4 2022	Onvoorzien	Totaal
Vorige prognose (Q3-2021)	€ 3.750	€ 500	€ 250	€ 50	€ -	€ 100	€ 4.650
Huidige prognose (Q4-2021)	€ 3.800	€ 450	€ 200	€ 100	€ 50	€ 120	€ 4.720





Monitoren projectvoortgang

Eén keer per twee weken vond er een overleg plaats met het projectteam waarin iedereen werd bijgepraat over de laatste ontwikkelingen (en milestones) op het gebied van scope, tijd, geld en risico's.

Tip uit de praktijk

Als projectcontroller probeer je goed te luisteren naar wat er speelt tijdens het project en in te schatten wat de gevolgen van bepaalde ontwikkelingen zijn. Het luisteren, stellen van goede vragen en na afloop afstemmen met individuele teamleden is hierbij erg belangrijk.

Informatiebeheersing

Naast informatiebeheersing binnen het team gebeurde dit ook buiten het team, door zowel de interne als de externe stakeholders tijdig te voorzien van de juiste en volledige informatie met betrekking tot het project.

Afsluitingsfase

Storyline & lessons learned

In de eindfase van het project is er samen met ProRail, de gemeente Amersfoort en de aannemer (Heijmans) een bijeenkomst georganiseerd om terug te kijken op het project. Hier werden de lessons learned besproken



Bekijk hier hoe de betrokkenen terugblikken op het project



Praktijkvoorbeeld

Bij aanvang van het project waren we in de veronderstelling dat er op een bepaalde plek niets onder de grond zou zitten. Achteraf bleken hier toch kabels en een kastje te zitten, waardoor er tussentijds geschakeld moest worden en de werkwijze moest worden aangepast. Lesson learned: vooraf goed controleren wat er allemaal onder de grond zit.

en vond een gezamenlijke wandeling in en rondom de gerealiseerde tunnel plaats. Hoewel het project iets vertraagd is opgeleverd, is het wel gelukt om dit ruim binnen het budget te realiseren, waardoor alle betrokken partijen met een goed gevoel terugkijken op dit project.

Financiële afsluiting

Aan het eind van het project zijn de laatste financieel administratieve zaken afgerond. Er mochten geen openstaande verplichtingen meer zijn en nadat alle kosten waren geregistreerd, kon er een eindfactuur worden gestuurd naar de financiers. Na betaling van deze eindfactuur werd het project financieel afgesloten. Daarnaast was er nog sprake van een overdracht met betrekking tot het beheer en toekomstig onderhoud van de tunnel. Daarin is afgesproken dat alle constructies die de reilsporen dragen in beheer kwamen bij ProRail. Alle overige constructies en afbouw van de onderdoorgang kwamen in beheer van de gemeente Amersfoort.



Bekijk hier de indrukwekkende timelapsevideo



Projectcontroller
Rick de Smit

De ervaringen van Rick de Smit – Projectcontroller (a.i.) bij ProRail

Als projectcontroller bij ProRail ben ik het financiële geweten voor 25 lopende projecten. In samenwerking met het gehele projectteam verbeter ik de financiële voorspelbaarheid van de projecten. In die rol sla ik een brug tussen de inhoud van de infrastructurele projecten en de financiën. Kort samengevat draait dat om het:

- beheersen van projecten op het gebied van scope, tijd, geld en risico's;
- verantwoorden van de voortgang van projecten (met name financiële input) richting interne en externe stakeholders;
- opstellen van projectplannen, beschikingsaanvragen en periodieke rapportages in samenwerking met het projectteam;
- prognosticeren van projecten en onderbouwen van deze prognoses.

De doorlopende afstemming met het projectteam is cruciaal voor een goede voortgang van de verschillende projecten. Met alle teamleden bespreek ik de financiële voortgang van de projecten, waarin het voor mij vooral belangrijk is om de cijfers die ik zie te toetsen in de praktijk. Daarbij stel ik de volgende vragen: matchen ze bij wat de collega's aangeven, spelen er nog andere zaken die op korte of lange termijn van invloed gaan zijn op de financiën van het project en zijn er daarin

nog mogelijkheden om tijdig bij te sturen? Zonder die afstemming zouden mijn rapportages niet meer zijn dan een invuloefening vanuit mijn eigen interpretatie. Veel (tussentijdse) bijzonderheden vertalen zich niet direct in cijfers. Om ongewenste verrassingen te voorkomen is het cruciaal om bijzonderheden tijdig te signaleren en erop te acteren.

“

Wat is jouw belangrijkste tip voor projectcontrollers?

“Kijk breder dan de cijfers zelf. Zoek daarin actief de verbinding met alle collega's binnen het projectteam. Het is jouw taak om te weten wat er speelt en wat de mogelijke impact is op scope, tijd, geld en risico's. Soms kan een ontwikkeling die jij ergens tussendoor opvangt zomaar het verschil maken tussen het project net wel of net niet binnen de begroting afronden.”

Oplossingen op maat

We hopen dat deze Whitepaper je een goed beeld heeft gegeven van wat er allemaal komt kijken bij projectbeheersing. Sommige tips zijn direct toepasbaar, andere onderdelen vergen wellicht meer uitwerking en voorbereiding. We denken graag met je mee om projectbeheersing tot de succesfactor te maken in het slagen van jouw projecten.

Je kunt denken aan:

- De 'Laudame Quick Scan Projectcontrol'. Aan de hand van onze tool brengt een consultant de relevante aspecten van het project in kaart en geeft je praktisch advies. Handig bij het begin van een project, om alles goed in te richten. Maar ook heel nuttig als je al bezig bent en de inrichting van de projectbeheersing wil checken.
- Een frisse blik bij de evaluatie van een niet goed

verlopen project. Wat ging er goed, wat ging er mis en welke lessons learned moet je meenemen naar een volgend project.

- Een op maat gemaakt traject om de projectbeheersing binnen jouw organisatie op het gewenste niveau te brengen. Dit kunnen we doen door het (door) ontwikkelen van werkprocessen en rapportages, maar ook door middel van incompany trainingen en het begeleiden van medewerkers.
- Het op tijdelijke basis vervullen van een projectcontrollersfunctie.
- Het werven en selecteren van vaste projectcontrollers voor jouw organisatie.

Neem contact op met één van de onderstaande collega's als je wil doorpraten over jouw specifieke vraagstukken en wil weten wat Laudame daarin kan betekenen voor jouw organisatie.



Dick Moen (MC)

Consultant
dmoen@laudame.nl

06 – 13 46 58 02

Naast zijn werk als interim financial is Dick verantwoordelijk voor de kennisontwikkeling van projectcontrol binnen en buiten Laudame Financials. Zijn jarenlange ervaring op het gebied van projectbeheersing heeft hij opgebouwd in meerdere branches.



Sjaco Trouwborst (RC)

Managing Consultant
strouwborst@laudame.nl

06 – 43 47 15 83

Sjaco is een senior consultant met ruime ervaring binnen organisaties en branches waar projectmatig wordt gewerkt, zoals: infrastructuur, bouw en vastgoedontwikkeling. Binnen Laudame is hij verantwoordelijk voor de consultancy-dienstverlening.



Het DNA van beter