

KENNISSESSIE PROJECTEN

JIRA / JONGE BALIE GELDERLAND

ARNHEM, 14 MAART 2024

BEAUFORT Transformations
and transactions

PROGRAMMA

01

INTRODUCTIE BEAUFORT

02

PROJECTEN, HOE ZAT HET OOK ALWEER?

03

PROJECTFALEN: RED FLAGS

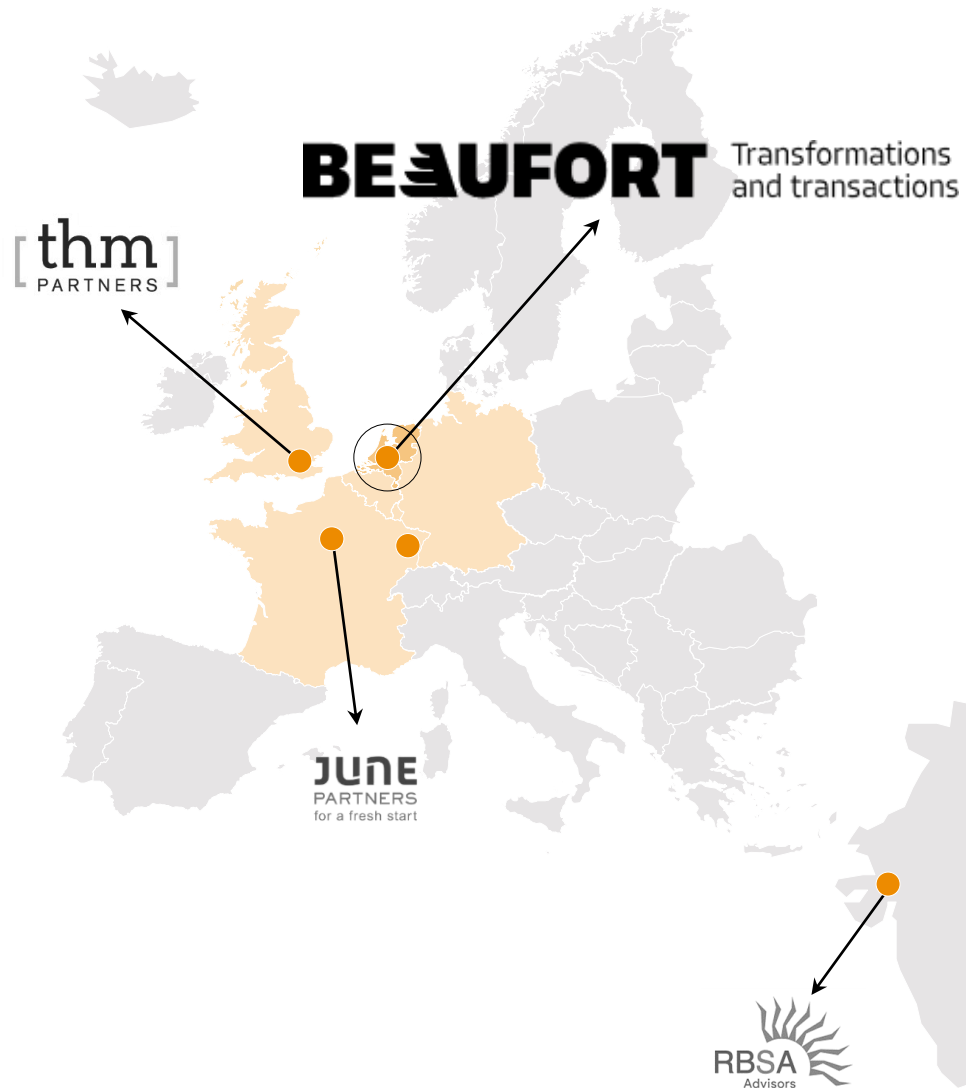
04

KERNVRAGEN & TAKE-AWAYS

INTRODUCTIE BEAUFORT

01

INTRODUCTIE BEAUFORT



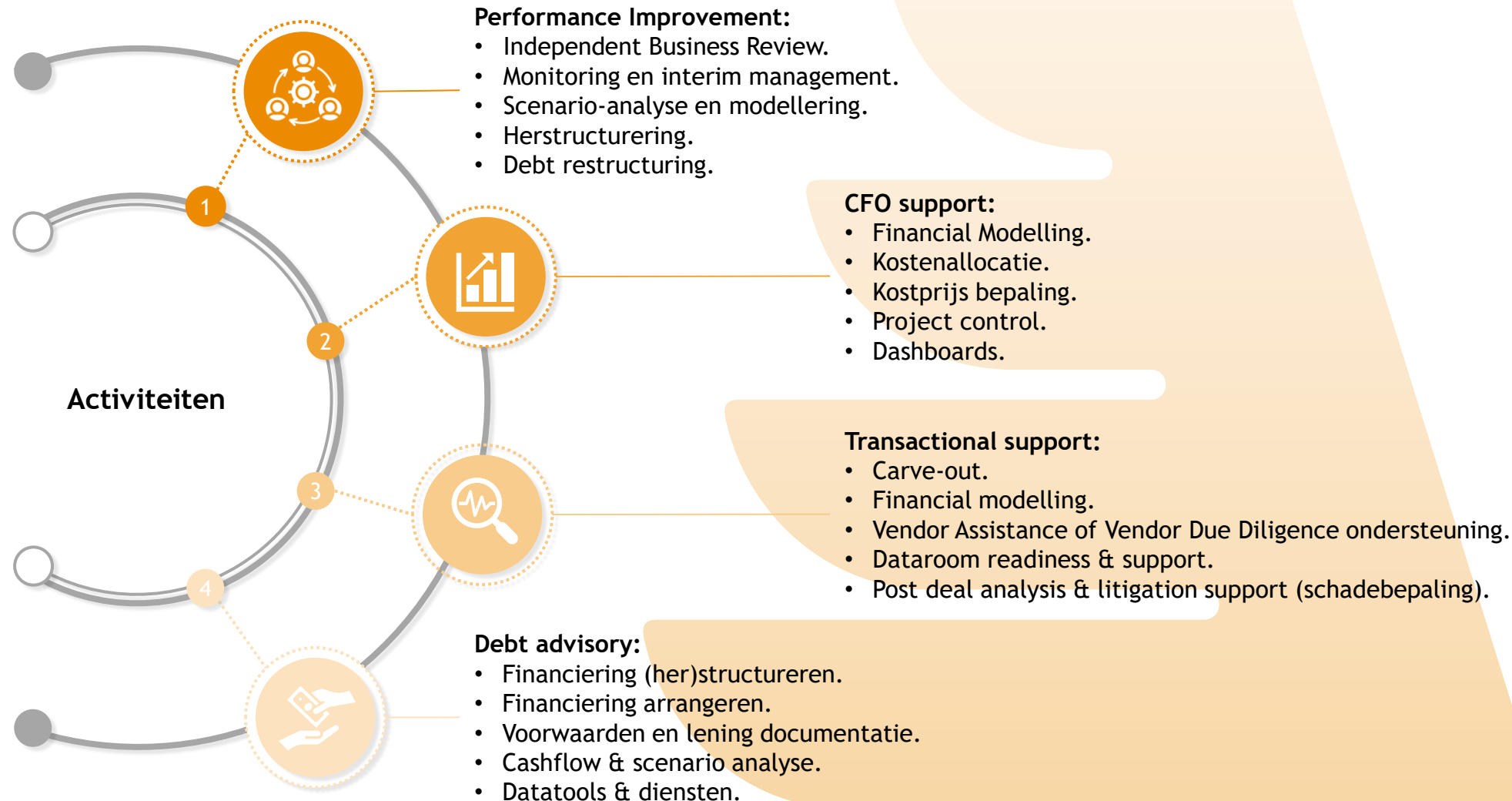
Beaufort Transformations and Transactions is een toonaangevend adviesbureau voor financiële en strategische vraagstukken in Nederland.

Wij leveren onafhankelijk kwalitatief advies, assisteren bij besluitvormingsprocessen en stellen u in staat om beslissend te acteren.

Onze manier van werken combineert uitgebreide sectorkennis met een persoonlijke, daadkrachtige en oplossingsgerichte benadering en uitvoering.

Onze teams zijn inzetbaar op uiteenlopende dossiers door een collectieve langjarige ervaring op verschillende vakgebieden.

ONZE DIENSTEN



ONZE KERNWAARDEN

ONAFHANKELIJK

- Geen formele banden met een accountancy- of strategiebureau, financier of bank.
- Open en eerlijk advies.

DAADKRACHTIG

- Oplossingsgericht.
- Pragmatisch: concrete adviezen en aanbevelingen.
- Analyse en implementatie onder één dak.



FOCUS

- Sectorgerichte expertise en aanpak.
- Eén doel: Het voorliggende vraagstuk zo efficiënt mogelijk en met een optimaal resultaat oplossen.

DESKUNDIG

- Partners langjarige ervaring in verschillende disciplines.
- Geaccrediteerd en aangesloten bij kwaliteitsinstituten TMA, NVvH, EACTP en RICS.

DE VIER HOOFDELEMENTEN VAN DE IBR

<u>Element</u>	<u>Omschrijving</u>	
1 Strategie	Analyse van de strategie, o.a. m.b.t. onderbouwing, inachtneming markcondities, PMC's.	} Bepalen continuïteitsperspectief
2 Organisatie	Beoordeling organisatiestructuur, samenwerking en inrichting van taken en bevoegdheden.	
3 Management	Beoordeling (kwaliteit van het) management.	
4 Financiën	Analyse historische prestaties en validatie van prognoses. Doorrekenen alternatieve scenario's.	

VOORBEELD INHOUDSOPGAVE IBR

1. Inleiding, samenvatting & aanbevelingen
2. Maatregelen en aanbevelingen
3. Bedrijfsprofiel
4. Strategie, management & organisatie
5. Historische financiële analyse
6. Prognoses en scenario's
 - Management Case
 - Sensitivity Case
 - Restructuring Case

BIJLAGEN

- I. xxx



DASHBOARD MET AANBEVELINGEN PER THEMA



PROJECTEN, HOE ZAT HET OOK ALWEER?

WAAROM TREKKEN PROJECTEN ONZE AANDACHT?

BAM slaat grote projecten aan over om
Defensie gunt eerder vast-
alsnog

Ten min
percent van de omzet

Fou **Renovatie Afsluitdijk** loopt uit op **het twee jaar vertraging**
vijf **gezichtsverlies voor Rijkswaterstaat** **hartacus op**

De Bouw megasluis Terneuzen loopt **door mislukt IT-project**

va **openingsdatum onzeker**

Vrees voor stille dood van
megacontracten in de bouw

WAAROM TREKKEN PROJECTEN ONZE AANDACHT?

Omvang infrastructurele stroppen

€100m



WAAROM TREKKEN PROJECTEN ONZE AANDACHT?

Berlin Brandenburg



- Te korte roltrappen: verdiepingen niet met elkaar verbonden
- Verkeerde benummingen, zodat het vliegveld op een labyrint leek
- Een lichtplan dat niet werkt
- ...En ook niet werkend gemaakt kon worden, aangezien niemand de al veel eerder aangelegde bedrading begreep.
- Brandveiligheid zwaar onvoldoende ('baas brandveiligheid', Alfredo di Mauro bleek helemaal geen deskundige)

WAAROM TREKKEN PROJECTEN ONZE AANDACHT?

Berlin Brandenburg → oorspronkelijk budget €2 mrd (2006)

12

 Flughafen Berlin (BER) Kosten
KOSTENÜBERSICHT ZUM NEUEN BERLINER AIRPORT



- Te korte roltrappen: verdiepingen niet met elkaar verbonden
- Verkeerde benummeringen, zodat het vliegveld op een labyrint leek
- Een lichtplan dat niet werkt
- ...En ook niet werkend gemaakt kon worden, aangezien niemand de al veel eerder aangelegde bedrading begreep.
- Brandveiligheid zwaar onvoldoende ('baas brandveiligheid', Alfredo di Mauro bleek helemaal geen deskundige)
- <https://www.flughafen-berlin-kosten.de/>

WAAROM TREKKEN PROJECTEN ONZE AANDACHT?

Wat willen we weten van projecten?

- 1** Hoe lopen de projecten? Conform plan?
- 2** Bij afwijking: wat is de oorzaak?
- 3** Moet er geld bij (is het timing of tekort)?
- 4** Hoe beheerst men de projecten?
- 5** Zijn er red flags?

WAT IS EEN PROJECT?

“De **organisatie** van mensen en middelen om een bepaald doel te bereiken” (Truman, 1983)

“...gekenmerkt door **een gedefinieerde tijd voor voltooiing, beperkt budget, vooraf gedefinieerde doelstellingen** en een reeks van activiteiten om die doelstellingen te bereiken ” (Pinto & Slevin, 1988)

“Daarnaast zijn projecten binnen organisaties vaak eenmalige, op zichzelf staande, tijdelijke en complexe taken die **niet passen in routinematige processen**” (Bresnen, Goussevskaia, & Swan, 2004).

“Vaak vereisen deze projecten een **specifieke managementaanpak en organisatievorm**. Dit is dus niet voor iedere organisatie weggelegd en vergt een goede voorbereiding, een gedegen uitvoering en de passende nazorg zoals nacalculaties en continuous improvement”

SAMENGEVAT: ELK PROJECT IS EEN ONDERNEMING OP ZICH MET EEN VASTOMLIJND DOEL, TIJD EN BUDGET. ER ZIJN DUS STRAKKE KADERS!

ONDERHANDEN PROJECTEN

Relevante elementen van het model

Contract



Contract
regelt de
scope

Demarcatielijst



Demarcatie
regelt de
afgrenzing

Scopefreeze



Alles na
scopefreeze
= meerwerk!

Oplevering



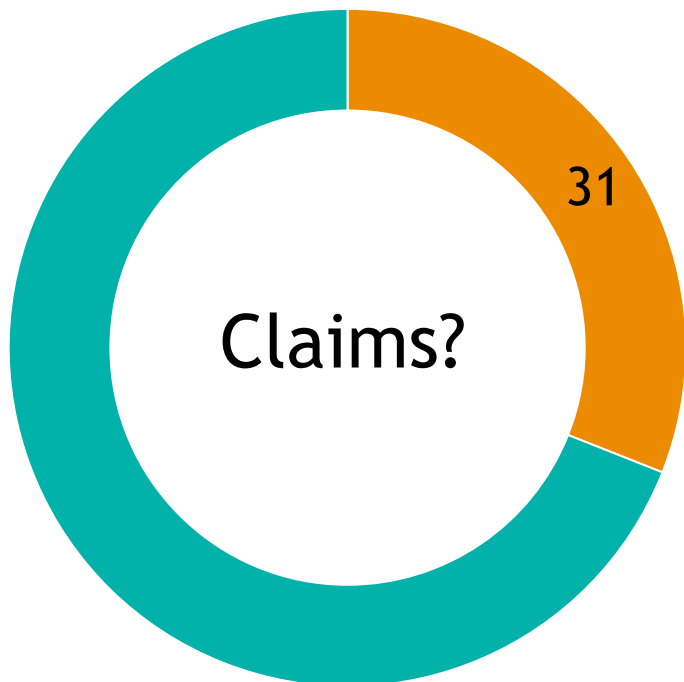
Proces
verbaal van
oplevering

In de definiëring van “meerwerk” gaat het vaak mis!

WAT ZIJN DE RISICO'S?

De data volgende het Project Management Institute (PMI)

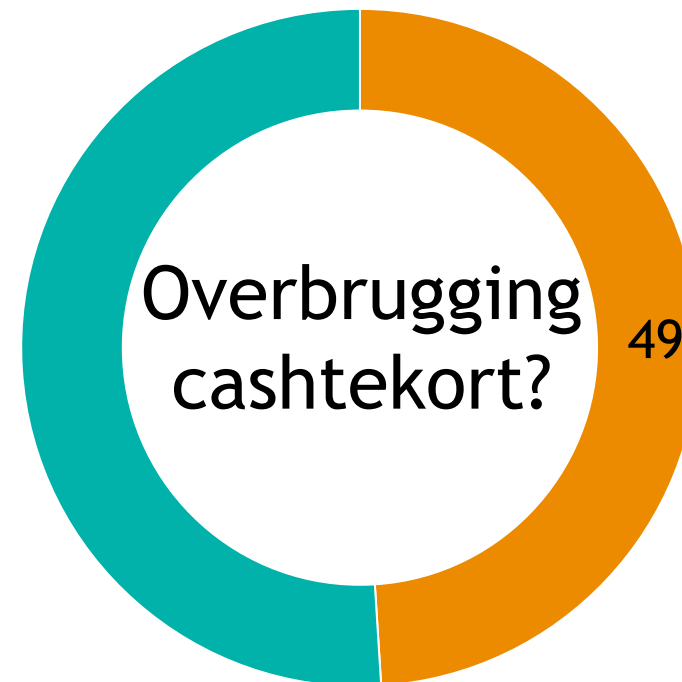
DOEL NIET GEHAALD



BUDGET Overschreden



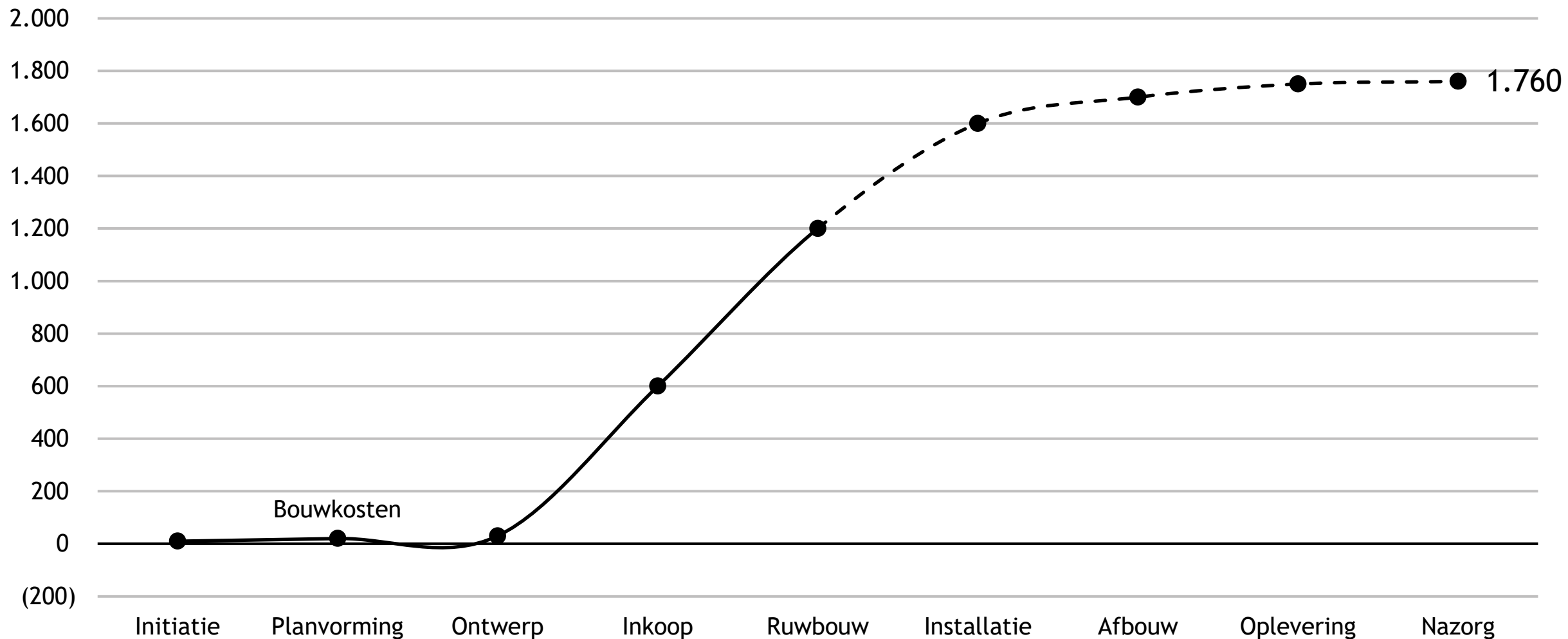
NIET OP TIJD



Projecten kennen een relatief groot faalrisico met een acute financieringsbehoefte als gevolg.

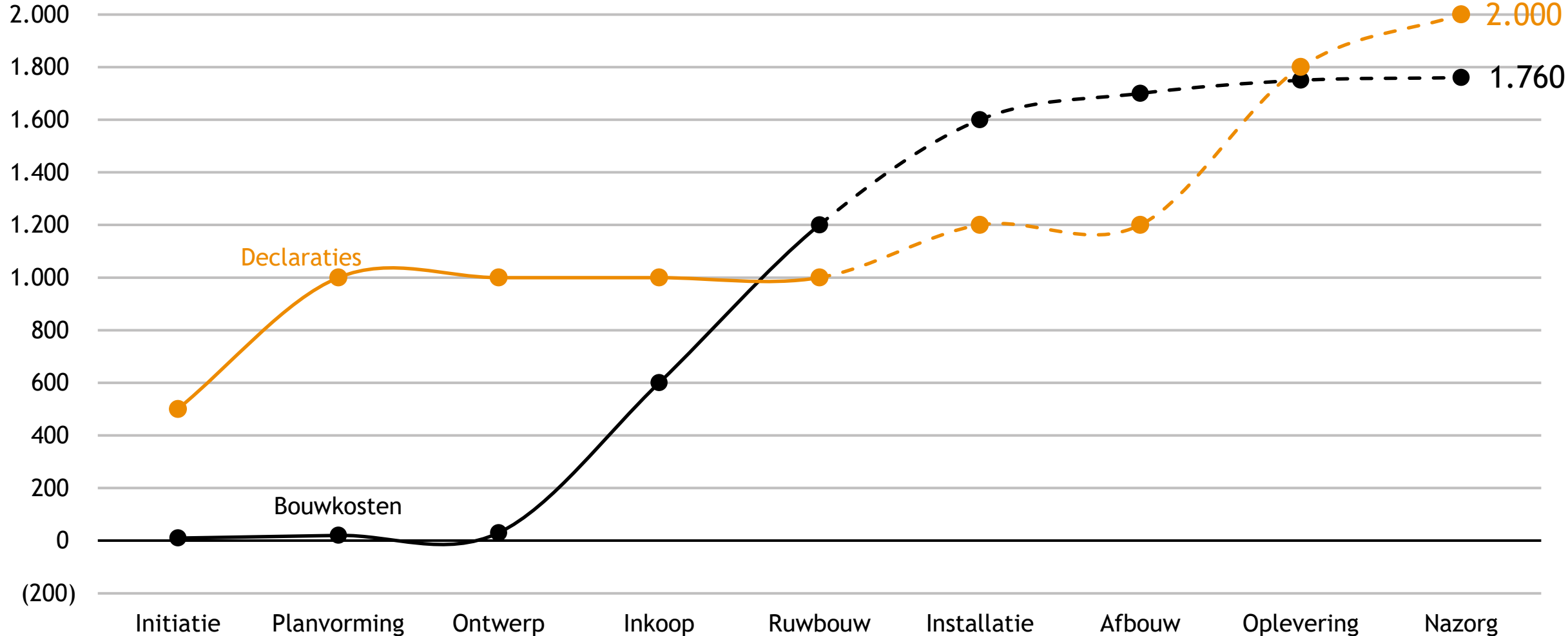
WAT MAAKT ONDERHANDEN PROJECTEN MOEILIK?

De afgrenzing in de tijd en de voorspelling naar voren!



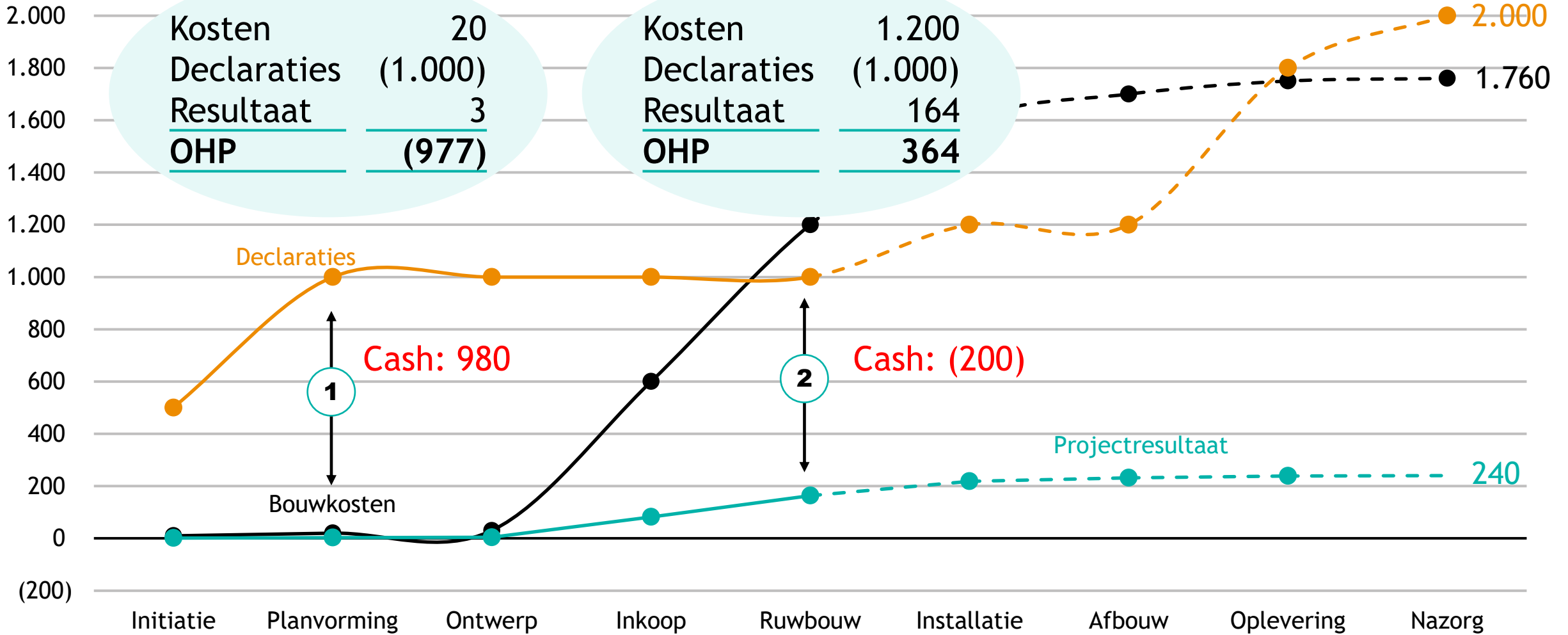
WAT MAAKT ONDERHANDEN PROJECTEN MOEILIK?

De afgrenzing in de tijd en de voorspelling naar voren!



WAT MAAKT ONDERHANDEN PROJECTEN MOEILIK?

De afgrenzing in de tijd en de voorspelling naar voren!



INSOLVENTIE GEDURENDE HET PROJECT



- Bouwstandsopname?
- Eigendomsrechten?
- Nakoming? Ontbinding?
- Afbouwkosten?
- Contracten onderaannemers?
- Retentierechten?
- Garanties?
- Natrekking?
- Hypotheekhouder?

ONDERHANDEN PROJECTEN

Tot 2022 projecten gesaldeerd weergegeven

€.000	2021	2020		2021	2020
Materieel Vast Actief	5.000	5.500	Eigen Vermogen	1.000	5.000
Voorraad	2.000	6.000			
Onderhanden Projecten	100	100	Voorzieningen	400	400
Debiteuren	2.000	1.000	Langlopende schulden	5.000	5.000
Overige Vorderingen	300	300	Kortlopende schulden	1.650	1.800
Liquide middelen	50	50	Crediteuren	1.400	750
TOTAAL ACTIVA	9.450	12.950	TOTAAL PASSIVA	9.450	12.950

Financiering negatief

Financiering positief

Verlies

Verlies

PROJECTEN	A	B	C	...	Σ
Productie/bestede kosten	14.000	4.000	7.000	6.000	31.000
Dekking AK	980	280	490	420	2.170
Winstopslag	700	400	400	401	1.901
Gedeclareerde termijnen	(13.500)	(6.500)	(6.000)	(6.500)	(32.500)
Voorziening	-	-	(1.890)	(581)	(2.471)
TOTAAL ONDERHANDEN PROJECTEN	2.180	(1.820)	-	(260)	100

ONDERHANDEN PROJECTEN

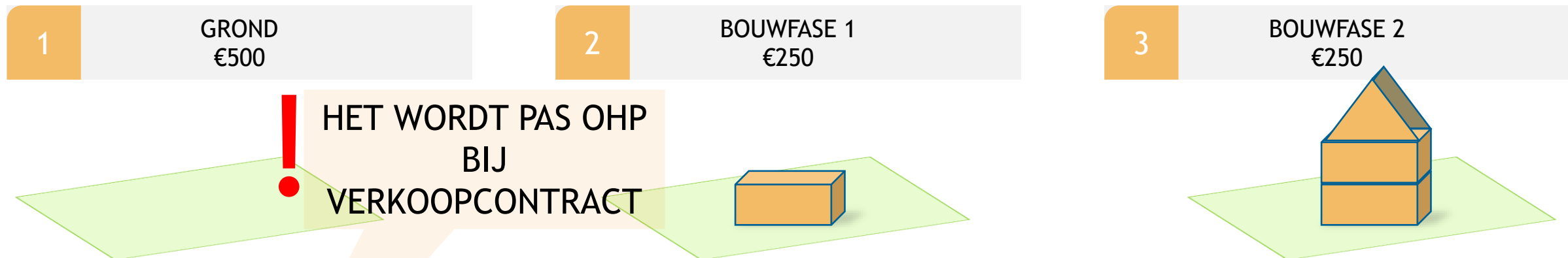
Vanaf 2022: debetprojecten geactiveerd en creditprojecten gepassiveerd (RJ 221) - Balansverlenging

€.000	2021	2020		2021	2020	
Materieel Vast Actief	5.000	5.500	Eigen Vermogen	10,6%	1.000	5.000
Voorraad	2.000	6.000				
Onderhanden Projecten	100	100	Voorzieningen		400	400
Debiteuren	2.000	1.000	Langlopende schulden		5.000	5.000
Overige Vorderingen	300	300	Kortlopende schulden		1.650	1.800
Liquide middelen	50	50	Crediteuren		1.400	750
TOTAAL ACTIVA	9.450	12.950	TOTAAL PASSIVA		9.450	12.950

€.000	2021	2020		2021	2020	
Materieel Vast Actief	5.000	5.500	Eigen Vermogen	8,6%	1.000	5.000
Voorraad grond	2.000	6.000	Voorzieningen		400	400
Onderhanden Projecten	2.180	100	Langlopende schulden		5.000	5.000
Debiteuren	2.000	1.000	Onderhanden Projecten		2.080	
Overige Vorderingen	300	300	Kortlopende schulden		1.650	1.800
Liquide middelen	50	50	Crediteuren		1.400	750
TOTAAL ACTIVA	11.530	12.950	TOTAAL PASSIVA		11.530	12.950

ONDERHANDEN PROJECTEN

BOUWPROJECT AD €1.000. AK DEKKING 7% - WINSTRISICO OPSLAG 3%



Grond	500
Dekking 7%	-
Winst 3%	-
Gedeclareerd	-
<u>Vorraad Grond</u>	<u>500</u>

VERKOOP PROJECT

Grond	500
Dekking 7%	35
Winst 3%	15
Gedeclareerd	(550)
<u>Onderhanden Project</u>	<u>-</u>

Grond + Bouw	750
Dekking 7%	53
Winst 3%	23
Gedeclareerd	(550)
<u>Onderhanden Project</u>	<u>275</u>

DECLARATIE 1

Grond + Bouw	750
Dekking 7%	53
Winst 3%	23
Gedeclareerd	(825)
<u>Onderhanden Project</u>	<u>-</u>

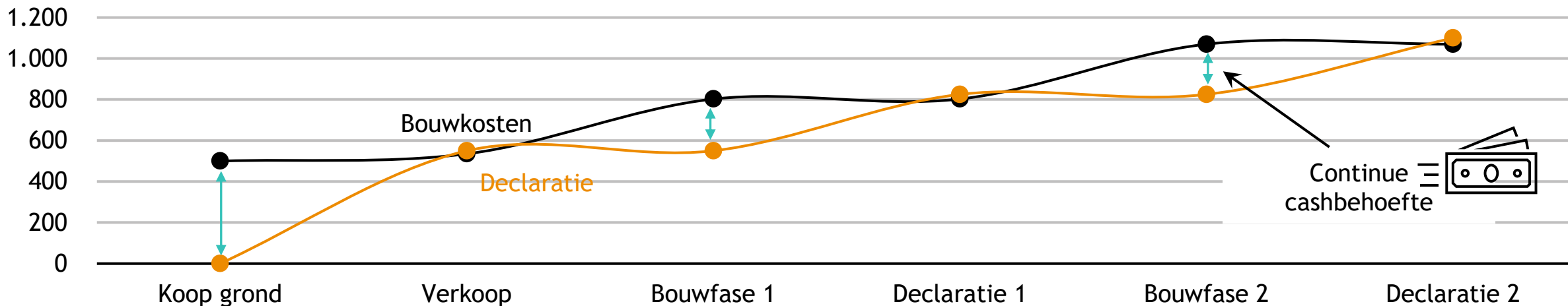
Grond + Bouw	1.000
Dekking 7%	70
Winst 3%	30
Gedeclareerd	(825)
<u>Onderhanden Project</u>	<u>275</u>

DECLARATIE 2

Grond + Bouw	1.000
Dekking 7%	70
Winst 3%	30
Gedeclareerd	(1.100)
<u>Onderhanden Project</u>	<u>-</u>

ONDERHANDEN PROJECTEN

De S-curve laat het cashverloop zien:



Grond	500	Grond + Bouw	750	Grond + Bouw	1.000
Dekking 7%	0	Dekking 7%	53	Dekking 7%	70
Winst 3%	0	Winst 3%	23	Winst 3%	30
Gedeclareerd	-	Gedeclareerd	(550)	Gedeclareerd	(825)
Vorraad Grond	500	Onderhanden Project	275	Onderhanden Project	275

VERKOOP PROJECT

Grond	500
Dekking 7%	35
Winst 3%	15
Gedeclareerd	(550)
Onderhanden Project	-

DECLARATIE 1

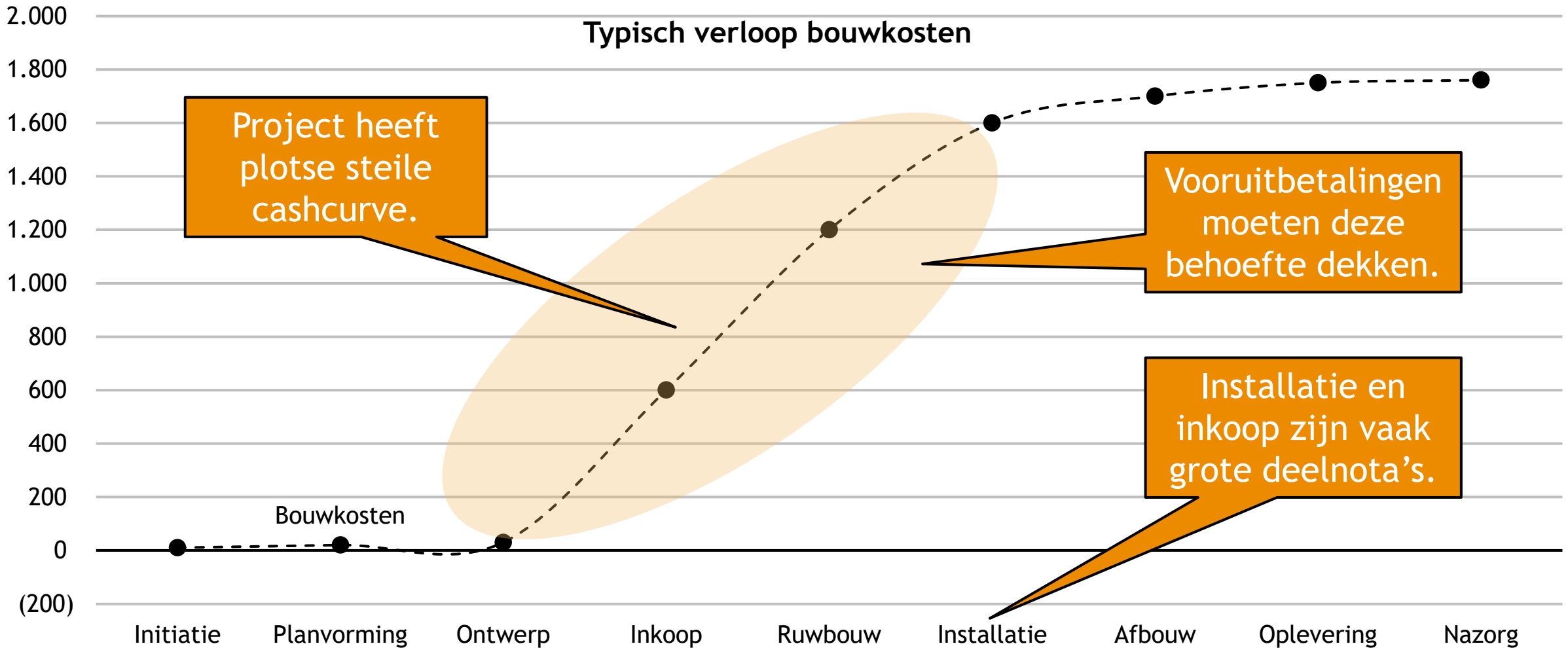
Grond + Bouw	750
Dekking 7%	53
Winst 3%	23
Gedeclareerd	(825)
Onderhanden Project	-

DECLARATIE 2

Grond + Bouw	1.000
Dekking 7%	70
Winst 3%	30
Gedeclareerd	(1.100)
Onderhanden Project	-

ONDERHANDEN PROJECTEN

De S-curve laat het cashverloop zien:



ONDERHANDEN PROJECTEN

VRAAG: Wat is een groter risico: project dat actief staat of dat passief staat?

Project A

Materiaal	500.000
Arbeid	1.000.000
Dekking 7%	105.000
Winst 3%	45.000
Gedeclareerd	<u>(1.000.000)</u>
Positie OHP	<u>Σ 650.000</u>



Kosten lopen voor de
declaraties uit. Per saldo
nog te declareren.

Project B

Materiaal	500.000
Arbeid	1.000.000
Dekking 7%	105.000
Winst 3%	45.000
Gedeclareerd	<u>(2.000.000)</u>
Positie OHP	<u>Σ (350.000)</u>



Declaraties lopen voor de
kosten uit. Per saldo nog
werk te leveren.

ONDERHANDEN PROJECTEN

VRAAG: Wat is een groter risico: project dat actief staat of dat passief staat?

Project A

Materiaal	500.000
Arbeid	1.000.000
Dekking 7%	105.000
Winst 3%	45.000
Gedeclareerd	(1.000.000)
<u>Positie OHP</u>	<u>Σ 650.000</u>

Kosten lopen voor de declaraties uit. Per saldo nog te declareren.

Ga altijd uit van 100% cashdekking!

- 1 Waarom wordt er niet gedeclareerd?
Kan men de factuur niet kwijt?
- 2 Is het declaratieschema ongunstig afgesloten (onder commerciële druk?)
- 3 Is er sprake van een overschrijding van de kosten?
- 4 Moet er nog meerwerk gedeclareerd worden? Is dat overeengekomen?

ONDERHANDEN PROJECTEN

VRAAG: Wat is een groter risico: project dat actief staat of dat passief staat?

Project B

Materiaal	500.000
Arbeid	1.000.000
Dekking 7%	105.000
Winst 3%	45.000
Gedeclareerd	(2.000.000)
<u>Positie OHP</u>	<u>Σ (350.000)</u>

Declaraties lopen voor de kosten uit. Per saldo nog werk te leveren.

Ga altijd uit van 100% cashdekking!

1. Waarom is er minder besteed? Ligt het werk achter op schema?
2. Zijn alle bestellingen op het project wel gedaan?
3. Waarom is het termijnschema gunstig? Is er korting gegeven?
4. Hoeveel werk moet men nog verrichten in deze fase? >€350k?

ONDERHANDEN PROJECTEN

VRAAG: Wanneer mag je winstnemen?



Winstneming

Mag je winst nemen op Onderhanden Projecten?

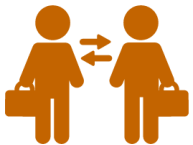
Ja, onder voorwaarden



Methodes

Welke methoden van winstneming kennen we daarin?

Percentage of Completion en Completed Contract



Voorkeur

Wat is de voorkeursmethode?

POC-methode

ONDERHANDEN PROJECTEN

VRAAG: Wanneer mag je winstnemen?

Onderhanden

Projecten

“De voor rekening van derden in uitvoering zijnde werken en opdrachten tot constructie van een actief of combinatie van activa, waarvan op de balansdatum nog geen oplevering respectievelijk voltooiing heeft plaatsgevonden” (RJ 221.102)

Stukproductie *mits verkocht!*

Dienstverlening mits gerelateerd aan de constructie van een actief en verkocht!



WINSTNEMING

Werken

“Goederen in bewerking geproduceerd voor eigen rekening en risico of eigen gebruik”
Voorraad

Halffabricaat bij stuk- of massaproductie

Onderhanden werk bij dienstverlening



GEEN WINSTNEMING

ONDERHANDEN PROJECTEN

VRAAG: En als je winst mag nemen, hoe doe je dat dan?

1

De gemaakte projectkosten in verhouding tot de geschatte totale projectkosten

2

Inspectie van het uitgevoerde deel van het project

3

Voltooiing van een fysiek onderscheidbaar projectdeel

Nadere uitwerking bijvoorbeeld:

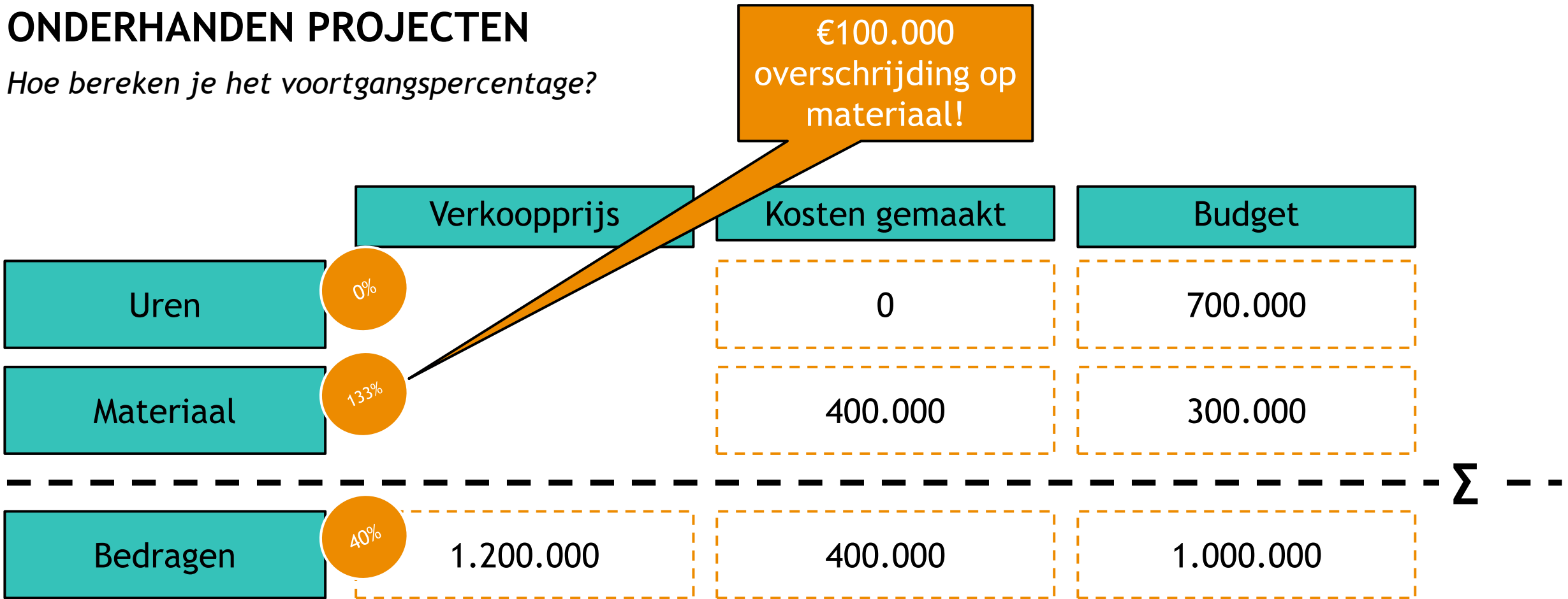
Afronding milestones zoals genoemd in het contract met formele acceptatie door opdrachtgever

Het aantal bestede uren in verhouding tot de geschatte totale uren

Een combinatie van methoden “en dergelijke”

ONDERHANDEN PROJECTEN

Hoe bereken je het voortgangpercentage?

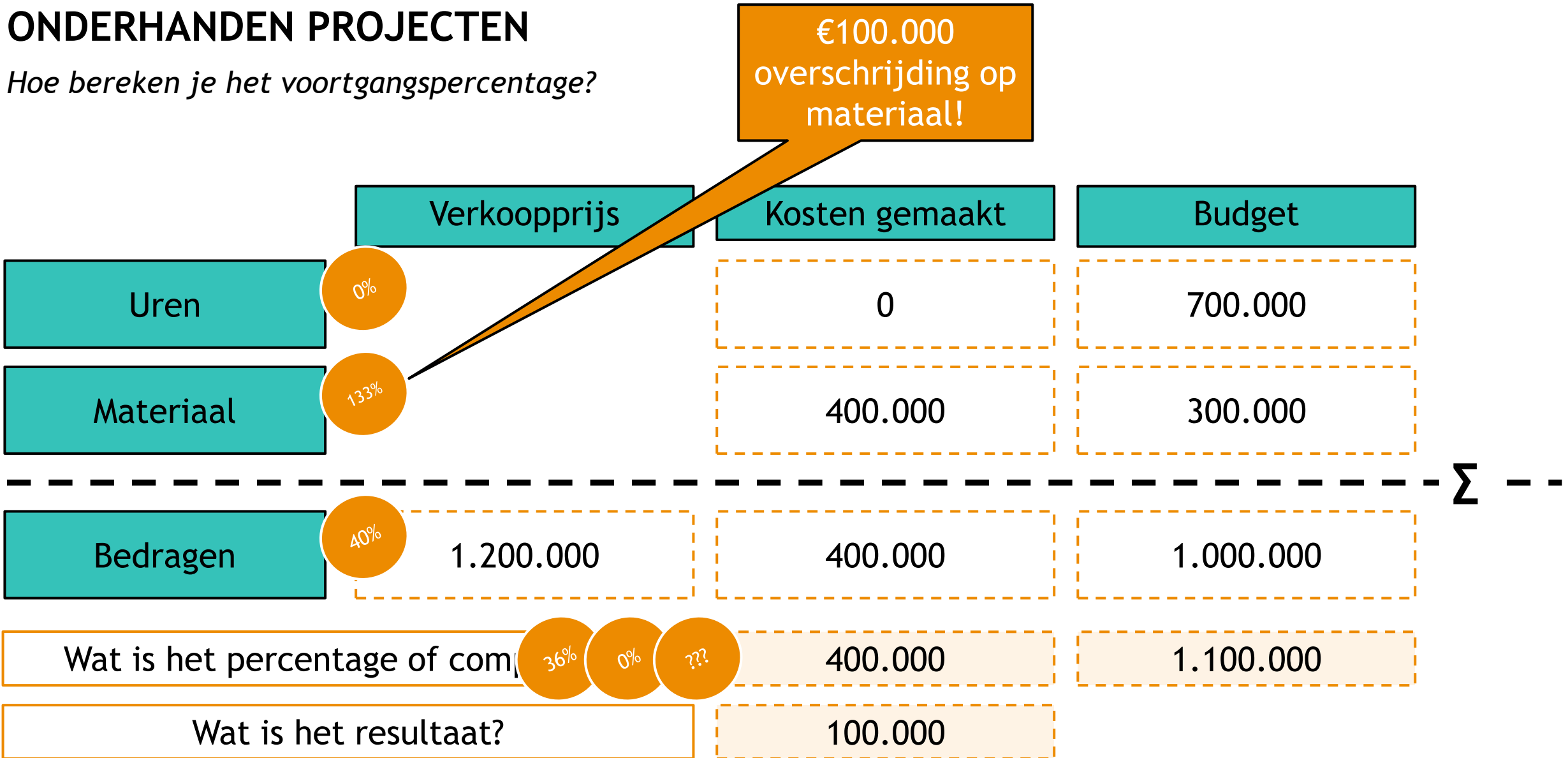


Wat is het percentage of completion?

Wat is het resultaat?

ONDERHANDEN PROJECTEN

Hoe bereken je het voortgangpercentage?



ONDERHANDEN PROJECTEN

Wat is ook alweer die dekking?



Winst

De winst van een onderneming is in feite de optelsom van alle projectresultaten.

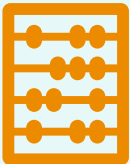
Niet altijd!



Dekking

Let op het dekkingsresultaat

Het bedrijfsresultaat bestaat uit: projectresultaat en dekkingsresultaat



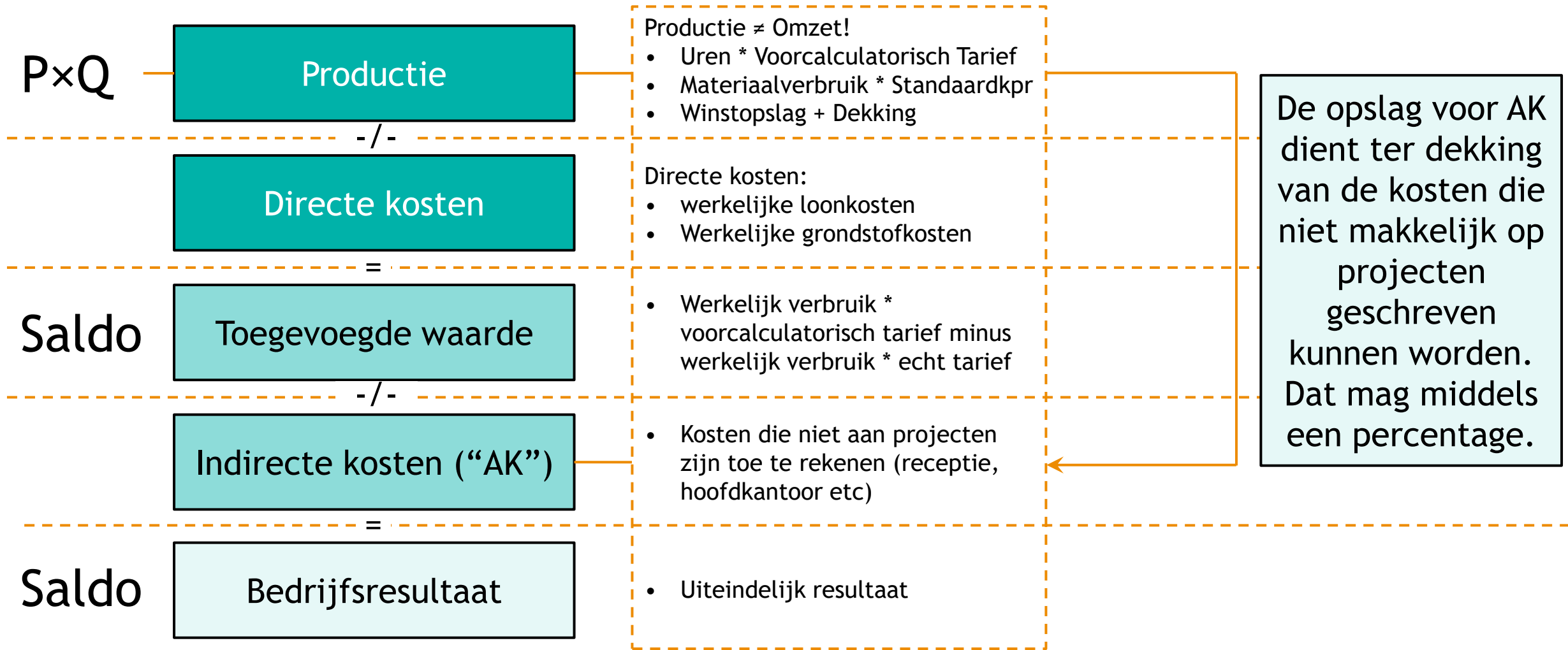
Toerekening

Alles hangt af van de goede toerekening van kosten aan de projecten.

Check welke kosten op de projecten geactiveerd worden

ONDERHANDEN PROJECTEN

Wat is ook alweer die dekking?



ONDERHANDEN PROJECTEN

Wat is ook alweer die dekking?

Dekking en resultaat

1 uur verkoopprijs	100		
<u>Voorcalculatorische kostprijs</u>	<u>(80)</u>		Dekkingsresultaat
Projectresultaat	20		<u>Projectresultaat</u>
1 uur salariskosten	75		Bedrijfsresultaat
			25

Dekking en resultaat
Teveel uren

1 uur verkoopprijs	100		
<u>Voorcalculatorische kostprijs</u>	<u>(160)</u>		Dekkingsresultaat
Projectresultaat	(60)		<u>Projectresultaat</u>
2 uur salariskosten	150		Bedrijfsresultaat
			(50)

Aandachtspunten

- Meer uren op projecten leidt tot betere dekking, maar lager projectresultaat
- Dekkingsresultaat is eerder zichtbaar dan projectresultaat
- Projectresultaat wordt gestuurd door projectleiding, Dekkingsresultaat door de organisatie
- Te hoge AK dekking = activeren van kosten (en dus te hoge winst!)

ONDERHANDEN PROJECTEN

Wat is ook alweer die dekking?



Verkoopprijs	107.000.000
Uren	75.000.000
Materialen	25.000.000
Totale kosten	100.000.000
Dekking 7%	7.000.000
Projectkosten	107.000.000
Projectresultaat	0
Algemene kosten	(6.000.000)
Waarvan gedekt	7.000.000
Bedrijfsresultaat	1.000.000

ONDERHANDEN PROJECTEN

Fabels & feiten m.b.t. AK-dekking

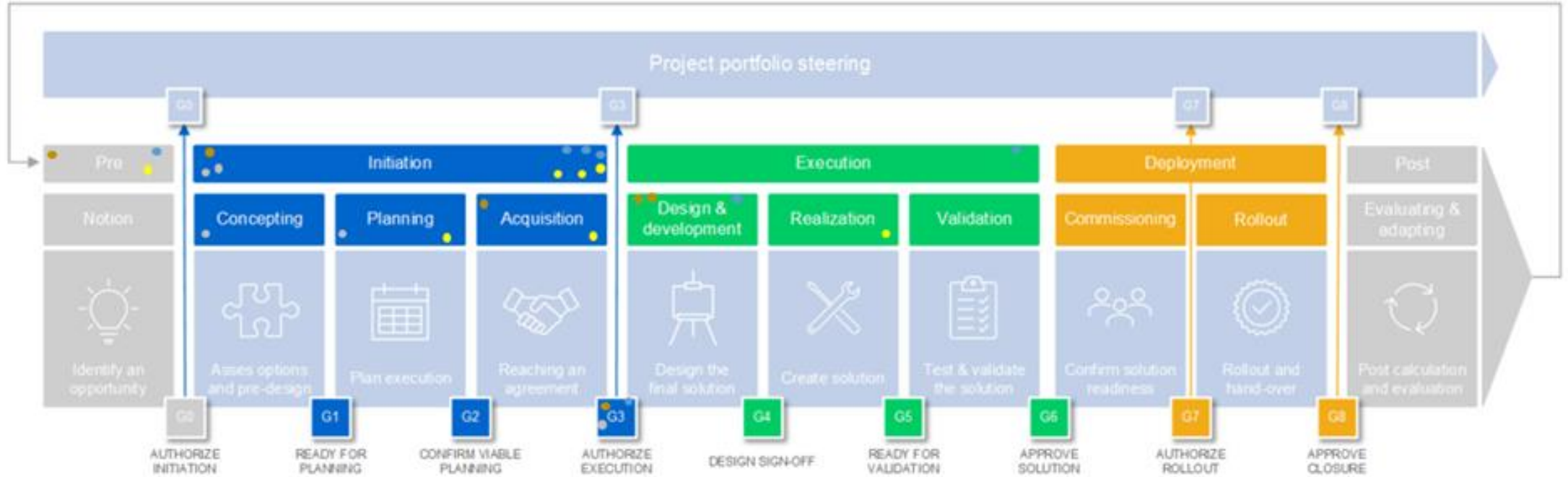
“De projecten maken verlies, maar we hebben wel positieve dekking”

Project		+	Overhead		=	TOTAAL	
Verkoopprijs	106.000.000		Dekking	7.000.000		Verkoopprijs	106.000.000
Uren	75.000.000					Uren	75.000.000
Materialen	25.000.000					Materialen	25.000.000
Totale kosten	100.000.000					Totale kosten	100.000.000
Dekking 7%	7.000.000		Alg Kosten	(6.000.000)		Dekkingsresult.	1.000.000
Projectkosten	107.000.000						
Resultaat	(1.000.000)		Resultaat	1.000.000		Resultaat	0

RED FLAGS

ONDERHANDEN PROJECTEN

Projectfalen - een intersectorale vergelijking



G = Gate (Tollgate)

- Bouw
- Shipping
- Offshore
- IT



LESSON 1: DE OORZAAK VAN PROJECTFALEN LIGT IN HET BEGIN

ONDERHANDEN PROJECTEN

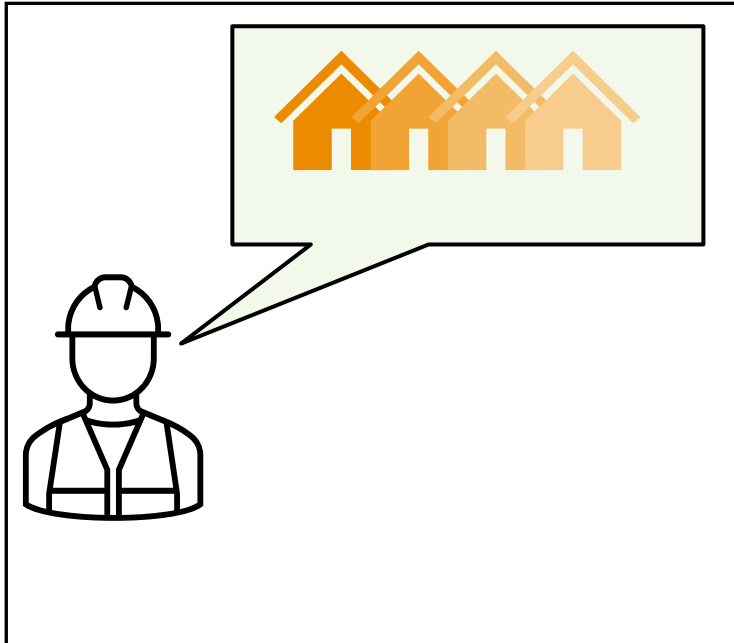
Red Flags



WELKE RED FLAGS KENNEN WE?

ONDERHANDEN PROJECTEN

Red Flags



De aannemer:
“Wij zijn gespecialiseerd in
seriematige woningbouw”

De projectenportefeuille:

- Andere calculatie
- Andersoortige opdrachtgevers
- Andere normeringen
- Andere techniek
- Andere plaats in de keten
(onderaannemer vs hoofdaannemer)
-



RED FLAG: PROJECTENPORTEFEUILLE GEVULD MET ALTERNATIEVE PROJECTEN

ONDERHANDEN PROJECTEN

Red Flags

NR	PROJECT	Budget	Budget	Actual	Actual	Actual
		BUDGET	RES B	ACT	% POC	RES A
14113	4 2-kapwoningen Ede	550	17	545	99%	16
15110	22 appt Veenendaal	3.750	113	3.600	96%	108
15114	2e fase Barneveld	1.635	49	400	24%	12
15114	MMW 15 won. 2e fase	178	5	-	0%	-
14101	15+29 won. Veenendaal	4.712	141	4.600	98%	138
14101	MMW 15+29 won. V'daal	370	11	300	81%	9
14115	19 won. fase 2 Veenendaal	2.181	65	1.500	69%	45
14115	MMW 19 won. fase 2	243	7	200	82%	6
14117	16 won. (huur) Arnhem	1.338	40	1.337	100%	40
16110	15 won. Ede fase 1	1.800	54	2.200	122%	66
16113	5 seniorenwon. Zeist	525	16	500	95%	15
	<i>Overig</i>	34.939	1.048	20.000	57%	600
TOTAAL		52.221	1.567	35.182	67%	1.055

Sutas 1	Besteding
Oprengst	1.200.000
Kosten	(1.555.172)
Doorbelasting	355.172
Totaal	0



Sutas 2	Besteding
Oprengst	
Kosten	
Acquisitiekosten	355.172
Totaal	355.172

Projecten die niet worden afgerond:

- Oplevering niet akkoord?
- Probleem met slotnota?
- Meerwerk discussie?
- Kosten te hoog opgelopen?

Real life casus: doorschuiven projectverlies

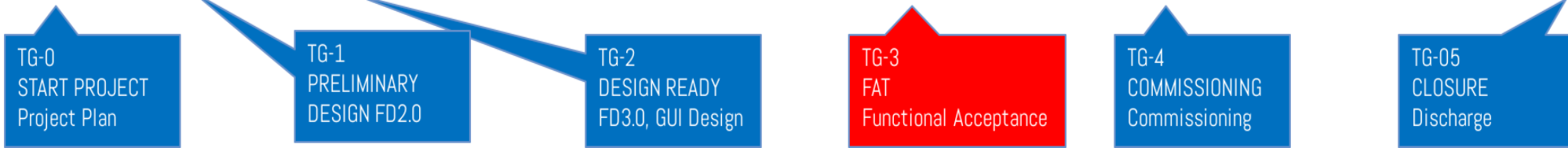


RED FLAG: PROJECTEN STAAN LANG OPEN / VERVOLGPROJECTEN OP BLEEDERS

ONDERHANDEN PROJECTEN

Een typisch projectmanagement model: de tollgates (Prince2)

F0 Kick Off	F1 Engineering		F2 Realization		F3 Testing		F4 Setting it to work		F5 Commis.	F6 Hand Over				
Project start	General eng	Cable eng	Fine eng	Ordering Equip	Installation, Prefab	Inhouse conf/ programming	FAT	Pre commissioning	Config on board	Commissioning	Hand over to client	Hand over to client		
<i>Input sales:</i> Equipment list Term & conditions Norm & specs Milestone Yard Functional description (FD) V1 Calculation model Tenderboard approval Signed contract Kick off (PM) Risk Analysis Supplier contract Resource claims Hour system Leap & cable planning Project Plan Project Team/ Org Wrike planning FMR (1st version) FAT plan	General Eng: FD v2 Wirecad drawings: <ul style="list-style-type: none"> • Equipment list • Local Equip • Cable type • Cooling, power, • Rack's • Typical eng • Modification list 		Updated Equipment list License list Purchase (Delivery set's) <ul style="list-style-type: none"> • Cable delivery • Core Equipment • End User Equipment 		Test report IT config doc. Cust. Questionaire Framework doc Software doc		FAT protocol Update FAT plan FAT Sign off Punch list		Pre-commissioning script Checklist VSAT VOIP TVRO, etc Third Party Interface IT documents Programming doc		Commissioning script Warranty/support doc Commissioning protocol Punch list		Hand over to client: Protocol of delivery (discharge) Total package of documents: Signed hand-over document Hand over to Copy of documents to client Lessons Learned Finalize FMR Project Closure Handover WA	
Kick off	General and Fine Engineering			Ordering HW, Prefab, programming, modification		FAT		Pre commission & on-board config		Commissioning	Discharge			



ONDERHANDEN PROJECTEN

Relevante *elementen* van het model

Contract



contract
regelt de
scope

Demarcatielijst



Demarcatie
regelt de
afgrenzing

Scopefreeze



Alles na
scopefreeze
= meerwerk!

Oplevering



Proces
verbaal van
oplevering

Vraag bij opgeleverde projecten eens naar de afwerkpunten/procesverbaal van oplevering



RED FLAG: GEEN GOEDE CONTRACTVORMING (SCOPING EN MEERWERK!)

ONDERHANDEN PROJECTEN

Real-life casus - Olieveld mooring project



1 Contract overgenomen van een andere partij

2 Opgesteld in het Portugees. Geen (beëdigde) vertaling aanwezig

3 Aangenomen onder de normale margedoelstelling ('marktpenetratie')

4 Klant groter dan ooit voor gewerkt. Voor het eerst 1st tier.

5 Geen R\$ Hedge, Geen fuel Hedge. Eenzijdig opgesteld contract



RED FLAG: EAGER AANGENOMEN WERK

ONDERHANDEN PROJECTEN

Real-life casus - HVAC voor cruiseschepen



- 1 Project voor 5 schepen aangenomen. Te bouwen op Franse werf.
- 2 Aangenomen tegen 2% marge. Bood dekking voor lege orderportefeuille.
- 3 Project was 5 keer groter dan welk project uit historie ooit.
- 4 Geen referentieproject. Tekeningen aan te leveren in nieuw CAD systeem.
- 5 Contract aangenomen als hoofdaannemer

RED FLAG: PROJECT VER BUITEN COMFORT ZONE



ONDERHANDEN PROJECTEN

Monitoring voortgang

Uren, materialen, tussentijdse deadlines ten opzichte van
calculatie

Inkoop en ontvangst materialen (en nog aan te gane verplichtingen)

Voortgang declaraties conform schema (en cash ontvangst!).
Bepalen en vaststellen meer-/minderwerk

Voortgang te stellen garanties (op tijd terugvragen!)

Inschatten cost-to-go en cash-to-go

Bijwerken risk log

- Doel: financiële vertaling van de status.
- Periodiek overleg projectmanager en projectcontroller.
- Schriftelijk vastgelegd.
- MAANDELIJKS.
- Zonder dit overleg: resultaatbepaling en balans niet mogelijk.



RED FLAG: GEEN PERIODIEKE AFSLUITING PROJECTEN / TUSSENTIJDSE BALANS

ONDERHANDEN PROJECTEN

Een eenvoudig meetinstrument: voortgang van het termijndeclaratieschema



Betrokkenheid opzichter waarborgt veelal dat de factuur niet 'zomaar' verstuurd kan worden.

▶ Bouwers hebben productie nodig om hun algemene kosten te blijven dekken.

▶ Deze productie moet facturabel zijn (anders dekkingstekort en belangrijk signaal voor projectverlies).

▶ Planning termijndeclaraties is praktisch instrument voor voortgang werk en voorspelling cashflow.



RED FLAG: ACHTERBLIJVENDE TERMIJNDECLARATIES

ONDERHANDEN PROJECTEN

Een eenvoudig meetinstrument: voortgang van het termijndeclaratieschema



TERM	%	Term	Cum.	Stage
1	6%	1,710	1,710	Downpayment
2	6%	1,710	3,420	Purchase major equipment
3	3%	855	4,275	OnLine Diagram
4	2%	570	4,845	Documents RLI Milestone
5	3%	855	5,700	AHU Factory Acceptance Test
6	30%	8,550	14,250	Delivery of equipment
7	5%	1,425	15,675	Starting Installation
8	20%	5,700	21,375	Installation 50% complete
9	10%	2,850	24,225	Installation 100% complete
10	5%	1,425	25,650	Test and Commissioning
11	3%	855	26,505	Provisory Acceptance Shipowner
12	4%	1,140	27,645	Delivery to Shipowner
13	3%	855	28,500	Final Acceptance (12 months)

Declaratiefasen zijn duidelijke milestones. Vaak gekoppeld aan tijdlijnen. Vertraging is snel zichtbaar.

RED FLAG: ACHTERBLIJVENDE TERMIJNDECLARATIES



ONDERHANDEN PROJECTEN

Een eenvoudig meetinstrument: voortgang van het termijndeclaratieschema

NR	PROJECT	2022-01	2022-02	2022-03	2022-04	2022-05	2022-06	2022-07	2022-08	2022-09	2022-10	2022-11	2022-12	2022
14113	4 2-kapwoningen Ede	150	69	65	33	40	138	-	-	-	55	-	-	550
15110	22 appt Veenendaal	225	294	230	201	567	180	99	76	361	234	267	311	3.045
15114	2e fase Barneveld	-	-	-	-	-	-	-	876	132	134	132	156	1.430
15114	MMW 15 won. 2e fase	162	-	16	-	-	-	-	-	-	-	-	-	178
14101	Veenendaal	476	345	312	333	657	231	167	175	456	321	211	211	3.895
14101	V'daal 19 won. fase 2	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
14115	Veenendaal	111	341	244	311	345	467	208	-	-	-	-	-	2.027
14115	MMW 19 won. fase 2	-	-	-	123	120	-	-	-	-	-	-	-	243
14117	16 won. (huur) Arnhem	133	145	341	344	324	-	-	-	-	51	-	-	1.338
16110	15 won. Ede fase 1	-	-	-	-	200	400	300	300	400	200	-	-	1.800
16113	5 seniorenwon. Zeist	-	-	-	-	50	200	100	100	75	-	-	-	525
	Overig	1.168	1.306	1.288	96	1.320	1.841	480	150	2.699	3.707	3.746	3.478	16.619
TOTAAL PLANNING		2.425	2.500	2.496	2.496	3.623	3.457	1.354	1.677	4.123	4.702	4.356	4.156	31.650
	REALISATIE	1.345	1.768	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	3.113
	AFWIJKING	(1.080)	(732)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	(1.812)

Productie blijft achter. Uitstel of afstel? Welk project?

Zijn deze projecten hard of voorwaardelijk? Hoe hard is de startdatum? Wat zijn de grote projecten?

Is er voldoende cash om de bouwvak op te vangen?

Vanaf hier trekt omzet hard aan. Hoe hard is dit? Gevolg voor werkkapitaal? Opvang met eigen mensen of onderaannemers? Prijzen vast?

RED FLAG: ACHTERBLIJVENDE TERMIJNDECLARATIES

KERNVRAGEN EN TAKE-AWAYS

ONDERHANDEN PROJECTEN

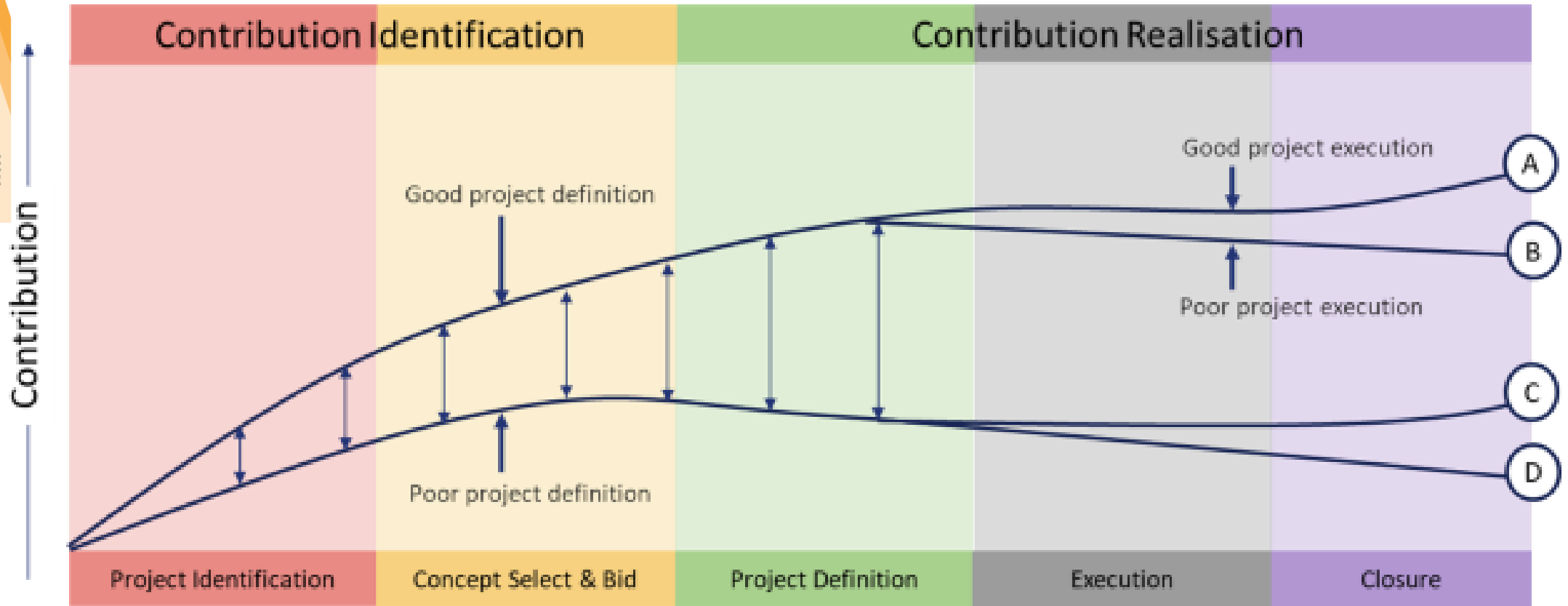
Projectfalen - een intersectorale vergelijking



- Hoge faalpercentages in projectrealisatie laten zien dat het management in de praktijk hun projecten toch niet altijd goed onder controle heeft.
- Meer inzicht in de oorzaken van projectfalen is een nuttig vertrekpunt is voor projectorganisaties (en haar stakeholders) om beter op dreigend falen te kunnen anticiperen.
- Voornaamste gemene deler is dat projecten nauwelijks falen als ze reeds lopen.
- De strategie en de organisatie-inrichting bepalen vanaf de start of een project past binnen de organisatie en al dan niet succesvol zal zijn.
- Een organisatie kan alleen projecten goed aannemen als zij een duidelijk beeld heeft van haar eigen kunnen, risk appetite en visie op de markt.

ONDERHANDEN PROJECTEN

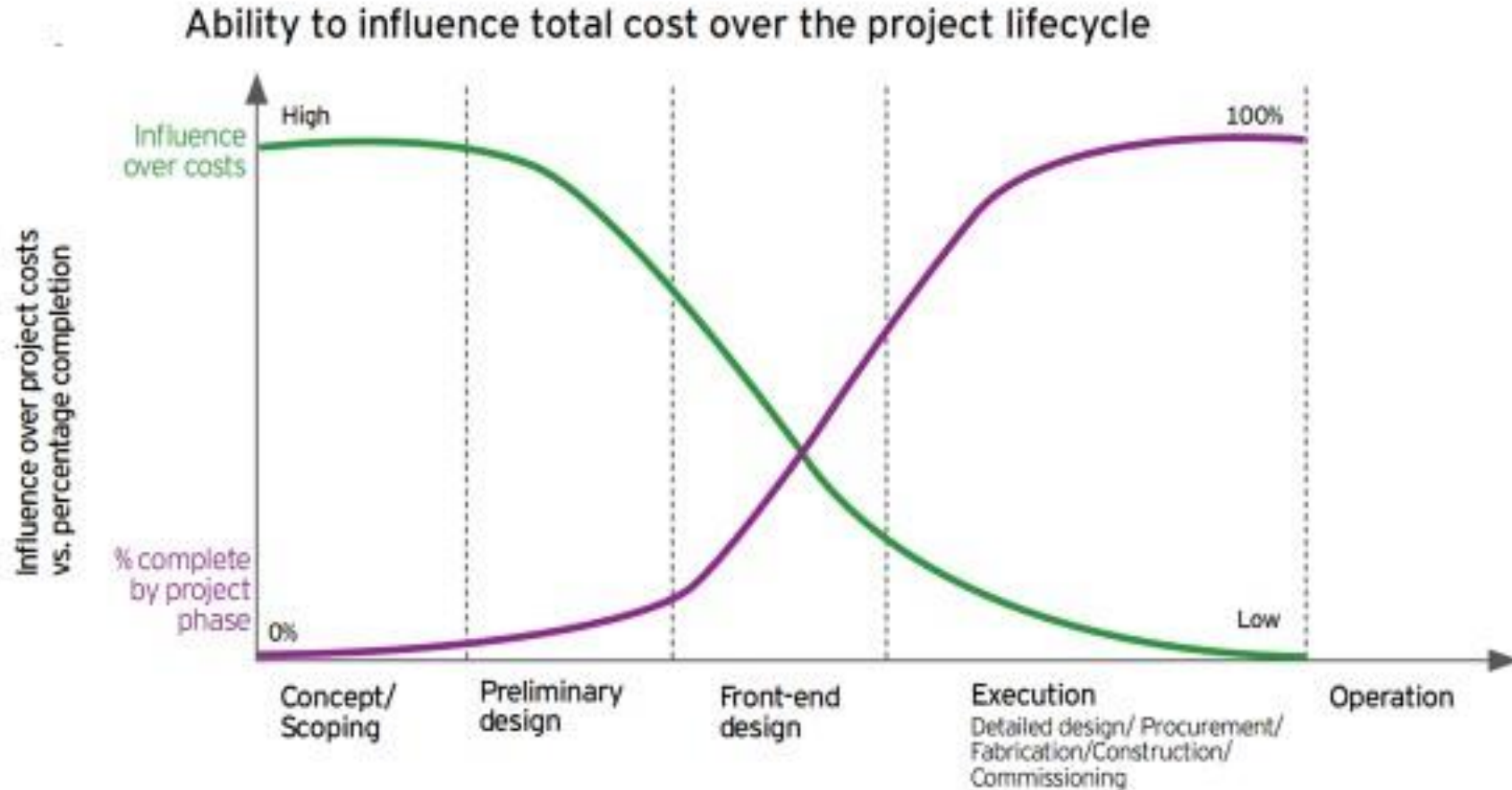
Projectfalen - een intersectorale vergelijking



LES 1 : EEN SLECHT GEACQUIREERD PROJECT WORDT NOOIT MEER GOED

ONDERHANDEN PROJECTEN

Projectfalen - een intersectorale vergelijking

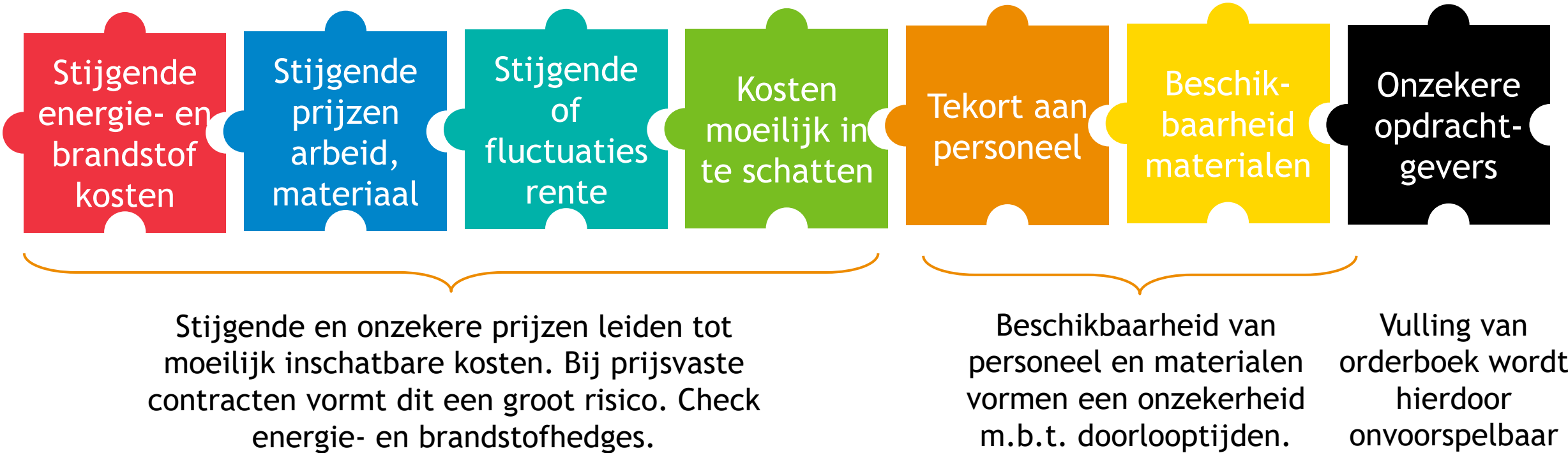


LES 2: NA START VAN HET PROJECT IS BIJSTUREN VAN KOSTEN ONMOGELIJK

ONDERHANDEN PROJECTEN

Huidige markttrends en de impact op OHW

Projecten zijn veelal langlopend. Hiervoor gelden momenteel specifieke risico's



ONZEKERHEID AAN DE INKOOPZIJDE EN VASTE CONTRACTEN ZIJN RISICOVOL

ONDERHANDEN PROJECTEN

DE SAMENVATTING



PROJECTENPORTEFEUILLE GEVULD MET ALTERNATIEVE PROJECTEN



PROJECTEN STAAN LANG OPEN / VERVOLGPROJECTEN OP BLEEDERS



GEEN GOEDE CONTRACTVORMING (SCOPING EN MEERWERK!)



GEEN PERIODIEKE AFSLUITING PROJECTEN / TUSSENTIJDSE BALANS



ACHTERBLIJVENDE TERMIJNDECLARATIES

EEN SLECHT GEACQUIREERD PROJECT WORDT NOOIT MEER GOED: HEB EEN STRATEGIE EN BEWAAK DEZE MIDDELS EEN TENDERBOARD.

ONDERHANDEN PROJECTEN

Welke vragen te stellen?

WAT IS DE ACQUISITIESTRATEGIE?

WELKE PROJECTEN VERTRAGEN ER? LEVERANCIERSPROBLEMEN?

HOE FUNCTIONEERT DE TENDERBOARD? HOE BEPAALT MEN ACQUISITIES?

HOE GAAT MEN OM MET VERANDERENDE WERELD? HOE BEPAALT MEN EEN PRIJS?

HOE PRIJSVAST IS MEN OP DE VERKOOP? STIJGINGEN OF LD'S DOORBELASTEN?

WELKE PROJECTEN ZIJN NIEUW/ANDERS/GROTER DAN VOORHEEN?

EEN SLECHT GEACQUIREERD PROJECT WORDT NOOIT MEER GOED: HEB EEN STRATEGIE EN BEWAAK DEZE MIDDELS EEN TENDERBOARD.



VRAGEN?

**PERFECTION
MADE
PERSONAL**