

Rendementen in de bouw



Rendementen in de bouw

Samenvatting; De rendementen in de bouw staan al een paar jaar onder druk, de innovatiekracht in de sector blijft ver achter in vergelijking met andere sectoren. Gevolg is dat menig bouw- en infrabedrijf bij enige tegenwind als gevolg van economische neergang of financiële tegenvallers bij de uitvoering, in de financiële problemen kan komen. De schade door stikstof en PFAS op de bouwproductie is al min of meer een feit. Er worden bijvoorbeeld geen vergunningen meer verleend aan projecten dichtbij Natura 2000-gebieden. Sinds begin juli 2020 heeft het 'Tijdelijk Handelingskader PFAS' extra hordes opgeworpen, waardoor grondverzet en bouwprojecten zijn gestaakt. Door de stikstofuitspraak staat de vergunningverlening behoorlijk onder druk, waardoor de orderportefeuilles van bouw- en infrabedrijven teruglopen. Dalende omzetten, ontslag van personeel en een stijging van faillissementen zullen zichtbaar worden.

Daarnaast heeft de uitbraak van het coronavirus ervoor gezorgd dat de wereld een andere kijk heeft gekregen op hoe men in de maatschappij met elkaar om gaat. Dat kan weer gevolgen hebben voor de opdrachtgevers en de uitvoering van bouwprojecten in de toekomst. En natuurlijk voor de waarde van de bouw- en infrabedrijven zelf. Bedrijven in de bouw en infra worden sowieso al lager gewaardeerd dan andere bedrijven. Hierna belichten we een aantal manieren waarop bouw- en infrabedrijven in Nederland structurele margeverbeteringen kunnen realiseren.

Relevantie

Het structureel op een hoger niveau brengen van het rendement van bouwbedrijven is essentieel om als bouwsector de uitdagingen voor de komende tien jaar aan te gaan.

Achtergrond

De bouwsector had al last van verschillende

uitdagingen:

- Stijgende kosten van personeel en materiaal door schaarste;
- Manier van aanbesteden van grote werken in Nederland;
- Het onderschatten van de risico's in projecten;
- Het gebrek aan innoverend vermogen van de bouwsector;
- Het cyclische karakter van de sector;
- De focus op omzet in plaats van op rendement;
- Zware concurrentie bij aanbestedingen, o.a. ook uit het buitenland.

De uitdagingen van stikstof (de uitstoot van stikstofoxiden bij bouwactiviteiten) en PFAS (vervuilde grond) en de uitbraak van het coronavirus komen hier nu bovenop.

Het is de verwachting dat de impact van de PFAS- en stikstofcrisis vooral groot is voor de woningbouw (-2%), de utiliteitsbouw (-1%) en de gww-sector (-3,5%), al wordt voor deze sectoren ook een licht herstel verwacht in 2021.

De lange termijn gevolgen van de coronacrisis komen hier nog bij en zullen naar verwachting ook in 2022 en 2023 nog voelbaar zijn. Veel projecten gaan nu nog door, maar de kans op vertraging neemt toe. Nieuwe opdrachten worden deels (tijdelijk) on hold gezet. Buitenlandse werknemers keren deels terug naar hun land van herkomst, waardoor sommige disciplines op de bouwplaats dreigen weg te vallen.

Belemmeringen

Door de stikstof- en PFAS-problematiek en de bijkomende coronacrisis komen de toch al structureel lage marges in Nederland verder onder druk te staan en leiden ertoe dat er nog minder geld, tijd en aandacht wordt aangewend voor structurele investeringen in bijvoorbeeld digitalisering. Hierdoor blijft de productiviteitsverbetering sterk achter ten

opzichte van andere sectoren. Onderzoek wijst uit dat productiviteitsgroei en uitgaven aan digitalisering positief verband houden met elkaar. Zo bezien bevindt de sector zich in een lastige, potentieel neerwaartse spiraal.

Daarbij komt dat de resultaten in de bouwsector mede afhankelijk zijn van het systeem van aanbesteding. In dit proces worden de werkzaamheden gedefinieerd, de risico's verdeeld en de prijzen afgesproken. Uit intern onderzoek van Rijkswaterstaat, blijkt dat de meeste opdrachten voor grote projecten worden gegund op prijs en niet op bijvoorbeeld kwaliteit of innovatie.

Actie

Als we kijken naar bouw- en infrabedrijven in het buitenland, dan zien wij dat zij met name hebben geïnvesteerd in diversificatie om de marges structureel te verbeteren.

Zo investeren ze in activiteiten die een constantere kasstroom opleveren, maar wel (indirect) gelieerd zijn aan de bouwsector. Het Franse bedrijf VINCI SA heeft zeer bewust een strategie ontwikkeld gebaseerd op aan de ene kant bouw (met een grillige kasstroom) en andere kant concessies (grote investeringen, maar constante kasstroom). VINCI SA is tegenwoordig veel meer dan een bouwbedrijf: het heeft bijvoorbeeld grote belangen in de Franse tolmaatschappijen Cofiroute (65%) en ASF (73%). Daarnaast beheert de beleggingstak van VINCI maar liefst 800.000 parkeerplaatsen. Ook is het bedrijf meerderheidsaandeelhouder in het vliegveld Gatwick in de UK.

Het Duitse bouwbedrijf Bilfinger SA heeft met (wisselend) succes een soortgelijke diversificatiestrategie uitgevoerd. Zij heeft grote investeringen gedaan in Facility Management van gebouwen. Dit is ook een activiteit met meerjarige contracten en een stabielere kasstroom.

Ook op het vlak van aanbesteden zijn in Nederland ontwikkelingen gaande. Zo hebben bouwbedrijven en Rijkswaterstaat vastgesteld dat de aanbesteding voor de grote infrastructurele werken de afgelopen periode niet optimaal geweest is. Het rapport 'Toekomstige Opgave Rijkswaterstaat' doet een aantal concrete aanbevelingen om tot een beter aanbestedingsproces te komen en een andere risicoverdeling.



Om innovatie te stimuleren door middel van het aanbestedingsproces kunnen ook buitenlandse ervaringen als voorbeeld dienen.

Zo leidt de overheid in Singapore de innovatie in de bouw. Ze selecteert de meest impactvolle wijze om productiever te worden in de bouw en stelt deze procedures vervolgens verplicht (zoals 3D BIM, drone-inspecties). Ook stelt de overheid een lijst met onderaannemers vast die deze innovatie leveren – om zo de kwaliteit te bewaken. Daarnaast stelt de overheid subsidie beschikbaar aan bouwbedrijven om te verbeteren (toepassingen van innovaties, maar ook verbeteren van processen) en daarmee competitiever in de regio te worden.

Om de marges structureel te verbeteren, en het verdienmodel van bouw- en infrabedrijven te diversifiëren, kan gekeken worden naar de mogelijkheden van digitalisering zelf. Zo kunnen data van een goede kwaliteit die vergaard worden bij de uitvoering van projecten, worden doorontwikkeld tot een toekomstige inkomstenbron. Zie het voorbeeld van Amazon (casus Nieuwe Businessmodellen).

Resultaat

Zoals hiervoor is beschreven, zijn er drie mogelijkheden om de structureel lage marges in de (Nederlandse) bouw en infra te verbeteren:

- Diversificatie. Het ontwikkelen of investeren in een activiteit die een stabielere kasstroom genereert. Dit heeft met name grote bedrijven in de bouw en infra geholpen. Kleinere bedrijven kunnen ervan leren en

binnen hun mogelijkheden zoeken naar opties. Dit zou ook kunnen door samenwerking of fusies.

- Het verbeteren van het aanbestedingsproces. Met name het 'verplicht' inbrengen van innovaties in het project, zoals in Singapore, kan een verbetering zijn t.o.v. de huidige praktijk.
- Het ontwikkelen van nieuwe verdienmodellen met nieuwe technologie, bijvoorbeeld datamanagement. Andere sectoren zijn de bouwsector hierin reeds voorgegaan.

Impact

Er is geen eenduidige oplossing aan te geven voor verbetering van het rendement en de waardering van bouwbedrijven. Wel is het aan te bevelen om de komende jaren actief na te denken over het verdienmodel van bouwbedrijven. Alleen met toekomstbestendige verdienmodellen zal de sector in staat zijn de uitdagingen van het komende decennium aan te gaan.

En nu?

Een bedrijf als VINCI SA met 165.000 medewerkers heeft uiteraard de slagkracht om een diversificatiestrategie met succes uit te voeren. Dit is niet voor alle (kleinere) bouwbedrijven weggelegd.

Toch is het principe om een tweede, meer stabielere kasstroom te ontwikkelen, ook op kleine schaal toepasbaar. Belangrijk is dat de bouw en infra een meer innoverende blik ontwikkelt op het gebied van onderhoud, of het aanbieden van aanvullende diensten voor woningen, gebouwen of infra.

Concrete acties kunnen zijn:

- **Aanpassen van de aanbestedingsprocessen door de overheid, met inpassing van innovatie en aandacht voor gezonde verdeling van risico's;**
- **Een bedrijfsstrategie van diversificatie, gericht op het realiseren van een stabielere kasstroom (via abonnementen & licenties);**
- **Nieuwe verdienmodellen ontwikkelen, eventueel met partners, met gebruikmaking van de nieuwe technologische mogelijkheden;**
- **Onderzoeken welke data je creëert in je bedrijfsprocessen, beoordelen wat de marktwaarde daarvan is en hoe die te gelde gemaakt kunnen worden.**

Links

- FD artikel over buitenlandse bouwers: [Waarom buitenlandse bouwers meer winst maken](#)
- Toekomstige Opgave Rijkswaterstaat: [Perspectief op de uitdagingen en verbetermogelijkheden in de GWW-sector](#)