

Bent u de ideale
klant voor SPIE ?



Welkom

Naam: Danny Boer
Leeftijd: 53 jaar
Gehuwd: Tineke (3 kinderen en 2 kleindochters)
Opleiding: HTS wtb / bedrijfskunde
Hobby: Gezin, tuinieren en wandelen

Inspectie & onderhoud	1986	Hofman Sld BV
Hoofd bedrijfsbureau	1992	Hofman Sld BV
DGA	1996	Hofman Sld BV
BD Manager	2010	SPIE Nederland BV

*Ondernemend, energiek, dynamisch, enthousiast en positieve denker.
Houdt van complexe uitdagingen, teamplayer, gericht op samenwerking en behalen van synergie.*



Markt van SPIE

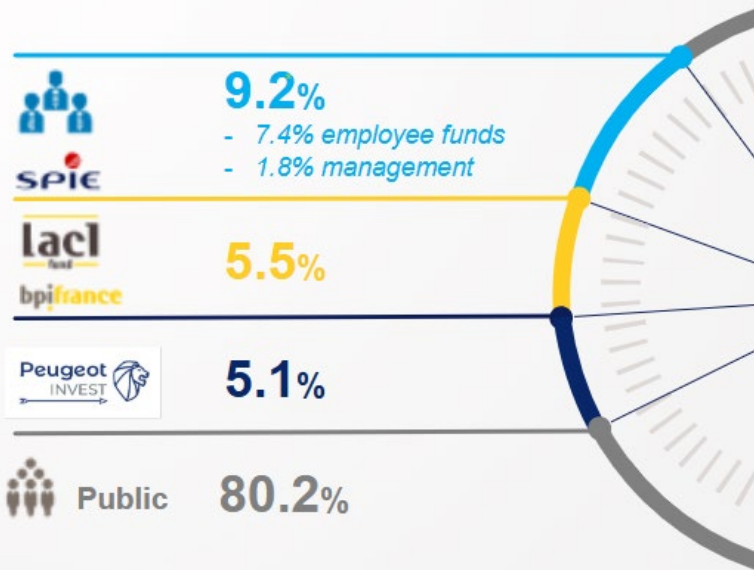
Bruggen, Sluizen en Gemalen.

Natte infra +

- *Renovatie*
- *Onderhoud*
- *Restauratie*
- *Nieuwbouw*
- *Upgrade*



Capital structure*



Information as of December 31st 2023.

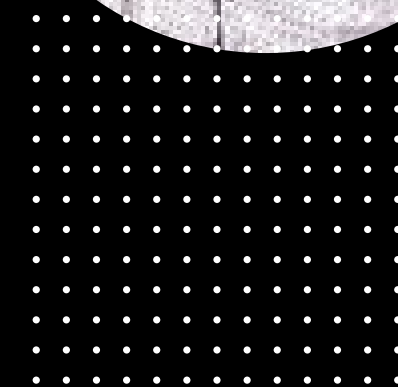
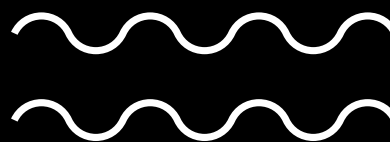
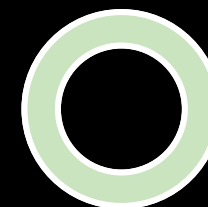


Tenders > 6 mio (!)

- Passend in strategie / greenshare
- Risico profiel / beoogd rendement
- Strategische pijlers
- Commitment DCN / BU

Afwegingen

- Leuk en uitdagend werk
- Tendercapaciteit
- Scoringskans
- Type contract
- Risico's
- Synergie
- Uitvoeringscapaciteit
- Kennis en kunde
- Hoofdaannemer / onderaannemer
- Lange termijn relatie klant



Dus bent U de klant die:



Multi disciplinaire werken in de natte infra te vergeven heeft;

Hier samen met SPIE een juist contract voor wil opstellen;

De toegevoegde waarde van SPIE waardeert in het project;

Ervan geniet om samen resultaten te bereiken;

Waardering en respect heeft voor alle projectmedewerkers;

Zorgt voor een fijne werksfeer en positieve werkhouding;

Staat te popelen om meerdere projecten samen op te pakken;

Bouwt aan langdurige relaties en samenwerkingsvormen;

dan zoeken wij U !!!



Damsteegt

De verbinders van morgen

Aannemersbedrijf Damsteegt

Cijfers

125+ medewerkers

400+ projecten per jaar

5 productiehallen

30+ jaar ervaring

Wat we doen:

Bruggen

Kademuren

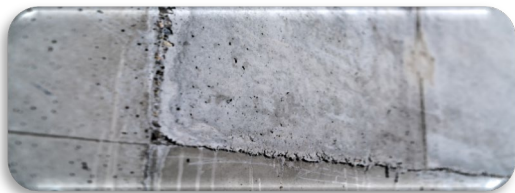
**Beschoeiing &
Damwand**

**Steigers &
Vlonders**

Duikers

**Recreatieve
kunstwerken**

Eigen productie:



Beton



Hout



Composiet



Staal

Selecteren van opdrachten, op basis van wat?

Opdrachtgevers die:

Op 10 minuten
reisafstand zitten

Onbeperkt
budget hebben

Geen
concurrentie
uitnodigen

Overal ja op
zeggen en
tekenen bij het
kruisje

Contract
bestaande uit
een enkel A4tje
opdrachtbrief

En natuurlijk alle
risico's draagt

Operatie Backstage

Selecteren van opdrachten, op basis van wat?

Project

Eigen inbreng?

Van A tot Z of...

Contractvorm

**Hoeveelheid
objecten**

Budget

Planning

Operatie Backstage

Selecteren van opdrachten, op basis van wat?

Project

Locatie/ reistijd

Risico's

Tijdsduur

EMVI

Operatie Backstage

Selecteren van opdrachten, op basis van wat?

Opdrachtgever

Relatie

Waardering

Nota vragen

**Wie is er verder
aangesloten**

**Eerdere
ervaringen**

Werkplezier

Operatie Backstage



**‘Operatie Backstage’
Rendementsdrivers in de Infra**

12 Februari 2025



BAM in a nutshell

Omzet: 6,6 miljard / EBITDA: 4-5 %
Thuismarkten: Nederland UK / Ireland
Aantal werknemers: 13.500

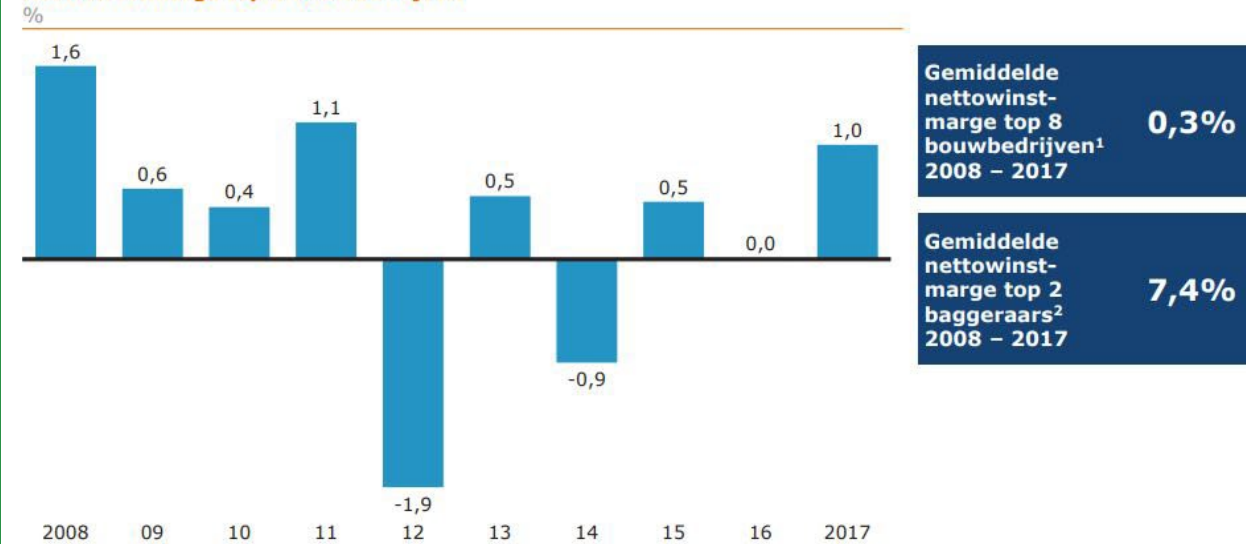
Segmenten: Bouw & Techniek, AM & Wonen,
Energie/Water &, Telecom, Infrastructuur

Context GWW: De markt

- Van 2008 tot 2018 aanhoudende prestatieproblemen
- Relatief klein marktaandeel, lage winstmarges
- Cruciale rol in de supply chain, matige volwassenheid.
- Bedrijfscontinuïteit en businessmodel onder druk
- Beperkte investeringsruimte



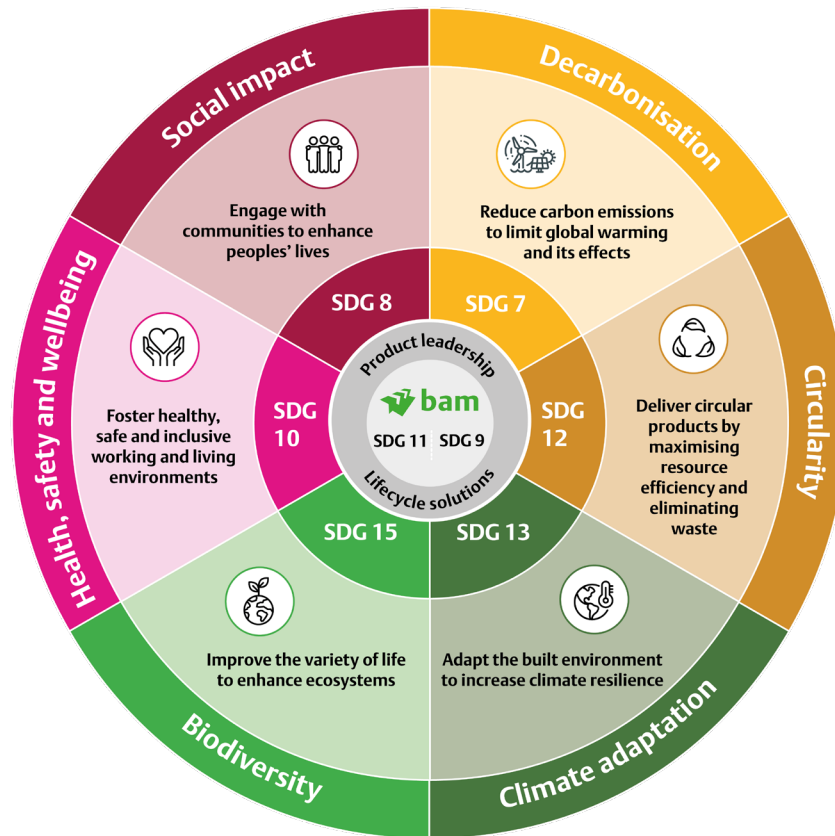
Nettowinstmarge top 8 bouwbedrijven¹



Rijkswaterstaat. (2019, mei). Toekomstige opgave Rijkswaterstaat: Perspectief op de uitdagingen en verbetermogelijkheden in de GWW-sector

- Zakelijke B2B-markt / omvang: 18 miljard
- Klanten: (semi)overheid, energie, industrie
- 50 marktpartijen jaaromzet > 100 miljoen
- 4 marktpartijen jaaromzet > 750 miljoen
- # ketenpartners ca. 2.000 “per marktleider”

Herstel vanaf 2019



Duurzaamheidswiel Koninklijke BAM Groep @ copyright 2023

Hoe?

- Aanpassen risicoprofiel: D&C projecten tot 150 mln
- Co-maker aanpak i.p.v. hoofdaanneming
- Diversificatie in klanten
- Focus op belangrijkste klanten
- Keuze voor nieuwe sectoren: o.a. Energietransitie
- Focus op andere fasen in de Infra i.p.v. nieuwbouw: Instandhouding, Assetmanagement, Renovatie
- Keuze contracten: collaboratieve insteek + lange termijn (o.a. focus op raamovereenkomsten)
- Op zoek naar continuïteit & vaste stroom repetitieve opdrachten om te kunnen innoveren en industrialiseren
- Duurzaamheidsdoel: onderdeel van de oplossing

Hoe gaat het kiezen van een klant en project?

- Kiezen van klant
- Operationeel plan
 - PMC's



Belangrijkste rendementsdrivers

Contract voorwaarden

- I. **Contract met gezonde “risk/reward” verhouding**
- II. Onderscheidend vermogen
- III. **Niet verzekerbare risico's**

Human Capital

- III. Voldoende inhoudelijke kennis aan tafel
- IV. Beschikbaarheid personeel & ketenpartners

Financiën

- V. **Aanbetaling of niet**
- VI. **Prijsstabiliteit en voorspelbaarheid**
- VII. **Tenderkosten & AK**

Continuïteit

- IX. Constante bezetting medewerkers en materieel
- X. Stabiele & langjarige dealflow projecten
- XI. Stabiel (kabinets)beleid





I. Contractvorm met gezonde risk/reward verhouding

Essentieel voor de continuïteit van bedrijven:

- Te veel risico zonder voldoende beloning leidt tot structurele verliesgevendheid, terwijl
- Te lage risicoacceptatie ons concurrentievermogen ondermijnt.

Het doel is niet alleen winstgevendheid op korte termijn, maar ook het beschermen van de financiële **gezondheid en reputatie op de lange termijn**.

Een praktijkvoorbeeld illustreert dit:

In een DBFM-project uit 2012 leidde onvoldoende compensatie voor onderhoudsrisico's tot winstmarge-uitputting, door onverwachte kosten zoals versnelde slijtage van asfalt en beperkte ruimte voor innovaties en vernieuwing door bijvoorbeeld LED verlichting.

Een recent gebiedscontract met doordachte risicoanalyse en eerlijke beloningen toont wél positieve cashflow, klanttevredenheid en ruimte voor innovatie.

III. Niet verzekerbare risico's

1. (Dreigende) Overstroming, Evacuatie, Storm, Hoogwater, etc
2. Alle van buitenkomende onheilen bij **bestaande** objecten
Noot: In gebruik genomen objecten vallen niet onder de reguliere dekking.
3. Instorten en/ of bezwijken **bestaande** objecten door eigen of verborgen gebrek
Noot: OG loopt dit risico voor start project, waarom na gunning bij de markt?
5. Instorten en/ of bezwijken **bestaande** objecten door gebrek geconstateerd in inventarisatiefase
 - *Gelimiteerde dekking indien onderdeel van het Werk en als gevolg van de uitvoering van werkzaamheden.*
 - *Herstellen verborgen gebrek => geen dekking*
6. Schade / claims derden door stremming, niet functioneren wegen, vaarwegen, kunstwerken, installaties, etc. Noodzaak om risico te limiteren, gevolg schade is niet te verzekeren.

V. Aanbetaling of niet?

Voorbeeldproject: Omvang: €12 miljoen | Duur: 1 jaar | Winstmarge: 5%

Scenario A: Betaling na werkzaamheden

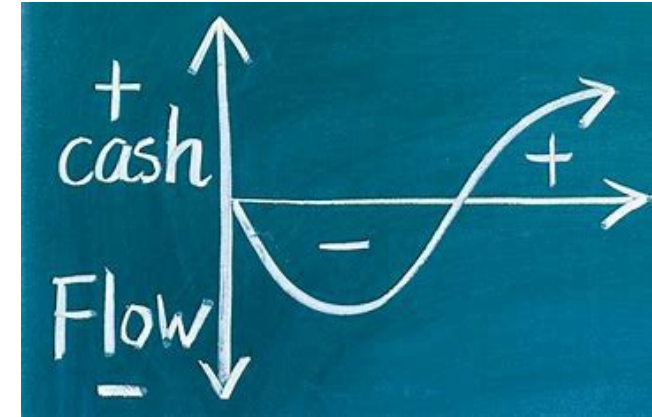
- Situatie: **€2 miljoen** negatieve cashflow, afhankelijk van betalingstermijn
- Impact: **Financieringslast van €2 miljoen tegen 10% financieringskosten**
- Gevolg: Winstgevendheid neemt af, kredietrisico neemt toe.

Scenario B: Aanbetaling 1 maand vooraf

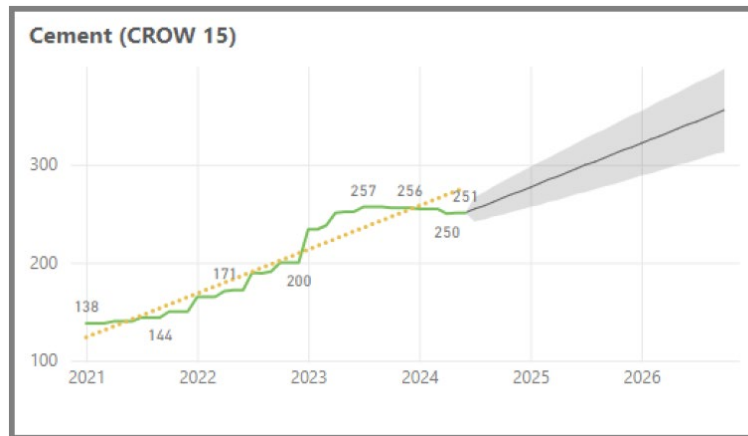
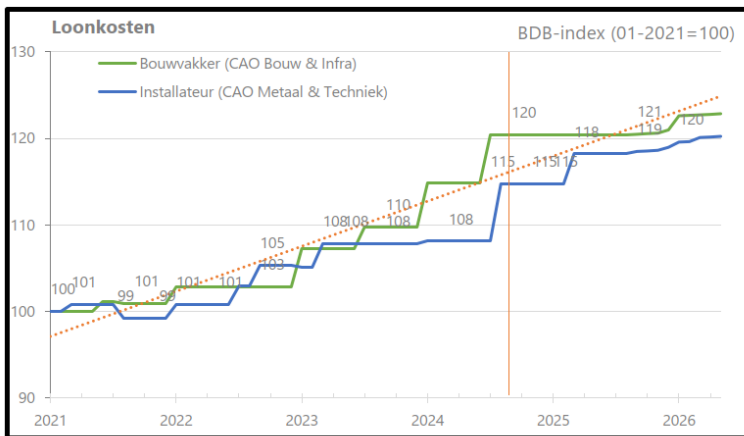
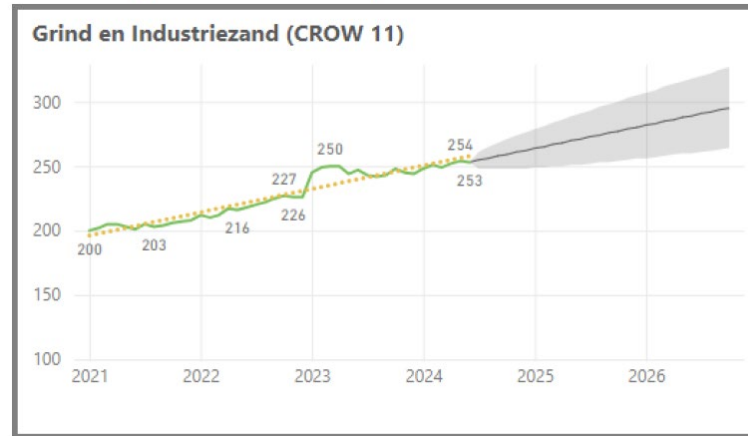
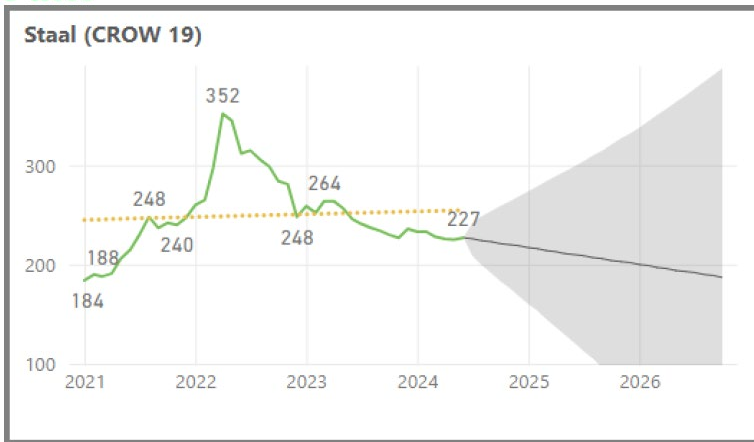
- Situatie: **€1 miljoen** wordt vooruit ontvangen.
- Impact: **Geen externe financiering nodig.**
- Gevolg: Winst blijft intact, kredietrisico blijft neutraal.

Conclusies:

- Negatieve cashflow => hogere kosten & verslechtering van de solvabiliteit.
- Aanbetalingen zorgen voor => neutrale cashflow, beperken de behoefte aan externe financiering en verhogen de financiële stabiliteit.
- Private financiering: 10% is veel duurder dan overheidsfinanciering: 2-3%



VI. Prijsstabiliteit en voorspelbaarheid



- Loonkosten blijven in 2025 stijgen door CAO-verhogingen, hoewel minder sterk dan in 2024.
- Energieprijzen volatiel & stijging wordt verwacht in 2025.
- Stijgende kosten worden verwacht voor **betonmortel, staal, aluminium, en koper** in 2025. Houtprijzen stijgen 5-10% in 2025.
- Concurrentie onder onderaannemers blijft hoog ondanks stijgende loonkosten.
- Leveringsproblemen en faillissementen blijven beperkt, maar moeten actief gemonitord worden.

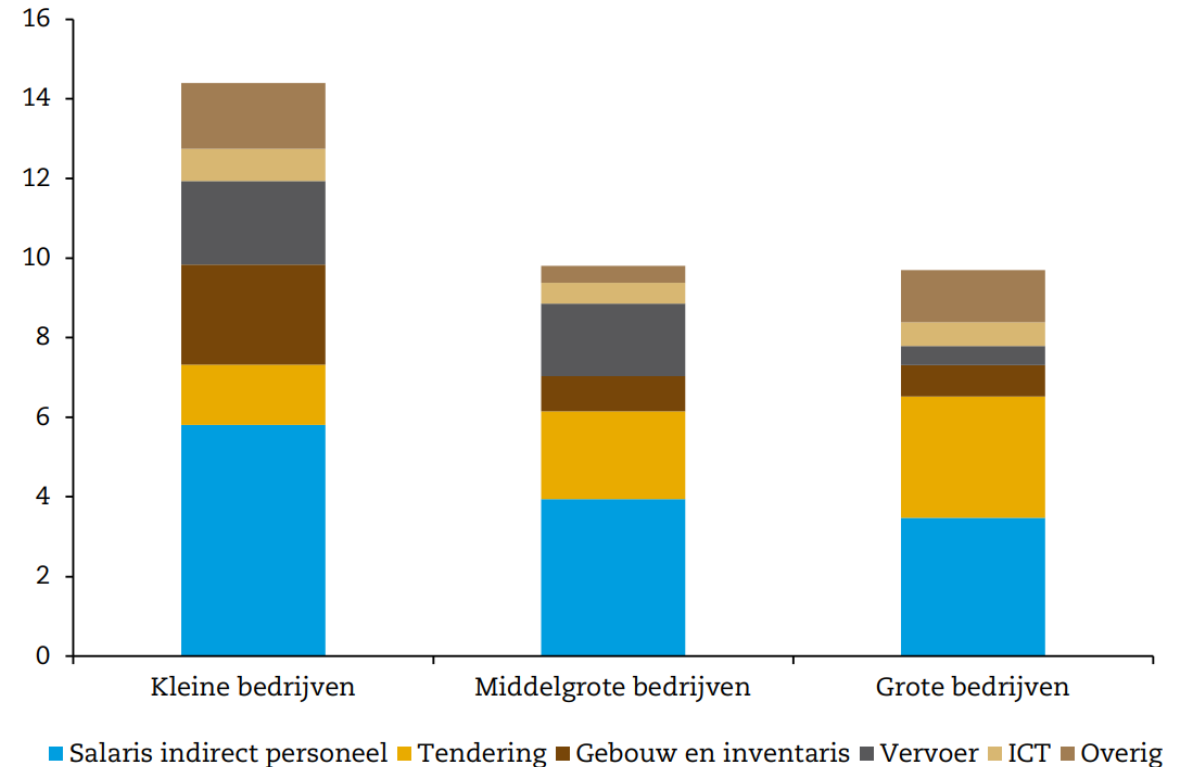
Essentiele take-aways:

- Gezonde prijsrisicoregeling (CPI, Grondstofprijsindex, CAO lonen index)
- Indexatiesregelingen: voorkomt dat 1 partij onevenredig veel last draagt van prijsstijgingen (*belangrijker bij lange termijn contracten*)
- In geval van calamiteiten en verstoring van de supplychain noodzaak tot een handelingskader (*Oekraïne, Corona*)

VII. Tenderkosten & AK (1 van 2)

- 1. Algemene kosten (AK) gemiddeld 9,9%** van directe kosten in de civiele bouw (2021), met 14,4% bij kleine bedrijven, 9,8% bij middelgrote en **9,7% bij grote bedrijven**.
- 2. Grote variatie** bij kleine bedrijven (bandbreedte 15 procentpunt), uniformiteit bij grote bedrijven (bandbreedte 2 procentpunt).
- 3. Samenstelling AK:** Salariskosten indirect personeel (gem. 3,7%) en tenderkosten (2,8%) vormen grootste onderdelen.
- 4. Bedrijfsgrootteverschillen:** Salariskosten domineren bij kleine bedrijven, terwijl **tenderkosten een groter aandeel hebben bij grote bedrijven (3,1%)**.
- 5. Toenemend aandeel in AK** door groeiende digitalisering, met toepassingen in ontwerp, calculatie en urenregistratie.

Figuur 1 Samenstelling AK, per grootteklasse, 2021 (% van directe kosten)

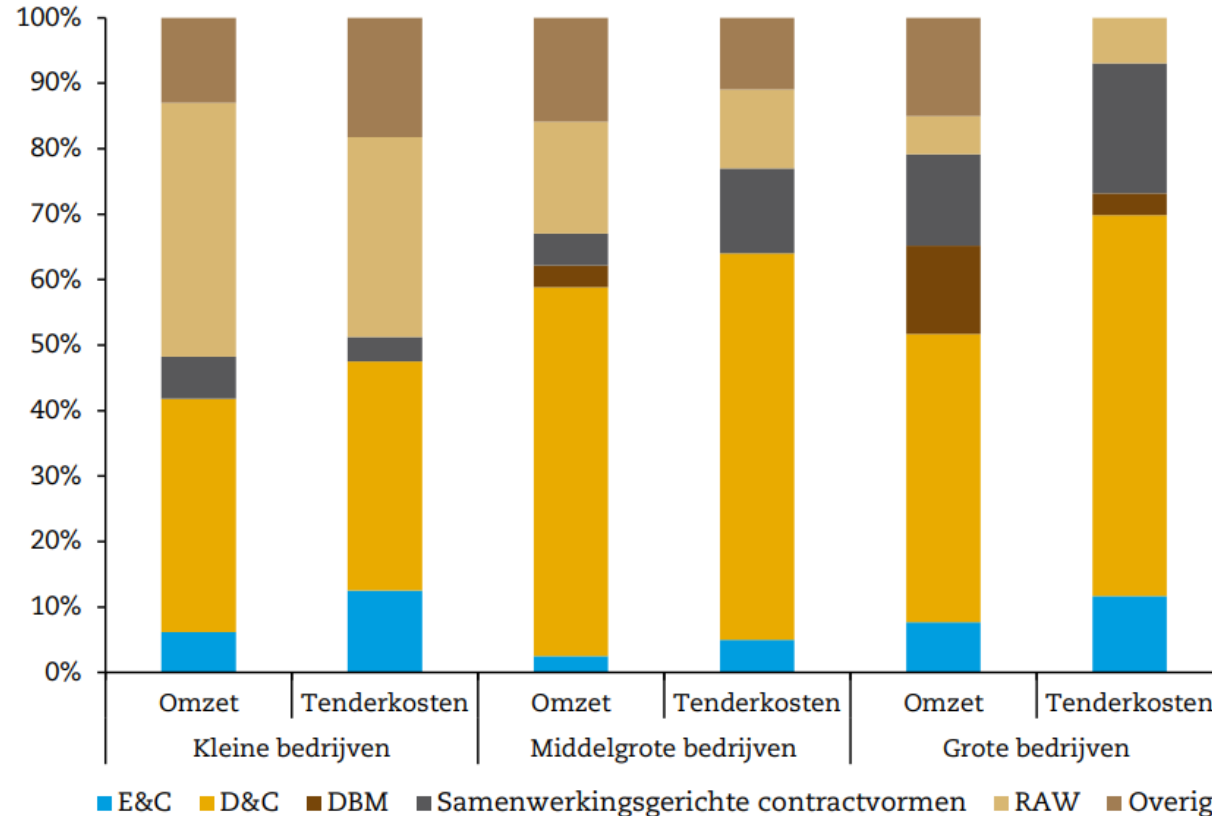


Bron: EIB

VII. Tenderkosten en AK (2 van 2)



Figuur 3 Verdeling omzet en tenderkosten naar contractvorm, per grootteklasse, 2021 (%)



- D&C-projecten vormen het grootste aandeel in de tenderkosten.
- Bij grote bedrijven betreft D&C bijna 60% aandeel in de tenderkosten, eveneens groter dan het omzetaandeel.
- Bij grote bedrijven betreft 20% van de tenderkosten samenwerkingsgerichte contracten.

Noot: de hoge tenderkosten voor D&C en samenwerkingsgerichte contracten hangen samen met het feit dat deze projecten vaak nog in de voorbereidende fase zijn, met relatief lage gerealiseerde omzet.

Bron: EIB



Voor een
mooier
Nederland



Society

Ambition to reduce CO2 emission in 2030 with 50%

Our Clients

CO2 emission

Indirect CO2 emission

BAM

CO2 emission

Indirect CO2 emission

Partners

CO2 emission

Indirect CO2 emission

Suppliers

CO2 emission

Business Case

Investering emissieloos materieel



↗ bam BC Emissieloos materieel (1)



Space for pay-off,
divided over 2 lines

Kosten Vergelijking:

- Hybride: +€125 per dag t.o.v. traditionele Euro 6 sondeertruck.
- Elektrisch: +€550 per dag t.o.v. traditionele Euro 6 sondeertruck.
- Tariefstijging per Sondering: Verwachte verhoging 40-50% afhankelijk van afstand tot werf en aantal sonderingen, wat resulteert in een significante kostentoename.

Investeringskosten:

- Volledig Elektrische Sondeertruck (2022): €1,1 miljoen.
- Huidige Schatting (2024): Verhoging van 35-40% door stijging in staal-, batterij- en arbeidskosten.
- Subsidie (mogelijk): €150k-200k, maar toewijzing is onzeker en afhankelijk van loting bij overschrijving.

Business Case Uitkomst:

- De huidige business case is negatief voor de aanschaf van elektrische sondeertrucks.
- Vanuit duurzaamheidsdoelen is er echter wel een wens om richting elektrisch en hybride materieel te bewegen.



BC Emissieloos materieel (2)

- **Uitdaging investeren:** Onderscheidend vermogen van emissieloos materieel wordt in aanbestedingen niet beloond, waardoor investeringen niet lonen. Momenteel is het investeringsvolume beperkt.
- **Kostendelta:** Emissieloos materieel kost 1,6 keer meer dan traditioneel materieel. Zonder stimulans wint traditioneel materieel in de markt.
- **Tijdslimiet tot 2030:** Grote verhuurbedrijven investeren slechts 10% in emissieloos materieel door lage vraag. Voor volledige overstap naar emissieloos in een 10-jarige afschrijving is een investering van 2% van de omzet nodig, wat niet gedekt kan worden door de gemiddelde winstmarge van 1,5%.
- **Dringend Actie Nodig:** Ontwikkeling van zwaar emissieloos materieel kost 1-1,5 jaar. Bestellingen moeten tijdig geplaatst zijn voor beschikbaarheid voor 2030.
- **Duurzame Doelen publieke opdrachtgevers:** Nodig is zekerheid over lange termijn doelstellingen (minimaal 10 jaar), gezien de afschrijftermijn van zwaar materieel.





**Op ons kun je
bouwen. Altijd
en overal.**

Operatie Backstage: een kijkje achter de schermen bij ons commerciële proces

Een kijkje in de keuken bij Wagemaker

1. Over Wagemaker
2. Duurzaam
3. Inspiratie
4. Strategie
5. Droomproject
6. Strategische Tenderplanning
7. Go / No-Go
8. Tips



 wagemaker

 cadblanche





TIKTOY





TROPEN MUSEUM
ONZE KOLONIALE
OPENIS

2,15

6

P

Inspiratie m.b.t. klantgerichtheid

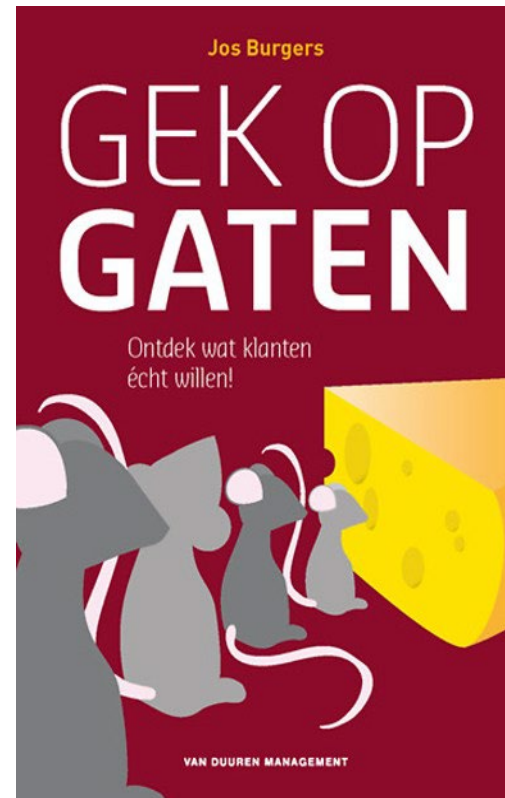
JOS BURGERS OVER
**KLANT
GERICHTHEID**



VAN DUUREN MANAGEMENT

DE BESTVERKOCHTE
MANAGEMENTBOEKEN VAN
2006, 2009 EN 2012

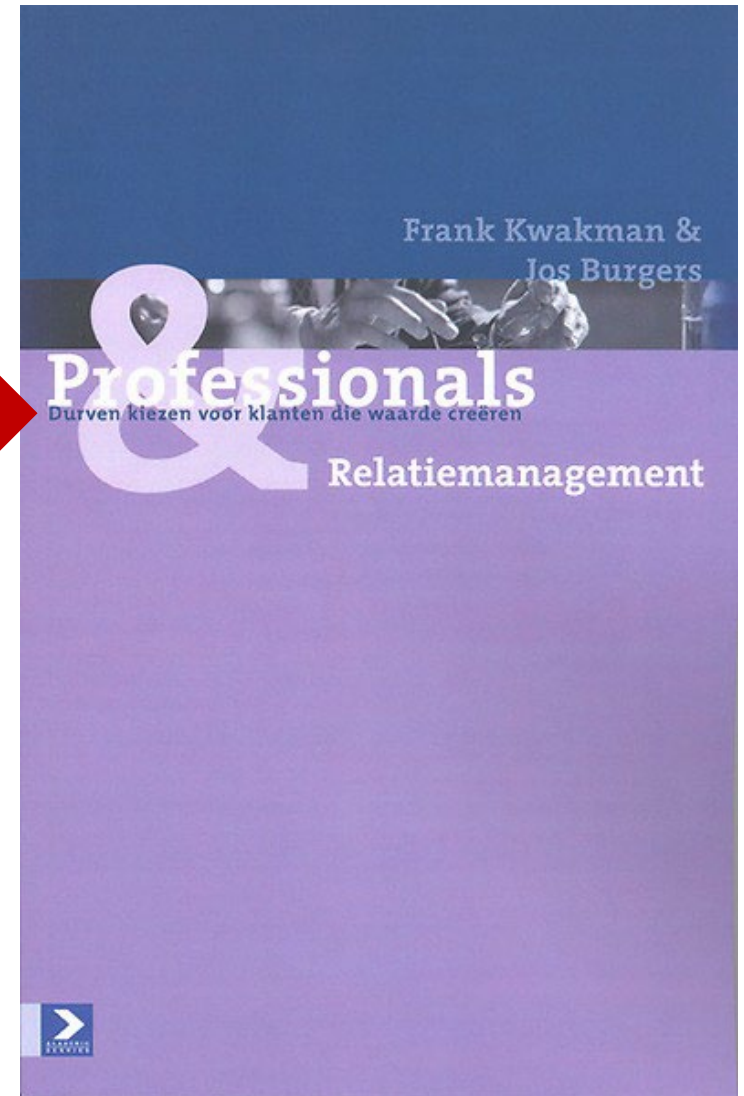
DRIE BESTSELLERS
IN ÉÉN SPECIALE EDITIE



Strategie: Duurzaam Relatiemanagement

Dat betekent:

- Werken aan duurzame relaties
- > 5 jaar achtereen opdrachtgever
- Wederkerigheid
- Voornamelijk 1 op 1



Droomproject



Strategische Tenderplanning

- Minimale werkvoorraad van 3 maanden, totale orderportefeuille 6 tot 12 maanden.
- Strategische tenderplanning per 'klantgroep' (3 tot 5 jaar vooruit)
- Deze tenderplanning is gebaseerd op inkoopplanningen opdrachtgevers en algemeen bekende informatie (veldwerk).

TOP:

Alle informatie is welkom, zeker over de planning en scope.

Hoe eerder hoe beter.

Afwegingscriteria (GO / NO-GO)

	wegingsfactoren			input		output score
	0%	50%	100%			
	✘	!	✓			
1. Klantkennis	nee	bepert	we kennen hem	we kennen hem	▼	✓
2. Te verwachte concurrenten	≥5	≤4	≤2	≥5	▼	✘
3. Verhouding prijs vs kwaliteit	≥75%	≤60%	≤40%	≤40%	▼	✓
4. Beschikbaarheid capaciteit	geen	"het gaat"	veel	veel	▼	✓
5. Complete scope in eigen regie	≥25%	≤50%	100%	≤50%	▼	!
6. Scope met vaste partners	Nee en onbekend	Nee en Bekend	Ja	Ja	▼	✓
7. Aantal partners	≥3	≤2	≤1	≤2	▼	!
8. Risico in de scope	Hoog	Middel	Laag	Middel	▼	!





Dank voor jullie aandacht

Operatie Backstage: 12 februari 2025



voor meer informatie:

Olaf Dirkx / odi@wagemaker.nl / 06 51814310

www.wagemaker.nl

Operatie Backstage: 12 februari 2025



Operatie Backstage
Overweging binnen
Antea Group

Antea Group

Understanding today.
Improving tomorrow.

30 januari 2025

www.anteagroup.nl

4 perspectieven

- Team

- Beschikbaarheid / werkvoorraad
- Enthousiasme bij opgave
- Passend bij strategie en team

- Opdrachtgever

- Strategisch belang
- Bekend?
- Eerdere ervaringen
- Voldoende spreiding

- Project

- Strategisch belang?
- Bekend?
- Langjarig?
- Risicoprofiel?

- Contract/ uitvraag

- Inzet tender versus verwachte omvang
- Voorwaarden (onbeperkte aansprakelijkheid -> NoGo)
- Scoringskans