

Over Ballast Nedam

In deze paragraaf schetsen we voor u de contouren van onze onderneming: wat we doen (ons profiel), waar we het voor doen (onze missie), welke producten en diensten we bieden, in welke marktomgeving we opereren, wat onze strategie en beleid is en hoe onze onderneming in elkaar zit (onze concernstructuur).

Profiel

Ballast Nedam heeft een leidende positie in de bouw en infrastructuur. Onze onderneming is met integrale projecten voor bedrijven, overheden en woonconsumenten vooral in Nederland actief op de gebieden mobiliteit, wonen, werken, recreatie en energie. Internationaal is Ballast Nedam actief in een aantal expertisegebieden.

Ballast Nedam is actief in de bouw en infrastructuur op verschillende niveaus, zowel op de grote lijnen als op detailspecten. Wij leveren:

- project-, proces- en contractmanagement in de fasen ontwikkeling, realisatie en beheer;
- specialistische kennis en (deel)producten.

Ballast Nedam is genoteerd aan de NYSE Euronext-beurs in Amsterdam. Het aandeel is opgenomen in de Amsterdam Small Cap Index.

Missie

Ballast Nedam biedt haar klanten duurzame totaaloplossingen in de gebouwde omgeving. Ons doel is de kwaliteit van de leefomgeving te verbeteren. Dat doen we met inzet, kwaliteit, betrouwbaarheid, flexibiliteit en vakkundigheid. We realiseren ons terdege dat ons personeel hierbij een sleutelrol vervult en we bieden onze medewerkers daarom een uitdagende, inspirerende en veilige werkomgeving. Onze activiteiten zijn gericht op de continuïteit van de onderneming en het optimaliseren van de waarde voor de aandeelhouders.

Om deze ambities te realiseren, hanteren we zeven kernwaarden: veiligheid, duurzaamheid, professionaliteit, samenwerking, transparantie, integriteit en respect. In onze gedragscode, die u vindt op www.ballast-nedam.nl, hebben we heel concreet uitgewerkt hoe wij deze kernwaarden vormgeven in

onze dagelijkse praktijk.

Producten en diensten

Ballast Nedam biedt een breed productenaanbod: wij ontwikkelen, realiseren, beheren, financieren en exploiteren de gebouwde omgeving. Onze belangrijkste aandachtsgebieden zijn hieronder weergegeven:

- wonen (huisvestigingsconcepten, duurzame woningen);
- werken (kantoren, scholen, ziekenhuizen);
- leisure (stadions, winkels, uitgaanscentra, recreatiegebieden, parken en natuurontwikkeling);
- mobiliteit (parkeren, kades en steigers, openbaar vervoer, wegen, viaducten, tunnels);
- waterbeheer (rivierverruiming, gemalen, waterzuiveringen);
- duurzame energie (aardwarmte, aardgas/groengas, windenergie, zonne-energie);
- industriebouw (energiecentrales, fabrieksterreinen, transformatorstations);
- ruimtelijke (her)inrichting (natuurontwikkeling, gebiedsontwikkeling).

Marktomstandigheden

De economische situatie vraagt aanpassingen van overheden, bedrijven en huishoudens. Schulden moeten worden teruggedrongen, de arbeidsproductiviteit en concurrentiekracht staan onder druk, de samenleving vergrijsst en we moeten afspraken nakomen over klimaatverandering.

Ondanks dit alles blijft er vraag naar voorzieningen voor duurzame energie, mobiliteit, wonen, werken en recreëren. De economische situatie stelt de bouwsector daarbij flink op de proef. Opdrachtgevers vragen steeds vaker om duurzame totaaloplossingen en het wordt daarbij steeds belangrijker om nieuwe financieringsvormen te zoeken.

De vraag naar duurzaamheid blijft onverminderd groot. Daarbij gaat het, behalve om een bewust bedrijfsproces, vooral om het terugdringen van het energieverbruik in de gebouwde omgeving. Daarnaast komt er meer aandacht voor hergebruik van vastgoed en infrastructuur, functieverandering en transformatie van verouderde gebieden. Deze tendensen

om nieuwe oplossingen te zoeken in bestaande situaties gaan samen met een rem op nieuwe uitleggebieden.

Herstel bouwmarkt ophanden

De volumes in de markt zijn volgens het Economisch Instituut voor de Bouw (EIB) de afgelopen twee jaar met ongeveer 15 procent gedaald. De markt is het sterkst gekrompen in de woningbouw, gevolgd door de utiliteitsbouw. Oorzaken van deze teruggang zijn terughoudendheid van consumenten en bedrijven, strengere financieringscriteria van banken en overcapaciteit in de kantorenmarkt. De markt voor grond-, water-, en wegebouw (GWW) is redelijk stabiel gebleven over de hele breedte. Wel zien we dat het aanbod van grote infrastructurele werken is gegroeid door stimuleringsmaatregelen van de rijksoverheid.

Het EIB, maar ook ING en Neprom voorzien dat de bouwmarkt in 2011 of 2012 weer zal aantrekken. Wij zijn daarin wat terughoudender. Het niveau van de achterliggende jaren zal de komende jaren echter niet gehaald worden. De onderhouds- en renovatiemarkt zal belangrijker worden. Op korte termijn ondersteunt de overheid deze beweging door het btw-tarief tijdelijk te verlagen. Voor de langere termijn nemen we aan dat de afnemende investeringen in de nieuwbouw deels worden gecompenseerd door de vraag om de kwaliteit en duurzaamheid van de bestaande bebouwing op peil te houden en te verbeteren.

Contractvorming wordt specialisme op zich

Het investeringsbudget zal ook de komende jaren laag blijven. Dit brengt met zich mee dat de overheid meer en grotere opdrachten in de markt zet via Design-Build-Finance-Maintain-Operate-constructies (DBFMO). In deze aanbestedingsvorm worden alle bouwfasen en soms ook de financiering overgedragen aan een private partij. Ook bij lagere overheden ontstaan kansen om te werken met kleinere DBFMO-contracten. Bij kleinere contracten moet wel een oplossing gevonden worden voor de hoge transactiekosten die iedere financiering met zich meebrengt.

Professionele opdrachtgevers stellen steeds hogere eisen aan hun opdrachtnemers en willen er zeker van zijn dat de opdrachtnemer die ze uitkiezen, de gevraagde prestatie ook echt kan leveren. Zij willen zich concentreren op hun eigen activiteiten en primaire processen en wensen daarom één aanspreekpunt met verstand van zaken. Bij aanbestedingen wordt steeds vaker ook gekeken naar

variabelen als bereikbaarheid, duurzaamheid, communicatie en omgevingsmanagement. Deze totaalbenadering noemen we wel de Economisch Meest Voordelige Inschrijving (EMVI). Toch is de prijs helaas nog vaak het belangrijkste criterium waarop inschrijvingen beoordeeld worden.

Succes benutten en sturen op vraag

Voor ons als spelers op de bouwmarkt is het minder vanzelfsprekend dan voorheen dat we posities verwerven door gronden aan te kopen. We moeten bouwvolume genereren en waarde toevoegen met andere business-modellen. Deze modellen moeten deels uitgaan van de kennis en ervaring die we tot nu toe ingezet hebben en van het rendement dat we daarmee hebben gehaald. Daarbij bepaalt het succes uit het nabije verleden de kans op succes voor de toekomst.

De woningmarkt is een vraaggestuurde markt geworden. Dit is een structurele verandering, die betekent dat de klantvraag leidend wordt en dat woningaanbieders meer consumentgericht moeten gaan werken.

De rijksoverheid en de marktpartijen hebben in het Lente-akkoord ook afspraken gemaakt over energiebesparingen in de nieuwbouw. Dit stelt de woningmarkt voor de uitdaging om woningen te verduurzamen binnen de krappe financiële mogelijkheden van de klant.

Strategie en beleid



De strategie van Ballast Nedam is gericht op integraal werken. Dit wil zeggen dat we een rol willen spelen in het voortraject van projecten en langer bij projecten betrokken blijven. Daartoe richten wij ons in de fasen ontwikkelen, realiseren en beheren - de horizontale waardeketen - vooral op de vraag van de klant en zijn activiteiten. Het gevolg daarvan is dat onze producten en diensten steeds specifiekere worden. In de horizontale waardeketen groeit ons aanbod aan product-marktcombinaties, bijvoorbeeld rond parkeren of in de sector zorg.

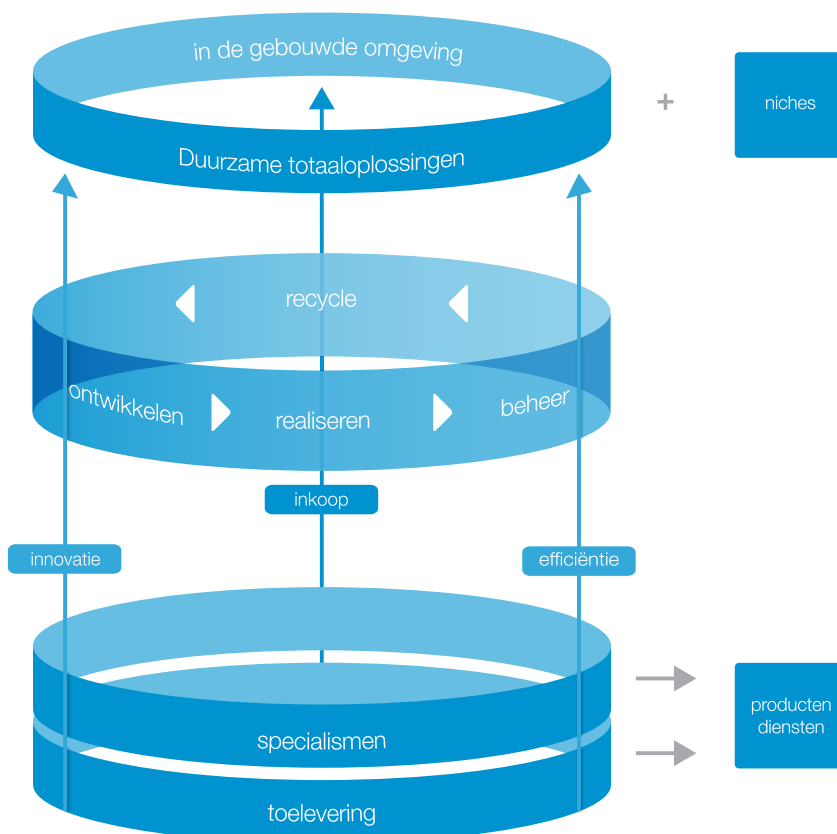
Horizontale en verticale waardeketen versterken elkaar

Wij kunnen duurzame totaaloplossingen aanbieden in de horizontale waardeketen, omdat de gespecialiseerde

en toeleverende bedrijven binnen Ballast Nedam - de verticale waardeketen - ons hierbij ondersteunt. Deze twee soorten bedrijven zijn de inkoopspecialist voor de gehele organisatie en zij kenmerken zich door kwaliteit, innovatie en kostprijsleiderschap. Het productenaanbod van deze specialistische bedrijven wordt voortdurend uitgebreid en hun positie wordt uitgebouwd. Voor de grondstoffenbedrijven zoeken we steeds naar mogelijkheden om de concessies die er zijn, uit te breiden.

Waarde van de onderneming vergroten

Ballast Nedam vergroot de waarde van de onderneming door de structurele marge te verhogen. Dat bereiken we met de volgende vier acties:



1. Wij wijzigen de mix van activiteiten: we breiden onze activiteiten in ontwikkeling en beheer van onderhoud en exploitatie uit ten opzichte van het bouwen.
2. We richten ons meer op marktniches zoals industriebouw, hoogbouw, ziekenhuizen, internationale projecten en offshore windmolenparken, mede door de inzet van het hefschip Svanen.
3. We versterken de specialistische en toeleverende bedrijven in de verticale waardeketen en bouwen deze verder uit.
4. We verbeteren de operationele performance van de bedrijven door faalkosten te beperken en intern intensiever samen te werken.

Duurzame totaaloplossingen en toegevoegde waarde

De keuze voor activiteiten die we in onze portfolio willen hebben, hangt af van een aantal beslissingscriteria. We kijken altijd of we met een activiteit duurzame totaaloplossingen kunnen bieden in de gebouwde omgeving. Daar ligt immers onze focus. We willen toegevoegde waarde leveren aan deze totaaloplossing in zowel de horizontale als de verticale keten. Daarnaast houden we per activiteit uiteraard rekening met het onderscheidende profiel door innovatie en efficiencyvoordelen, duurzaamheid, investeringsnoodzaak, risicoprofiel en timing. Een belangrijk criterium is uiteraard ook het potentiële rendement van de activiteiten. Onze investeringsprioriteiten zijn de uitbreiding en verbreding van onze specialistische bedrijven en de toeleveringsbedrijven.

Doelstellingen 2011

Hierna vindt u een overzicht van de doelstellingen die we voor 2011 geformuleerd hebben. Vervolgens geven we aan wat onze doelstellingen waren voor 2010 en welke resultaten we behaald hebben.

Ballast Nedam wil in 2011 als één bedrijf gaan opereren. De strategiedoelstellingen voor 2011 zijn:

1. Relatief meer integrale projecten verwerven door plannen te ontwikkelen, alternatieve ontwerpen te bedenken, de design & constructbenadering en de engineer & buildaanpak te hanteren en door publiek-private samenwerking.
2. Het beheer van het onderhoud en de exploitatie van vastgoed-, infrastructuur- en energieprojecten uitbreiden.
3. Versterken van de verticale waardeketen:

- Productaanbod van de specialistische bedrijven - verbreden en uitbouwen.
 - Concessies voor de grondstoffenwinning vervangen en uitbreiden.
 - Accent leggen op innovatie, wat moet leiden tot minimaal twee innovatieve initiatieven.
4. Implementatie van de clusterstructuur en de daarbij behorende bundeling van de ondersteunende diensten.
 5. Verbetering van de operationele prestaties van de regio- en prefabbedrijven door meer samenwerking en directe operationele aansturing.
 6. Het benaderen of overtreffen van de meetbare ambitieuze doelstellingen op het terrein van duurzaamheid. Deze doelstellingen staan geformuleerd op pagina 34-48 van dit jaarverslag.
 7. Een operationeel resultaat behalen tussen 15 en 20 miljoen euro.

Doelstellingen 2010

1. Aanpassen aan de slechte marktomstandigheden en vooruitzichten door het kostenniveau te verlagen, meer woningen fabrieksmatig te produceren, de omloopsnelheid van de grondbank te verhogen, de schaal van projecten te verkleinen en meer te produceren voor het lagere prijssegment. Doelstelling voor 2010 was ook terughoudend te investeren in grondposities.

Deze doelstellingen zijn grotendeels behaald. Door de samenvoeging van regiobedrijven in beide divisies zijn kostenbesparingen behaald. In 2010 is de bouw van de iQwoning® fabriek in Weert gestart voor de fabrieksmatige productie van woningen. In de huidige markt is het moeilijk gebleken om de omloopsnelheid van de grondbank te verhogen. Wel is nauwelijks in de grondbank geïnvesteerd. De boekwaarde van de grondbank nam met ± 3 miljoen euro toe.

2. Relatief meer projecten verwerven door plannen te ontwikkelen, alternatieve ontwerpen te bedenken, de design&constructbenadering en de engineer&buildaanpak te hanteren en door publiek-private samenwerking (pps). Concrete doelstellingen hierbij:
 - bij deelname aan pps-projecten bij minimaal drie van de vier selecties tot de laatste drie horen;
 - als Ballast Nedam bij de laatste drie bieders hoort, dan leidt minimaal een van de drie selecties tot preferred bidder.

In 2010 zullen we ons ook intensiever gaan inspannen voor gebiedsontwikkeling.

Met het winnen van het grootste contract dat ooit door Rijkswaterstaat is vergeven is deze doelstelling behaald. Het pps-project A15 Vaanplein – Maasvlakte betreft de verbreding van de weg A15 tussen de Maasvlakte en het Vaanplein en de bouw van een nieuwe Botlekbrug. Het consortium A-Lanes A15 is verantwoordelijk voor ontwerp, bouw, financiering en onderhoud van het project met een waarde van circa 1,5 miljard euro. Ballast Nedam neemt voor 24% deel in dit consortium en is verantwoordelijk voor een derde deel van het ontwerp, de bouw en het 20-jarig beheer en onderhoud. Strand Resort Nieuwvliet-Bad is een door privaat geld gefinancierde gebiedsontwikkeling met 200 woningen en een multifunctioneel hoofdgebouw met alle faciliteiten. De eerste 100 woningen zijn recentelijk in de verkoop gegaan.

3. Het beheer van het onderhoud en de exploitatie van vastgoed-, infrastructuur- en energieprojecten uitbreiden.

De omvang van het beheer groeide gestaag, door de start van de exploitatiefase van de twee lopende pps-projecten, de verwerving van nieuwe contracten voor het beheer van het onderhoud van bestaande offshore windmolenparken en de groei van het aantal cng- en lpg-vulstations dat in beheer is.

4. De synergie versterken tussen de beide divisies en de partijen in de verticale waardeketen.

De samenhang op projecten tussen de beide divisies en met onze specialistische en toeleveringsbedrijven is in 2010 verder geïntensiveerd. Goede concrete voorbeelden zijn de vele eigen bedrijven die werken aan de bouw van de multifuel centrale Magnum in de Eemshaven en aan het tunnelproject A2 in Maastricht.

5. De verticale waardeketen versterken door:
 - het productenaanbod van de specialistische bedrijven te verbreden en uit te bouwen;
 - het verwerven van concessies voor grondstoffenwinning ter vervanging en uitbreiding van de capaciteit;
 - het accent te leggen op innovatie, wat moet leiden tot minimaal twee innovatieve initiatieven.

De verticale keten is ook in 2010 verder versterkt met nieuwe producten en diensten. We geven hier twee voorbeelden. Het specialistische bedrijf Feniks is gestart

met de bouw van een nieuwe installatie in Engeland voor het terugwinnen van secundaire grondstoffen uit assen van vuilverbrandingsovens. Feniks heeft nu zeven installaties in Engeland en drie in Nederland. Ook zal in 2011 het eerste groengas, de bijna CO₂-neutrale vervanger van aardgas voor de automotive, door opwerking vanuit biogas worden geproduceerd. Dit is in samenwerking met een afvalverwerker die biogas door vergisting van groente-, fruit- en tuinafval produceert. In 2010 is goede voortgang gemaakt met de vergunningprocedure voor de herontwikkeling van en grindwinning in de Lus van Linne. Een overzicht van de innovaties vindt u in de innovatieparagraaf op p. 34.

6. De operationele prestaties van de regiobedrijven verbeteren. Doelstelling: alle regiobedrijven zullen in 2010 een positief operationeel resultaat behalen. Het resultaat van alle regiobedrijven tezamen is toegenomen. Desalniettemin zijn we niet tevreden met de prestaties van een paar regiobedrijven. Die zullen verder worden verbeterd door meer samenwerking binnen de clusters en een meer directe operationele aansturing vanuit de clusters.
7. Voor duurzaamheid hebben we op negen gebieden meetbare, ambitieuze doelstellingen geformuleerd, die we zo veel mogelijk willen benaderen of overtreffen.

Over deze doelstellingen rapporteren we in de gang van zaken van pp. 34 tot en met 48.

8. Een operationeel resultaat behalen tussen de 10 en 15 miljoen euro.

Ballast Nedam heeft in het verslagjaar in moeilijke markt-omstandigheden een hoger operationeel resultaat van 18 miljoen euro behaald.

Concernstructuur

Binnen onze integraal werkende onderneming benutten we de kracht van specialismen, die elkaar versterken. Daarom werken we vanuit zes clusters, waarin we optimaal focussen op producten en de bijbehorende processen met gebundelde ondersteunende diensten. Zo verstevigen we onze positie op de groeiemarkt van integrale contracten, wat immers onze strategie is.

Aansturing vanuit clusters

Sinds begin 2011 stuurt Ballast Nedam zijn operaties aan vanuit zes clusters, die zijn geformeerd op basis van producten en processen. De zes clusterdirecteuren vormen met de Raad van Bestuur de Concernraad van Ballast Nedam. Met ingang van de halfjaarcijfers 2011 zal Ballast Nedam rapporteren naar vier segmenten. In de twee segmenten Bouw & Ontwikkeling en Infrastructuur worden steeds twee clusters geconsolideerd. Over de twee clusters Specialismen en Toelevering wordt apart gerapporteerd.

Met deze stap naar aansturing vanuit clusters heeft Ballast Nedam de divisiestructuur met de divisies Bouw & Ontwikkeling en Infrastructuur, die tot in 2010 bestond, losgelaten. De taakverdeling binnen de Raad van Bestuur wordt hierop aangepast door de voorgenomen herbenoeming van een lid tot Chief Operating Officer en door de voorgenomen benoeming van een Chief Financial Officer.

De zes clusters en hun focus

De operaties van Ballast Nedam worden aangestuurd vanuit de volgende zes clusters:

- Ballast Nedam Bouw & Ontwikkeling Speciale Projecten

Focus: grotere complexe bouwprojecten of projecten met een afwijkend risicoprofiel realiseren.

- Ballast Nedam Bouw & Ontwikkeling
Focus: vastgoedprojecten in Nederland ontwikkelen, realiseren en beheren.

- Ballast Nedam Infra Speciale Projecten
Focus: grotere infrastructuurprojecten in Nederland, alle internationale projecten van Ballast Nedam en de offshore windmolenprojecten realiseren.

- Ballast Nedam Infra
Focus: infrastructuurprojecten in Nederland ontwikkelen, realiseren en beheren.

- Ballast Nedam Specialismen
Focus: producten en dienstverlening leveren op projectbasis. Voorbeelden hiervan zijn engineering, bouwkuipen, milieutechniek en asfalt.

- Ballast Nedam Toelevering
Focus: grondstoffen en prefab (beton)producten leveren, die op basis van een industrieel proces worden vervaardigd.

In 2010 is een centrale backoffice gecreëerd voor alle ontwikkelprojecten en één materieedienst opgericht voor het hele concern. De bundeling van ondersteunende diensten wordt in 2011 voortgezet.

