

Projecten uitvoeren houdt de nodige onzekerheid in. Het specifieke karakter van elk project maakt het ook moeilijk om op voorhand te bepalen welke koers zal worden gevaren. Door het grillige economische klimaat worden klanten ook veeleisender en handelen kostenbewuster. Durven meegaan in deze evolutie van "risico"-projecten vereist ondersteuning door de juiste mensen én de juiste informatie. Vandaar het toenemend belang van een correct financieel beheer van projecten. Johan Vlamincx en Ulrike Debels van Deloitte Fiduciaire Business Control & IT lichten enkele aandachtspunten toe.



Ulrike Debels



Johan Vlamincx

## Geen succesvolle projecten zonder rapportering en risicobeheersing

### Een goed projectbudget is de resultante van het verleden en de toekomst

**Ulrike Debels:** Niet elk project dat zich aanbiedt moet aan de prijzen en voorwaarden gesteld door de markt aangegaan worden. De 'go – no go' beslissing wordt vooreerst gevoed door een degelijke risico-inschatting: Is dit ons type van project, klant of markt? Welk risico willen we hiervoor aangaan? Wat is de mogelijke financiële impact hiervan? Deze evaluatie wordt vertaald in het projectbudget, de verwachte marge, de eraan verbonden kasstromen, enzovoort. Dit kan enkel gebeuren door een goed zicht op recente kosten (bv. standaardtarieven), operationele (bv. werktijden) en boekhoudkundige (bv. betalingsgedrag) informatie.

**Johan Vlamincx:** Elk project is anders en de toekomst voorspellen is nog altijd geen exacte wetenschap, maar door te leren uit het verleden en een betrouwbaar budget en forecast model, kan toch al heel wat inzicht in het toekomstig verloop van een project gegeven worden. Bovendien kan dit helpen om tot correcte prijsonderhandelingen te komen door bijvoorbeeld op bepaalde kostendrijvers in te zoomen en deze voor en tijdens het project verder te bespreken met de opdrachtgever en in de juiste richting te sturen.

### Finance & project managers benaderen het project vanuit één verhaal

**Ulrike Debels:** Een project in uitvoering wordt vanuit meerdere invalshoeken opgevolgd. De focus van de project manager ligt op de operationele uitvoering. Hoe zit het met de planning van de onderaannemers? Zijn de bestellingen tijdig gemaakt? Halen we de oplevertijd? De finance verantwoordelijke volgt eerder de kasstromen op en ziet de correcte en tijdige uitfacturatie van de prestaties na. Daarnaast evalueert

hij ook de cost-to-complete en projectmarge. Beide invalshoeken moeten echter één verhaal brengen en een positieve wisselwerking teweegbrengen.

**Johan Vlamincx:** Het bundelen van het boekhoudkundig resultaat en projectresultaat is hierbij een absolute must. De kunst bestaat erin om altijd de variantie te kunnen verklaren en onder controle te houden. Wanneer de aansluiting en reconciliatie een feit zijn, zal de financiële projectrapportering als enige waarheid gelden zodat het gesprek tussen projectmanager en financiële mensen zal leiden tot de juiste acties en aansturing van de projecten.

### Een projectresultaat binnen 4 tot 8 werkdagen na einde maand

**Ulrike Debels:** De finance verantwoordelijke staat voor tal van uitdagingen bij de opmaak van een periodieke managementbalans en resultatenrekening. Zo is er vaak een afwijking met de statutaire waarderingsregels, kunnen de projecten over meerdere maanden lopen en worden niet alle kosten integraal doorgerekend naar de projecten. De bepaling van de werken in uitvoering is ook geen simpele oefening. Door de optimalisatie van de closing processen kunnen een aantal road blocks aangepakt worden. Op die manier kan de automatisering van een aantal manuele stappen risico's op fouten beperken en tijds winst genereren. De opmaak van een closing kalender en checklist zorgen ervoor dat alle betrokkenen doorheen het proces op elkaar zijn afgestemd.

### Analyse tools en visualisaties ondersteunen een dynamisch gesprek

**Johan Vlamincx:** Wanneer er tussentijdse projectresultaten worden besproken door project

managers, werfleiders of controllers kent dat een dynamisch verloop. Hedendaagse tools kunnen de cijfers, grafieken en analyses van die vergadering ondersteunen. Het filteren, details achter kosten en opbrengsten naar voor te brengen, een spontane en rechtstreekse what-if analyse tijdens de vergadering uit te voeren... leiden ertoe dat er onmiddellijk actie wordt ondernomen, ondersteund op een meer en meer kwantitatieve wijze.

### Doen we dit project morgen opnieuw?

**Ulrike Debels:** Na oplevering van het project wordt de rekening gemaakt en geëvalueerd. Wat is de finale projectmarge? Waar zijn we afgeweken van het budget? Om die vragen te beantwoorden wordt er een projectnacalculatie opgemaakt. Hier worden de gefactureerde omzet en gemaakte kosten tegenover elkaar geplaatst. Hoe transparanter de opbouw van deze kosten en opbrengsten (bv. uurprestaties, verbruikte materialen, meerwerken, ...), hoe sterker de analyses en conclusies zullen zijn.

**Johan Vlamincx:** Naast de projectspecifieke conclusies wil het management vooral inzicht krijgen in de algemene *lessons learned*. Wat zijn de structurele werkpunten? Wat zijn foute veronderstellingen? Wat is de productiviteit van mijn teams? Welke onderaannemers presteren naar behoren en welke niet? Die inzichten komen naar boven door over de projecten heen naar de diverse projectparameters te kijken. Vanuit een overkoepelende exceptie-rapportering kunnen knipperlichten tijdig vastgesteld worden en de nodige acties ondernomen worden door het management.

Degelijk financieel beheer binnen een project-omgeving wordt ondersteund door een goede projectrapportering. Dit omvat een specifiek dashboard per verantwoordelijkheidslinje, per projectfase en knipperlichten die de risico's in kaart brengen. De verschillende invalshoeken moeten één integraal verhaal brengen en zorgen dat de neuzen binnen de organisatie in dezelfde richting staan.

## TESTIMONIAL: "Draagkracht binnen de organisatie"

Meyvaert Glass Engineering is een wereldwijde referentie in de ontwikkeling en plaatsing van museumvitruines, brandveilige glasconstructies en veiligheidsglas. Het Louvre in Parijs, de Hermitage in Sint-Petersburg en het MAS in Antwerpen zijn maar enkele grote namen uit hun klantenbestand. Momenteel heeft de zevende generatie de touwtjes stevig in handen. Waar het familiebedrijf voorheen de nadruk legde op productie, heeft het zich de laatste jaren ontpopt tot een ingenieursbedrijf om te beantwoorden aan de veranderende noden op de markt. "Het aanbieden van hightech productoplossingen in combinatie met een totaal dienstverleningspakket stelt Meyvaert in staat om zich te onderscheiden in een prijsbewuste markt," verklaart CEO Frederic Meyvaert. "Bij het herontwerp van ons business model hadden we echter te kampen met een aantal interne uitdagingen op het vlak van financieel projectbeheer." Zo had de organisatorische opsplitsing tussen de twee afdelingen, musea en fire, een sterke weerslag op de werking van het bedrijf. Elke divisie had zijn eigen methodiek, focus en richtlijnen en het onder controle houden van de kasstromen en de projectmarges werd hoofdzakelijk aangestuurd door de financiële afdeling. Omwille van de uiteenlopende werkwijzen, het veelvoud aan projecten en de lange doorlooptijden was hun tijdsbesteding niet meer in balans. "Bijgevolg was er onvoldoende tijd voor de evaluatie van de werken in uitvoering en oplevering van de maandelijkse managementcijfers, wat het beheer van de boekhouding niet ten goede kwam." Hun raad van bestuur ondernam actie en schakelde Deloitte Fiduciaire in. Een team van Business Control & IT vervult momenteel de rol van project controller binnen de organisatie. Eerst en vooral werd de bestaande projectrapportering herzien en aangepast met een aantal nieuwe KPI's. Meyvaert: "Het financieel projectbeheer heeft draagkracht binnen de organisatie. Nu spreken project managers en finance bij Meyvaert dezelfde taal!" Via tweewekelijkse projectcontrolling meetings worden de kasstromen en projectmarges nu financieel goed opgevolgd.



### Voorbeeld Management dashboard

