

Risicobeheersing en risicoprofiel

De Raad van Bestuur van Ballast Nedam is verantwoordelijk om de risico's binnen de onderneming te beheersen en te controleren. Daartoe werkt Ballast Nedam met verschillende systemen en instrumenten. Behalve om de significante risico's te beheersen, zijn die ook bedoeld om de operationele en financiële doelstellingen te realiseren.

Optimaal risicomangement houdt in dat risico's op tijd worden opgemerkt en dat we de risico's beheersen, die onze activiteiten op langere termijn kunnen beïnvloeden. De belangrijkste uitgangspunten daarbij zijn:

- Ballast Nedam accepteert alleen verantwoorde ondernemingsrisico's: de waarschijnlijkheid van het optreden van risico's, en de mogelijke gevolgen daarvan, mogen de continuïteit van de onderneming niet in gevaar brengen. Ballast Nedam is prudent in het accepteren van risico's.
- De clusterdirecties en het overige management identificeren, analyseren en beheersen de risico's op ondernemingsniveau. Het doel is deze risico's beheersbaar houden.
- Ballast Nedam leeft de relevante wet- en regelgeving en de interne gedragsregels na.
- Risico's beheersen is voor Ballast Nedam een kerncompetentie, die is ingebed in onze governancestructuur. Het beperken van risico's is ondermeer verwerkt in de centrale Administratieve Organisatie en Internal Control procedures.

In dit hoofdstuk behandelen we achtereenvolgens risico-beheersing en organisatie, de soorten risico's en de gevoeligheidsanalyse van de belangrijkste risico's.

Risicobeheersing en organisatie

In 2010 bestond Ballast Nedam uit twee divisies en een aantal werkmaatschappijen. Begin 2011 hebben we deze organisatorische structuur losgelaten en zijn we gaan werken vanuit zes clusters, die zijn geformeerd op basis van producten en processen. Elk cluster bevat een of meer werkmaatschappijen. Om te voorkomen dat werkmaatschappijen ongewenste risico's nemen, moet de clusterdirectie vooraf toestemming geven voor contracten boven een bepaalde grens. De Raad van Bestuur moet projecten

die als risicovol gelden, altijd vooraf afzonderlijk goedkeuren. Dit geldt voor internationale contracten, investeringen in grondposities, investeringen in materiële vaste activa, desinvesteringen, meerjarige verplichtingen, overnames, projecten met een verhoogd risicoprofiel en projecten met een productiewaarde van meer dan 25 miljoen euro.

Duidelijke bevoegdheden en taakverdeling

Bij het ontwikkelen van projecten voor eigen rekening beheersen we de risico's door financieel te limiteren. De bevoegdheden van het decentrale management zijn duidelijk gedefinieerd in 'terms of reference'. Het centrale management beoordeelt de risico's periodiek. Jaarlijks legt het decentrale management met een interne bestuurdersverklaring verantwoording af over het gevoerde beleid.

Scala aan instrumenten en afspraken

Binnen Ballast Nedam beheersen we risico's met verschillende instrumenten: we waarborgen de kwaliteit van het management, we voeren een corporategovernancebeleid, we volgen de gedragscode en de rapportage- en accountingsrichtlijnen en we werken met een management-informatiesysteem. Ballast Nedam hanteert ook een handleiding voor de financiële verslaggeving en financiële procedures. Deze passen we voortdurend aan de veranderende regelgeving en inzichten aan. Een belangrijk onderdeel van het risicomangement is ten slotte het verzekeringsprogramma. Het afsluiten van verzekeringen is centraal georganiseerd. Deze afdeling zorgt dat risico's die voor verzekering in aanmerking komen, goed worden afgedekt en dat onze aansprakelijkheid voldoende is gedekt.

Verbeterde centrale toetsingssystemen

In 2010 hebben we de richtlijnen herschreven voor onze Administratieve Organisatie en Internal Control. Centraal wordt getoetst of deze richtlijnen juist worden toegepast. Sinds 2010 werkt Ballast Nedam met geautomatiseerde data audits. Daarnaast hebben we een centraal cash management ingevoerd en heeft de divisie Infra bij grote tenders voor Design & Constructprojecten verplicht gesteld dat, behalve de gebruikelijke contractreviews, ook de ontwerpen worden nagekeken door Ballast Nedam Engineering. In 2010 heeft Ballast Nedam een intensieve compliancecampagne gestart. In 2011 wordt integriteit als onderwerp verder geïntegreerd in alle interne opleidingen.

Initiatieven energie/ CO₂-reductie:

Feniks Recycling, een Ballast Nedambedrijf, haalt verschillende metalen uit slakken die ontstaan bij de verbranding van huisvuil en levert dit aan staalbedrijven. Met dit concept worden 40 miljoen kilo CO₂ aan emissies vermeden door mijnbouw en opwerking.

In 2011 worden de shared services voor Ontwikkeling verder gebundeld, waaronder de financiële toetsing. Ook de factuurverwerking wordt gebundeld. In 2011 wordt één financieel systeem verder uitgerold. Ook de ondersteunende diensten van de twee voormalige divisies en de holding zullen worden gebundeld.

Interne risicocontrole

We willen financiële en operationele risico's en het risico dat relevante wet- en regelgeving niet wordt nageleefd, beheersen. Hiertoe zetten we meer middelen in, zoals risicoanalyses in samenhang met een systematische rapportage, en een verantwoorde manier van financiering. We rapporteren over financiële en operationele zaken aan de hand van het businessplan. Daarbij houden we een fasering aan van dertien perioden voor het lopende jaar. De rapportage bestaat concreet uit:

- een dagelijkse liquiditeitsrapportage;
- een periodieke financiële rapportage;
- een uitgebreide kwartaalrapportage.

De Raad van Bestuur bespreekt de gang van zaken periodiek met de clusterdirecties. Dit gebeurt aan de hand van de financiële en operationele rapportages, waarin altijd het risicoprofiel wordt beschreven. De clusterdirecties voeren soortgelijke besprekingen met de directies van de werkmaatschappijen.

Raad van Commissarissen en auditcommissie alert op risico's

Het risicoprofiel van Ballast Nedam en de interne risico-beheersing- en controlesystemen worden besproken in elke vergadering met de Raad van Commissarissen en de auditcommissie. Het behalen van de ondernemingsdoelstellingen in het licht van aanvaardbaar geachte risico's zijn deels bepalend voor de remuneratie van de leden van de Raad van Bestuur. De auditcommissie vergadert drie keer per jaar samen met de voorzitter van de Raad van Bestuur, de financiële directeur van Ballast Nedam en de externe accountant. Tijdens deze vergaderingen behandelen zij de financiële gang van zaken en de bevindingen met de interne controle en het risicomanagement van de onderneming. De werkzaamheden zijn opgenomen in het Bericht van de Raad van Commissarissen (zie p. 64).

Verklaring Raad van Bestuur

De Jaarrekening 2010, die u vindt vanaf pagina 77, geeft een getrouw beeld van de activa, de passiva, de financiële positie en de winst van Ballast Nedam, inclusief de gezamenlijke ondernemingen die in de consolidatie zijn opgenomen. Het jaarverslag geeft een getrouw beeld van de gang van zaken gedurende het boekjaar en de toestand op de balansdatum van Ballast Nedam, inclusief de gezamenlijke ondernemingen die in de consolidatie zijn opgenomen.



De interne risicobeheersing- en controlesystemen van Ballast Nedam worden regelmatig geanalyseerd en geëvalueerd. Het raamwerk voor interne controle heeft nadrukkelijk een plaats in de manier waarop de werkmaatschappijen en divisies vormgeven aan hun businessplanning en rapportages. Het risicoprofiel en de interne risicobeheersing- en controlesystemen komen aan de orde in elke vergadering met de Raad van Commissarissen. Er zijn geen indicaties dat de opzet van de bestaande systemen niet adequaat is. Natuurlijk beseffen we dat de interne risicobeheersing- en controlesystemen niet garanderen dat we altijd onze doelstellingen realiseren. Evenmin kunnen we met deze systemen alle onjuistheden van materieel belang, verlies, fraude en overtredingen van wetten en regels helemaal voorkomen.

Er zijn in 2010 geen transacties geweest waarbij de bestuurders van Ballast Nedam tegenstrijdige belangen hadden van materiële betekenis. Ook waren er geen transacties van materiële betekenis tussen de vennootschap en natuurlijke personen of rechtspersonen die ten minste 10 procent van de aandelen houden. De best practicebepalingen II.3.2 tot en met II.3.4. uit de corporategovernancecode zijn nageleefd.

Behalve dat er verbeteringen zijn aangebracht in de risicobeheersing- en controlesystemen, is de manier waarop deze systemen werken, in 2010 niet wezenlijk veranderd.

Soorten risico's

Ballast Nedam heeft te maken met verschillende risico's zoals strategische risico's, marktrisico's, financiële en operationele risico's, liquiditeit- en treasuryrisico's, sociale risico's en ICT-risico's. In deze paragraaf leest u meer over deze soorten risico's en de manier waarop Ballast Nedam deze probeert te beheersen.

Strategische risico's: integraal werken en risico's spreiden

Onze ondernemingsstrategie rust op twee belangrijke pijlers. Ten eerste willen we de voor- en achterkant van de horizontale keten versterken: eerder een rol spelen bij projecten en er langer bij betrokken blijven. Ten tweede versterken we de toeleverende bedrijven in de verticale keten door het productenaanbod en de specialismen steeds completer te maken. Daartoe voeren we een actief portfoliomanagement.

De markt voor infrastructuur is de komende jaren nog redelijk stabiel en ook omdat we actief zijn in niches, is ons risicoprofiel relatief gunstig. De markt voor bouw- en vastgoedontwikkeling is echter veel conjunctuurgevoeliger. Hoewel onze ondernemingsstrategie er mede op gericht is de conjunctuurgevoeligheid te verminderen, zullen we de gevolgen van de huidige hevige recessie in bouw en vastgoed nog een aantal jaren merken. Met onze strategie investeren we enerzijds in activiteiten met langdurige voorspelbare kasstromen, waaronder beheer en onderhoud en publiek-private samenwerkingsverbanden. Anderzijds spreiden we de strategische risico's, doordat we activiteiten leveren, die onderling verschillend presteren in verschillende fasen van de conjunctuurcyclus.

Marktrisico's: meer ontwikkelen in eigen beheer

Ballast Nedam is voornamelijk actief op de Nederlandse markt. De ondernemingsresultaten worden in belangrijke mate beïnvloed door de economische situatie en de bestedingen van de overheid. Circa 70 tot 80 procent van onze omzet is afkomstig van (semi)publieke opdrachtgevers. Dit is tijdens een recessie in principe gunstig voor de continuïteit en de betalingszekerheid. De overheid heeft echter een strakker budgettair beleid aangekondigd en daar merken wij ook de gevolgen van. Bij onze clusters die werkzaam zijn in de infrastructuur, bestaan er in de huidige marktomstandigheden risico's van overcapaciteit, vooral voor de algemene aanbestedingswerken en de standaard prefabproducten.

De opbrengsten van de clusters Bouw & Ontwikkeling zijn voor een belangrijk deel afhankelijk van het vertrouwen van de consument in de toekomst. Dit consumentenvertrouwen hangt op zijn beurt weer af van bijvoorbeeld de beschikbaarheid van financiering, het behoud van werk, de hoogte van de rente, de aftrekbaarheid van de hypotheekrente en het economische klimaat. Dit vertrouwen lijkt zich al geruime tijd op een dieptepunt te bevinden, zonder dat duidelijk is wanneer dit zich zal herstellen. Woningbouw vertegenwoordigt normaal gesproken circa 25 procent van de jaaromzet.

We willen in de toekomst relatief meer in eigen beheer kunnen ontwikkelen en hebben daarom de afgelopen jaren strategische grondposities verworven voor in totaal 160 miljoen euro. Deze grondposities waarden we tegen historische kostprijs, waarbij we nauwelijks rente hebben toegerekend. Met een impairmenttest op elke afzonderlijke

grondpositie bepalen we jaarlijks of de waarde niet bijzonder is verminderd. Daarmee beperken we het risico op afwaarde-ring. Bij projecten in eigen beheer starten we pas met de bouw, zodra we er zeker van zijn dat ten minste 60 procent van de woningen of 100 procent van het zakelijk vastgoed is verkocht of verhuurd. Deze grondposities vormen een goede basis om te kunnen profiteren van een economisch herstel.

Financiële en operationele risico's herkennen en beheersen

De risicovolste onderdelen van het primaire proces zijn het ontwerp, de voorcalculatie, het offertetraject, de inkoop en de projectvoorbereiding. Vooral de overdracht tussen deze fasen brengt veel risico's met zich mee. Vooral bij omvangrijke en complexe projecten is daarom een second opinion vereist over de belangrijke onderdelen. Voor zover operationele risico's niet economisch verantwoord te verzekeren zijn, nemen we ze als risicopremie op in de begroting. Het wel of niet optreden van een risico, ondanks de uitgevoerde beheersmaatregelen, beïnvloedt de marge van een project vaak aanzienlijk.

In de uitvoeringsfase spelen vaak technische risico's een rol. Ballast Nedam spant zich in om haar procesbeheersing voortdurend te verbeteren, de kwaliteit van haar projecten te borgen en de faalkosten stelselmatig te analyseren. Voor projecten sluiten we de gebruikelijke verzekeringen af tegen risico's tijdens de ontwerpfase en de bouw. Ook met Bouw Informatie Modellen kunnen we steeds sneller procesrisico's herkennen en beheersen. Daarnaast voorkomen we, waar mogelijk, betalingsrisico's bij de uitvoering van projecten door in het contract voorschotbetalingen vast te leggen, die in overeenstemming zijn met het uit te voeren werk.

Liquiditeit- en treasuryrisico's: kasstroom beheersen en kredieten verstandig benutten

De juridische structuur van Ballast Nedam bestaat nu nog uit de twee subholdings Infrastructuur en Bouw & Ontwikkeling, die beide hun eigen financieringsfaciliteiten hebben. Voor deze subholdings zijn geen aansprakelijkheidsverklaringen gedeponneerd. Het is gangbaar dat in bouwondernemingen een negatief werkkapitaal ontstaat, doordat bedrijven vooruitbetalingen ontvangen op projecten. De onderneming als geheel loopt een liquiditeitsrisico, als ze minder vooruitbetalingen ontvangt, doordat ze minder projecten in uitvoering neemt. Ballast Nedam beheerst dit risico door periodieke

kastroomprognoses te maken. Bovendien beschikken we over voldoende kredietfaciliteiten. Het beheren van het geld van de onderneming (de treasury) is een gezamenlijke verantwoordelijkheid en is daarom centraal georganiseerd.

Ballast Nedam voert op beperkte schaal projecten uit buiten de eurozone. In Canada ontwikkelt en exploiteert Ballast Nedam het skiresort Kicking Horse Mountain Resort. Vanwege het langetermijnkarakter van de financiering van deze Canadese activiteit wordt het valutarisico ervan niet afgedekt.

Het renterisico wordt bepaald door de combinatie van de langetermijnleningen en de positieve kaspositie. De belangrijkste langlopende financieringen kennen een vaste rente voor een langere periode. Buiten de financiering van een aantal contracten voor publiek-private samenwerkingsverbanden, wordt het renterisico niet afgedekt. Op pagina 112 vindt u een toelichting en gevoeligheidsanalyse van de financiële risico's.

Sociale risico's: goede medewerkers belangrijkste succesfactor

Medewerkers zijn een belangrijk deel van de waarde van een onderneming. Of we goede medewerkers kunnen aantrekken en vasthouden bepaalt in hoge mate het succes van Ballast Nedam. De arbeidsomstandigheden in de bouw zijn zwaar en de sector kampt met een relatief hoog ziekteverzuim. U leest hier meer over in de paragraaf over gezondheid (zie p. 38). Ballast Nedam werkt met een relatief groot aandeel flexibele arbeidskrachten, voornamelijk via onderaannemers. Daardoor is de operationele marge minder gevoelig voor omzetzakelijkheid. Door eventuele stakingen, werkonderbrekingen en integriteitkwetsies kan de omzet aanzienlijk teruglopen.

ICT-risico's: uniform waar mogelijk; specifiek waar nodig

Alle bedrijfsonderdelen maken intensief gebruik van ICT-infrastructuur en ICT-informatiesystemen. Deze systemen worden voortdurend verbeterd en vernieuwd in verschillende trajecten, zodat we de bijbehorende veranderingsprocessen goed kunnen beheersen met relatief weinig risico. De ICT-infrastructuur is gebaseerd op een breed scala aan diensten, moderne communicatietechnieken en geavanceerde virtualisatietechnieken voor dataopslag en processing. Hiermee kunnen we de gevraagde capaciteit, beschikbaarheid en duurzaamheid continu realiseren en bewaken.

Voor ieder bedrijfsproces stellen we het best passende informatiesysteem beschikbaar, zonder daarbij de grote lijn van de onderneming uit het oog te verliezen. We kiezen zo veel mogelijk voor bewezen technieken en uniformiteit over de bedrijfsonderdelen heen om verstoringen te voorkomen, tenzij een bedrijfsproces om unieke oplossingen vraagt waarmee we ons kunnen onderscheiden.

Ballast Nedam heeft een eigen ICT-gedragscode geïmplementeerd, de Code voor Informatiebeveiliging. Deze code hanteren we als hoeksteen van ons ICT-beveiligingsbeleid.

Risico op klimaatverandering

Ballast Nedam realiseert zich dat de klimaatverandering op langere termijn de interne organisatie kan belasten en onze marktkansen kan verkleinen. Voorbeelden van maatregelen die we treffen om het klimaat te beheersen, vindt u onder meer in de paragraaf Energie- en CO₂-reductie (zie p. 45).

Risico's in verband met fiscale en juridische zaken

In Saoedi-Arabië loopt een procedure waarin de fiscale autoriteiten de status betwisten van een contract uit 1999 dat van belasting is vrijgesteld. Ballast Nedam bestrijdt deze fiscale claim en ziet geen noodzaak om een voorziening te treffen. Het gaat om een belastingclaim op een dochteronderneming van Ballast Nedam International, waarvoor Ballast Nedam niet aansprakelijk is.

In Canada hebben de fiscale autoriteiten een belastingaangifte uit 1996 van een dochteronderneming van Ballast Nedam heropend. Ballast Nedam bestrijdt de hieruit voortvloeiende belastingclaim en ziet geen noodzaak om een voorziening te treffen. Het gaat om een belastingclaim op een dochteronderneming van Ballast Nedam Asset Management, waarvoor Ballast Nedam geen garanties heeft afgegeven.

De Britse mededingingsautoriteit heeft Ballast Nedam een boete van ongeveer 9 miljoen euro opgelegd voor overtredingen van de Britse mededingingswet door Ballast Plc in januari en februari 2001. Inmiddels hebben we hiertegen beroep aangetekend. Het is overigens onzeker of betaling van deze boete in Nederland kan worden afgedwongen.

In 2007 is Ballast Nedam een civiele procedure gestart tegen een ex-directeur inzake fraude. In 2009 is in een tussenvonnis een deel van de vorderingen, een bedrag van

ongeveer 20 miljoen euro, aan Ballast Nedam toegewezen. De partijen hebben hoger beroep aangetekend tegen het tussenvonnis.

Begin 2011 heeft Ballast Nedam een intern onderzoek gestart naar aanleiding van een verzoek van de Belastingdienst om informatie over de administratie van 1998 tot en met 2001 van een buitenlandse entiteit. Deze buitenlandse entiteit is in 2001 opgeheven. Ballast Nedam heeft de administratie uit dit onderzoek overgedragen aan het Openbaar Ministerie voor eventueel verder onderzoek en werkt hier volledig aan mee.

Risicoprofiel

In deze paragraaf geven we een gevoeligheidsanalyse van achtereenvolgens het financieringsrisico, het reputatierisico, het sectorrisico, het operationele risico en het marktrisico woningbouw.

Financieringsrisico onder controle

In maart 2010 heeft Ballast Nedam overeenstemming bereikt met de Rabobank en de FGH-bank over de belangrijkste financieringen die in 2012 zouden aflopen: deze zijn met twee respectievelijk drie jaar verlengd. We hebben het financieringsrisico beperkt, doordat er voor deze financieringen geen convenanten gelden.

Daarnaast beschikt Ballast Nedam over niet-gecommiteerde bankgarantiefaciliteiten en kasgeldfaciliteiten bij Nederlandse banken om projecten te financieren. Het risico dat de banken deze faciliteiten opzeggen, is beperkt doordat Ballast Nedam al garanties bij deze banken heeft uitstaan.

Het financieringsrisico op publiek-private samenwerkingsprojecten (pps-projecten) is groter geworden. In vergelijking met de periode voor de kredietcrisis eisen de banken op de nieuwe pps-projecten momenteel een grotere garantstelling. Dit legt een grotere druk op de garantielijnen van de onderneming.

Reputatierisico: aandacht voor onze omgeving en ons eigen gedrag

Ballast Nedam heeft een solide en positieve reputatie, wat een waardevol bezit is voor de onderneming. Grote reputatieschade kan voortkomen uit overtredingen van de gedragscode, waaronder overtredingen van de mededingingsregels. Ook als onze leveranciers of onderaannemers overtredingen begaan op het gebied van mensenrechtenschendingen, kinderarbeid, corruptie en milieubedreiging, zien wij dit als risico's voor onze reputatie. De gevolgen van zulke overtredingen laten zich moeilijk kwantificeren, maar Ballast Nedam realiseert zich dat ze het bestaansrecht van de onderneming kunnen bedreigen. Daarom hebben wij een maatschappelijk verantwoord inkoopbeleid, leven we onze interne gedragscode na en vragen dit ook van onze leveranciers en onderaannemers. U leest hier meer over in de paragrafen Ketenverantwoordelijkheid (zie p. 35) en Integriteit (zie p. 42).

Sectorrisico: bouw- en infrasector conjunctuurgevoelig

De projectontwikkeling en de bouw- en infrasector zijn in het algemeen laatcyclisch ten opzichte van de algemene economische ontwikkeling en de conjunctuurschommelingen. Het gemiddelde bouwvolume varieert in Nederland: in goede jaren groeit het met 5 tot 10 procent, in slechte jaren stagneert het of daalt het met 5 tot 10 procent. De prijs ontwikkelt zich meestal nog grilliger en is sterk afhankelijk van vraag en aanbod, zowel aan de inkoop- als de verkoopkant van de onderneming. De operationele winstmarges zijn relatief laag. Op termijn streven we naar een marge tussen de 3 en 5 procent. In het huidige economische klimaat zullen we dit niveau pas kunnen halen op de middellange termijn.

Operationeel risico: groter, maar beheersbaar door goede spreiding orders

In het primaire proces vormen het ontwerp, de voorcalculatie, het offertetraject, de inkoop en de projectvoorbereiding de grootste operationele risico's. Vooral de overdracht tussen deze fasen brengen risico's met zich mee. Deze risico's zijn toegenomen, doordat we meer orders in portefeuille hebben. Hiertegenover staat dat onze orderportefeuille gespreid is over meer dan 200 projecten en geen van de individuele projecten meer dan 6 procent aan de jaaromzet bijdraagt.

Omdat de risico's in het voortraject aanzienlijk kunnen zijn, is het moeilijk om een kwantitatieve gevoeligheidsanalyse te maken. Bij grote tegenvallers op meer projecten tegelijkertijd, zou het huidige operationele resultaat sterk kunnen dalen, ook gelet op de relatief lage winstmarges. Wij denken dat de kans hierop klein is, omdat we de orderportefeuille goed spreiden en daarmee een gericht beleid voeren om deze operationele risico's te beheersen.

Marktrisico woningbouw

De verkoop van woningen die Ballast Nedam heeft ontwikkeld, zijn in 2010 zwaar onder druk blijven staan door de recessie en het afgenomen consumentenvertrouwen. We hebben daarom verschillende aanvullende maatregelen genomen, zoals:

- kostenverlaging;
- projecten kleinschaliger maken;
- intensiever samenwerken met woningcorporaties;
- fabrieksmatig produceren van woningen;
- goedkopere woningen ontwikkelen.



Hoofdkantoor PGGM, Zeist

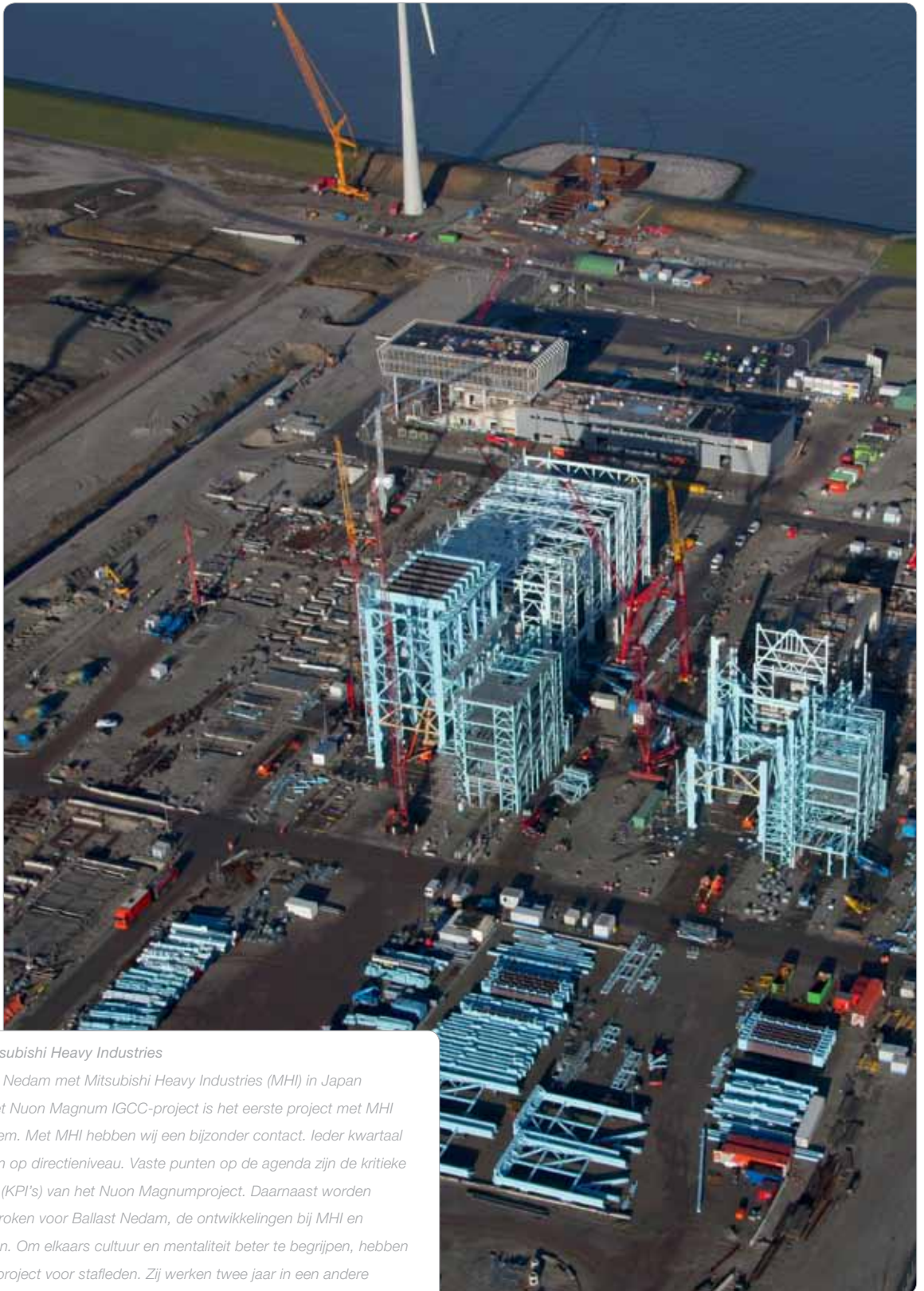
Hoewel de gevolgen van de recessie nog enige tijd zullen duren, biedt de woningmarkt op lange termijn een goed perspectief. Hierdoor en door de onderliggend goede

kwaliteit van onze grondbank en de wijze waarop we deze waarderen, achten we het risico van een materiële impairment op de grondposities beperkt.

SWOT-analyse

De onderstaande SWOT-analyse bevat de belangrijkste sterktes, zwaktes, kansen en bedreigingen die zijn behandeld in de hoofdstukken Over Ballast Nedam en Risicobeheersing en risicoprofiel.

Sterktes <ul style="list-style-type: none">– Goede spreiding van activiteiten met een focus op Nederland.– Strategisch goed gespreide grondbank met groot ontwikkelingspotentieel.– Een sterk imago en solide financiële positie.– Goede portefeuille van bedrijven in de verticale waardeketen, die zich kenmerken door kwaliteit, innovatie en kostprijsleiderschap.	Kansen <ul style="list-style-type: none">– Groeiende markt voor publiek-private samenwerking in Nederland.– Een structureel tekort aan nieuwbouwwoningen.– Marktniches zoals offshore windmolens, aardgastankstations, ziekenhuizen en industriebouw.– Toenemend aandeel projectontwikkeling en beheeractiviteiten.– Ketensamenwerkingsinitiatieven, met als doel ontwikkeling van duurzame innovaties.
Zwaktes <ul style="list-style-type: none">– Geringe concernomvang in relatie tot publiek-private samenwerkingsprojecten en grote infrastructurele projecten.– Onvoldoende benutten van de synergie tussen de verschillende activiteiten.– Relatief grote afhankelijkheid van de Nederlandse markt.– Relatief lange doorlooptijd van de grondbank.	Bedreigingen <ul style="list-style-type: none">– Te langzaam herstel van de vastgoedmarkt.– Toenemend faillissementsrisico van toeleveranciers en afnemers.– Dreigend tekort aan gekwalificeerde medewerkers door vergrijzing.– Hoge tenderkosten.



Uitwisseling met Mitsubishi Heavy Industries

De relatie van Ballast Nedam met Mitsubishi Heavy Industries (MHI) in Japan ontstond in 1985. Het Nuon Magnum IGCC-project is het eerste project met MHI op Nederlandse bodem. Met MHI hebben wij een bijzonder contact. Ieder kwartaal overleggen we samen op directieniveau. Vaste punten op de agenda zijn de kritieke prestatie-indicatoren (KPI's) van het Nuon Magnumproject. Daarnaast worden verbeterpunten besproken voor Ballast Nedam, de ontwikkelingen bij MHI en toekomstige projecten. Om elkaars cultuur en mentaliteit beter te begrijpen, hebben we een uitwisselingsproject voor staffleden. Zij werken twee jaar in een andere cultuur. In juli 2010 vertrok een van onze ingenieurs voor twee jaar naar Kobe. Sinds september 2010 heeft Ballast Nedam een Japanse collega. Zij gaat vanaf april 2011 naar verwachting naar een operationeel offshore wind project.