



'Operatie Backstage' Rendementsdrivers in de Infra

2025

BAM Infra Nederland



BAM in a nutshell

Omzet: 6,6 miljard / EBITDA: 4-5 %

Thuismarkten: Nederland UK / Ireland

Aantal werknemers: 13.500

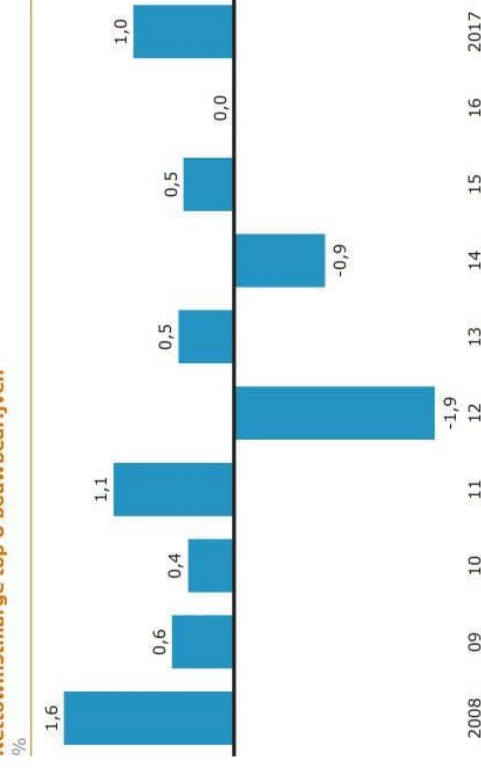
Segmenten: Bouw & Techniek, AM & Wonen,
Energie/Water &, Telecom, Infrastructuur

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



Gemiddelde nettowinstmarge top 8 bouwbedrijven¹
2008 – 2017

0,3%

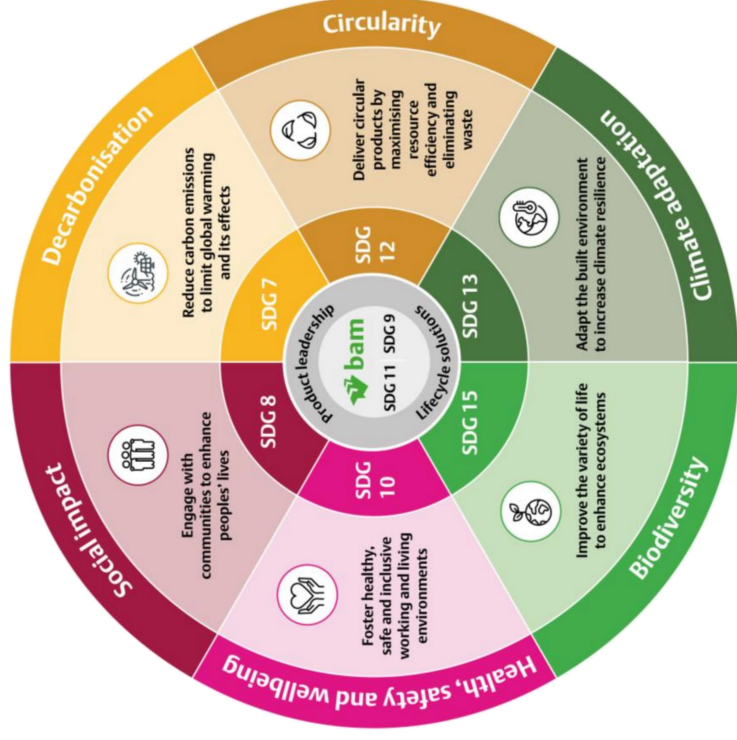
Gemiddelde nettowinstmarge top 2 baggeraars²
2008 – 2017

7,4%

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

→ Waar denk jij dat een bouwer naar kijkt?

Kiezen van klant

- BAM strategie
- 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

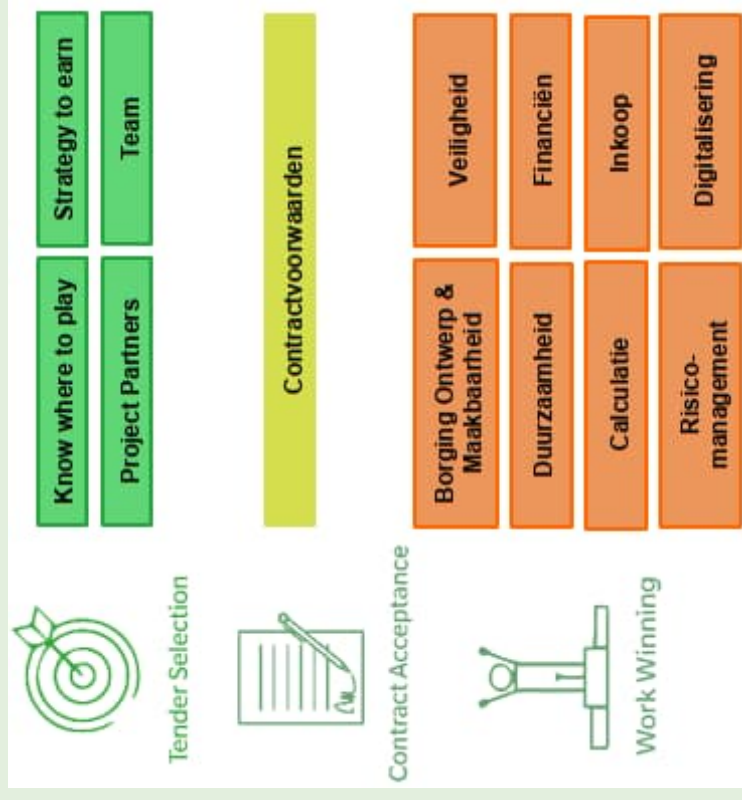
- III. Voldoende inhoudelijke kennis aan tafel
- IV. Beschikbaarheid personeel & ketenpartners

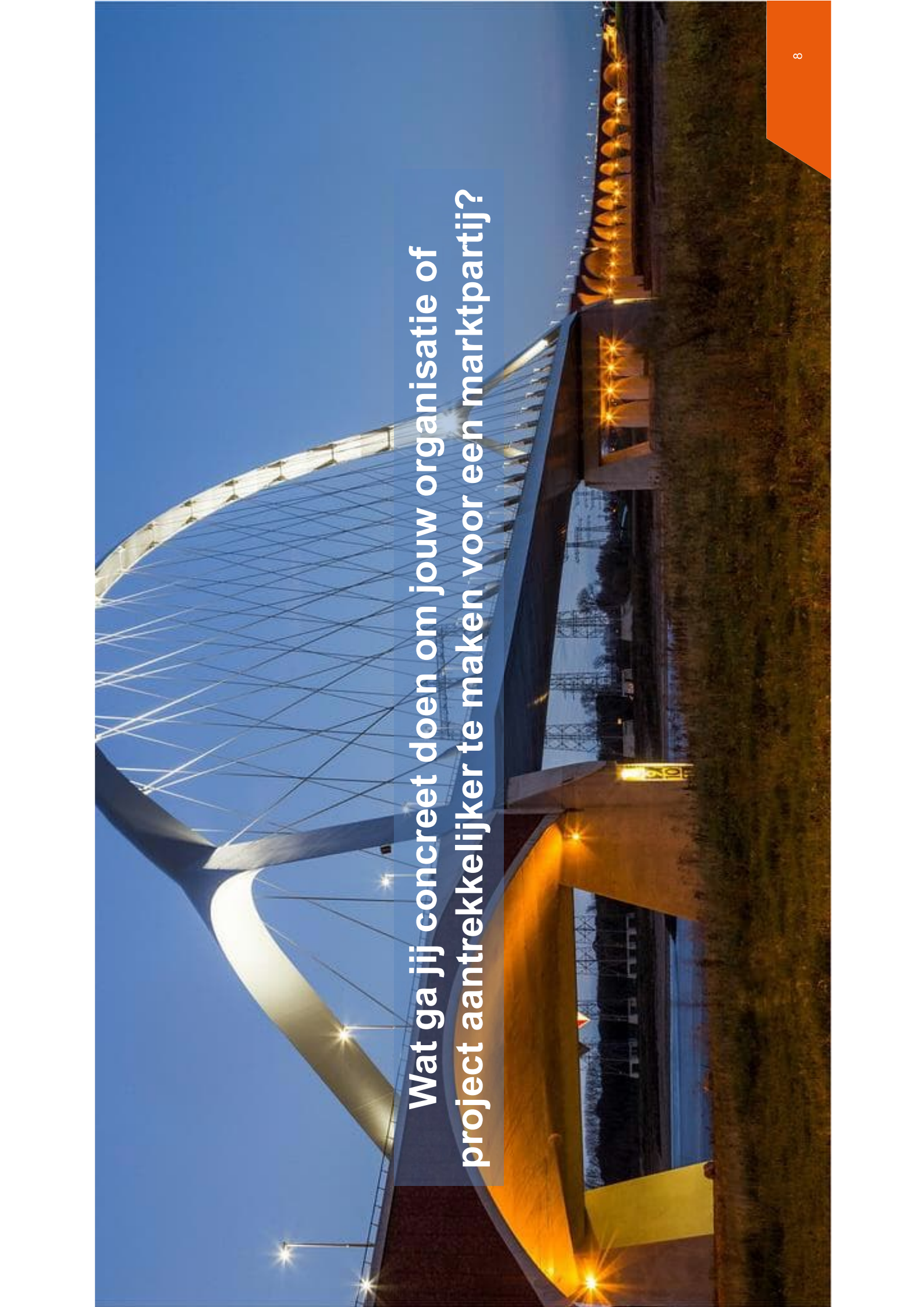
Financiën

- 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





**Wat ga jij concreet doen om jouw organisatie of
project aantrekkelijker te maken voor een marktpartij?**

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

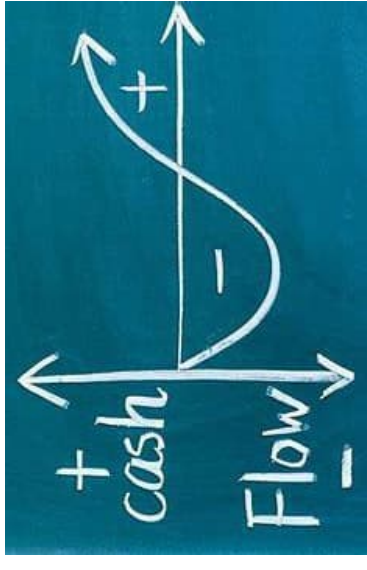
- Situatie: **€2 miljoen** negatieve cashflow, afhankelijk van betalingstermijn
- Impact: **Financieringslast van €2 miljoen tegen 10% financieringskosten**
- Gevolg: Winstgevendheid neemt af, kredietrisico neemt toe.

Scenario B: Aanbetaling 1 maand vooraf

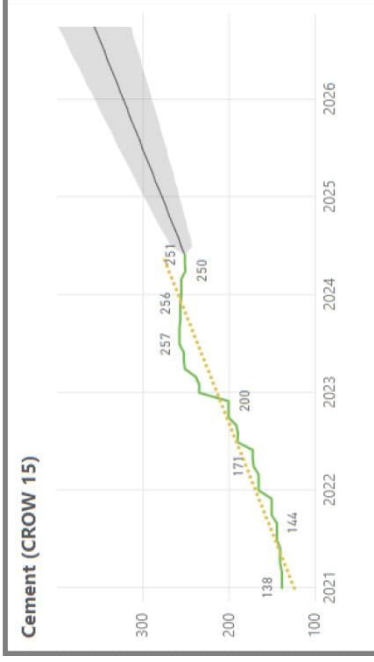
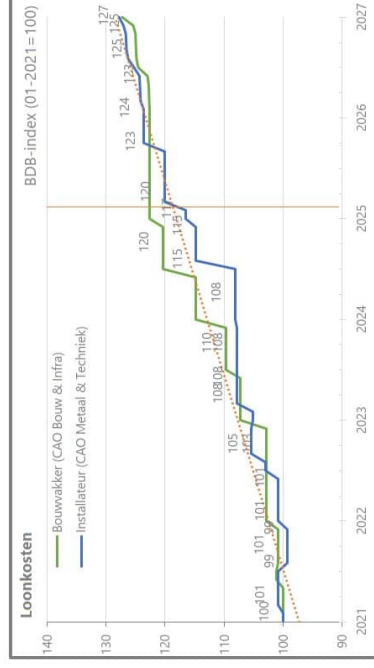
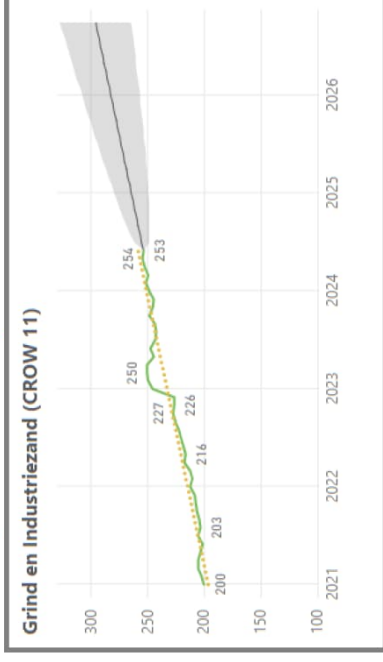
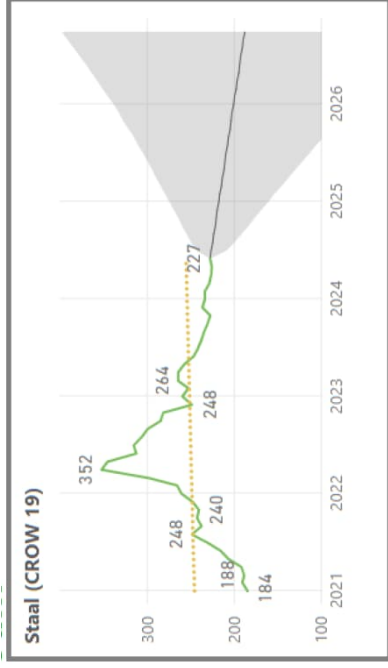
- Situatie: **€1 miljoen** wordt vooruit ontvangen.
- Impact: **Geen externe financiering nodig.**
- Gevolg: Winst blijft intact, kredietrisico blijft neutraal.

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.

Essentiële 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**.

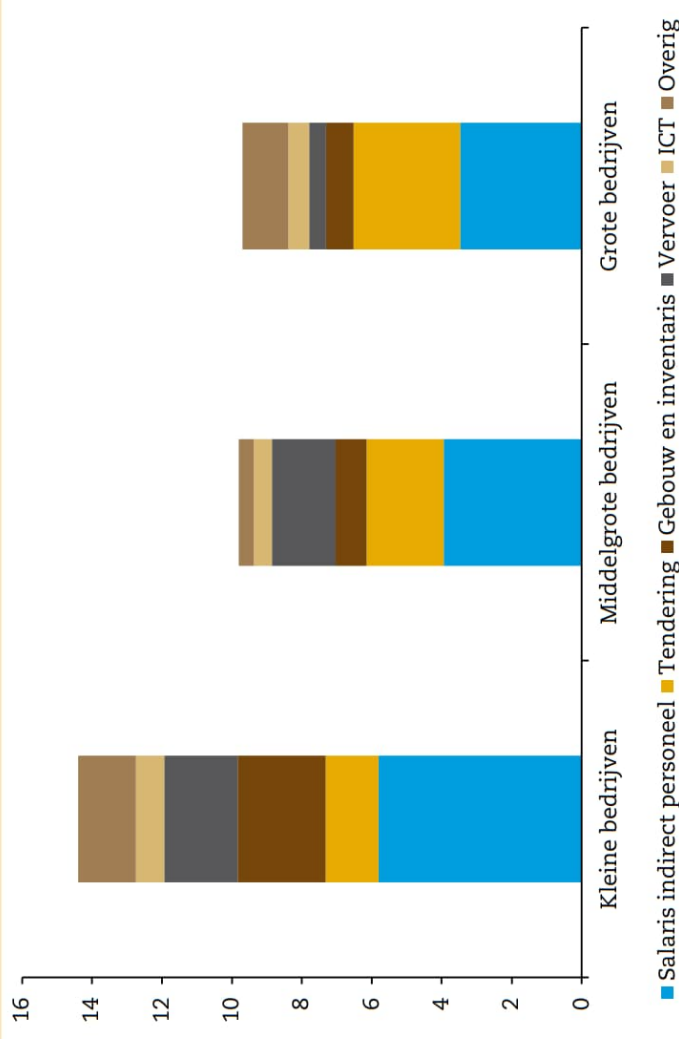
2. **Grote variatie** bij kleine bedrijven (bandbreedte 15 procentpunt), uniformiteit bij grote bedrijven (bandbreedte 2 procentpunt).

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)

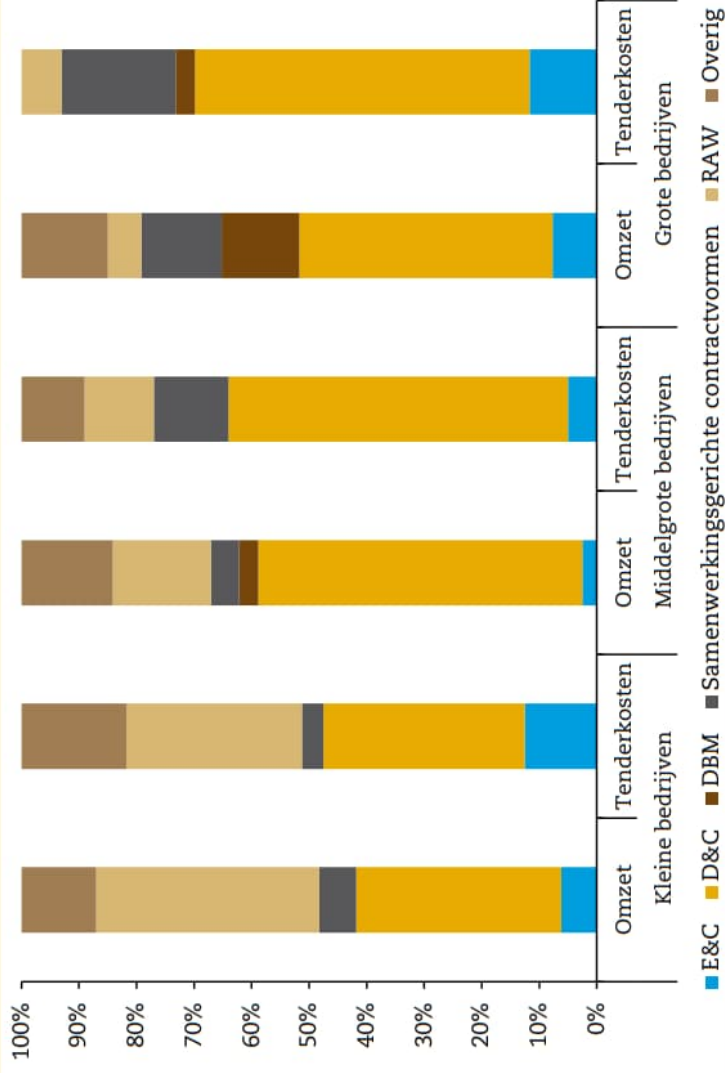


Bron: EIB

VII. Tenderkosten en AK (2 van 2)



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



Bron: EIB

- 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.

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

Investeren 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 kostentoeename.

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.

