



Verslag over het jaar 2000

Agenda

- 26 april 2001* Algemene Vergadering van Aandeelhouders in het Ballast Nedam Huis te Amstelveen, aanvang 13.30 uur
- 3 mei 2001* Betaalbaarstelling dividend
- 12 juli 2001* Publicatie halfjaarcijfers boekjaar 2001: voor beurs
Persconferentie: aanvang 10.00 uur
Analistenbijeenkomst: aanvang 13.30 uur
- 8 maart 2002* Publicatie voorlopige jaarcijfers boekjaar 2001 (voor beurs)
- 8 maart 2002* Persconferentie en analistenbijeenkomst resultaten 2001
- 25 april 2002* Algemene Vergadering van Aandeelhouders boekjaar 2001



4	Raad van Bestuur: terugblik en toekomst
	Algemene informatie
8	Bedrijfsprofiel
11	Concernstructuur
12	Kerngetallen
14	Bestuur
16	Gegevens Raad van Commissarissen
18	Bericht Raad van Commissarissen
21	Het aandeel Ballast Nedam
	Visie
22	Strategische kernpunten
23	De ordening van de ruimte
31	Innovatie
36	Maatschappelijke verantwoordelijkheid
38	Interviews Raad van Bestuur
42	Verslag Raad van Bestuur
70	Vooruitzichten 2001
	Jaarrekening 2000
72	Geconsolideerde balans
73	Geconsolideerde winst- en verliesrekening
74	Toelichting op de geconsolideerde balans en winst- en verliesrekening
83	Geconsolideerd kasstroomoverzicht
84	Gesegmenteerde informatie
87	Vennootschappelijke balans en winst- en verliesrekening
88	Toelichting op de vennootschappelijke balans en winst- en verliesrekening
	Overige gegevens
90	Accountantsverklaring
91	Overige gegevens
92	Rapport Stichting Administratiekantoor van aandelen Ballast Nedam
93	Rapport N.V. Algemeen Trustkantoor ANT
94	Overzicht (2000 - 1996) van belangrijkste cijfers
96	Concernschema
98	Functionarissen
100	Verklaring gebruikte afkortingen
101	De mensen van Ballast Nedam
102	Colofon

Het jaar 2000 was voor Ballast Nedam een keerpunt.

Na de zware terugval van de winst in 1999 gaat Ballast Nedam weer in de goede richting. De weg naar verdere winstgroei is ingeslagen.

<i>Omzet</i>	+ 5%	(€ 2.098 miljoen)
<i>Bedrijfsresultaat</i>	+ 149%	(€ 45 miljoen)
<i>Winst voor belastingen</i>	+ 224%	(€ 34,5 miljoen)
<i>Netto winst</i>	+ 139%	(€ 22 miljoen)
<i>Orderportefeuille</i>	+ 58%	(€ 2.660 miljoen)

Enkele kerncijfers

- De omzet groeide met 5%. Het beleid was niet gericht op pure kwantitatieve omzetgroei, maar vooral op vergroting van de winstgevendheid. Daarom is het belangrijker dat het bedrijfsresultaat steeg met € 27 miljoen (149%) van € 18 naar € 45 miljoen. Daar zijn wij verheugd over omdat het aangeeft dat we in de bedrijfsvoering weer de opgaande lijn te pakken hebben.
- De werkmaatschappijen die op de Nederlandse markt opereren, hebben hun winstgevendheid in 2000 aanzienlijk (met 33%) vergroot. Ballast plc (Verenigd Koninkrijk) ging door een moeilijk jaar met organisatorische aanpassingen. In de internationale markt realiseert Ballast Nedam een krachtig herstel. Na € 12 miljoen operationeel verlies in 1999 werd er nu weer een bescheiden operationele winst (€ 3 miljoen) gemaakt. Daarbij moet worden aangetekend, dat er ook in 2000 aanzienlijke rentelasten waren door uitstaande vorderingen in Saoedi-Arabië. Ballast Nedam Baggeren toonde ook een gezonde groei (23%) en kon de goede marges vasthouden. Een uitstekende prestatie, zeker als we in aanmerking nemen dat ons vlaggenschip Amsterdam 4,5 maand is vastgehouden in Indonesië.
- De goede ontwikkeling in het concern wordt nog eens onderstreept door de zeer forse groei van de orderportefeuille: het totaal aan uit te voeren werken is 58% hoger dan een jaar geleden (een toename van € 1.681 miljoen naar € 2.660 miljoen). De gunstige marktomstandigheden in combinatie met de herwonnen commerciële slagkracht, hebben geleid tot deze zeer verheugende lijn. De kwaliteit van deze orderportefeuille is ook verbeterd (hogere marges), waardoor de algehele vooruitzichten sterk verbeterd zijn.
- Het resultaat vóór belasting nam toe van € 10,6 miljoen naar € 34,5 miljoen. Dat is NLG 76 miljoen. Daarmee hebben wij onze winstverwachting bij de halfjaarcijfers waargemaakt (wij noemden toen NLG 70 miljoen).
- In 1999 was er slechts een geringe belastingdruk (ongeveer € 1 miljoen) omdat we nog gebruik konden maken van te verrekenen fiscale verliezen in Nederland. In 2000 waren die mogelijkheden opgebruikt; de belastingdruk bedroeg € 12 miljoen. Het netto resultaat komt daardoor uiteindelijk uit op € 22,4 miljoen.

Wij zijn daar natuurlijk nog niet tevreden mee. Onze targets voor de komende jaren liggen hoger: 3% netto winst op de omzet (exclusief Verenigd Koninkrijk) en 15% resultaat op het eigen vermogen.

Ballast Nedam heeft in 2000 een krachtproef geleverd. Want de betere operationele resultaten zijn tot stand gekomen ondanks twee bijzondere tegenslagen:

- Het door lokale Indonesische autoriteiten vasthouden van de sleepopperzuiger Amsterdam. Dat duurde 4,5 maand en had begrijpelijk een sterk drukkend effect op het resultaat.
- De Saoedi-Arabische regering heeft vorig jaar enkele aanzienlijke betalingen gedaan om haar betalingsachterstand af te bouwen. Inmiddels is een groot deel ontvangen, maar het was wel minder en later dan was toegezegd. Dat heeft dus ook in het verslagjaar aanzienlijke rentekosten veroorzaakt die niet in rekening konden worden gebracht. Eind 2000 was de achterstand nog € 108 miljoen.

In maart vorig jaar zijn wij een ingrijpend veranderingsproces in ons concern gestart. Het doel is om het bedrijf structureel te verbeteren en daardoor de winstgevendheid (en de voorspelbaarheid daarvan) te vergroten. Wij hebben de topstructuur afgeslankt en drastisch gewijzigd, de hoofdstructuur van het concern is versimpeld, reorganisaties zijn deels al voltooid en op allerlei terreinen (HRM, ICT, e-business, inkoop) zijn initiatieven gestart. Selectiviteit bij het aannemen van opdrachten, verbeteren van het risicomanagement en contractmanagement zijn sleutelbegrippen in het verlagen van het risicoprofiel. Ballast Nedam International heeft na een periode van teruggang de weg omhoog weer duidelijk gevonden. De orderportefeuille is dit jaar met 181% toegenomen. Bij Ballast plc (Verenigd Koninkrijk) wordt een operatie uitgevoerd om de structurele winstgevendheid te vergroten. Dit gaat gepaard met een herstructurering, wijzigingen in het management, inwisselen van omzet met te lage marges voor diensten met een hogere toegevoegde waarde (bijvoorbeeld Private Finance Initiative (PFI) projecten, facilitaire dienstverlening en stadionbouw) en het oplossen van problemen uit het verleden.

De eerste resultaten van het veranderingsproces zijn zichtbaar, maar wij beseffen dat zo'n operatie niet in een handomdraai is te realiseren. De échte resultaten zijn pas na een paar jaar te oogsten, zeker in de bouw waar de uiteindelijke projectresultaten pas op termijn zichtbaar worden. Maar daarom constateren we toch met enige tevredenheid dat de eerste resultaten er nu al zijn.

Onderdeel van de Ballast Nedam strategie is de noodzakelijke schaalvergroting van de baggervloot.

Daartoe investeren wij in de bouw van nieuwe hoppers. In december 2000 is het nieuwe vlaggenschip Rotterdam te water gelaten. Medio 2001, komt deze – één na grootste sleepopperzuiger van Europa – in de vaart en dit zal dan een aanzienlijke uitbreiding van de vloot betekenen. Het schip is voor de komende jaren al volgeboekt. Binnenkort besluiten wij over verdere investeringen in de hoppervloot. Naast deze investeringen oriënteren wij ons op structurele schaalvergroting door samenwerking met een derde. De komende jaren zien er door grote landaanwinningopdrachten in Azië uitstekend uit, maar op langere termijn willen wij onze strategische positie door een grotere schaal versterken.

Sinds 1994 is het grote Duitse aannemersconcern HOCHTIEF bij Ballast Nedam betrokken, als aandeelhouder en als partner op internationale projecten. De synergie begint steeds meer inhoud te krijgen. In de afgelopen jaren zijn HOCHTIEF's internationale activiteiten sterk gegroeid en dit netwerk van bedrijven biedt Ballast Nedam ruime mogelijkheden. Dit netwerk omvat onder meer Leighton in Australië en Zuidoost-Azië, Turner in de Verenigde Staten en bedrijven in Oost-Europese landen, zoals Polen en Tsjechië.

Samenvatting: Het jaar 2000 was een keerpunt

- Er is weer sprake van een stijgende lijn in de resultaten. Wij verstevigen de greep op de bedrijfsvoering en zetten de structurele verbeteringsslag onverminderd voort.
- Het herstel was nog pregnanter geweest als de tegenslagen in Saoedi-Arabië en Indonesië er niet waren geweest.

Dat is des te meer teleurstellend omdat deze onverwachte gebeurtenissen niets te maken hebben met de kwaliteit van de bedrijfsvoering en het zicht op de verbeteringsslag die we doorvoeren, versluieren.

- Wij zijn optimistisch voor de komende jaren. Ballast Nedam heeft hoogwaardige en unieke kennis en ervaring. Ook door onze internationale expertise voor (heel) grote projecten hebben wij onderscheidend vermogen. Ballast Nedam brengt dit potentieel verder tot ontwikkeling in combinatie met betere bottom line prestaties.
- Ons optimisme is mede gestoeld op ontwikkelingen in de markt.

Nederland is vol, maar nooit af:

- Grootschalige stedelijke vernieuwing met een compacte combinatie van infrastructuur, utiliteits- en woningbouw. Maar ook natte urbanisatie (wonen op water). Voor de integratie van de verschillende bouwdisciplines liggen er hier voor Ballast Nedam uitstekende kansen.
- Ingewikkelde inpassing van grote, nieuwe infrastructuurprojecten (bijvoorbeeld de magneetweeftrein, lightrailverbindingen).
- Kwaliteitstoevoeging in de woningbouw: individueler bouwen, renovatie, meer 'utilitaire woningbouw' (zeer hoge woontorenconstructies), nieuwe woonconcepten in combinatie met een hoogwaardig serviceniveau.
- Verdere industrialisatie van de bouw waar onze werkmaatschappij Industrie en Toelevering (onder meer met zijn innovatieve prefab) een goede positie heeft.

Een van de sterke punten van Ballast Nedam op deze kansgebieden is, dat wij de hele 'value chain' van het bouwproces bestrijken: van de conceptontwikkeling, projectontwikkeling (onder meer via eigen grondposities), financiering, uitvoering tot exploitatie en onderhoud. Het beleid is ingezet om vooral het accent te verleggen naar de segmenten met een hogere toegevoegde waarde.

Maar ook in de rest van de wereld is nog volop emplooi voor onze expertise:

- Grote civiele werken als de HSL worden door Ballast Nedam niet alleen in Nederland maar ook in Taiwan uitgevoerd. Wij zien hier een nieuw internationaal marktsegment met een hoge toetredingsdrempel.
- Landaanwinningprojecten zoals die door Ballast Nedam Baggeren in Zuidoost-Azië worden uitgevoerd.
- Onze internationale ervaring met Publiek Private Samenwerking (PPS) constructies is inzetbaar ten behoeve van de toenemende behoefte aan nieuwe contractvormen.

Ruimtelijke problemen zijn er in de komende jaren volop. Wij zijn ervan overtuigd dat Ballast Nedam voor de effectieve oplossing daarvan goed is gepositioneerd.

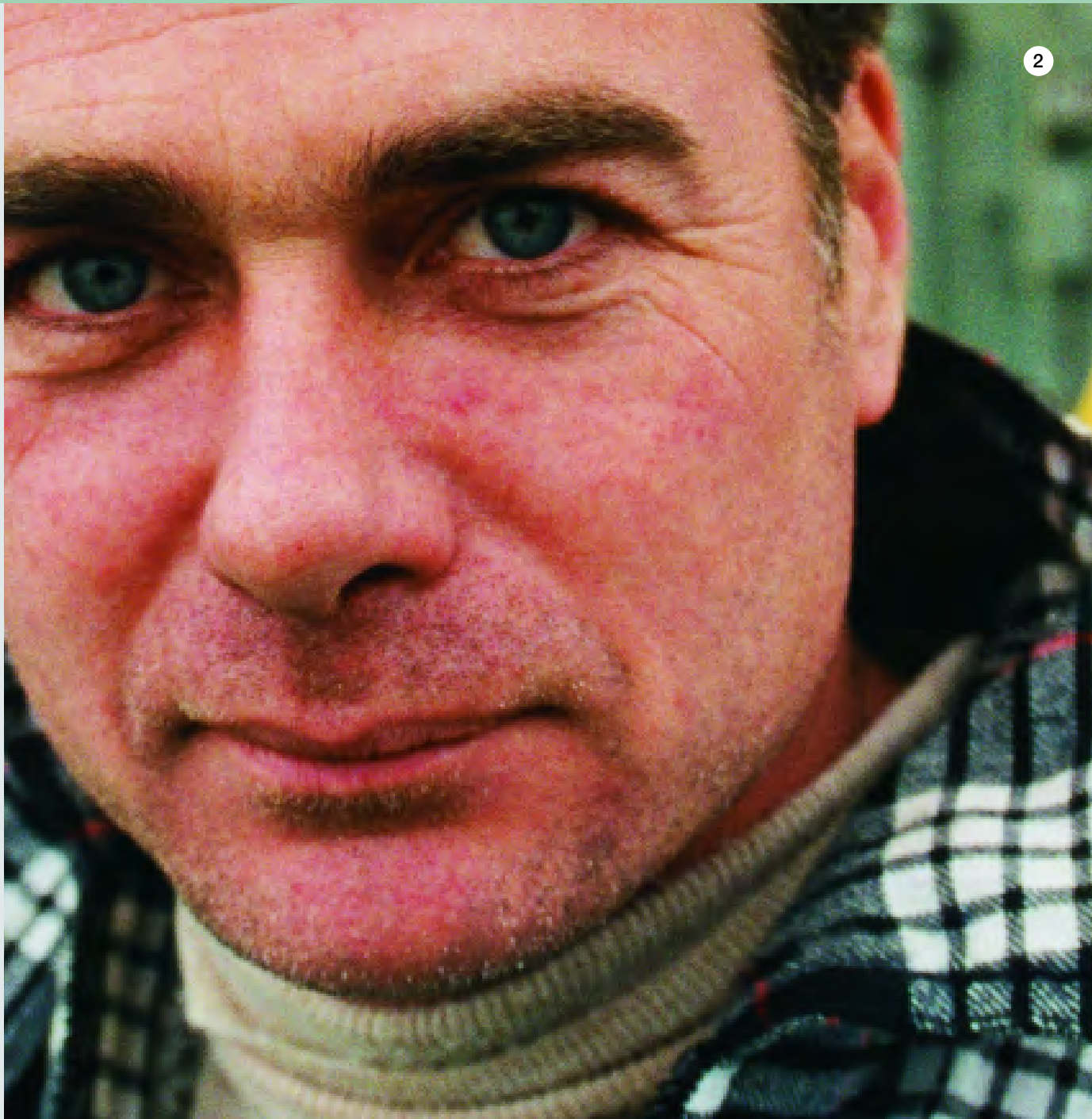
De resultaten van ons verbeteringsprogramma zullen in 2001 ongetwijfeld nog beter tot uitdrukking komen. Onvoorziene omstandigheden voorbehouden wordt een sterke groei van de netto winst verwacht.

Raad van Bestuur

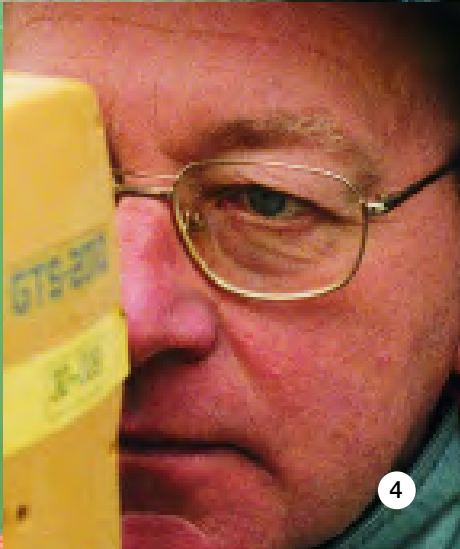
R.H.P.W. Kottman

G.N.G. Wirken

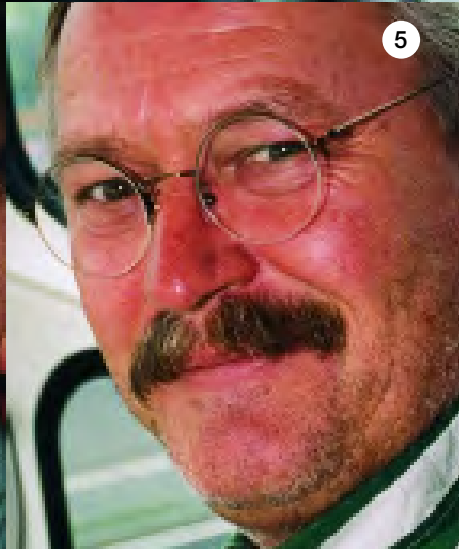
2



3

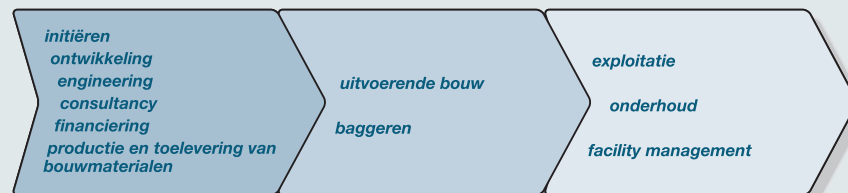


4



5

Ballast Nedam is een totaalbouwer die nationaal en internationaal oplossingen voor ruimtelijke problemen levert. Het heeft daartoe alle disciplines in huis.



De kennis en ervaring van Ballast Nedam in deze segmenten is hoogwaardig en uniek onder meer door de internationale expertise die het concern een uniek 'selling point' oplevert. Deze toegevoegde kenniswaarde zullen we steeds meer inzetten in activiteiten waar een hogere marge kan worden gerealiseerd.

In de bouw leggen we relatief meer accent op de vóór- en achterkant van bovenstaande keten én het managen van dit integrale proces. Projectmanagement van grote tot zeer complexe 'totaalprojecten' (combinatie van infrastructuur, utiliteits- en woningbouw in een compacte ruimte) behoort tot de kerncompetenties.

Ballast Nedam loopt voorop in het initiëren en in de praktijk brengen van nieuwe contractvormen, zoals bijvoorbeeld in het Verenigd Koninkrijk met Private Finance Initiative (PFI)-projecten.

Een ander onderscheidend kenmerk is het technologische niveau van onze inbreng. Met vernuft worden oplossingen bedacht voor technisch gecompliceerde vraagstukken. Door het imago van niet-voor-een-kleintje-vervaard-zijn, grote inzet, deskundigheid en inventiviteit bij soms zeer lastige vraagstukken in binnen- en buitenland heeft Ballast Nedam een vooraanstaande reputatie verworven.

Ballast Nedam

- *brede totaalbouwer die totaaloplossingen kan leveren voor complexe vraagstukken*
- *hoogwaardige kennis en ervaring*
- *internationale expertise*
- *vooraanstaand in projectmanagement*
- *technologisch innovatief*
- *trotse ingenieurstraditie*
- *durf en onverzettelijkheid*

Het 'technische hart' van Ballast Nedam wordt gevormd door het eigen ingenieursbureau, dat is gespecialiseerd in ontwerp en engineering van bouwkundige, civieltechnische en waterbouwkundige constructies.

Onze ontwikkelaars zijn gespecialiseerd in het initiëren en ontwikkelen van integrale gebiedsontwikkelingen, waarin alle bouwdisciplines aan bod komen.

Het accent in de utiliteitsbouw ligt, behalve op kantoor- en bedrijfsgebouwen, op winkelcentra, gerechtsgebouwen, gevangenissen, parkeergarages, ziekenhuizen en sportcomplexen.

Op het gebied van de woningbouw realiseren wij nieuwbouw, renovatie en onderhoud. Innovatie leidt tot nieuwe woonconcepten (bijvoorbeeld een grote mate van individualisering bij nieuwbouw; woontorens tot wel 135 meter hoog). De nieuwbouw vindt plaats in opdracht van woningbouwverenigingen, particulieren, beleggers en in eigen ontwikkeling.

De sector industrie en toelevering omvat bedrijven die grondstoffen, diensten en producten aan de bouwindustrie leveren, zoals zand, grind, betonmortel, voorspanning, prefab betonelementen, rioleringsproducten en producten van gietijzer en houtvezelbeton.

In de sector infrastructuur is de onderneming betrokken bij grote infrastructurele betonwerken zoals spoorlijnen, tunnels, steigers en viaducten.

De sector biedt verder een totaalpakket op het gebied van grondverzet en wegenbouw.

Met baggeren neemt Ballast Nedam wereldwijd een belangrijke marktpositie in. Omvangrijke strandsuppleties, landaanwinning- en havenprojecten in binnen- en buitenland zijn hier voorbeelden van.

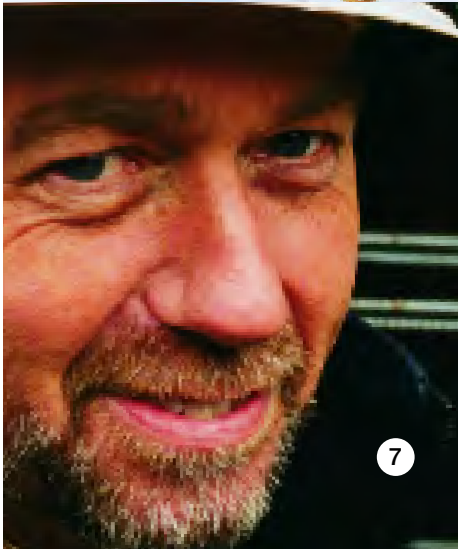
Kijk voor meer informatie op onze homepage www.ballast-nedam.nl

6

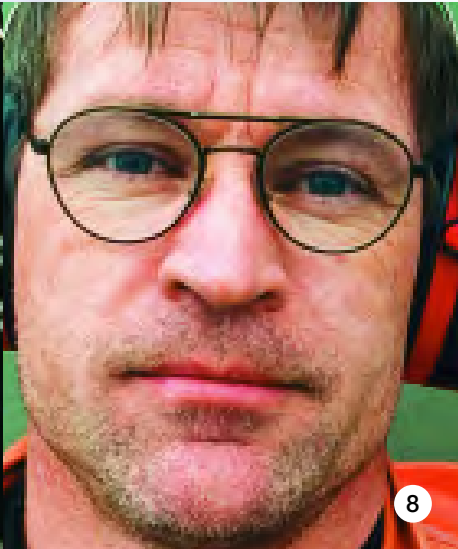


10

7



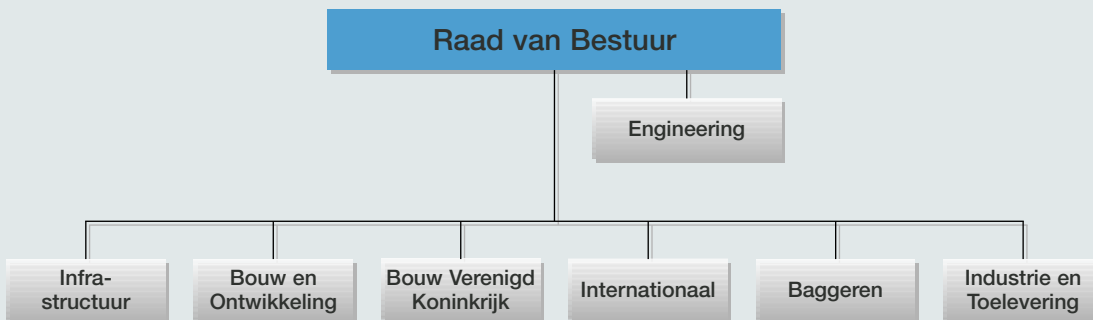
8



9



Concernstructuur



Begin 2000 heeft binnen de structuur van ondernemingen van Ballast Nedam een herschikking plaatsgevonden waarbij bedrijven, die in dezelfde markt opereren, zijn geïntegreerd, respectievelijk gebundeld. Wat in de markt samenhangt, wordt ook samenhangend bestuurd.

Deze verandering in de organisatie past in de nieuwe koers van Ballast Nedam om het bedrijf overzichtelijker en slagvaardiger te maken.

Potentiële synergie moet ook door een adequate managementstructuur worden geëffectueerd.

De activiteiten van de twee werkmaatschappijen in de Nederlandse civiele sector – Ballast Nedam Beton- en Waterbouw en Ballast Nedam Grond en Wegen – zijn volledig geïntegreerd in een nieuwe werkmaatschappij met de naam Ballast Nedam Infra.

De activiteiten van de drie werkmaatschappijen in de Nederlandse vastgoedsector – Ballast Nedam Ontwikkelingsmaatschappij, Ballast Nedam Utiliteitsbouw en Ballast Nedam Woningbouw – zijn gebundeld en ondergebracht in een nieuwe divisie, onder de naam Ballast Nedam Bouw en Ontwikkeling (BNBO). Ook bij deze verandering in de organisatie staat samenwerking tussen de betrokken werkmaatschappijen centraal. In aanvulling op de activiteiten in de projectontwikkeling en de uitvoerende bouw is BNBO tevens actief in de fases na de bouw, zoals onderhoud en beheer.

Bij Ballast Nedam International heeft in 2000 een reorganisatie plaatsgevonden, waarbij een aanzienlijke kostenbesparing op het hoofdkantoor is gerealiseerd. Ook in de diverse internationale regio's is de organisatie aangepast.

Ballast Wiltshier, de Britse werkmaatschappij in de utiliteitsbouw, maakte een herstructurering door teneinde de winstgevendheid te vergroten. Onderdelen zijn afgebouwd om het aandeel van in prijsconcurrentie verworven werken scherp terug te brengen.

Het bedrijf veranderde ook van naam, namelijk in Ballast plc.

Bij de andere ondernemingen, Ballast Nedam Baggeren en Ballast Nedam Industrie en Toelevering, waren er geen belangrijke wijzigingen in naam of structuur.

Het ingenieursbureau Ballast Nedam Engineering is in het concern centraal gepositioneerd.

Kerngetallen

in miljoenen euro's, tenzij anders vermeld

	2000	1999
Omzet en orderportefeuille		
Netto omzet	2.098	1.998
Orderportefeuille	2.660	1.681
Resultaat en cashflow		
Resultaat voor financiële baten en lasten, belastingen en afschrijvingen (EBITDA)	88,7	62,9
Bedrijfsresultaat	45,3	18,2
Resultaat voor belastingen	34,5	10,6
Netto resultaat	22,4	9,4
Afschrijvingen	43,4	44,7
Cashflow	65,8	54,1
Investerings/desinvesteringen		
Investerings	105,3	39,8
Desinvesteringen	13,9	10,0
Financiering		
Werkzaam vermogen	378,1	359,5
Eigen vermogen	276,0	266,7
Rentedragende langlopende schulden	66,0	29,9
Gemiddeld aantal medewerkers		
	7.607	7.674
Ratio's		
Bedrijfsresultaat/gemiddeld werkzaam vermogen	12,3%	4,9%
Netto resultaat/gemiddeld eigen vermogen	8,3%	3,4%
Netto resultaat/omzet	1,1%	0,5%
Eigen vermogen (inclusief egalisatierekening)/totale activa	28,9%	32,7%
Aandelen		
Aantal gewone aandelen (x 1000)	10.000	10.000
Beurswaarde op basis koers einde jaar	218,0	217,8
Dividend	11,3	11,3
Per aandeel NLG 12,50 (€5,67) nominaal in euro's		
Eigen vermogen	27,60	26,67
Cashflow	6,58	5,41
Netto resultaat	2,24	0,94
Dividend	1,1345	1,1345

1998*

1997*

1996*

2.068	1.956	1.736
1.463	1.492	1.634
101,2	90,9	73,4
59,7	51,5	41,6
51,8	49,0	44,8
47,7	45,5	41,5
41,5	39,4	31,8
89,2	84,9	73,3
50,6	56,3	112,7
13,6	30,1	9,7
382,9	278,2	212,9
284,2	274,0	255,0
33,8	37,4	41,8
8.545	8.115	8.193
18,1%	21,0%	18,9%
17,1%	17,2%	16,4%
2,3%	2,3%	2,4%
36,7%	38,5%	40,1%
10.000	10.000	10.000
276,8	476,5	381,2
22,7	22,7	20,4
28,42	27,40	25,50
8,92	8,49	7,33
4,77	4,55	4,15
2,2689	2,2689	2,0420

* aangepast voor vergelijkingsdoeleinden

Raad van Bestuur en Concernraad

Raad van Bestuur

drs. R.H.P.W. Kottman, voorzitter (55)
G.N.G. Wirken RA (52)

Concernraad

drs. R.H.P.W. Kottmann	voorzitter
G.N.G. Wirken RA	
ir. Th. Mulder	Ballast Nedam Infra
R.L.M. Jacobs	Ballast Nedam Bouw en Ontwikkeling
R. Heathfield	Ballast plc
ir. A.H. Godri	Ballast Nedam International
ir. R.J.W.M. van Rooden	Ballast Nedam Baggeren
P.J.G. Franssen	Ballast Nedam Industrie en Toelevering



*Van links af: (achtergrond) R.J.W.M. van Rooden, R.L.M. Jacobs,
R. Heathfield, P.J.G. Franssen en Th. Mulder
(voorgond) R.H.P.W. Kottman, G.N.G. Wirken en A.H. Godri*

Raad van Commissarissen

prof. mr. P.C. van den Hoek, voorzitter

drs. H.C. Broeksma RA

prof. drs C. Izeboud RA

dr.-ing. H-P. Keitel

drs. N. Kroes

dr. jur. B.F-W.M. Peus

ir. R.B. Schermer



*Van links af: (achtergrond) C. Izeboud, H.C. Broeksma en H-P. Keitel
(voorgond) B.F-W.M. Peus, N. Kroes, P.C. van den Hoek en R.B. Schermer*

Prof. mr. P.C. van den Hoek

De heer Van den Hoek is in 1939 geboren; hij heeft de Nederlandse nationaliteit. Hij is advocaat te Amsterdam, partner van Stibbe. Hij vervult commissariaten bij de volgende bedrijven: AON Groep Nederland B.V., ASMI N.V. (voorzitter), Buhrmann N.V. (voorzitter), Robeco N.V., Rolinco N.V., Rorento N.V., Robeco Groep N.V. (voorzitter), Financieele Dagblad Holding B.V. (voorzitter) en Wavin B.V. (voorzitter). De heer Van den Hoek is voor het eerst in 1988 tot commissaris van Ballast Nedam benoemd. Zijn huidige zittingsperiode loopt af op 1 juli 2004.

Drs. H.C. Broeksma RA

De heer Broeksma is in 1945 geboren; hij heeft de Nederlandse nationaliteit. Tot oktober 1999 was hij lid van de concerndirectie Koninklijke Wessanen N.V. Hij is lid van de Raad van Commissarissen van Delta Lloyd Verzekeringsgroep N.V., alsmede participatie commissaris van N.P.M. Capital N.V., voorzitter van het Bestuur Stichting Preferente Aandelen Koninklijke Ahrend N.V., en voorzitter/bestuurslid van een aantal sociaal/culturele instellingen (o.a. HVO, Rijksmuseum Fonds, Stichting Het Parool). De heer Broeksma is voor het eerst in 1994 tot commissaris van Ballast Nedam benoemd. Zijn huidige zittingsperiode loopt af op 1 juli 2001.

Prof. drs. C. Izeboud RA

De heer Izeboud is in 1946 geboren; hij heeft de Nederlandse nationaliteit. Hij is hoogleraar Management Accounting aan de Vrije Universiteit te Amsterdam. Hij is voorts penningmeester Dutch Relief and Rehabilitation Agency, lid van de Raad van Commissarissen van MITROS WONEN, Intereffekt Japanse Aandelen N.V., Intereffekt Japanse Warrants N.V. en Intereffekt Rising Sun N.V. en lid van de Raad van Toezicht van de TRIODOS-DOEN Stichting en het Regionaal Opleidingscentrum (ROC) van Amsterdam. De heer Izeboud is op voordracht van de COR, voor het eerst op 16 januari 1996 tot commissaris van Ballast Nedam benoemd. Zijn huidige zittingsperiode loopt af op 15 juli 2003.

Dr.-ing. H-P. Keitel

De heer Keitel is in 1947 geboren; hij heeft de Duitse nationaliteit. Hij heeft een zeer ruime internationale ervaring als raadgevend ingenieur en aannemer. Sinds 1990 is hij lid van de Raad van Bestuur van Hochtief AG en vanaf 1992 voorzitter. Hij is commissaris van Tessag AG, Iveco AG, Vitterra AG (Duitsland), Pilkington PLC (Verenigd Koninkrijk) en Leighton Holdings Ltd. (Australië). De heer Keitel is voor het eerst op 8 maart 1994, op voorstel van Hochtief, tot commissaris van Ballast Nedam benoemd. Zijn huidige zittingsperiode loopt af op 1 juli 2004.

Drs. N. Kroes

Mevrouw Kroes is in 1941 geboren; zij heeft de Nederlandse nationaliteit. Zij is van 1991 tot 2000 President van Universiteit Nijenrode geweest; daarvoor is zij onder meer Staatssecretaris (1977 - 1981), en vervolgens (1982 - 1989) Minister van Verkeer en Waterstaat geweest.

Zij is president-commissaris van NIB Capital N.V. en Port Support International B.V. en commissaris bij VIB N.V., Brambles Industries Ltd. (Australië), Koninklijke Nedlloyd N.V., Lucent Technologies B.V., NCM Holding N.V., New Skies Satellites, Prologis en adviseur van PricewaterhouseCoopers N.V.

Mw. Kroes is voor het eerst in 1990 tot commissaris van Ballast Nedam benoemd. Haar huidige zittingsperiode loopt af op 1 juli 2001.

Dr. jur. B.F-W.M. Peus

De heer Peus is in 1942 geboren; hij heeft de Duitse nationaliteit.

Hij heeft verschillende juridische en commerciële functies bij Hochtief vervuld, en is thans lid van de Raad van Bestuur van Hochtief AG.

Hij is commissaris bij een aantal Hochtief dochterondernemingen en van Leighton Holdings Ltd. (Australië) en Armbro Entreprises Inc. (Canada).

De heer Peus is voor het eerst op 8 maart 1994, op voorstel van Hochtief, tot commissaris benoemd van Ballast Nedam.

Zijn huidige zittingsperiode loopt af op 15 juli 2003.

Ir. R.B. Schermer

De heer Schermer is in 1932 geboren; hij heeft de Nederlandse nationaliteit. In 1982 is hij lid van de Raad van Bestuur van Ballast Nedam geworden; van 1993 tot eind 1996 is hij voorzitter van de Raad van Bestuur van Ballast Nedam geweest. Hij is commissaris bij Koninklijke G. Wijma & Zonen B.V. (voorzitter) te Kampen. De heer Schermer is voor het eerst in 1997 tot commissaris van Ballast Nedam benoemd.

Zijn huidige zittingsperiode loopt af op 1 juli 2001.

Commissarissen bezitten gezamenlijk 11.639 certificaten van aandeel in Ballast Nedam. Zij hebben geen opties op aandelen in Ballast Nedam.

Hierbij bieden wij u het jaarverslag 2000 aan waarin opgenomen de jaarrekening opgesteld door de Raad van Bestuur en vastgesteld door de Raad van Commissarissen.

De jaarrekening is gecontroleerd door KPMG Accountants N.V. te Amstelveen. De accountantsverklaring is in het jaarverslag opgenomen.

Wij adviseren u de jaarrekening goed te keuren. Decharge van de leden van de Raad van Bestuur en van de Raad van Commissarissen voor het door hen in het afgelopen jaar gevoerde beheer respectievelijk gehouden toezicht, zal in de Algemene Vergadering van Aandeelhouders apart worden geagendeerd.

De Raad van Bestuur stelt voor, onder goedkeuring van de Raad van Commissarissen, om aan de aandeelhouders een dividend van NLG 2,50 (€ 1,1345) per aandeel uit te keren. Dit is iets meer dan 50% van de netto winst.

Krachtens het rooster van aftreden zijn de heren Van den Hoek en Keitel per 1 juli 2000 afgetreden als commissaris van onze vennootschap. Zij zijn inmiddels herbenoemd.

Volgens het rooster van aftreden zullen mevrouw Kroes en de heren Broeksma en Schermer per 1 juli 2001 aftreden als commissaris van onze vennootschap.

De Raad van Commissarissen is voornemens hen opnieuw te benoemen, waarbij de benoemingstermijn van de heer Schermer op grond van de statutaire leeftijdsgrens in 2004 eindigt.

In het afgelopen jaar heeft de Raad van Commissarissen vijfmaal – nagenoeg steeds voltallig – met de Raad van Bestuur vergaderd. Daarnaast heeft de Raad ook tussentijds regelmatig schriftelijke informatie over de gang van zaken ontvangen. Voorts heeft de voorzitter van de Raad van Commissarissen regelmatig informeel overleg gevoerd met de voorzitter van de Raad van Bestuur en met andere commissarissen. Besproken zijn onder meer de gang van zaken in het algemeen, de wijzigingen in de concernstructuur, de samenstelling van de Raad van Bestuur en de topstructuur, het strategisch beleid, de financiële resultaten en prognoses, het jaarverslag, de rapportage van de externe accountant, het ondernemingsplan, belangrijke incidentele gebeurtenissen, grote investeringen en het acquisitiebeleid.

Bij de bespreking van het jaarbericht en het halfjaarbericht waren ook de accountants van de vennootschap aanwezig.

Voorts heeft de Raad van Commissarissen buiten aanwezigheid van de Raad van Bestuur zijn eigen functioneren, de relatie tot de Raad van Bestuur en de samenstelling en beoordeling van de Raad van Bestuur besproken.

Met ingang van 15 maart 2000 is drs. M.J.F. Weck uit de Raad van Bestuur getreden.

De Raad van Commissarissen is de heer Weck erkentelijk voor zijn inzet voor het bedrijf gedurende een lange reeks van jaren.

Met ingang van 1 juni 2000 is de heer ir. Th. Mulder uit de Raad van Bestuur getreden om rechtstreeks leiding te gaan geven aan de nieuw gevormde eenheid Ballast Nedam Infra, de bundeling van de activiteiten van onze ondernemingen in de civiele sector in Nederland.

Delegaties van de Raad van Commissarissen hebben enkele malen een overlegvergadering van de Centrale Ondernemingsraad bijgewoond en informeel overleg met een delegatie van de Centrale Ondernemingsraad gevoerd.

Zoals uit het verslag van de Raad van Bestuur blijkt maakt Ballast Nedam grote veranderingen door. Dit stelt hoge eisen aan de flexibiliteit van de medewerkers en hun vermogen om zich aan een nieuwe organisatie aan te passen. De Raad van Commissarissen spreekt zijn waardering uit jegens de medewerkers voor de toewijding waarmee zij zich in het verslagjaar voor de onderneming hebben ingezet.

Amstelveen, 7 maart 2001

De Raad van Commissarissen,

P.C. van den Hoek
H.C. Broeksma
C. Izeboud
H-P. Keitel
N. Kroes
B.F-W.M. Peus
R.B. Schermer



Het aandeel Ballast Nedam

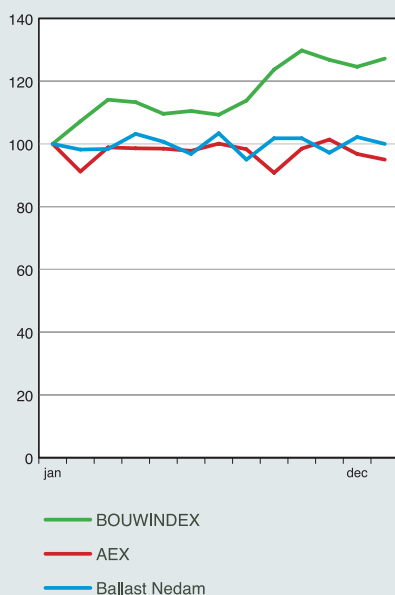
Gewone aandelen

Het aantal uitstaande aandelen bedraagt 10.000.000. Dit aantal is sedert de beursgang in 1994 niet gewijzigd. Van het totale pakket van aandelen Ballast Nedam is 41,5% gecertificeerd. Certificaten van aandelen Ballast Nedam NV zijn genoteerd aan Euronext Amsterdam.

Koersontwikkeling

Het koersverloop was in het verslagjaar als volgt:

Koers op 1 januari 2000	€ 21,80
Hoogste koers (06/03/00)	€ 24,54
Laagste koers (05/05/00)	€ 19,60
Koers op 31 december 2000	€ 21,80
Koers op 1 maart 2001	€ 24,45



Dividendbeleid

Uitgangspunt van het dividendbeleid is dat 50% van de nettowinst beschikbaar wordt gesteld aan aandeelhouders voor dividenduitkering. Onder voorbehoud van goedkeuring van de jaarrekening zal aan houders van (certificaten van) aandelen Ballast Nedam over het jaar 2000 een dividend worden uitgekeerd van NLG 2,50 (€ 1,1345) per aandeel.

Aandeelhouders in Ballast Nedam N.V. zijn:

Hochtief AG	48,0%
Stichting Administratiekantoor van aandelen Ballast Nedam	41,5%
Diverse ING-vennootschappen	5,5%
Stichting Werknemersparticipatie	3,0%
Stichting Pensioenfonds Ballast Nedam	2,0%

Met betrekking tot de certificaten van aandelen waren per 31 december 2000 de volgende belangen van 5% of meer gemeld:

Commercial Union Assurance PLC/Delta Lloyd Verzekeringen N.V.
Driessen Beleggingen B.V.

Converteerbare achtergestelde obligatielening van € 54,4 miljoen

In 1997 vond uitgifte van deze lening plaats met een couponrente van 5% en een conversieprijs van € 57,63 per aandeel. Indien geen conversie plaatsvindt, dient de lening in één keer op 9 oktober 2002 te worden afgelost.

Agenda

26 april 2001	Algemene Vergadering van Aandeelhouders
3 mei 2001	Betaalbaarstelling dividend
12 juli 2001	Publicatie halfjaarcijfers boekjaar 2001

Informatie

Investor Relations: A.C. van Haeringen
telefoon (020) 5 45 21 72
telefax (020) 6 47 89 21
E-mail pr@ballast-nedam.nl

Public Relations: mw. N. de Geus
telefoon (020) 5 45 34 35
telefax (020) 6 45 66 26
E-mail pr@ballast-nedam.nl

Strategische kernpunten

De kernpunten van de in 2000 vastgestelde koers zijn:

- 1** *doelstelling:* vergroten van de winstgevendheid door onder meer een intensief veranderingsproces. Zowel wat betreft besturing, organisatie als primair proces (risico- en contractmanagement, inkoop en e-business, ICT, human resources management) wordt er een structurele verbeteringsstap gemaakt.
Actie: in 2000 is de winstdaling in 1999 omgebogen in een opgaande lijn. Doelstellingen voor verdere rendementsverbetering zijn gesteld.
- 2** *doelstelling:* Ballast Nedam moet de disciplines kunnen leveren voor het nationaal en internationaal oplossen van ruimtelijke problemen. Vraagstukken in de meest brede zin des woords.
Actie: onze portfolio blijft grotendeels ongewijzigd, maar op onderdelen zal door middel van acquisities en strategische allianties de schaal worden vergroot.
- 3** *doelstelling:* Ballast Nedam bestrijkt de hele keten (value-chain) van het bouwen: van de initiatieffase tot en met exploitatie en onderhoud. Het beleid is erop gericht om de accenten naar de vóór- en achterkant van deze keten te verleggen.
Actie: groei door acquisities in prefab en onderhoudsmanagement en versterking van onze interne kwalitatieve capaciteit was in 2000 in overeenstemming met dit beleid. Groei in de uitvoerende bouw krijgt relatief minder nadruk.
Verder zijn onze grondposities uitgebreid tot een ontwikkelingspotentieel van 1,5 miljard euro.
- 4** *doelstelling:* verbetering van onze inkooppositie.
Actie: door de eigen productie en handel van bouwmaterialen (met name grondstoffen, prefab en serviceverlenende diensten) heeft Ballast Nedam een onderscheidend vermogen, een betere marktpositie in de inkoop voor eigen bouwprojecten én een hogere marge.
Acquisities in 2000 hebben dit verder uitgebouwd. Dit beleid zal de komende jaren worden voortgezet. Tevens is in 2000 een concernbreed (door een ICT-programma ondersteund) inkoopprogramma gestart. In samenwerking met de marktleiders Hochtief en Skanska is in 2000 een internationaal project gestart voor e-business in de bouwsector. Ballast Nedam heeft het initiatief genomen om met de grote bouwbedrijven in Nederland een (gezamenlijk) inkoop-portal te bouwen.

- 5** *doelstelling:* vermindering van het aandeel openbare aanbestedingen en verschuiving naar één-op-één opdrachten, langjarige relaties en daarbij passende contractvormen (bijvoorbeeld PFI, Build-Operate-Transfer).
Actie: in 2000 is nationaal en vooral internationaal een selectiever aanneembeleid ingezet. Minder tenderen met lage marges in scherpe competitie met hoge (vervolg-)risico's.
Het aantal grote internationale opdrachtgevers met wie wij een langjarige relatie hebben, is toegenomen.
Vooral in het Verenigd Koninkrijk verkleinen wij de categorie opdrachten die wij in open prijsconcurrentie moeten verwerven. Dit leidde in 2000 al tot afbouw van onze operaties in sommige regio's. Dit gezondmakingproces wordt krachtig doorgezet. Daarvoor in de plaats richten wij ons nu op PFI's, facility management, stadionbouw en langjarige raamcontracten met opdrachtgevers die ook een betere cashflow genereren.
- 6** *doelstelling:* vergroting van onze schaal, zowel geografisch (aanwezigheid van onze core-business op de regionale markten in Nederland), als wat betreft portfolio (installatietechniek). Dit gebeurt door overnames en strategische allianties. Internationaal concentreren wij ons op drie areas waar wij een 'lokale' aanwezigheid hebben opgebouwd: Caribisch gebied, Midden-Oosten en Oost-Azië. De samenwerking met 48% aandeelhouder Hochtief wordt geïntensiveerd.
Op de langere termijn kiest Ballast Nedam voor een bundeling van gelijkwaardige internationale partners.
Actie: in 2000 is de samenwerking met Hochtief verder verbeterd. Gezamenlijk is bijvoorbeeld een grote bouwopdracht voor de HSL op Taiwan verworven. Aantoonbare voordelen zijn er bijvoorbeeld ook bij het gezamenlijk optrekken bij de ontwikkeling van e-business.
In Nederland is een aantal acquisities op het gebied van onderhoud en prefab gedaan. De oriëntatie op verdere groei door middel van acquisities en allianties wordt met dezelfde intensiteit voortgezet.
- 7** *doelstelling:* de schaal van Ballast Nedam Baggeren moet in de komende jaren worden vergroot door samenwerking met derden.
Actie: oriëntaties zijn voortgezet.

‘Het beton was op de man af. Het kwam van de aarde, het was de aarde, het was aarde op aarde.
Het was steen onder de wielen en onder de voet, glad, stroef, volmaakt.
Het was een wapenrusting.’

(Bordewijk)



De bouw is wereldwijd één van de oudste bedrijfstakken. Door de eeuwen heen zijn er vernieuwingen bedacht en ingevoerd. Dit proces is niet ten einde.

Zowel in techniek, proces, materialen, logistiek, contractvormen, management als concepten voor ruimtelijke inrichting vindt er innovatie plaats. Bij Ballast Nedam is innovatie een kernthema; niet eenmalig maar op continuïteitsbasis.

Innovatie

Ballast Nedam is vooral bekend om zijn spectaculaire innovatieve toepassingen bij grote aansprekende projecten, zoals bijvoorbeeld de Svanen, het hefschip dat zich verdienstelijk heeft gemaakt bij de bouw van drie megabridgen: de Storebæltbrug in Denemarken, de Prince Edward Island brug in Canada en de Oresundbrug tussen Zweden en Denemarken. Maar ook door het succesvolle concept voor voetbalstadions en de technische inbreng bij de bouw van de modernste baggerschepen ter wereld heeft Ballast Nedam een innovatieve reputatie verworven.

Maar het zijn niet alleen de grote en bekende projecten waar toonaangevende vernieuwingen tot stand komen. Ballast Nedam is doortrokken van grote en kleine technologische innovaties op tal van onderdelen. Om impulsen te geven aan het innovatieproces functioneert binnen Ballast Nedam al enige jaren het zogenaamde Technisch Overleg Platform (TOP). Elk bedrijf van Ballast Nedam heeft een technologievertegenwoordiger afgevaardigd in dit TOP.

Het doel van het TOP is om bekendheid te geven aan de innovaties van de verschillende Ballast Nedam bedrijven zodat deze concernbreed kunnen worden ingezet. Dat gebeurt door middel van interne presentaties en excursies, gericht op de doelgroepen. Tevens wordt eenmaal per jaar een Technologiedag georganiseerd waar elk bedrijf zijn technologisch kunnen presenteert ten overstaan van circa 500 collega's.

Het tweede doel van het TOP is om door middel van budgetten aparte innovaties te initiëren die voor meerdere bedrijven van belang zijn, zodat de onderlinge samenhang wordt versterkt en de innovaties op een hoger plan kunnen worden getild.

Ter illustratie wordt – als een soort doorsnede – een aantal innovaties vermeld.

Tunnelboormachine

Het boren van tunnels zal steeds meer in bebouwde gebieden gaan plaatsvinden. Als eerste is in Nederland de Tweede Heinenoordtunnel geboord als praktijkproject om ervaring op te doen. Deze tunnel is geboord met behulp van een tunnelboormachine (TBM).

Als vervolg hierop is voor het Botlektunnel project een geheel nieuw type TBM ontwikkeld voor de Nederlandse omstandigheden. Eén van de bijzonderheden betreft de afvoer van weggeboorde grond. Normaal wordt de afvoer van grond via lopende banden uitgevoerd.

In dit project is een nieuw systeem ontwikkeld dat uniek in de wereld genoemd mag worden. De grond wordt via een zogenaamde slurryfierbox, waar water en geboorde grond vermengd worden, via pijpen afgevoerd naar een depot op enkele kilometers afstand van het werk. Daarnaast zijn er op andere onderdelen van de tunnelbouw innovatieve vondsten gedaan, die zeker in de komende jaren zullen worden benut.

Voorspellen van zettingen bij het boren van tunnels
Tijdens het boren van tunnels treden er zettingen aan het maaiveld op. Deze zettingen zijn moeilijk te beheersen. Aangezien er door de opdrachtgevers bij het boren in stedelijke omgeving zeer hoge eisen worden gesteld aan de maximale zettingen, heeft Ballast Nedam met behulp van kunstmatige intelligentie een besturingssysteem ontwikkeld om 'on-line' de zettingen te voorspellen en daardoor te beheersen. Het gepatenteerde I2DOS (Intelligent Integrated Drilling Operating System) voorspelt de zettingen naar aanleiding van wat deze geleerd heeft van het voorgaande boortraject en genereert de optimale parameters voor de besturing van de tunnelboormachine om zettingsarm verder te kunnen boren.



Brandwerende tunnelbekleding

Recente tunnelbranden zoals die in de Grote Belt-tunnel, Kanaaltunnel, Mont Blanctunnel, Tauertunnel en de skitunnel in Kaprun vestigen de aandacht op de constructieve eigenschappen van tunnels.

In samenwerking met een collega-aannemer en een leverancier heeft Ballast Nedam een brandwerende bekleding ontwikkeld die gelijktijdig met het fabriceren van tunnelelementen in de kist gestort kan worden. Voor de Botlektunnel zijn brandwerend spuitbeton en een spuitprocedure ontwikkeld om temperaturen van 1350 graden te kunnen weerstaan.

Zelfverdichtend beton

Zelfverdichtende betonsoorten hebben altijd onze aandacht gehad. Ballast Nedam was als eerste aannemer bezig met Hoge Sterkte Beton (HSB). De laatste ontwikkelingen op dit gebied zijn een nieuwe generatie hulpstoffen en nieuwe betonsoorten zoals SCC (Self Compacting Concrete) ofwel zelfverdichtend beton. Twee grootschalige onderzoeken zijn uitgevoerd, omdat er niet zoveel bekend is over de verwerking, de bekistingsdruk en de verhardende eigenschappen van dit beton. De verrichte onderzoeken hebben ons nieuw inzicht gegeven omtrent het gebruik van SCC. Zij hebben Ballast Nedam in haar leidende rol in de betonindustrie bevestigd.

Verwijderbare ankers

Vanuit de markt neemt de vraag toe om na afloop van bouwactiviteiten in en rondom bouwkuipen en dergelijke, het ankerstaal van tijdelijke groutankers weer te verwijderen. Dit is technisch niet altijd betrouwbaar en relatief kostbaar. Ballast Nedam ontwikkelde daarom een verwijderbaar groutanker dat nu ook is gepatenteerd.

Brandwerend spuitbeton

Bij dit nieuwe type groutanker worden als ankerstaal strengen gebruikt, waarbij ter plaatse van het verankeringslichaam in deze strengen een gecontroleerde verzwakking is aangebracht.

Het verwijderen van de strengen geschiedt door met een vijzel aan het uiteinde van een afzonderlijke streng een trekkracht aan te brengen, welke telkens wordt verhoogd totdat beneden in de grond ter plaatse van de eerder genoemde verzwakking de bedoelde breuk van de streng optreedt. Het is met succes in de Botlektunnel toegepast.

Grondstabilisatie

In het boortraject van de Botlektunnel moest er door zeer slechte grond geboord worden. Dit zou de stabiliteit van de tunnel in gevaar kunnen brengen. Om deze reden is er gekozen voor het aanbrengen van grondverbetering. Het toepassen van grondverbetering op deze schaal en methode is uniek voor Nederland. Het principe berust op Deep Soil Mixing. Hierbij wordt met speciaal daarvoor vervaardigd menggereedschap door een boorkraan een nat groutmengsel in de grond geïnjecteerd onder gelijktijdige vermenging met de geboorde grond. Na verharding heeft de grond betere sterkte- en stijfheidseigenschappen.

Verwijderbare groutankers





Watermanagement

Duurzaam omgaan met water houdt onder meer in het vasthouden van regenwater.

Daartoe wordt gebruik gemaakt van de zogenaamde infiltratiebol. Dit is een kunststofbol met gaten.

Met de infiltratiebol kan door stapeling een ondergronds reservoir worden geconstrueerd, waardoor (tijdelijk) water kan worden opgevangen en

behouden. Hierdoor is het mogelijk te komen tot meervoudig ruimtegebruik, bijvoorbeeld door een ondergronds reservoir te maken onder een weg. Door het creëren van holle ruimten onder een weg, wordt de wegconstructie lichter. Het lagere gewicht van de weg geeft een geringere belasting op de vaak samendrukbare bodem, waardoor er minder zettingen



optreden. Dit komt de levensduur van de weg ten goede, waardoor de extra stichtingskosten met de bollenconstructie kunnen worden terugverdiend in lagere onderhoudskosten. Overigens zijn er ook andere toepassingen ontwikkeld voor toepassingen van ondergrondse reservoirs. Zo is er voor de Nederlandse Brandweer een zeer economische ondergrondse opslag van regenwater in bosgebieden ontwikkeld, zodat ook op moeilijk bereikbare plaatsen kan worden geblust.

Stiller asfalt

In de bebouwde kom van met name nieuwbouw wijken is er door de toename van het autoverkeer steeds meer behoefte aan geluidsreducerende technieken. Eén daarvan is het verlagen van de geluidsemissie op het contactvlak tussen wiel en wegdek. Hiervoor heeft Ballast Nedam een succesvol nieuw product, het zogenaamde CityTop asfalt ontwikkeld.

In gemeenten door heel Nederland zijn wegvakken met dit nieuwe asfalt aangelegd.

Milieuvriendelijke winning van bouwstoffen

De bouwstoffen die in Nederland worden toegepast worden zorgvuldig gecontroleerd op de milieubelasting voor de bestaande omgeving. Zo wordt er door Ballast Nedam zand gewonnen op zee, dat een hoger zoutgehalte heeft dan het oppervlaktewater binnen onze dijken. Door een ingenieus meetproces van het zoutgehalte tijdens het transport per schip van de winlocatie naar de bestemming, kan met een minimale spoeling van zoetwater tijdens het transport, worden gegarandeerd dat het geleverde zand aan alle eisen voldoet. Hierdoor neemt de kwaliteit van het product toe, gecombineerd met een verlaagd gebruik van spoelwater tijdens transport.

Productie van betonnen putten

Dochterbedrijf Waco-Liesbosch Beton heeft een wereldpatent op een volledig door haar ontwikkelde productielijn voor 'maatwerk' rioleringsputten.

Het productieapparaat bestaat uit zeven computergestuurde machines die in korte tijd volgens veelal unieke specificaties van de klant de putten produceren.

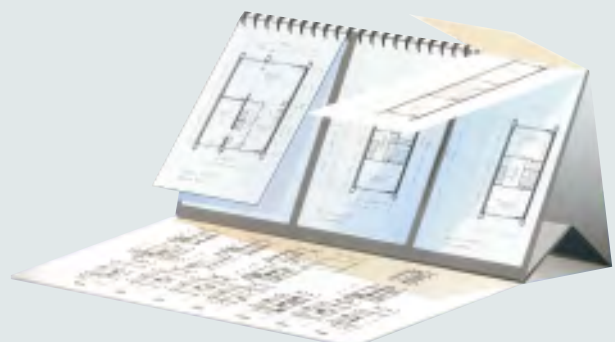
Origineel wonen

Omdat de woningmarkt langzamerhand gaat veranderen in een kopersmarkt wordt de woonconsument kritischer. Voorheen ging het voornamelijk om grootte, koopsom en bijkomende lasten van de woning. Op dit moment staat bij de aspirant-koper het wonen centraal. De wensen van de consument zijn verlegd naar zaken als identiteit van de woning, indeling en afwerking, energieverbruik, privacy, veiligheid en bereikbaarheid.

De consument wil betrokken worden bij ontwikkeling en bouw van de woning.

Met het origineel wonen concept inventariseert Ballast Nedam de wensen van de klant en vertaalt deze in diverse woonvarianten (vide woning, met berging, met carport, met uitbouw, met sportdak, etc.). Door middel van visualisatietechnieken krijgt de koper een idee van de diverse mogelijkheden. De aspirant koper heeft de mogelijkheid het huis zelf samen te stellen en krijgt een 'op maat' huis.

Ballast Nedam wil het mogelijk maken dat iedere koper zijn eigen ontwerp voor zijn woning kan maken. Met origineel wonen kan dit gerealiseerd worden.





Gevelmontage

Medewerker N. Duivenvoorden van Ballast Nedam heeft de landelijke Aannemer Innovatieprijs ontvangen voor het ontwerpen van een apparaat voor het beter en sneller plaatsen van aparte gevelelementen.

Ondernemen is een maatschappelijke activiteit. Dat legt terecht verplichtingen op, stelt grenzen en vraagt dus om normen en waarden.

Ballast Nedam is zich als internationaal opererend bedrijf hiervan volledig bewust.

Er wordt gewerkt in zeer uiteenlopende politieke systemen, in andere culturen en sociale omstandigheden die vaak afwijken van wat wij in Nederland gewend zijn en wenselijk achten. Het beleid van Ballast Nedam is om zich zoveel mogelijk aan te passen aan de lokale cultuur, maar wel met inachtneming van een aantal basisbeginselen.

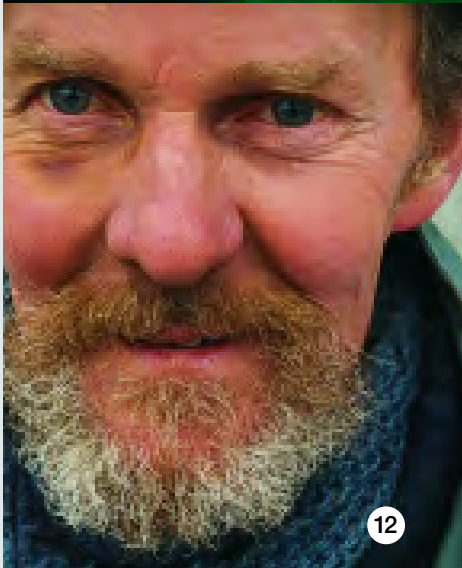
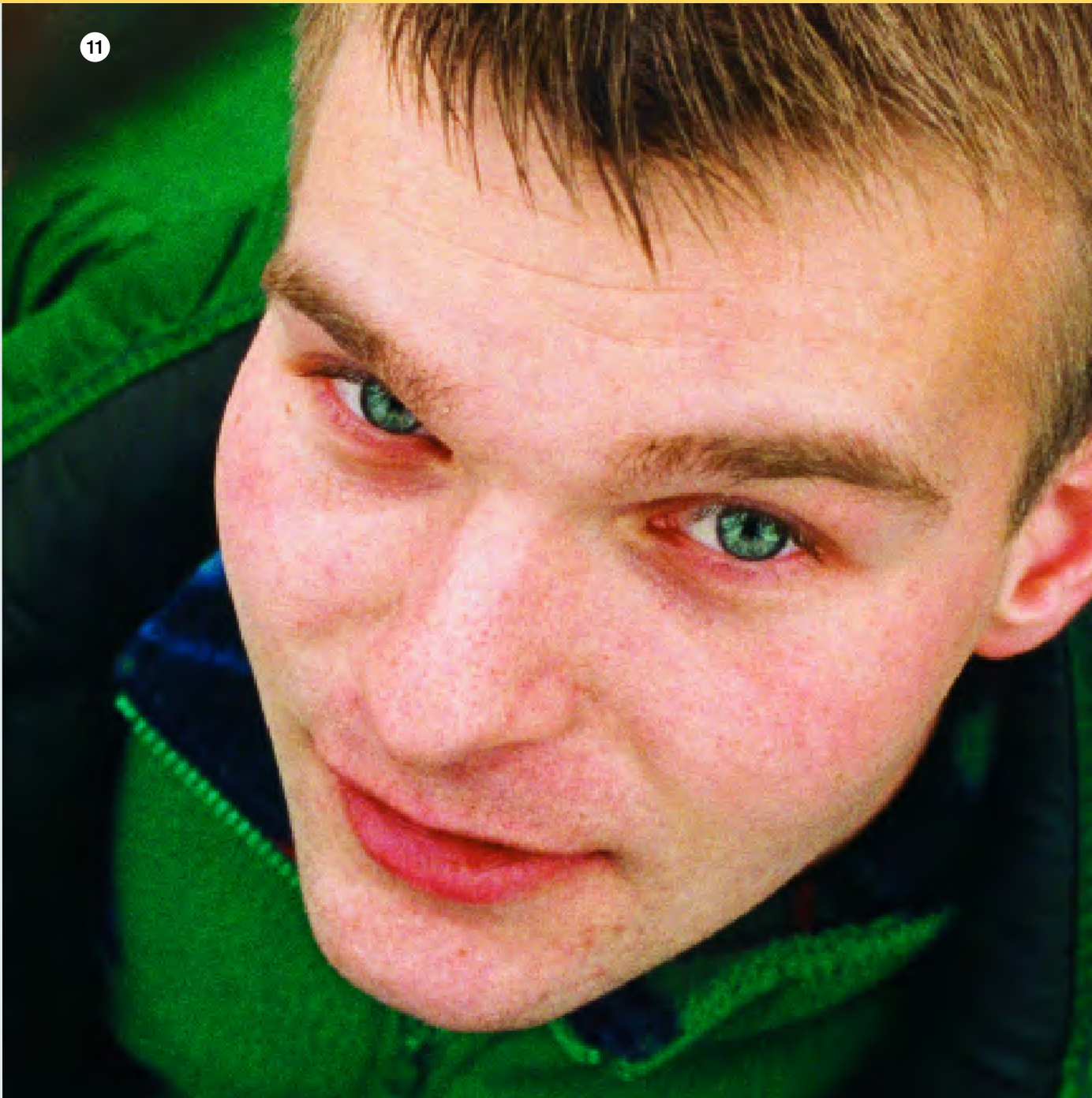
Daartoe sluiten wij aan bij internationale afspraken:

- International Labour Organisation (ILO). Deze stelt onder meer de volgende eisen:
 - arbeid moet vrij gekozen zijn
 - contractuele vastlegging van de individuele en/of collectieve arbeidsvoorwaarden
 - geen discriminatie bij het aannemen van personeel
 - geen kinderarbeid
 - recht op vereniging
 - recht op vrije vakbonden en het recht van bonden om namens de werknemers te onderhandelen
 - de beloning moet medewerkers in staat stellen in hun levensonderhoud te voorzien
 - geen overmatige werktijden.

- Organisatie voor Economische Sociale Ontwikkeling (OESO/OECD):
 - het respecteren van de mensenrechten
 - een regelmatige, betrouwbare en relevante verslaglegging op het gebied van financieel en sociaal beleid
 - tegengaan van dwang- en kinderarbeid, zorg voor veiligheid en gezondheid van medewerkers en het stimuleren en faciliteren van vakbonden en hun werk
 - investeren in lokale gemeenschappen onder meer door werkgelegenheid te creëren
 - bijdragen aan duurzame ontwikkeling op het gebied van milieu, die verder gaat dan de wettelijke voorschriften
 - tegengaan van corruptie
 - waarborgen van consumentenbelangen zoals productveiligheid, kwaliteit en eerlijke informatievoorziening
 - het waar mogelijk steunen van of samenwerken met lokale universiteiten
 - vermijden van oneerlijke concurrentie.

In het besef, dat er voorlopig nog in veel landen sociaal en cultureel verankerde situaties zullen blijven bestaan, die in strijd zijn met bovengenoemde uitgangspunten, stelt Ballast Nedam zich actief op in het overleg met de Nederlandse regering en andere Nederlandse ondernemingen die in deze landen werken, om ter zake passende en praktische gedragslijnen te ontwikkelen.

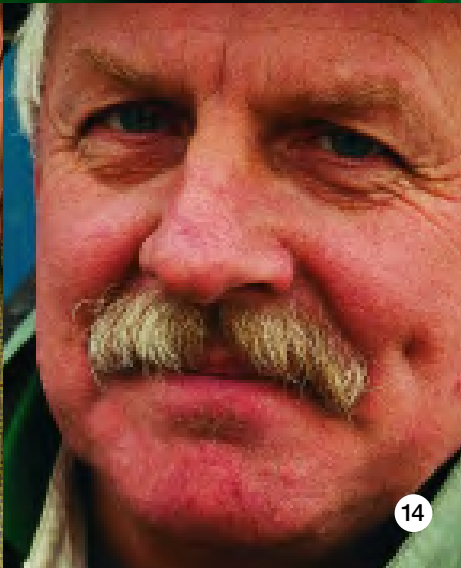
11



12



13



14



‘De **visie** staat er,
met de uitwerking
zijn we volop
 bezig’

U heeft na uw aantreden bij Ballast Nedam een aantal ingrijpende wijzigingen doorgevoerd, in de organisatie, het management en de manier van werken. Zijn de gevolgen al te zien van deze veranderingen?

K: 'We zijn fundamenteel bezig met de verbetering van de organisatie en de manier waarop we ons werk doen. Dat doen we onder meer door het verbeteren van ons risicoprofiel, de informatiebeheersing in het bouwproces, een andere organisatie van de inkoop en de invoering van centraal accountmanagement. Een goed voorbeeld is de deelname van Ballast Nedam, samen met Hochtief, in een internationaal e-business-platform voor de bouw. Het is een communicatieplatform dat enerzijds wordt gebruikt als samenwerkingsinstrument tussen de verschillende bouwpartners, anderzijds als een marktplaats, waar directe kostenbesparingen mogelijk zijn op het gebied van geïntegreerde inkoop van bouwmaterialen en specifieke producten. Al met al werken we efficiënter en dus beter. De effecten zullen in de komende jaren verder zichtbaar worden in de resultaten.'

En op de korte termijn? Zijn de winstcijfers verbeterd?

K: 'De verbetering is nu al terug te vinden in dit jaarverslag, zowel in de winstcijfers als in het orderboek. Het is een substantiële verbetering. We hebben er alle vertrouwen in dat we de lijn opwaarts te pakken hebben. Maar deze structurele veranderingen bereik je niet van de ene op de andere dag. Het vereist een gestaag vasthouden aan je plannen die geformuleerd zijn vanuit een visie. De visie staat er, met de uitwerking zijn we volop bezig.'

Waarin onderscheidt Ballast Nedam zich van andere bouwbedrijven?

K: 'Wij hebben een grote dosis, soms unieke, kennis en ervaring op het brede terrein van de droge en natte bouw. Niet alleen kunde in de uitvoering van complexe en grote werken, maar ook in het ontwikkelen, financieren en exploiteren. We komen in vaak ingewikkelde situaties met innovatieve oplossingen voor ruimtelijke problemen. De intelligente totaalbouwer met de diverse disciplines die je daarvoor nodig hebt. De ruimtelijke inrichting van het compact bebouwde Nederland is in de komende jaren een uitdagend werkterrein voor zo'n technologisch hoogwaardig bedrijf als Ballast Nedam. Wij steunen daarbij ook op onze internationale expertise. Ingenieurs die internationaal hun sporen hebben verdiend zijn nu aan de slag bij grote infrastructurele projecten als de HSL in Nederland.'

Waarom vinden we die toegevoegde waarde juist bij Ballast Nedam?

K: 'Ballast Nedam is in bijna 125 jaar groot geworden in de heroïek van ingenieurskunst in de infrastructuur en de durf om grote bouwwerken aan te nemen. Onverschrokken en niet-uit-het-veld-te-slaan. Die combinatie van kennis, ervaring en stijl is het vlees en bloed van het bedrijf. De betrokkenheid van de medewerkers is groot, ze zijn trots op hun werk. Ik ben hier ruim een jaar geleden begonnen en zie heel duidelijk dat Ballast Nedam meer in zich heeft dan nu in de cijfers zichtbaar is. Onze ingenieurs hebben zich veelvuldig onderscheiden met het bedenken van innovatieve oplossingen; dan denk ik bijvoorbeeld aan het hefschip Svanen – overal op de wereld ingezet bij de bouw van bruggen – of de bouw van multifunctionele stadions. Ik zie het als een opgave voor het management om het potentieel nog beter te benutten.'

Hoe wordt die toegevoegde waarde ingezet?

K: 'We werken aan vernieuwende oplossingen voor ruimtelijke problemen. Je vindt het terug in de voorbereiding en het ontwerp. Ballast Nedam speelt een vooraanstaande rol bij vele design & build projecten. De voorstellen voor de ontwikkeling van de Tweede Maasvlakte en het plan voor de ondergrondse herinrichting van het stationsplein in Delft, als onderdeel van een toekomstige treintunnel, zijn hier voorbeelden van. We hebben veel ervaring in nieuwe contractvormen als Private Finance Initiative en Build Operate Transfer, waarbij we participeren in het hele bouwproces, van planontwikkeling en financiering tot en met exploitatie. De wereld is nooit af. Daarom zal er voor Ballast Nedam voldoende werk blijven; ik verwacht dat in de toekomst alleen maar meer vraag komt naar innovatieve oplossingen, zowel nationaal als internationaal.'



‘Internationale
orderportefeuille weer
goed gevuld’

Bent u tevreden met de cijfers over 2000?

W: 'Nog niet helemaal. Het nieuwe beleid werkt zeker door in de resultaten, maar we staan pas aan het begin. We hebben in 1999 een behoorlijk slecht jaar gehad. Ook de resultaten over 2000 vind ik nog niet geweldig, maar we zijn op de goede weg.

De ontwikkeling van de orderportefeuille is een goed fundament op de weg naar verdere winstgroei'

Hoe denkt u de positie in het Verenigd Koninkrijk te verbeteren?

W: 'Het zal wat langer duren om in het Verenigd Koninkrijk aan een mooie winstgevendheid te komen. De aanbestedingsmarkt is daar, in tegenstelling tot die in Nederland, erg slecht. Daarmee is niet gezegd dat we het erbij laten zitten. Het houdt ons scherp, bijvoorbeeld in het bepalen van de kostprijs. Waar het echter om gaat is dat we onze kennis inzetten. Bijvoorbeeld bij de ontwikkeling van stadions, onroerend goed en vooral in de PFI-(private finance initiative) projecten. We hebben op dit gebied laten zien wat we waard zijn en hebben een paar stevige ijzers in het vuur.'

Trekt de internationale markt al weer aan?

W: 'Absoluut. Ballast Nedam International heeft het, evenals andere in het buitenland werkzame bouwbedrijven, in de afgelopen twee jaar moeilijk gehad in Zuidoost-Azië. De investeringen waren na de economische crisis in deze regio nagenoeg tot stilstand gekomen. Daardoor liep de orderportefeuille voor internationale werken zeer sterk terug en bedroeg op het dieptepunt slechts 150 miljoen euro. Inmiddels is die echter al weer gestegen tot 600 miljoen euro.

In Azië is de wil om te investeren sterk opgeveerd; zo zijn er grote opdrachten verworven in Taiwan, Maleisië en India. Indonesië, waar we sinds jaar en dag een gevestigde positie hebben, blijft helaas sterk achter. Een ding is zeker, bedrijven met ervaring in het buitenland blijven nodig.

De uitdaging voor ons blijft natuurlijk om de orders goed uit te voeren en de risico's goed te beheersen.'

Hoe gaat het nu in Saoedi-Arabië?

W: 'Zoals bekend werken wij hier al meer dan dertig jaar. Er zijn door ons prachtige projecten gerealiseerd, waar we goed aan hebben verdiend. Daarbij zijn we ook in het verleden wel eens tegen betalingsachterstanden opgelopen, maar de beloften werden altijd nagekomen.

Met het grote Peace Sun vliegveldproject hebben we helaas moeten ervaren dat betalingen erg lang uitbleven. Overigens heeft er nooit enige twijfel bestaan over het nakomen van de verplichtingen. De rentekosten die deze achterstanden met zich meebrachten konden niet verhaald worden op de opdrachtgever, maar deze zijn zeer aanzienlijk. Wij zijn nog met verschillende werken bezig en verwachten ook in de toekomst weer nieuwe opdrachten, maar natuurlijk wel op basis van hele heldere contractuele zekerheid over de betalingen.'

Zijn de resultaten doorzichtiger, transparanter dan in vorige jaren?

W: 'In 1999 is besloten om de cijfers in vergaande mate transparant te maken, door van elk van de zes clusters gedetailleerde cijfers te geven. Niet alleen over de winstgevendheid en omzet, maar ook van de orderportefeuille en werkzaam vermogen. In 2000 hebben we dezelfde lijn gevolgd. Zeer bemoedigend is overigens in 2000, over de hele linie, de ontwikkeling van de orderportefeuille, zowel wat betreft kwantiteit als kwaliteit.'

In voorgaande hoofdstukken zijn de kernelementen van de strategie en van de prestaties in 2000 beschreven.

De belangrijkste boodschap is:

Het jaar 2000 was voor Ballast Nedam een keerpuntjaar. De dalende winstlijn is omgebogen. De resultaten zijn in 2000 duidelijk verbeterd, maar nog niet op het gewenste niveau. De weg omhoog naar verder winstherstel is ingeslagen.

Ballast Nedam heeft (unieke) kennis en ervaring en professioneel potentieel dat is toegesneden op de mogelijkheden die er in de markt liggen. De lopende veranderingsoperatie in het concern moet er voor zorgen dat deze kerncompetenties beter worden benut en rechtstreeks bijdragen aan de rendementsgroei.

In de volgende paragrafen wordt per sector de marktverwachting geschetst, wat voor Ballast Nedam de kansen/bedreigingen zijn, hoe het bedrijf daar in 2000 op heeft gereageerd en wat de verdere plannen zijn.

Markten en activiteiten

De diverse bouwmarkten in West-Europa laten onderling sterk afwijkende groeicijfers zien. Alle landen met uitzondering van Denemarken verwachten groei in de bouwsector, maar de onderlinge verschillen zijn groot.

Zo verwachten bijvoorbeeld Duitsland, Oostenrijk en Zwitserland lage groeicijfers, maar in Spanje en Zweden worden groeicijfers verwacht boven de 5%, met Ierland (+ 13%) als topper. Met name de sector onderhoud en renovatie van woningen en gebouwen neemt belangrijk toe.

De Nederlandse bouwsector bevindt zich met een voor 2001 verwacht gemiddeld groeipercentage van 5% ruim boven het Europees gemiddelde. Met name de marktsector infrastructuur zal de komende jaren met een behoorlijk volume toenemen. Dit geldt zeker ook voor de grote binnen-stedelijke projecten waarin ingrijpende infrastructuur aanpassingen worden gecombineerd met utiliteitsbouw (kantoren, leisure) en compacte woningbouw. Voor de nieuwbouw van woningen en de utiliteitssector worden iets afnemende groeicijfers verwacht. Het belang van renovatie, verbouw en onderhoud zal ook in Nederland de komende jaren toenemen.

Het multidisciplinaire profiel van Ballast Nedam past uitstekend op deze ontwikkelingen.

De internationale bouwmarkt buiten Europa herstelt zich geleidelijk met grote lokale verschillen. Dat dwingt tot een voorzichtig beleid: focus op een beperkt aantal regio's waar Ballast Nedam de lokale markt kent en focus op opdrachten waar Ballast Nedam een hoge toegevoegde waarde levert (en deze kan doorvertalen in de prijs). Selectiviteit en risicobeheersing zijn hierbij sleutelbegrippen.

Infrastructuur Nederland

Markt

In de sector infrastructuur heeft de markt een impuls gekregen. Grote infrastructurele werken zijn gegund, waarvan Ballast Nedam een relatief groot deel (in combinatie met anderen) heeft verworven. Verdere groei (met zeker 3-4% per jaar) wordt verwacht.

In het geheel van de infrastructuurontwikkelingen in de komende jaren zullen de grote, complexe projecten (bijvoorbeeld bij stedelijke transformatie, mobiliteitsprojecten en civielwerk voor waterbeheersing) een belangrijke rol spelen. Deze eisen van de bouwer een hoog

***'Infrastructuur
is niet een
aantasting
van de ruimte,
maar is in zichzelf
leefruimte
geworden'***

*ir. Th. Mulder, algemeen directeur
Ballast Nedam Infa*

technisch deskundigheidsniveau, ervaring, probleemoplossend denken en de bereidheid om als partner mee te participeren.

Voorts komen Publiek Private Samenwerking, nieuwe contractvormen (inclusief voorfinanciering) en geïntegreerd onderhoud aan de orde vanuit het beleid van de overheid om de rolverdeling/ verantwoordelijkheden tussen haar en het bedrijfsleven anders te structureren.

Zeker de grote bouwbedrijven zoals Ballast Nedam hebben een onderscheidende positie om hierop in te spelen.

De rijksoverheid heeft haar bestedingsplannen vastgelegd in het Meerjarenprogramma Infrastructuur en Transport (MIT 2000-2004). Voor de komende vijf jaar gaat het hierbij om een bedrag van 18 miljard euro, waarvan 12 miljard reeds is gealloceerd. Met de nota Bereikbaarheidsoffensief Randstad (BOR) staat de overheid voorts een breed scala van

maatregelen voor ogen ter verbetering van de bereikbaarheid van de Randstad.

Het infrastructuurbeleid zoals vastgelegd in het MIT wordt met een additioneel bedrag van bijna 2 miljard euro versneld en geïntensiveerd.

Met deze beleidsvoornemens hoopt de rijksoverheid het hoofd te kunnen bieden aan de dreigende vermindering van de leefbaarheid en veiligheid in de Randstad.

Naast de reguliere uitgaven is door de overheid voor de periode tot 2010 een extra budget beschikbaar gesteld voor stedelijke vernieuwing door middel van subsidies voor bodemsanering, geluidsisolatie, verbetering van stedelijke knooppunten en herinrichting van bedrijventerreinen. Hiervan is een bedrag van 2 miljard euro reeds toegewezen. Ook bij de opzet van het Investeringsbudget Stedelijke Vernieuwing (ISV) zijn de gedachten van de overheid uitgegaan naar Publiek Private Samenwerking.

De nuts- en telecomsector laat een opmerkelijke ontwikkeling zien.

Bij de energie- en waterbedrijven is sprake van een sterke tendens tot schaalvergroting door middel van fusies en overnames.

De telecomsector heeft omvangrijke investeringsplannen.

Gang van zaken

Om haar positie op de infrastructuurmarkt in de komende jaren verder te versterken heeft Ballast Nedam Infra ingespeeld op bovenvermelde marktontwikkelingen. Enerzijds in de zin van het voor haar rekening nemen van het gehele proces, van initiatief en haalbaarheidsstudies, via ontwerp en realisatie, tot en met onderhoud, eventueel inclusief financiering en exploitatie. Anderzijds door de beschikbaarheid te vergroten van kennis en kunde (technisch, financieel en contractueel) op het brede gebied van de natte en droge infrastructuur.



Koeltoren Dow Benelux, Terneuzen

Aquaduct Sneek

De aanleg van infrastructuur ten behoeve van het personenvervoer, het transport van goederen, de nutsbedrijven en de telecommunicatie behoort tot de kernactiviteiten van Ballast Nedam. Naast de hoofdactiviteit 'natte en droge infrastructuur' richt Ballast Nedam Infra zich op infra-specialiteiten, zoals parkeergarages, funderingstechnieken, specialistisch grondverzet, milieuactiviteiten waaronder de recycling van reststoffen, geluidwering, railbouw, kabels en leidingen, verkeersgeleidingen, diverse onderhoudsactiviteiten en op civiele betonbouw-activiteiten ten behoeve van de procesindustrie en de nutsbedrijven. De onderneming levert haar diensten vanuit het hoofdkantoor, de vijf regionale Ballast Nedam-huizen in Groningen, Arnhem, Zaanstad, Rotterdam/Capelle a/d IJssel, Eindhoven en vanuit de vestigingen van de specialistische bedrijven. Gestreefd wordt naar landelijke dekking door overname van bedrijven.

Op 16 juli 2000 zijn door het Ministerie van Verkeer en Waterstaat en vijf aannemersconsortia de vijf definitieve deelcontracten getekend voor de onderbouw van de hogesnelheidslijn HSL-Zuid. Ballast Nedam behoort tot de uitvoerende consortia bij drie van deze deelcontracten. Aansluitend is in december door de combinatie waarin Ballast Nedam deelneemt overeenstemming bereikt over het zesde deelcontract omvattende de 'Aansluitingen op het bestaande Railnetwerk'.

Voor de Havenspoorlijn/Betuweroute zijn de boorwerkzaamheden voor de Botlektunnel door de combinatie waarin Ballast Nedam deelneemt afgerond. In het verslagjaar zijn de definitieve opdrachten verkregen voor de realisatie van de werkzaamheden aan het baanvak 'Zevenaar-Duitse grens' en het baanvak 'Buren-Kesteren'. Voorts zijn in combinatie opdrachten verkregen voor het NS-project 'Hemboog' (tussen Zaanstad en Amsterdam) en de vijfde baan op Schiphol.



Impressie hogesnelheidslijn



Gemaal Rozema, Termunterzijl

Vertragingen in de start van de HSL-Zuid waren er de voornaamste oorzaak van dat de omzet van Ballast Nedam Infra in het verslagjaar nog niet kon doorgroeien.

Het bedrijfsresultaat verbeterde sterk na de voorgaande jaren.

De orderportefeuille nam, onder invloed van het verworven aandeel in de grote projecten HSL en Betuwelijn, fors toe (meer dan verdubbeld).

Infrastructuur Nederland

(bedragen in miljoenen euro's)

	2000	1999	1998
Omzet	367,0	367,7	324,4
Orderportefeuille	684,3	314,0	341,9
EBITDA	12,8	6,8	4,7
Bedrijfsresultaat	6,1	- 0,3	- 2,0
Bedrijfsresultaat in % omzet	1,7%	- 0,1%	- 0,6%
Werkzaam vermogen	27,2	56,8	47,5
Gemiddeld aantal medewerkers	1.383	1.414	1.448

Ballast Nedam bouwt aan de Calandtunnel en de Betuwelijn-tunnel in Zevenaar. Eind 2000 is gestart met bouwrijp maken van het uitbreidingsplan Vleuterweide in Vleuten de Meern. Inzake het project Tramtunnel Den Haag werd met de opdrachtgever overeenstemming bereikt over een oplossing voor de gerezen technische problemen en is een nieuw design & construct contract gesloten voor de nog uit te voeren werkzaamheden die naar verwachting tot 2004 zullen duren.

Vooruitzichten

Onze marktpositie willen we de komende drie jaren versterken en het resultaat verdrievoudigen. Dit zal deels autonoom gebeuren en deels door middel van acquisities. Het gaat hierbij om de invulling van geografische deelmarkten waar Ballast Nedam Infra op het gebied van de infrastructuur nog onvoldoende aanwezig is en aan versterking op het gebied van specialistische activiteiten, zoals ondergronds bouwen en het leggen van kabels en leidingen.

De vooruitzichten van Ballast Nedam in de infrastructuurmarkt zijn bijzonder goed.

De orderportefeuille is niet alleen kwantitatief, maar ook kwalitatief goed gevuld. Dit zowel ten aanzien van de grote infrastructurele projecten, als ten aanzien van de kleinere, over de regio's en de specialistische bedrijven gespreide projecten.

Bouw en Ontwikkeling Nederland

Markt

In samenhang met de economische conjunctuur in Nederland maakte de Nederlandse vastgoedsector de afgelopen jaren een voorspoedige ontwikkeling door met hoge groeipercentages. Verwacht wordt dat deze ontwikkeling de komende jaren zal doorgaan, maar in een iets lagere versnelling. Meer nadruk zal worden gelegd op herstructurering van de bestaande omgeving onder meer door renovatie van bestaande gebouwen.

**Stedelijke
vernieuwing
is de grootste
bouwmarkt van de
komende
decennia'**

*R.L.M. Jacobs, algemeen directeur
Ballast Nedam
Bouw en Ontwikkeling*

In de markt voor woningen houden stijgende inkomens en lage hypotheekrente de vraag naar duurder en kwalitatief betere koopwoningen groot.

Dit geldt ook voor nieuwbouwwoningen. De aandacht voor de bestaande woningvoorraad neemt toe. Met het oog op deze ontwikkeling zal de komende tijd in toenemende mate transformatie van bestaande stedelijke locaties plaatsvinden. Verwacht wordt dat binnen enkele jaren meer dan 40% van de totale woningbouwproductie in deze vernieuwingsgebieden zal worden gerealiseerd. Deze herstructurering vraagt om samenwerking van alle betrokkenen in dit proces, zoals lokale overheden, woningbouwcorporaties, particuliere eigenaren, midden- en kleinbedrijf, onderwijs en andere marktpartijen.

Door de gunstige economische vooruitzichten zullen werkgelegenheid en zakelijke dienstverlening verder toenemen en daarmee de vraag naar kantoren, winkelcentra en multifunctionele bedrijfsruimten. De algemene verwachting is dat de groei in nieuwe utiliteitsgebouwen, die in 2000 nog 6% was, de komende jaren zal afvlakken. Verwacht wordt dat herbouw en nieuwbouw in binnenstedelijke vernieuwingsgebieden sneller in omvang zullen toenemen dan nieuwbouw op nieuwe uitbreidingslocaties.

Gang van zaken

Ballast Nedam Bouw en Ontwikkeling kijkt terug op een goed jaar.

Onder Ballast Nedam Bouw en Ontwikkeling ressorteren drie werkmaatschappijen die respectievelijk actief zijn in gebieds- en projectontwikkeling, utiliteitsbouw en woningbouw. Strategische samenwerking tussen de drie werkmaatschappijen en het benutten van synergie zijn het uitgangspunt. Daarom zijn de drie werkmaatschappijen in het verslagjaar gebundeld in één divisie. De ambitie is om bij de top vier van de Nederlandse bedrijven in de bouw- en vastgoedsector te behoren voor wat betreft bedrijfsomvang, maar vooral waar het gaat om kwaliteit en winstgevendheid.

Naast autonome groei zullen ook acquisities moeten leiden tot het bereiken van landelijke dekking. Gezocht wordt naar middelgrote, gezonde bedrijven met een ontwikkelingsportefeuille en grondposities, alsmede naar bedrijven die zich bezighouden met dienstverlening in de bouw, zoals onderhoud, beheer en soms exploitatie.

Het welvarende Nederland stelt steeds hogere eisen aan zijn leefomgeving. Herontwikkeling, verdichting van het mobiliteitsaanbod, alsmede duurzaamheid zijn begrippen, die het komend decennium het beeld zullen bepalen. Bijzondere belangstelling heeft de stedelijke herstructurering en met name de hiervoor noodzakelijke Publiek Private Samenwerking. *Ballast Nedam Bouw en Ontwikkeling* als ontwikkelende bouwer is goed gepositioneerd om invulling te geven aan de complexe opgaven waarvoor Nederland op dit gebied de komende jaren staat.



Hoofdkantoor Ballast Nedam in aanbouw, Nieuwegein



ArenA Boulevard, Amsterdam-Zuidoost

De werkmaatschappij *Ballast Nedam Ontwikkelingsmaatschappij* richt zich, naast de traditionele ontwikkelingsterreinen als woningen, kantoren en detailhandelvestigingen, op het (her)ontwikkelen van grootschalige, geïntegreerde projecten inclusief de noodzakelijke infrastructuur. Nauwe samenwerking met zustermaatschappijen geeft Ballast Nedam Ontwikkelingsmaatschappij toegang tot technologische en procesmatige kennis, waardoor het mogelijk is complexe projecten te ontwikkelen en te managen.

In het gebied rondom de Amsterdam ArenA is Ballast Nedam Ontwikkelingsmaatschappij samen met derden in een publiek private samenwerking met de Gemeente Amsterdam volop bezig met de ontwikkeling van kantoren, parkeergarages en grootschalige detailhandelvestigingen. Het afgelopen jaar is goede vooruitgang geboekt bij de voorbereiding van de woningbouwontwikkelingen Vleuterweide in de gemeente Utrecht en Maarsse Bruglocaties in Maarssen.

Deze ontwikkelingen omvatten samen ongeveer 1350 woningen die vanaf 2001 in een periode van vijf jaar gebouwd zullen worden. Daarnaast worden diverse andere woningbouwprojecten gerealiseerd onder meer in Almere, Amsterdam en Nieuwerkerk aan den IJssel.

In het afgelopen jaar zijn naast de bestaande ontwikkelingen diverse nieuwe projecten ter hand genomen. Zo is een samenwerkingsovereenkomst gesloten met de gemeente Amsterdam voor de ontwikkeling van 295 woningen, gecombineerd met commerciële voorzieningen aan het Lambertus Zijlplein. Voor de ontwikkeling van de compleet nieuwe wijk Tongelre in Eindhoven is een samenwerkingsverband aangegaan met de gemeente voor de ontwikkeling van 1200 woningen. Met een aantal private partijen en de gemeente Vleuten De Meern is overeenstemming bereikt over een Publiek Private Samenwerkingsovereenkomst voor de ontwikkeling van 1100 woningen. De ontwikkeling van het bouwplan te Almere, dat bestaat uit 149 woningen is afgerond. Met de bouw is inmiddels begonnen.

Op het terrein van de infrastructuur heeft Ballast Nedam Ontwikkelingsmaatschappij een aantal initiatieven ontwikkeld. De Tweede Maasvlakte in de Rotterdamse havenuitbreiding, Delft Spoorzone, RandstadRail en de magneetzweeftrein zijn hiervan enkele voorbeelden.



Kantoorontwikkeling rondom Amsterdam Arena

Rijkswaterstaat, Meetkundige Dienst, Delft

De werkmaatschappij *Ballast Nedam Utiliteitsbouw* geeft een voorspoedige ontwikkeling te zien. Door het bedrijfs onderdeel Speciale Projecten worden grootschalige projecten uitgevoerd via de 'Design and Build' formule. Kleinschalige ontwikkeling en bouw van kantoren en bedrijfsgebouwen vinden plaats vanuit de regiokantoren.

Het afgelopen jaar zijn in Amsterdam de projecten Arena Arcade en Rainbow Offices opgeleverd en de bouw van de Oval Tower en de woonboulevard Villa Arena vorderen gestaag. De 149 meter hoge Millennium Tower in Rotterdam is in het afgelopen jaar in gebruik genomen. Voorts zijn opgeleverd het landelijk distributiecentrum van IKEA te Oosterhout, een nieuw voetbalstadion voor Roda JC in Kerkrade en een groot aantal scholen en zwembaden. Op 10 mei 2000 is begonnen met de bouw van het nieuwe hoofdkantoor van Ballast Nedam te Nieuwegein.

Om aan de vraag van institutionele beleggers en woningbouwcorporaties tegemoet te komen werden door *Ballast Nedam Woningbouw* in de verslagperiode nieuwe activiteiten ontplooid op het gebied van woningservice (beheer en onderhoud van woningen). Deze facility managementactiviteiten worden in snel tempo uitgebreid.

In het afgelopen jaar zijn ruim 1500 woningen gerealiseerd; een aanzienlijke verhoging ten opzichte van vorig jaar. Voorts zijn twee bungalowparken van Center Parcs, met in totaal 1400 vakantiewoningen, volledig gerenoveerd.

In de gemeente Veldhoven is in combinatie met Ballast Nedam Utiliteitsbouw en Ballast Nedam Infra gewerkt aan een aantal integrale projecten, zoals de complete wijk Akkereind, een ondergrondse parkeergarage in het centrum, alsmede aan een verkeersrotonde met twee niveaus. De 100 meter hoge Erasmus woontoren te Rotterdam is opgeleverd en contracten zijn getekend voor de bouw van de hoogste woontoren van Nederland, Westpoint te Tilburg. Laatstgenoemde woontoren met een hoogte van 135 meter zal 156 luxe appartementen herbergen.



De Reijnenburg, Veldhoven



King & Queen Forest, Amstelveen

Bouw en Ontwikkeling Nederland

(bedragen in miljoenen euro's)

	2000	1999	1998
Omzet	513,6	488,4	432,3
Orderportefeuille	432,1	461,7	302,8
EBITDA	22,4	18,6	15,4
Bedrijfsresultaat	20,0	16,1	12,9
Bedrijfsresultaat in % omzet	3,9%	3,3%	3,0%
Werkzaam vermogen	- 34,3	- 19,1	- 25,7
Gemiddeld aantal medewerkers	1.648	1.604	1.513

De omzet van Ballast Nedam Bouw en Ontwikkeling, die grotendeels is gerealiseerd uit eigen plan- en projectontwikkeling, nam in het verslagjaar licht toe. Het bedrijfsresultaat nam met 24% toe.

In het afgelopen jaar heeft Ballast Nedam Bouw en Ontwikkeling haar grondposities verder kunnen uitbouwen. In totaal zijn circa 200 hectaren grond op dit moment in portefeuille, die samen een ontwikkelingspotentieel bieden van 7500 woningen en 200.000 m² kantoren, voor de helft binnenstedelijk gesitueerd. Verder is momenteel ontwikkelpotentieel in portefeuille ten behoeve van 150.000 m² commerciële ruimte, vooral gelegen buiten de dorps- of stadscentra. In totaal beschikte Ballast Nedam Bouw en Ontwikkeling ultimo 2000 over een potentieel ontwikkel- en bouwvolume van circa 1,5 miljard euro.

Vooruitzichten

Gelet op de versterking van de organisatie en de aanwezige kansrijke posities in grootschalige ontwikkelingen worden de komende jaren met vertrouwen tegemoet gezien. Met het oog op de continuïteit zal verder worden geïnvesteerd in posities, met name binnenstedelijk, al dan niet in strategische alliantie met institutionele beleggers en coöperaties, alsmede via acquisitie van bedrijven met eigen grondposities.

Nadruk ligt op het verder vergroten van de bruto marge, die binnen enkele jaren naar een niveau van 5% gaat.

Bouw Verenigd Koninkrijk

Markt

De marktverwachtingen voor de Britse bouwsector zijn goed in termen van volume. De komende jaren zal de bouwproductie een bestendige groei vertonen. Toename van de overheidsuitgaven staat borg voor grotere activiteit in publieke bouw, infrastructuur en renovatie en onderhoud. Zo is circa 6 miljard euro uitgetrokken voor nieuwe scholen of vernieuwing van bestaande scholen. Circa 4 miljard euro is gebudgetteerd voor een groot nieuwbouw- en herstelprogramma voor ziekenhuizen. Het PFI - (private finance initiative) programma van de Britse overheid blijft van grote invloed. De afgelopen jaren was de sector commercieel vastgoed de belangrijkste groeimarkt in de bouw. De vraag naar kantoorruimte houdt aan, maar de overcapaciteit in de uitvoerende bouw ook.

'We will accelerate the move into compatible areas/market sectors providing higher added value along the value chain'.

*R. Heathfield,
algemeen directeur (chairman)
Ballast plc*

Gang van zaken

Ballast plc was tot voor enkele jaren voornamelijk actief in de Britse markt voor traditionele, publieke, industriële en commerciële utiliteitsbouw. De marges in dit marktsegment, waarbij aanbesteders vooraf selecteren op basis van laagste aanbestedingsprijs, zijn ronduit mager. Teneinde de afhankelijkheid van de traditionele aannemingscontracten te verminderen is de onderneming bezig met een verandering van haar activiteitenpakket. Genoemd kunnen worden de bouw en ontwikkeling van stadions, de eerdergenoemde PFI-contracten en 'facility management' (dienstverlening in de sfeer van beheer en onderhoud van gebouwen). De twee laatstgenoemde activiteiten liggen in elkaars verlengde en worden vaak gecombineerd.

Op het gebied van stadionbouw is Ballast plc bijzonder actief. In het verslagjaar werd de herontwikkeling van het stadion van Newcastle United afgerond. Het contract voor de bouw van een nieuw stadion voor Blackpool FC werd getekend. Voorts kon na vele jaren van onderhandelingen het bouwcontract voor het stadion van Hamilton FC in de wacht worden gesleept. Met verschillende opdrachtgevers wordt thans onderhandeld over de bouw van een aantal andere stadions. Enkele onderhandelingen zijn in een vergevorderd stadium.

Op de markt voor PFI-contracten worden successen geboekt. Het grote scholenproject in Falkirk, waarvan in ons vorige jaarverslag reeds melding werd gedaan, werd overgedragen aan de opdrachtgever. Ook in Portsmouth werd een privaat gefinancierde school opgeleverd. De lijst van projecten waarover wordt onderhandeld is inmiddels sterk gegroeid. Voor vier projecten heeft Ballast plc de status van 'preferred bidder' verkregen.

Verwacht wordt dat de facility management activiteiten snel in belang zullen toenemen. Met het oog hierop werd Homecare Ltd. overgenomen, een bedrijf dat is gespecialiseerd in beheer en onderhoud van gebouwen.

In het verslagjaar nam de omzet met 10% toe van 570 tot 630 miljoen euro. Het bedrijfsresultaat bleef echter ver onder de maat. In het verslagjaar werd besloten de snel groeiende Telecom- infrastructuur activiteiten te bundelen met de eveneens snel groeiende activiteiten in dit marktsegment op het Europese vasteland. Daardoor kunnen aanzienlijke schaalvoordelen worden bereikt.

Bij de overdracht aan het concernonderdeel Bouw Internationaal werd een boekwinst gerealiseerd van £ 6,5 miljoen (10,5 miljoen euro).

Wij vonden het noodzakelijk om een voorziening in een gelijke orde van grootte te treffen voor een aantal moeizaam verlopende afrekeningen van projecten.

Secondary school Portsmouth



Morfa Stadion, Swansea



Surrey Research Centre, Guildford

Ushida Findlay, 'huizen van de toekomst', Glasgow

Bouw Verenigd Koninkrijk

(bedragen in miljoenen euro's)

	2000	1999	1998
Omzet	629,4	569,8	451,9
Orderportefeuille	464,7	446,3	390,1
EBITDA	2,5	4,5	2,8
Bedrijfsresultaat	1,2	3,5	2,1
Bedrijfsresultaat in % omzet	0,2%	0,6%	0,5%
Werkzaam vermogen	2,3	- 31,5	- 9,2
Gemiddeld aantal medewerkers	1.419	1.435	1.437

Vooruitzichten

Absolute prioriteit heeft de verbetering van de winstgevendheid door een herstructurering van de organisatie in de zuidelijke regio's en Schotland en een verdere aanscherping van het inschrijfbeleid op projecten. Tegelijkertijd wordt voortgegaan met het beleid om het omzetaandeel van projecten met een grotere toegevoegde waarde (PFI-projecten, facilitaire dienstverlening, eigen ontwikkelingen zoals stadionbouw) te vergroten en zo het deel van alleen in prijsconcurrentie verworven werken scherp terug te brengen.

Dit 'verschuivingproces' kan uiteraard alleen geleidelijk plaatsvinden en zal daarom niet op korte termijn leiden tot een marge-ontwikkeling die beantwoordt aan de concerndoelstellingen.

De positieve ontwikkelingen in het laatste kwartaal van 2000 (een orderontvangst van circa 300 miljoen euro met een betere marge) zijn echter indicaties dat er sprake is van een verbetering.

Bouw Internationaal

Markt

De nadruk van de Ballast Nedam-activiteiten buiten Europa ligt op infrastructurele werken zoals bruggen, tunnels, steigers, waterbeheerprojecten en vliegvelden. Daarnaast zijn er ook activiteiten in utiliteitsbouw en industriële bouw zoals bankgebouwen, hotels en fabrieken. De onderneming opereert vanuit vaste vestigingen in het Midden-Oosten, het Caribische gebied en Zuidoost-Azië. Wij hebben hier vaste relaties met vertrouwde lokale onderaannemers. In andere gebieden in de wereld worden conform het nieuwe beleid uiterst selectief op ad hoc basis werken verworven en uitgevoerd.

Daarvoor gelden scherpe voorwaarden ten aanzien van de financieringsgarantie, de opdrachtgever, de toeleveringsmarkt, onderaannemers en politieke en sociale omstandigheden.

'Wij combineren nu de heroïek van Hollands glorie die kennis internationaal inzet met een calvinistische terughoudendheid in het nemen van risico's.'

*ir. A.H. Godri, algemeen directeur
Ballast Nedam International*

De langdurige aanwezigheid van Ballast Nedam in het Midden-Oosten heeft geresulteerd in een dominante positie in de markt van vliegveldvoorzieningen. De verminderde economische situatie in deze regio in de afgelopen jaren was oorzaak van een tijdelijke vermindering van activiteiten.

Er ontstond in deze periode ook een aanzienlijke achterstand in de betalingen die de Saoedi-Arabisch overheid ons schuldig is. Inmiddels is door stijging van de olieprijs verbetering gekomen in de budgettaire situatie van Saoedi-Arabië. Er werden in het verslagjaar enkele grote betalingen ontvangen.

De betalingsachterstand was ultimo 2000 echter nog niet geheel ingelopen en bedroeg op dat tijdstip nog circa 108 miljoen euro. De rentekosten op de achterstallige vordering bedroegen in het verslagjaar 9 miljoen euro en konden niet verhaald worden op de opdrachtgever. Deze rentelasten zijn volledig in de jaarcijfers verwerkt.

De brug over de Suriname rivier en de havenuitbreidingen op St. Maarten werden in het verslagjaar opgeleverd. Op Curaçao is de bouw van de Centrale Bank van de Nederlandse Antillen in uitvoering. In Mexico wordt een koelwaterinstallatie en in Florida een waterleidingsysteem aangelegd.

In combinatie met Hochtief wordt op Taiwan een groot deel aangelegd van de 350 km lange hogesnelheidslijn met een groot aantal viaducten en bruggen. Voorts worden onder meer activiteiten verricht op de Filippijnen, waar het civiele deel van een nieuwe krachtcentrale wordt gebouwd, in Maleisië met de bouw van een grote tuibrug, met aanleg van havenwerken voor LNG-installaties in India en met de bouw van een vuilstort- en energie-installatie in Vietnam.

Als projecten buiten de bestaande vaste regio's kunnen worden vermeld een waterzuiveringproject in Ghana dat met Nederlandse gelden wordt gefinancierd en het onlangs opgeleverde 'Kicking Horse Mountain' four season-resort in de Canadese Rocky Mountains.

Sedert enkele jaren bedient Ballast Nedam International de grote oliemaatschappijen en telecombedrijven met respectievelijk de bouw van benzinestations en de aanleg van netwerken en andere speciale producten. De activiteiten worden voornamelijk uitgevoerd in Europa.

In het verslagjaar kwam een bundeling tot stand van alle telecomactiviteiten in het concern.

Het beslag op het Surinaamse overheidsbudget van de door Ballast Nedam aldaar gebouwde bruggen heeft in het verslagjaar politiek en publicitair veel aandacht gehad. Ballast Nedam heeft afstand genomen van de daarin opgeroepen beeldvorming.



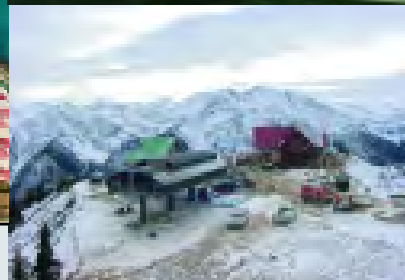
Waterzuiveringsinstallatie Accra, Ghana



Great Bay, Sint Maarten



Sunga Perai tuibrug, Butterworth, Maleisië



Kicking Horse Mountain Resort, Golden, Canada

De omzet van deze opdrachten is bijna geheel ten goede gekomen aan de Surinaamse economie via de 2000 Surinaamse werknemers en de toeleverende bedrijven. Toen de Surinaamse regering niet in staat bleek om haar financiële verplichtingen jegens Ballast Nedam na te komen, heeft Ballast Nedam met de regering een betalingsregeling getroffen om de vordering veilig te stellen. Deze regeling is uitsluitend met instemming van Ballast Nedam te wijzigen en wordt door alle partijen strikt nagekomen.

Gang van zaken

Na het teleurstellende jaar 1999 was er in 2000 bij Ballast Nedam International in alle regio's sprake van verbetering van de operationele resultaten. Het bedrijfsresultaat van Ballast Nedam International nam daardoor toe, maar de gemiddelde bruto marge bleef nog onder het vereiste niveau. In het verslagjaar vonden een forse herstructurering en vermindering van de algemene kosten plaats. Het structurele effect hiervan is vanaf 2001 zichtbaar.

De orderportefeuille verdrievoudigde bijna. Het werkzaam vermogen bleef hoog in verband met de achterstallige vorderingen op Saoedi-Arabië.

Bouw Internationaal

(bedragen in miljoenen euro's)

	2000	1999	1998
Omzet	269,8	264,5	523,0
Orderportefeuille	604,4	215,1	193,7
EBITDA	8,6	- 3,5	30,7
Bedrijfsresultaat	3,5	- 12,1	21,9
Bedrijfsresultaat in % omzet	1,3%	- 4,6%	4,2%
Werkzaam vermogen	148,0	155,3	176,2
Gemiddeld aantal medewerkers	1.481	1.636	2.665

Vooruitzichten

Omvang en kwaliteit van de orderportefeuille bieden Ballast Nedam International goede vooruitzichten op verbetering van omzet en bedrijfsresultaat in de komende jaren.

Baggeren

Markt

De groei van de wereldeconomie heeft de vraag naar aanleg en onderhoud van havens en vaarwegen, landaanwinning en kust- en oeverbescherming sterk doen toenemen. Marktanalisten verwachten in de komende twintig jaar een verdubbeling van het zeetransport. Naast een toenemende vraag naar uitbreiding van havens en de benodigde infrastructuur zal ook de behoefte aan landwinning door middel van het opspuiten van gewonnen zand groeien. Met het oog op de grote landaanwinningprojecten in het Verre Oosten is de capaciteit van de

'De wereldbaggermarkt ziet er florissant uit. Dit jaar komt onze nieuwe grote sleephopperzuiger in de markt en is meteen voor de komende jaren volgeboekt.'

ir. R.J.W.M. van Rooden, algemeen directeur Ballast Nedam Baggeren

wereldbaggervloot, speciaal in het segment jumbohoppers de afgelopen periode sterk vergroot. Omdat de vraag naar middelgrote hoppers is toegenomen, onder meer in Europa, is ook in dit segment de baggercapaciteit verder uitgebreid. Voorts vraagt de internationale offshore markt om nieuwe infrastructuur voor gas- en olietransport. Ballast Nedam Baggeren opereert vanuit een goede positie op de vrije internationale markt. De in 1996 in gebruik genomen jumbosleephopperzuiger 'Amsterdam' en ook de op 16 december 2000 te water gelaten nieuwe sleephopperzuiger 'Rotterdam' worden beschouwd als noodzakelijk voor behoud van de marktpositie in het grotere hoppersegment. Naar verwachting komt de nieuwe sleephopperzuiger, met een draagvermogen van 38.000 ton een van de grootste sleephopperzuigers ter wereld, medio 2001 in de vaart. Met deze uitbreiding van de vloot heeft Ballast Nedam Baggeren haar positie versterkt met name in de markt van grootschalige landaanwinningprojecten.

Gang van zaken

Omzet en bedrijfsresultaat namen bij Ballast Nedam Baggeren in het verslagjaar toe met respectievelijk 16% en 23%. De orderportefeuille groeide door verwerving van enkele zeer grote werken in Zuidoost-Azië naar een omvang van bijna driemaal de jaaromzet. Het werkzaam vermogen steeg als gevolg van eerdergenoemde investering in materieel.

Baggeren

(bedragen in miljoenen euro's)

	2000	1999	1998
Omzet	147,1	127,1	210,7
Orderportefeuille	410,5	194,6	184,3
EBITDA	32,8	29,7	34,4
Bedrijfsresultaat	14,6	11,9	18,5
Bedrijfsresultaat in % omzet	9,9%	9,4%	8,8%
Werkzaam vermogen	134,0	89,5	90,2
Gemiddeld aantal medewerkers	549	515	540

In 2000 voerde Ballast Nedam Baggeren in diverse regio's, voor een deel in combinatie, onder meer de volgende werken uit:

Nederland Strandsuppleties, zandwinning, havenuitbreiding, onderhoud van vaarwegen en uitvoering van infrastructuurprojecten.

Sleephopperzuiger
'Rotterdam'



Baggerwerk Rosario, Argentinië



Sleephopperzuiger Saga



Meten is weten

Duitsland	Baggerprojecten in Noord-Duitsland.
Zuidoost-Azië	Havenwerken en landwinningprojecten in Maleisië, Singapore en Hongkong.
Midden-Oosten	Havenprojecten in Egypte en Libanon.
India	Aanleg van een haven.
Zuid-Amerika	Bagger- en opspuitwerk ten behoeve van een omvangrijk infrastructuurproject in Argentinië.

De onderneming werd in het verslagjaar geconfronteerd met de aanhouding van haar sleephopperzuiger 'Amsterdam' door de Indonesische autoriteiten, omdat de vereiste vergunningen niet zouden kunnen worden getoond. Onder overlegging van de vergunningen werd tegen de aanhouding protest aangetekend bij het gerechtshof in Jakarta en bij de Indonesische regering. Pas na vierenhalve maand kon de hopper weer operationeel worden ingezet. Eind 2000 was de juridische procedure ter zake nog niet beëindigd. Deze affaire heeft het resultaat in 2000 aanzienlijk gedrukt.

Vooruitzichten

Gezien de gunstige vooruitzichten van de wereldbaggermarkt zal de omzet van het baggerbedrijf met de ingebruikneming van de nieuwe sleephopperzuiger 'Rotterdam' verder toenemen.

Het voornemen bestaat om te investeren in een nieuwe middelgrote hopper ter vervanging van gedesinvesteerde economisch verouderde schepen.

De orderportefeuille heeft nu een record omvang. Gelet op de toename van de vraag naar baggercapaciteit zal naar verwachting het bedrijfsresultaat groeien. Een belangrijke factor in de resultaatontwikkeling is de verwachte – zeer – hoge bezettingsgraad van de sleephopperzuigervloot.

Ballast Nedam wil de schaal van haar baggervloot aanzienlijk vergroten. Behalve door autonome groei wil zij dit realiseren door samenwerking met een derde. De oriëntatie hierop is gaande.

Industrie en Toelevering

Markt

De industrie en toelevering (van bouwmaterialen en daarop gerichte specialistische technieken) maken een integraal onderdeel uit van het bouwproces.

Het is niet meer alleen de innoverende kracht van de toeleverende industrie die de plaats van deze industrie bepaalt. Kortere bouwtijden, gebrek aan ruimte, werkomstandigheden en gebrek aan geschoold personeel zullen de toepassing van industrieel vervaardigde producten nog sterker doen toenemen.

‘Onze positie in de productie en handel van grondstoffen, halffabrikaten, eindproducten en specialistische technieken is voor Ballast Nedam een onderscheidend strategisch voordeel.’

*P.J.G. Franssen, algemeen directeur
Ballast Nedam
Industrie en Toelevering*

Om de voordelen werkelijk tot hun recht te laten komen, moeten processen van de bouwer en de toeleverende industrie naadloos in elkaar overgaan: het door Ballast Nedam enkele jaren geleden in gang gezette proces van voor- en achterwaartse integratie. In goede samenwerking met de aanwezige bouwdisciplines en industrie en toelevering worden grote totaalprojecten voorbereid.

Door een goede afstemming worden de risico's vermeden en worden projecten zowel technisch als financieel beheerst uitgevoerd.

Gang van zaken

In de omzet van Ballast Nedam Industrie en Toelevering (BNI&T) over het jaar 2000 zijn – in tegenstelling tot 1999 – onderlinge leveringen op divisieniveau geëlimineerd. Als deze eliminatie ook in 1999 had plaatsgevonden zou de omzet in 2000 met circa 4% zijn gestegen. Het bedrijfsresultaat bleef op een hoog niveau.

Industrie en Toelevering (bedragen in miljoenen euro's)

	2000	1999	1998
Omzet	168,0	177,7	156,0
Orderportefeuille	64,1	49,7	50,6
EBITDA	21,9	21,3	18,5
Bedrijfsresultaat	14,0	14,4	12,3
Bedrijfsresultaat in % omzet	8,3%	8,1%	7,9%
Werkzaam vermogen	92,7	71,8	72,4
Gemiddeld aantal medewerkers	947	894	780

De activiteiten van Ballast Nedam Industrie & Toelevering zijn ondergebracht in een viertal clusters met een hechte onderlinge samenwerking:

In de cluster *grondstoffen* is door investeringen in concessies ook voor langere termijn een stevige positie opgebouwd in de winning en handel van rivierzand en -grind en groeemateriaal voor de industrie en – door participatie – eveneens in de markt van ophoogzand. Door investeringen in wingebieden van vervangende materialen, zoals zee- en groeemateriaal stelt Ballast Nedam Industrie en Toelevering op lange termijn de leveranties veilig.



Mixer Transportbeton op fabrieksterrein Waco-Liesbosch Beton, Bergen op Zoom



Prefab elementen van Lingen Beton voor KLM op Schiphol



Ribcage brug, Vinexlocatie Leidschenveen, Den Haag (1e prijs internationale prijsvraag)

Binnen de cluster *halfabrikaten* heeft BNI&T met het leveren van betonmortel een goede positie in enkele grootstedelijke gebieden zoals Amsterdam, Utrecht en Eindhoven. Naast het leveren van bulk onderscheiden we ons (op de langere termijn) door het ontwikkelen en leveren van nieuwe technologisch hoogwaardige mengsels zoals hoge sterkte beton en verdichtingvrije beton.

In de afgelopen jaren zijn er in de cluster *eindproducten* veel diepte-investeringen uitgevoerd. De in deze cluster opererende maatschappijen beantwoorden daardoor aan de vragen uit de markt. De daarmee opgebouwde reeds belangrijke positie in deze cluster zal in de toekomst nog verder worden versterkt.

De aandacht zal daarbij naast verdieping zeker ook gericht zijn op verbreding van het assortiment. In het verslagjaar is Lingen Beton in Papendrecht geacquireerd.

Op de tendens om de reeds gebouwde omgeving goed te onderhouden is met de maatschappijen in de cluster *Specialistische Technieken* reeds goed ingespeeld. Deze bedrijven bieden een scala aan hoogwaardige oplossingen voor zowel woningbouw, utiliteitsbouw en infra aan: onder meer betonrenovatie, gietasfalt, voorspansystemen en lijmwapening.

Vooruitzichten

Marktposities in de toelevering van – soms schaarse – bouwmaterialen zijn voor het gehele concern strategisch van betekenis. Ballast Nedam Industrie en Toelevering vervult daarmee een belangrijke rol die in de komende jaren verder zal worden versterkt.

De oprukkende industrialisatie van het bouwproces biedt daarnaast goede ontwikkelingsmogelijkheden voor bijvoorbeeld de prefab-bedrijven in Ballast Nedam Industrie en Toelevering.

Deze divisie leverde ook in het verslagjaar een goede bijdrage aan de concernresultaten. De omzet zal in de komende jaren groeien, onder meer door acquisities. Naast een op zichzelf gezonde winstgevendheid moeten met te acquireren bedrijven synergievoordelen met andere concernonderdelen te behalen zijn. Door efficiencymaatregelen zullen wij de rentabiliteit verder opvoeren.



Multifunctioneel stadioncomplex, Lissabon

Engineering

Ten dienste van de nationaal en internationaal opererende werkmaatschappijen beschikt Ballast Nedam over een eigen multidisciplinair ingenieursbureau. Ballast Nedam Engineering is de bakermat van de technologische ontwikkeling van de gehele groep van bedrijven en levert een belangrijke bijdrage aan het technisch imago van Ballast Nedam als geheel.

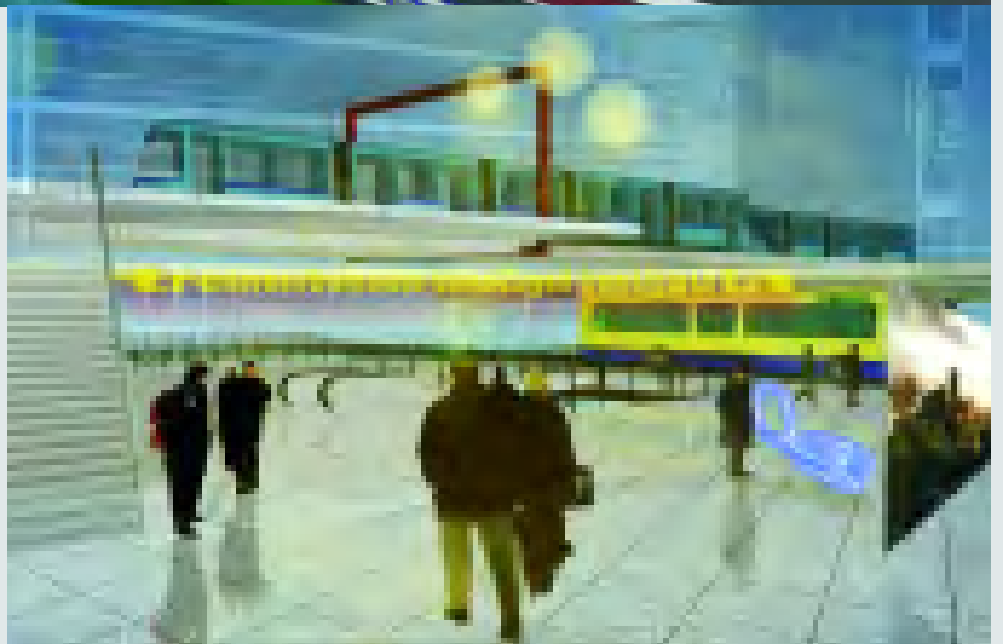
Ballast Nedam Engineering is voornamelijk werkzaam binnen de Ballast Nedam organisatie, opereert duidelijk als het eigen engineeringbedrijf van Ballast Nedam en geeft de onderneming daardoor een uniek voordeel ten opzichte van de concurrentie. De core-business is 'design for construction'. Belangrijk zijn voorts de activiteiten op het gebied van risicomanagement ten behoeve van alle werkmaatschappijen. Daarnaast heeft de forse investering in de ICT de ontwikkeling van bouwinformatica een nieuwe impuls gegeven.

Met deelname aan de ontwerpteams van projecten als HSL, Betuwelijn en Tramkom Den Haag lag het zwaartepunt van de activiteiten in 2000 op het gebied van railinfrastructuur. Naast detailontwerp werden diensten geleverd op het terrein van productietechnologie. Ook was Ballast Nedam Engineering betrokken bij planstudies voor infrastructurele projecten zoals de uitbreiding van de Maasvlakte, RandstadRail en de stedelijke ontwikkelingen rond het station Delft.

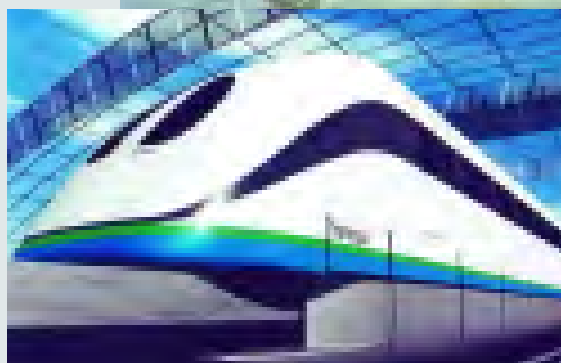
Het ingenieursbureau was verder actief met integrale planontwikkeling zoals voor de herstructurering van de Westelijke Tuinsteden en gebiedsontwikkelingen in onder meer Almelo, Cuyk, Helmond en Apeldoorn.



Impressie hogesnelheidslijn



*Ondergronds vervoersknooppunt
Delft Centraal*



Magneetzweefbaan (Transrapid)

Financiële resultaten

Omzet en bedrijfsresultaat

De omzet groeide in het verslagjaar met 5% tot 2.098 miljoen euro.

Omzet

(bedragen in miljoenen euro's)

	2000	1999	1998
Infrastructuur Nederland	367,0	367,7	324,4
Bouw en Ontwikkeling Nederland	513,6	488,4	432,3
Bouw Verenigd Koninkrijk	629,4	569,8	451,9
Bouw Internationaal	269,8	264,5	523,0
Baggeren	147,1	127,1	210,7
Industrie en Toelevering	168,0	177,7	156,0
Overige	3,1	2,5	- 30,8
Totaal	2.098,0	1.997,7	2.067,5

Het bedrijfsresultaat ontwikkelde zich gedurende het jaar in de goede richting.

Bij de infrastructurele bouw in Nederland keerde de winstgevendheid weer terug tot een beter niveau. Verwacht wordt dat dit niveau de komende jaren onder invloed van de verbeterde marktomstandigheden en genomen efficiëncymaatregelen verder zal stijgen.

Door een selectief aannemingsbeleid, de gunstige marktomstandigheden en de door eigen ontwikkelingen gegenereerde omzet met een grotere toegevoegde waarde kon de marge in Bouw en Ontwikkeling aanzienlijk worden opgevoerd.

Het operationele resultaat bij de bouwactiviteiten in het Verenigd Koninkrijk is onvoldoende. Dit wordt mede veroorzaakt door het treffen van voorzieningen voor een aantal moeizaam verlopende afrekeningen met cliënten.

De internationale activiteiten buiten Europa hebben zich aanzienlijk verbeterd. Een forse groei van de orderontvangst, betere marges en een reorganisatie die het kostenniveau terugbracht, zorgden voor een opgaande lijn van het bedrijfsresultaat van Ballast Nedam International.

Wij verwachten dat de winstgevendheid op buitenlandse bouwactiviteiten door een selectief beleid bij de verwerving van opdrachten en nadruk op de beheersing van risico's, verder zal toenemen.

In het verslagjaar werd een nieuwe overeenkomst afgesloten met het Ballast Nedam Pensioenfonds. Een aanpassing was noodzakelijk in het kader van de aangescherpte regelgeving terzake van de door het fonds te vormen buffers (onder meer de zogenaamde toereikendheidstoets).

De slotafrekening over 1999 van 9,8 miljoen euro is opgenomen onder de post 'overig bedrijfsresultaat'. In het vorige verslagjaar werd 11,3 miljoen euro uitgekeerd.

Ten laste van het resultaat is een voorziening getroffen van 6,8 miljoen euro voor onder meer vroegpensioenregelingen die uitgaan boven de maxima zoals die in de bedrijfstakregelingen zijn gedekt.

Daarmee wordt thans reeds een voorziening getroffen voor mogelijkerwijs in de toekomst vallende lasten.

In 'Overige' is in 2000 begrepen een correctie van 10,5 miljoen euro betreffende de gerealiseerde boekwinst op een interne overdracht van bedrijfsactiviteiten.

Bedrijfsresultaat en marge

(bedragen in miljoenen euro's)

	2000		1999		1998	
Infrastructuur Nederland	6,1	1,7%	-0,3	-0,1%	-2,0	-0,6%
Bouw en Ontwikkeling Nederland	20,0	3,9%	16,1	3,3%	12,9	3,0%
Bouw Verenigd Koninkrijk	1,2	0,2%	3,5	0,6%	2,1	0,5%
Bouw Internationaal	3,5	1,3%	- 12,1	- 4,6%	21,9	4,2%
Baggeren	14,6	9,9%	11,9	9,4%	18,5	8,8%
Industrie en Toelevering	14,0	8,3%	14,4	8,1%	12,3	7,9%
Overige	- 14,1		- 15,3		- 6,0	
Totaal	45,3	2,2%	18,2	0,9%	59,7	2,9%

Netto resultaat

Ook in 2000 werd het netto resultaat sterk gedrukt door hoge rentelasten als gevolg van de financiering van de achterstallige betalingen in Saoedi-Arabië, die niet aan de klant in rekening kunnen worden gebracht. De Saoedi-Arabische regering heeft toegezegd alle nog openstaande vorderingen in 2001 te voldoen. Het saldo van financiële lasten en baten bedroeg 13,8 miljoen euro tegenover 10,9 miljoen euro vorig jaar.

De belastingdruk nam in het verslagjaar sterk toe. Omdat fiscale verliezen in Nederland uit voorgaande jaren in 1999 grotendeels zijn gecompenseerd, zijn de resultaten op binnenlandse activiteiten vanaf 2000 onderworpen aan de normale belastingdruk. De belastingen buiten Nederland waren gering als gevolg van de beperkte resultaten bij de buitenlandse activiteiten.

Netto resultaat

(bedragen in miljoenen euro's)

	2000	1999	1998
Bedrijfsresultaat	45,3	18,2	59,7
Financiële baten en lasten	- 13,8	- 10,9	- 9,9
Resultaat deelnemingen	3,0	3,3	2,0
Resultaat voor belastingen	34,5	10,6	51,8
Belastingen	- 12,1	- 1,2	- 4,1
Netto resultaat	22,4	9,4	47,7

Orderportefeuille

De orderportefeuille is in het verslagjaar fors gegroeid (+ 58%).

In de binnenlandse infrastructurele sector werden grote delen van de Hogesnelheidslijn en de Betuweroute aanbesteed. Ballast Nedam verwierf hierin een relatief groot aandeel. Voorts werd – in combinatie – opdracht verkregen tot de bouw van de vijfde start- en landingsbaan op Schiphol.

Een aantal nieuwe projecten, waaronder de deelname aan de hogesnelheidslijn in Taiwan, veroorzaakte een forse toename van de internationale werkvoorraad. De verwachte bouwtijd van genoemd werk is vijf jaar. Het baggerbedrijf verwierf - in combinatie - opdrachten voor de bouw van enkele zeer grote projecten in Maleisië en Singapore. Bij de andere bedrijfsclusters was de ontwikkeling van de orderportefeuille op vergelijkbaar niveau als het voorgaande jaar. De omvang van de orderportefeuille geeft met recht optimisme voor de komende jaren.

Orderportefeuille

(bedragen in miljoenen euro's)

	2000	1999	1998
Infrastructuur Nederland	684,3	314,0	341,9
Bouw en Ontwikkeling Nederland	432,1	461,7	302,8
Bouw Verenigd Koninkrijk	464,7	446,3	390,1
Bouw Internationaal	604,4	215,1	193,7
Baggeren	410,5	194,6	184,3
Industrie en Toelevering	64,1	49,7	50,6
Totaal	2.660,1	1.681,4	1.463,4

Acquisities en investeringen

Een belangrijke investering was de reeds eerder genoemde opdracht tot de bouw van een nieuwe sleephopperzuiger ter waarde van ruim 90 miljoen euro. Van de acquisities in 2000 kan worden genoemd de overname van Lingen Beton B.V. in Papendrecht. Deze producent van betonelementen realiseert een omzet van 10 miljoen euro.

Financiering en liquiditeit

Het werkzaam vermogen nam in het verslagjaar toe met circa 20 miljoen euro. Voor een goed inzicht in het werkzaam vermogen wordt verwezen naar de gesegmenteerde informatie in de jaarrekening.

Voor de financiering van de in aanbouw zijnde sleephopperzuiger is een langlopende lening afgesloten. Voor financiering van de benodigde middelen aan werkkapitaal werd gebruik gemaakt van kortlopend bankkrediet.

Als gevolg van de toegenomen externe financiering nam de solvabiliteit af en bedroeg ultimo 2000 29%, dat is iets onder het nagestreefde niveau.

Human Resources

Organisatie

In 2000 is een ingrijpende veranderingsoperatie gestart. De besturing van het concern is overzichtelijker, strakker en slagvaardiger gemaakt door een aanpassing van de topstructuur. De Raad van Bestuur is gehalveerd en het aantal concerndelen van tien naar zes teruggebracht. De Raad van Bestuur vormt met de zes algemeen directeuren van deze concerndelen de Concernraad. De nieuwe structuur moet leiden tot een betere coördinatie en samenwerking binnen het concern. Wat samenhangt in de markt wordt nu ook in onderlinge samenhang bestuurd.

In het verslagjaar werd bij Ballast Nedam International een reorganisatie doorgevoerd, waarbij de gevolgen voor het personeel voor het grootste deel konden worden opgevangen door herplaatsing op de grote infrastructurele werken in Nederland.

Bij Ballast plc in het Verenigd Koninkrijk is het herstructureringsproces voortgezet. Dit heeft organisatorische en bestuurlijke consequenties gehad.

Behalve dat het huis organisatorisch op orde is gebracht, moest er worden gewerkt aan het structureel verbeteren van de prestaties van het bedrijf. Risicomanagement, contractmanagement en projectmanagement zijn daarbij sleutelbegrippen. Op deze terreinen wordt nu concernbreed en fundamenteel gekeken naar noodzakelijke aanpassingen. Bovenstaande maatregelen zijn door de organisatie onderkend als noodzakelijke voorwaarden voor verder herstel van de winstcapaciteit. Daarbij wordt gesteund op de grote betrokkenheid van de medewerkers bij hun werk en het bedrijf.

Binding medewerkers aan het bedrijf

Ondanks het feit dat het personeelsverloop laag is in vergelijking met andere bedrijven, moet spanning op de arbeidsmarkt leiden tot extra waakzaamheid. Binding en motivatie van personeel zijn belangrijke voorwaarden voor de continuïteit van een kennis- en ervaringsintensief bedrijf als het onze. Binnenkort zal een onderzoek worden gestart, waarbij onderwerpen als arbeidsvoorwaarden, communicatie, stijl van leidinggeven en loopbaanmogelijkheden onderdeel zullen zijn van de onderzoeksopzet. Gebleken is dat onze reputatie en uitstraling een grote aantrekkingskracht hebben op jonge enthousiaste medewerkers. Wij willen hen langdurig aan ons binden door ze de ruimte te geven. De interne werksfeer en het inspirerende karakter van onze projecten zullen daar zeker toe bijdragen.

Loopbaanbegeleiding en opleidingen

Ballast Nedam kent een systeem waarbij jaarlijks evaluatie plaatsvindt van het aanwezige management en managementpotentieel. Op basis hiervan worden opvolgingsschema's opgesteld. De inspanningen op dit gebied zijn geïntensiveerd. Het komende jaar zal dit systeem van 'management development' in eerste instantie worden uitgebreid tot het gehele stafpersoneel.

De overige medewerkers kunnen inmiddels gebruik maken van een loopbaancentrum en een interne vacaturebank, die ook via het Ballast Nedam intranet te raadplegen is.

Ballast Nedam hecht grote waarde aan opleidingen van het personeel. Naast externe trainingen en opleidingen vormen de 'in-company' cursussen van Ballast Nedam een belangrijke aanvulling op het totale aanbod van trainingen op het gebied van managementvaardigheden en de ontwikkeling van de nodige competenties. Primair gaat het uiteraard om het verbreden en het verdiepen van kennis en het vergroten van vaardigheden.

Maar deze trainingen hebben ook een extra toegevoegde waarde voor de medewerkers met betrekking tot uitwisseling van ervaring tussen werkmaatschappijen, het opbouwen van interne netwerken en het ontwikkelen van het gemeenschappelijke 'Ballast Nedam gevoel'. In 2000 namen 270 medewerkers deel aan deze interne opleidingen op het gebied van onder meer management, ondernemersschap, leidinggeven, persoonlijke effectiviteit en onderhandelingsvaardigheden. Gedurende 2000 zijn een interne cursus 'advanced management' en een opleiding 'risicobeheer' ontwikkeld, die in 2001 van start zullen gaan.

Ziekteverzuim

De algemene stijging van het ziekteverzuim in Nederland gaat ook niet aan Ballast Nedam voorbij en baart de onderneming zorgen. Hoewel het verzuim bij onze bedrijven de laatste twee jaar lager is dan het gemiddelde bij bouwondernemingen met meer dan 100 werknemers, is gedurende het verslagjaar besloten in 2001 een nieuwe aanpak in te voeren om het beïnvloedbaar verzuim terug te dringen. De kern van de aanpak bestaat uit het actief inschakelen van alle direct leidinggevenden en het betrekken van de medezeggenschap bij het terugdringen van verzuim.

Medezeggenschap

De Centrale Ondernemingsraad kwam in de verslagperiode zestien maal bijeen, waarvan zeven maal gezamenlijk met de bestuurder. Drie maal werd de overlegvergadering bijgewoond door commissarissen.

Belangrijke onderwerpen die werden behandeld waren onder meer de nieuwe koers voor de komende jaren en de daaruit voortvloeiende adviesaanvragen inzake aanpassing van de structuur van de onderneming, de financiële gang van zaken, de investering voor een jumbo hopperzuiger, de herstructurering van de ICT-functie, diverse sociale aangelegenheden en de voor 2001 geplande verhuizing van het hoofdkantoor van Amstelveen naar Nieuwegein met maatregelen en voorzieningen voor het personeel.



Risicomanagement

Risico's behoren tot het ondernemen. Ballast Nedam ziet risico's daarom niet per definitie als negatief of ongunstig: het verantwoord omgaan met risico's biedt ook kansen.

Daarvoor is het noodzakelijk, dat de ondernemingsleiding op de verschillende niveaus handelt binnen het risicobeleid zoals dit is geformuleerd. Het gaat hierbij om de wijze waarop risico's van velerlei aard worden geïdentificeerd, beoordeeld en in hun effecten worden gekwalificeerd, alvorens te besluiten of de risico's worden vermeden, beperkt of geaccepteerd.

Risico's moeten volledig in kaart zijn gebracht.

Het management moet weten wat ze niet weet. Dit is nadrukkelijk niet uitsluitend een technische of financiële benadering. Het gaat om het integraal beoordelen en hanteren van alle risicoaspecten die aan de bedrijfsvoering zijn verbonden. Daarmee is risicomanagement ook geen staffunctie, maar een essentieel onderdeel van het lijnmanagement. Risicomanagement bij Ballast Nedam is geen 'management by spreadsheet' op basis van wiskundige modellen, maar een intelligent benutten van onze rijke kennis, ervaring en beoordelingsvermogen. Een belangrijk element van ons 'overall' risicoprofiel is overigens de spreiding van onze activiteiten.

Binnen het risicobeleid van Ballast Nedam zijn procedures vastgesteld om de diverse risico's van (potentiële) opdrachten tijdig te onderkennen en beslissingen te nemen over het aanvaarden van deze werken (en de bijbehorende voorwaarden). Naar hun aard kunnen de risico's van het bouwbedrijf als volgt worden onderscheiden:

- technisch
- commercieel
- financieel
- juridisch
- fiscaal
- politiek
- sociaal
- meteorologisch/geologisch
- imago.

Vanwege de veelheid van mogelijke risico's worden potentiële projecten die als risicovol worden beoordeeld, maar in ieder geval alle projecten met een mogelijke productiewaarde van meer dan 20 miljoen euro, op basis van een integrale risicoanalyse voorgelegd aan en besproken met de centrale contract commissie. In deze commissie heeft naast de leden van de Raad van Bestuur ook een aantal stafdirecteuren zitting.

Met de bouw van zelf ontwikkelde projecten wordt pas begonnen wanneer zekerheid is verkregen over verkoop of verhuur. Bij woningbouwprojecten wordt veelal een voorverkooppercentage van 65% aangehouden; bij zakelijk vastgoedprojecten wordt in het algemeen uitgegaan van hogere gegarandeerde afnamepercentages.

Binnen het ingenieursbureau Ballast Nedam Engineering functioneert een bedrijfseenheid die zich permanent bezighoudt met risicoanalyse gedurende het gehele traject van aanbidding tot en met oplevering van projecten.

De bezetting van deze bedrijfseenheid, die betrokken wordt bij vrijwel alle grotere inschrijvingen van de Ballast Nedam-bedrijven, is mede met het oog op de grote infrastructurele werken in Nederland in de loop van 2000 in omvang sterk uitgebreid.

Informatie en communicatie technologie (ICT)

Omdat in de bouwsector ontwerp en uitvoering steeds meer worden geïntegreerd, neemt het belang van technologieën waarmee het ontwerpproces effectiever en sneller kan plaatsvinden, steeds verder toe. Intensief gebruik van informatie en communicatie technologie (ICT) is hierbij onontbeerlijk. Onderlinge samenhang van ontwerpen, rekenen, tekenen en visualiseren wordt onder meer bevorderd met behulp van:

- visualisatietechnieken
- 3D technieken bij ontwerpen
- internet- en intranettoepassingen
- product data management technieken
- kennismanagement.

Ballast Nedam maakt gebruik van geavanceerde technieken, zowel voor wat betreft de technische, logistieke als ook voor de beheertechnische kanten van haar werkzaamheden.

De succesvolle invoering van een 'Project Data Management' (PDM) systeem door de projectleiding van de HSL Zuid heeft in het verslagjaar geleid tot het besluit tot oprichting van een onafhankelijk kenniscentrum.

De achtergrond hiervan was enerzijds het streven om opgedane specifieke kennis en bijzondere ervaring niet verloren te laten gaan maar te borgen en anderzijds om te komen tot standaardisatie van PDM producten in de bouw. In dit Kenniscentrum ODM (Object Data Management) participeert een drietal ingenieurs- en adviesbureaus waaronder Ballast Nedam Engineering.



Kwaliteit, arbeidsomstandigheden en milieu (KAM)

KAM-zorg maakt integraal deel uit van de totale bedrijfsvoering en is in een systeem verankerd. Dit systeem wordt door de gehele organisatie heen toegepast. Bij de controle op naleving maakt het management gebruik van een aantal gestandaardiseerde hulpmiddelen zoals registratie van klachten, tekortkomingen en afwijkingen, signalering en analyse van onveilige situaties, melding van incidenten, ongevallen en bijna - ongevallen op de werkplek, melding en analyse van ziekteverzuim, interne en externe audits, werkplekinspecties zowel op de bouwplaats als aan boord van onze schepen, en projectevaluaties.

Voor het onderhouden van het KAM-systeem zijn bij de werkmaatschappijen zogeheten KAM-coördinatoren aangesteld. Deze hebben een ondersteunende en stimulerende rol bij het tot stand komen van de diverse registraties en evaluaties, mede door middel van het houden van interne audits.

Om de objectiviteit te waarborgen vindt tussen de diverse KAM-coördinatoren regelmatig uitwisseling van kennis en ervaringen plaats. Het systeem wordt voorts bewaakt door het regelmatig laten uitvoeren van externe audits.

Aan de hand van de resultaten van de interne en externe audits worden verbeterprogramma's opgesteld.

Kwaliteitszorg

Ballast Nedam besteedt veel zorg en aandacht aan procesbeheersing, kwaliteitsborging en stelselmatige analyse van faalkosten.

Basis voor de kwaliteitszorg is een systeem van externe certificering.

Alle bedrijven hanteren een kwaliteitssysteem volgens NEN ISO 9001 (enkele ook NEN ISO 9002) en zijn dienovereenkomstig gecertificeerd.

Het baggerbedrijf is behalve in Nederland ook gecertificeerd in Singapore en Hongkong.

Ballast Nedam International is gecertificeerd door Lloyd's Register Quality Assurance.

ARBO beleid

Het voorkomen van lichamelijk letsel en schade aan de gezondheid van onze medewerkers behoort uiteraard tot de belangrijkste doelstellingen van Ballast Nedam op dit gebied. Bij alle operaties staan daarom veiligheid en het algemeen welzijn van onze medewerkers voorop.

In goed overleg met de werknemersvertegenwoordigingen wordt dit beleid geformuleerd en uitgedragen. Daarbij wordt gebruik gemaakt van de Veiligheids Checklijst Aannemers (VCA), volgens welke norm – of een gelijkwaardige – de meeste Ballast Nedam bedrijven zijn gecertificeerd.

Veiligheid en gezondheid van de medewerkers worden bevorderd door het verstrekken van duidelijke werkinstructies, goede gereedschappen, veilig materieel en persoonlijke beschermingsmiddelen. Door middel van overleg, instructies, publicaties en (VCA) cursussen wordt getracht de bewustwording van het belang van veilig voorbereiden en uitvoeren te stimuleren.

Op alle werken worden veiligheidsinstructies gegeven en de benodigde beschermingsmiddelen verstrekt. Om het veiligheidsbeleid actueel te houden worden regelmatig inspecties uitgevoerd, afwisselend door eigen mensen en door externe veiligheidsdeskundigen.

Leidinggevenden, vaklieden en ook onderaannemers worden zelf verantwoordelijk gesteld voor de veiligheid op de werkplek. Bij aanvang van ieder project en tussentijds bij introductie van iedere nieuwe medewerker wordt gewezen op de noodzaak van melding van onveilige werksituaties. Daarbij wordt tevens informatie verstrekt over eventuele additionele regels en



voorschriften van de opdrachtgever. Van de ongevallen die zich desondanks voordoen wordt een gedetailleerde registratie bijgehouden. De ongevalcijfers worden volgens VCA bepaald en stelselmatig vergeleken met de hiervoor geldende normen. Veel energie wordt gestoken in het stelselmatig verbeteren van het veiligheidscijfer ten opzichte van het branchegemiddelde.

Milieuzorg

In alle sectoren van het bedrijfsleven is milieuzorg van belang. De bouwsector is echter bij uitstek betrokken bij de belangrijkste milieucomponenten bodem, water en lucht. Het milieubeleid van Ballast Nedam is met name gericht op voorkoming van milieuvervuiling door het nemen van preventieve maatregelen. In dit verband noemen wij beperking van de schadelijke effecten voor het milieu tijdens de bedrijfsactiviteiten, toepassing van milieuvriendelijke bouwtechnieken waaronder het gebruik van duurzame materialen, besparing op energie en water, zorg voor een goed binnenmilieu en beperking, scheiding en hergebruik van afval.

Iedere medewerker wordt geacht zijn verantwoordelijkheid te kennen ten opzichte van het milieu en zich te houden aan de hiervoor geldende werkinstructies. Directe controle op naleving behoort tot de taken van het lijnmanagement en de KAM-coördinatoren, maar de medewerkers controleren ook zelf op naleving van de voorschriften.

Duurzame bouw is een belangrijk punt van aandacht van Ballast Nedam Engineering. Het gaat hierbij om een drietal thema's:

- duurzame landschappelijke en stedelijke gebiedsontwikkeling
- intensieve stedenbouw
- ontwikkeling van duurzame bedrijvenparken.

In het Verenigd Koninkrijk is het opzetten door Ballast plc van een milieubeheersingssysteem en benoeming van een milieumanager buitengewoon succesvol gebleken. De onderneming ontving in 2000 voor haar milieubeleid verscheidene erkenningen.

Ook bij onze overige operaties in het buitenland, waar soms de wetten en voorschriften op milieugebied minder strak en gedetailleerd zijn dan in Nederland, wordt vaak een bewuster milieubeleid gevoerd dan lokaal de gewoonte is.

De markten in 2001

De sterke economische groei van de afgelopen jaren lijkt af te vlakken.
De vooruitzichten voor de bouwsector in Nederland blijven gunstig.

De markt in het Verenigd Koninkrijk heeft zich goed hersteld en vertoont behoorlijke groei.
De marges op in concurrentie verworven orders blijven echter mager.

De diverse buitenlandse markten waar Ballast Nedam bouwt en baggert, vertonen een duidelijk herstel na de economische terugval van de afgelopen jaren.

Vooruitzichten voor Ballast Nedam

De grootte en samenstelling van de orderportefeuille vormen een stevig fundament voor groei van omzet en resultaat, waarbij prioriteit wordt gegeven aan het opvoeren van het resultaat.

Voor de groei van omzet in Nederland is de beschikbaarheid van vakbekwaam personeel een voorwaarde. Er wordt onverminderd gestreefd naar groei door acquisities voor de divisies Bouw en Ontwikkeling en Industrie en Toelevering. Uitgangspunt bij het acquisitiebeleid is – naast een op zichzelf gezonde winstgevendheid – dat synergievoordelen met andere concernonderdelen te behalen zijn.

In het Verenigd Koninkrijk wordt het beleid voortgezet om activiteiten te entameren met een hogere toegevoegde waarde. Dit beleid zal niet op korte termijn tot een spectaculaire winststijging leiden.

De belangrijkste investering betreft de sleepopperzuiger Rotterdam, die medio 2001 in de vaart zal komen en direct zal bijdragen aan het resultaat.

In 2001 wordt de verbeteringsoperatie binnen Ballast Nedam onverminderd voortgezet. Onvoorziene omstandigheden voorbehouden verwachten wij een sterke groei van de netto winst.

Amstelveen, 7 maart 2001

Raad van Bestuur

R.H.P.W. Kottman
G.N.G. Wirken



Jaarrekening 2000

Geconsolideerde balans

in duizenden euro's (voor winstverdeling)

	31 december 2000	31 december 1999
Vaste activa		
1 Materiële vaste activa	307.898	256.760
2 Financiële vaste activa	46.569	33.494
	<hr/>	<hr/>
	354.467	290.254
Vlottende activa		
3 Onderhanden werk	(64.430)	(3.454)
4 Voorraden	38.201	37.125
5 Vorderingen	588.730	519.946
6 Liquide middelen	80.421	14.996
	<hr/>	<hr/>
	642.922	568.613
Kortlopende schulden		
7 Crediteuren	257.101	256.403
8 Belastingen	17.667	8.731
9 Bankkredieten	62.099	23.419
10 Overige schulden	210.381	174.285
	<hr/>	<hr/>
	547.248	462.838
Saldo van vlottende activa en kortlopende schulden	<hr/>	<hr/>
	95.674	105.775
Saldo van activa en kortlopende schulden	<hr/>	<hr/>
	450.141	396.029
Groepsvermogen		
Eigen vermogen	275.981	266.717
11 Converteerbare obligatielening	54.454	54.454
12 Egalisatierekening	12.716	14.440
	<hr/>	<hr/>
Aansprakelijk vermogen	343.151	335.611
13 Voorzieningen	40.998	30.469
14 Langlopende leningen	65.992	29.949
	<hr/>	<hr/>
	450.141	396.029
	<hr/>	<hr/>

Geconsolideerde winst- en verliesrekening

in duizenden euro's; (...) = negatief

	2000	1999
Netto omzet	2.097.997	1.997.650
Overige bedrijfsopbrengsten	9.847	11.345
Totaal	2.107.844	2.008.995
Kosten		
Kosten van grond- en hulpstoffen en overige kosten	(1.723.220)	(1.678.130)
Lonen en salarissen	(229.716)	(211.998)
Sociale lasten	(43.853)	(42.105)
Pensioenlasten	(22.338)	(13.915)
Afschrijvingen op materiële vaste activa	(43.394)	(44.660)
	(2.062.521)	(1.990.808)
Bedrijfsresultaat	45.323	18.187
Financiële baten en lasten		
Rentebaten	4.473	2.106
Rentelasten	(18.311)	(12.981)
Resultaat deelnemingen	3.010	3.333
	(10.828)	(7.542)
Resultaat uit gewone bedrijfsuitoefening voor belasting	34.495	10.645
Belastingen	(12.071)	(1.252)
Netto resultaat	22.424	9.393

Toelichting op de geconsolideerde balans en winst- en verliesrekening

Algemeen

Activiteiten van de geconsolideerde ondernemingen

De activiteiten van de ondernemingen betreffen hoofdzakelijk het ontwerpen, ontwikkelen en aannemen van bouw- en baggerwerken, alsmede de toelevering van aan de bouwindustrie aanverwante producten en diensten in binnen- en buitenland.

Waardering

Waardering en resultaatbepaling heeft plaatsgevonden op basis van historische kosten.

Consolidatiegrondslagen

In de geconsolideerde jaarrekening worden die vennootschappen opgenomen waarin Ballast Nedam direct en/of indirect een beslissende zeggenschap heeft. Vennootschappen onder firma e.d. waaronder bouwcombinaties zijn proportioneel geconsolideerd.

Resultaten van deelnemingen worden in de geconsolideerde jaarrekening verwerkt vanaf de effectieve datum van verkrijging. Resultaten van in het verslagjaar afgestoten deelnemingen worden verwerkt tot aan het moment van afstoting. Verschillen tussen de koopprijs en de intrinsieke waarde berekend op basis van de hierna volgende waarderingsgrondslagen worden rechtstreeks op het eigen vermogen gemuteerd.

In de balanswaardering zijn geen resultaten begrepen die betrekking hebben op de onderlinge leveranties en diensten, tenzij er sprake is van investeringen in duurzame activa.

Bij het opstellen van de jaarrekening van Ballast Nedam is gebruik gemaakt van de vrijstelling ex. artikel 402, titel 9, boek 2 Burgerlijk Wetboek.

Grondslagen voor waardering en resultaatbepaling

Materiële vaste activa

De bedrijfsgebouwen, terreinen en bedrijfswoningen worden gewaardeerd op basis van de aanschafwaarde of vervaardigingsprijs, onder aftrek van afschrijvingen op die basis.

Terreinverbeteringen en de grunderijen worden gewaardeerd tegen aanschafwaarde, verminderd met afschrijvingen.

Materieel en inventarissen worden tegen aanschafwaarde of vervaardigingsprijs gewaardeerd, onder aftrek van afschrijvingen die op de aanschafwaarde of vervaardigingsprijs zijn gebaseerd.

In de van toepassing zijnde situaties is tevens de rente van schulden tijdens de vervaardiging geactiveerd.

De afschrijvingstermijn ligt voor:

- bedrijfsgebouwen tussen 10 en 25 jaar
- baggermaterieel tussen 11 en 18 jaar
- overig materieel tussen 5 en 12 jaar
- overige bedrijfsmiddelen tussen 2 en 10 jaar.

Bij de bepaling van de afschrijvingsduur en de afschrijvingsmethode van het materieel wordt rekening gehouden met de invloed van economische veroudering. De afschrijving geschiedt in het algemeen op lineaire basis.

Financiële vaste activa

De niet geconsolideerde deelnemingen zijn gewaardeerd op basis van een evenredig deel van de netto vermogenswaarde volgens de laatst bekende balansen. Bij de bepaling van de netto vermogenswaarde worden zoveel mogelijk de waarderingsgrondslagen van Ballast Nedam gehanteerd. Overige belangen worden opgenomen tegen verkrijgingsprijs.

Resultaten van de deelnemingen worden in de jaarrekening verwerkt vanaf de effectieve datum van verkrijging, respectievelijk tot aan de datum van vervreemding. Vorderingen worden gewaardeerd op de nominale waarde onder aftrek van noodzakelijk geachte voorzieningen.

Onderhanden werken

De onderhanden werken met een looptijd van langer dan 1 jaar, waarin opgenomen het aandeel in het vermogen van combinatiewerken, worden gewaardeerd tegen integrale kostprijs en berekende winst, verminderd met de ingediende termijnen. De winst is berekend per het einde van het jaar naar rato van de voortgang van de werken. In de integrale kostprijs zijn niet begrepen de rente en dat deel van de indirecte kosten dat niet op een zinvolle wijze is te verbijzonderen. De winst op onderhanden werken met een looptijd korter dan 1 jaar wordt verantwoord na het gereedkomen van de werken. Verliezen worden genomen bij het ontstaan van de verliesverwachting en berekend per het einde werk. Aan het uitvoeren van werken in het buitenland zijn risico's verbonden die niet altijd zijn te verbijzonderen. Daarom wordt, indien noodzakelijk geacht, voor risicogebieden in het buitenland een voorziening getroffen. Voorzieningen voor verwachte verliezen en algemene risico's worden in mindering gebracht op het onderhanden werk. Nagekomen winsten op in voorgaande jaren afgesloten werken worden genomen in het verslagjaar waarin realisatie zeker is gesteld.

Voorraden

De voorraden gereed product zijn gewaardeerd tegen de integrale kostprijs exclusief rente en dat deel van de indirecte kosten dat niet op een zinvolle wijze is te verbijzonderen. De voorraden grondstoffen zijn gewaardeerd tegen de oorspronkelijke inkoopprijs.

Overige activa en passiva

Overige activa worden voor het nominale bedrag opgenomen onder aftrek van eventueel noodzakelijk geachte voorzieningen voor risico's; passiva worden voor het nominale bedrag vermeld.

Voorzieningen

De onderhoudsvoorziening wordt gevormd voor periodiek onderhoud van materieel, teneinde een gelijkmatige verdeling van kosten over de jaren te bewerkstelligen.

Egalisatierekening

Onder de egalisatierekening worden aan de komende jaren toe te rekenen baten opgenomen.

Omzet

Onder omzet wordt bij de aannemingsbedrijven verstaan de totale geldswaarde van de in het verslagjaar gerealiseerde productie inclusief het aandeel in de combinatiewerken en bij de handelsbedrijven het totaal van de in het verslagjaar gefactureerde afleveringen.

Belangen in vreemde valuta

Activa en passiva alsmede de activa en passiva van buitenlandse deelnemingen worden omgerekend tegen de per balansdatum geldende koers. Omzetten, kosten en resultaat worden omgerekend tegen de gemiddelde koersen over het verslagjaar.

Koersverschillen over het in buitenlandse deelnemingen geïnvesteerde vermogen alsmede verschillen tussen resultaten omgerekend tegen de gemiddelde koers over het verslagjaar en de koersen per balansdatum worden onttrokken of toegevoegd aan het eigen vermogen.

Voorzover termijntransacties zijn afgesloten vindt waardering plaats op basis van de desbetreffende termijnkoersen.

Voorzover aanneemsommen in vreemde valuta luiden, wordt ernaar gestreefd de daarop betrekking hebbende bestedingen zoveel mogelijk in dezelfde valuta te doen plaatsvinden. Voor het niet in vreemde valuta te besteden deel worden dekkingstransacties afgesloten.

Overige koersverschillen worden ten gunste of ten laste van de winst- en verliesrekening gebracht.

in duizenden euro's

Vaste activa**1 Materiële vaste activa****Stand per 1 januari 2000**

	Bedrijfs- gebouwen en terreinen	Bagger- materieel	Overig mate- riëel, fabrieks- installaties en inventarissen	Andere vaste bedrijfs- middelen	Totaal
Aanschafwaarde	96.495	248.067	171.795	59.535	575.892
Cumulatieve afschrijving	(28.517)	(140.334)	(107.766)	(42.515)	(319.132)
Boekwaarde	67.978	107.733	64.029	17.020	256.760

Mutaties in boekwaarde

Investeringen	8.322	57.380	33.697	5.900	105.299
Acquisities	1.870		994	207	3.071
Desinvesteringen	(7.112)	(2.731)	(3.149)	(874)	(13.866)
Afschrijvingen	(4.107)	(14.861)	(18.503)	(5.923)	(43.394)
Koersverschil	23	-	5	-	28
Saldo	(1.004)	39.788	13.044	(690)	51.138

Stand per 31 december 2000

Aanschafwaarde	96.762	284.144	200.920	64.960	646.786
Cumulatieve afschrijving	(29.788)	(136.623)	(123.847)	(48.630)	(338.888)
Boekwaarde	66.974	147.521	77.073	16.330	307.898

Onder de bedrijfsgebouwen zijn kantoorgebouwen, fabriekspanden en andere bedrijfsgebouwen opgenomen, die bij het concern in gebruik zijn. Onder de terreinen zijn behalve de ondergrond van gebouwen, opslagterreinen, terreinverbeteringen en de grunderijen opgenomen. Waardering en resultaatbepaling op basis van actuele waarde leidt niet tot materiële afwijkingen.

in duizenden euro's

Investeringen**Naar segment**

	2000	1999*
Infrastructuur Nederland	6.911	9.566
Bouw en Ontwikkeling Nederland	2.988	3.180
Bouw Verenigd Koninkrijk	1.647	1.212
Bouw Internationaal	8.741	4.355
Baggeren	66.254	13.478
Industrie en Toelevering	14.296	6.731
Overige	4.462	1.239
Totaal	105.299	39.761

Geografisch

Nederland	93.383	33.430
Verenigd Koninkrijk	1.647	1.249
Overig Europa	2.802	728
Midden-Oosten	344	2.694
Zuidoost-Azië	4.591	368
Rest van de wereld	2.532	1.292
Totaal	105.299	39.761

* aangepast voor vergelijkingsdoeleinden

2 Financiële vaste activa

	in duizenden euro's		
	Niet geconsolideerde deelnemingen	Vorderingen op deelnemingen	Totaal
Boekwaarde per 1 januari 2000	28.224	5.270	33.494
Mutaties in boekwaarde			
Resultaat	3.010	-	3.010
Investeringen	7.302	4.577	11.879
Desinvesteringen	(173)	(57)	(230)
Ontvangen dividenden	(2.246)	(471)	(2.717)
Overige mutaties	1.630	(497)	1.133
Saldo	9.523	3.552	13.075
Boekwaarde per 31 december 2000	37.747	8.822	46.569

Deelnemingen

Met inachtneming van de desbetreffende wettelijke voorschriften wordt een lijst van deelnemingen ter inzage gelegd bij het Handelsregister te Amsterdam.

In de boekwaarde van de niet geconsolideerde deelnemingen is begrepen het belang in de Stichting Werknemers Participatie Ballast Nedam.

Ballast Nedam N.V. had per 31 december 2000 89.365 van de in totaal 300.000 uitstaande certificaten in bezit (86.500 in 1999). Deze zijn gewaardeerd tegen de aanschafprijs.

De Stichting Werknemers Participatie Ballast Nedam bezit als belangrijkste actief 300.000 gewone aandelen Ballast Nedam N.V.

Flottende activa

3 Onderhanden werk

	in duizenden euro's	
	2000	1999
De samenstelling luidt als volgt:		
Kosten werken	1.883.321	1.886.635
Ingediende termijnen	(1.947.751)	(1.891.518)
	(64.430)	(4.883)
Aandeel in het vermogen van combinatiewerken	-	1.429
Onderhanden werk	(64.430)	(3.454)

Op de balanspost kosten werken is per 31 december 2000 een voorziening voor risico's op internationale werken van 11,3 miljoen euro in mindering gebracht (31 december 1999: 11,3 miljoen euro).

4 Voorraden

in duizenden euro's

De specificatie luidt als volgt:

2000

1999

Gereed product
Grondstoffen

22.522
15.679

22.257
14.868

Totaal

38.201

37.125

5 Vorderingen

in duizenden euro's

De specificatie luidt als volgt:

2000

1999

Debiteuren wegens aangevraagde termijnen
Handelsdebiteuren
Overige vorderingen
Vooruitbetaalde kosten

373.009
167.456
32.164
16.101

354.873
140.708
11.884
12.481

Totaal

588.730

519.946

In de debiteuren wegens aangevraagde termijnen is begrepen een bedrag van € 108 miljoen (1999: € 126 miljoen) betreffende een groot overheidsproject in Saoedi-Arabië. Van dit bedrag dateert circa € 90 miljoen uit 1997.

De opdrachtgever blijft achter bij het voldoen van de termijnbetalingen. De meest recente betaling voor dit project is in december 2000 ontvangen.

De mutatie in uitstaande vordering tussen 1999 en 2000 is het gevolg van de verdere afronding van het project conform het contractuele schema, de betalingen ontvangen in 2000 en de verandering in wisselkoersen.

Overheidsinstanties in Saoedi-Arabië stellen alles in werk fondsen vrij te maken om de ontstane betalingsachterstanden in te lopen. Omdat het een overheidsvordering betreft en de vordering op geen enkele wijze betwist wordt, gaat de vennootschap er van uit dat de vordering volledig zal worden betaald. Derhalve wordt het niet noodzakelijk geacht een voorziening voor deze vordering te treffen.

6 Liquide middelen

De liquide middelen betreffen onder meer het proportionele aandeel van liquiditeiten bij combinatiewerken.

Kortlopende schulden

7 Crediteuren

Per balansdatum openstaande rekeningen van leveranciers en onderaannemers.

8 Belastingen

Te betalen belastingen naar de winst.

9 Bankkredieten

Kortlopend bankkrediet en overige kortlopende bankschulden, mede opgenomen ter afdekking van valutarisico's op vlottende activa.

10 Overige schulden

De specificatie luidt als volgt:

	in duizenden euro's	
	2000	1999
Verschuldigde omzetbelasting, loonheffing, sociale verzekerings- en pensioenpremies	26.273	26.222
Verschuldigde kosten op onderhanden werken	45.624	43.238
Kortlopend deel op langlopende lening	3.857	3.630
Overige schulden	134.627	101.195
Totaal	210.381	174.285

11 Converteerbare obligatielening

In oktober 1997 is een achtergestelde converteerbare obligatielening uitgegeven van NLG 120 miljoen (€ 54,45 miljoen) tegen een koers van 100% en een couponrente van 5%. De obligaties kunnen worden geconverteerd in volledig royeerbare certificaten aan toonder uitgegeven door de Stichting Administratiekantoor van aandelen Ballast Nedam, tegen een conversiekoers van NLG 127,-- (€ 57,63) per certificaat. De obligaties zijn aflosbaar op 9 oktober 2002, doch kunnen onder bepaalde voorwaarden, indien Ballast Nedam dat wenst, in hun geheel vervroegd afgelost worden tegen de hoofdsom plus rente.

12 Egalisatierekening

De egalisatierekening betreft vooruit ontvangen financieringsvoordelen uit cross-border lease transacties van baggermaterieel.

De egalisatierekening wordt in maximaal 12 jaar ten gunste van de winst- en verliesrekening verantwoord, voor de eerste maal in 1997.

13 Voorzieningen

	in duizenden euro's	
De voorzieningen zijn als volgt te specificeren:	2000	1999
Onderhoud	19.554	15.311
Voorzieningen voor reorganisatie	4.453	5.248
Overige voorzieningen	16.991	9.910
Totaal	40.998	30.469

De overige voorzieningen betreffen onder meer de garantieverplichtingen op reeds opgeleverde werken en de verplichtingen betreffende overgangsregeling vroegpensioen. De op actuariële grondslagen berekende voorziening vroegpensioen is getroffen voor medewerkers met een inkomen hoger dan het in de branche gehanteerde maximum voor de VUT-regeling.

De voorzieningen hebben in het algemeen een langlopend karakter.

14 Langlopende lening

Betreft opgenomen leningen voor de financiering van de hopperzuigers 'Amsterdam' en 'Rotterdam'. De leningen dragen een rentevoet gebaseerd op AIBOR (EURIBOR) verhoogd met een spread. Het renterisico van de lening voor de 'Amsterdam' is afgedekt tot en met juni 2005 en het renterisico voor de 'Rotterdam' is afgedekt tot en met augustus 2006. De aflossing van beide leningen zal geschieden in maximaal 12 jaarlijkse termijnen. De in 2001 vervallende termijnen zijn opgenomen onder kortlopende schulden.

Verplichtingen die niet blijken uit de balans

- Per 31 december 2000 beliepen de door de bankiers afgegeven garanties, na aftrek van contra-garanties van de Nederlandsche Credietverzekering Maatschappij N.V. en bankgaranties afgegeven door onderaannemers, in totaal € 387 miljoen. In 1999 bedroeg dit € 427 miljoen. Het betreft hier hoofdzakelijk verplichtingen uit hoofde van de uitvoering van aannemingscontracten en van opdrachtgevers ontvangen voorschotten.
- Huurverplichtingen van bedrijfsterreinen en kantoren met een looptijd van gemiddeld 3 jaar, tegen een jaarhuur van € 7,4 miljoen.
- Leaseverplichtingen met betrekking tot het hoofdkantoor van Ballast Nedam te Amstelveen met een looptijd van bijna 12 jaar (ingangsdatum 1998) met een variabele jaarlast, thans € 3,4 miljoen per jaar. In 1999 bedroeg dit € 1,8 miljoen.
- Leaseverplichtingen met betrekking tot het nieuwe hoofdkantoor Ballast Nedam te Nieuwegein met een looptijd van 15 jaar na oplevering doch uiterlijk tot 01-02-2017 (ingangsdatum 2000) voor een totaal van € 56,7 miljoen.
- Leaseverplichtingen met betrekking tot diverse bedrijfsmiddelen met een gemiddelde looptijd van 3 jaar, tegen een jaarlast van circa € 6,6 miljoen.
- Aangegane verplichtingen met betrekking tot de aanschaf van de hopperzuiger 'Rotterdam' € 51,9 miljoen.
- Ballast Nedam heeft zich uit hoofde van diverse krediet- en garantiefaciliteiten verplicht om geen (zakelijke) zekerheden te verstrekken. Voorts heeft Ballast Nedam zich verbonden om bepaalde financiële ratio's niet te over- of onderschrijden.
- De aansprakelijkheid voor verplichtingen uit hoofde van deelname in proportioneel geconsolideerde vennootschappen onder firma bedraagt maximaal € 134,5 miljoen. In 1999 bedroeg dit € 214,6 miljoen.
- Voor in de toekomst verschuldigde uit backservice verplichtingen voortvloeiende toeslagen, begrepen in de premies van het Bedrijfspensioenfonds voor de Bouwnijverheid, is in de jaarrekening geen voorziening opgenomen. Voor 2000 zou dit een voorziening van € 0,9 miljoen geweest zijn.
- Overige verplichtingen € 8,4 miljoen.
- Ballast Nedam Baggeren is verwickeld in een juridische procedure met de Indonesische autoriteiten inzake vergunning voor zandwinning. De inschatting van het management is dat hieruit geen verdere financiële gevolgen voor de onderneming voortvloeien.

Netto omzet

De netto omzet per segment luidt als volgt:

	in duizenden euro's	
	2000	1999*
Infrastructuur Nederland	367.006	367.708
Bouw en Ontwikkeling Nederland	513.581	488.413
Bouw Verenigd Koninkrijk	629.408	569.828
Bouw Internationaal	269.806	264.547
Baggeren	147.069	127.065
Industrie en Toelevering	168.020	177.693
Overige	3.107	2.396
Totaal	2.097.997	1.997.650

De netto omzet naar geografisch gebied luidt als volgt:

	in duizenden euro's	
	2000	1999*
Nederland	1.082.793	1.061.406
Verenigd Koninkrijk	632.370	571.706
Overig Europa	53.508	55.667
Midden-Oosten	125.260	121.845
Zuidoost-Azië	90.300	64.865
Rest van de wereld	113.766	122.161
Totaal	2.097.997	1.997.650

* aangepast voor vergelijkingsdoeleinden

Overige bedrijfsopbrengsten

Betreft ontvangen winstuitkering van het Ballast Nedam Pensioenfonds.

Bedrijfsresultaat

Het bedrijfsresultaat per segment luidt als volgt:

	in duizenden euro's	
	2000	1999*
Infrastructuur Nederland	6.100	(308)
Bouw en Ontwikkeling Nederland	20.002	16.084
Bouw Verenigd Koninkrijk	1.156	3.498
Bouw Internationaal	3.450	(12.141)
Baggeren	14.638	11.917
Industrie en Toelevering	14.035	14.446
Overige	(14.058)	(15.309)
Totaal	45.323	18.187

* aangepast voor vergelijkingsdoeleinden

In 'Overige' is in 2000 begrepen een correctie van € 10,5 miljoen betreffende de gerealiseerde boekwinst op een interne overdracht van bedrijfsactiviteiten.

Kosten

Werknemers

Gedurende 2000 had Ballast Nedam gemiddeld 7.607 werknemers in dienst (1999: gemiddeld 7.674). Deze waren als volgt over het concern verdeeld:

	Dienstverband onbepaalde tijd		Dienstverband bepaalde tijd	
	2000	1999	2000	1999
Infrastructuur Nederland	1.302	1.338	81	76
Bouw en Ontwikkeling Nederland	1.556	1.518	92	86
Bouw Verenigd Koninkrijk	1.404	1.418	15	17
Bouw Internationaal	243	212	1.238	1.424
Baggeren	418	404	131	111
Industrie en Toelevering	881	836	66	58
Overige	172	169	8	7
Totaal	5.976	5.895	1.631	1.779

Bestuurders en commissarissen

	in euro's		
	2000		
	Bruto salaris	Bonus	Pensioen lasten
R.H.P.W. Kottman	352.971	18.907	29.563
G.N.G. Wirken	272.220	25.321	30.923
Oud-leden Raad van Bestuur	462.661	23.019	46.113
Bezoldiging commissarissen	154.467		

Voor de gevormde voorziening voor vroegpensioen heeft een bedrag van € 2,136 miljoen betrekking op (oud-)leden van de Raad van Bestuur. De bezoldiging en pensioen van bestuurders en voormalige bestuurders bedroegen voor 1999 € 1,446 miljoen. De bezoldiging van commissarissen bedroeg in 1999 € 0,152 miljoen.

Afschrijvingen op materiële vaste activa

De specificatie luidt als volgt:	in duizenden euro's	
	2000	1999
Bedrijfsgebouwen en terreinen	4.107	2.527
Baggermaterieel	14.861	14.692
Overig materieel, fabrieksinstallaties en -inventarissen	18.503	20.800
Andere vaste bedrijfsmiddelen	5.923	6.641
Totaal	43.394	44.660

Resultaat uit deelnemingen

Deze post betreft het resultaat na belasting van de niet-geconsolideerde deelnemingen.

Belasting

Deze post betreft met name binnenlandse belasting naar de winst.

Geconsolideerd kasstroomoverzicht

in duizenden euro's; (...) = bestedingen

	31 december 2000	31 december 1999
Kasstroom uit operationele activiteiten		
Bedrijfsresultaat	45.323	18.188
Resultaat deelnemingen	3.010	3.333
Interest	(13.838)	(10.876)
Belastingen	(12.071)	(1.252)
Belangen van derden	-	(296)
Afschrijvingen	43.394	44.660
Niet-geconsolideerde deelnemingen	(293)	570
Mutaties in voorzieningen	10.529	6.395
Mutaties in voorraden	(1.076)	(3.614)
Mutaties in onderhanden werk	60.976	55.964
Mutaties in vorderingen	(68.784)	(114.326)
Mutaties in kortlopende schulden	42.873	71.155
Netto kasstroom uit operationele activiteiten	110.043	69.901
Kasstroom inzake investeringen		
Investeringen materiële vaste activa	(105.299)	(39.761)
Investeringen in vaste activa van acquisities	(3.071)	(3.388)
Desinvesteringen materiële vaste activa	13.866	9.972
Goodwill	(3.250)	(5.320)
Investeringen in niet-geconsolideerde deelnemingen	(11.879)	(2.278)
Desinvesteringen in niet-geconsolideerde deelnemingen	230	-
Netto kasstroom inzake investeringen	(109.403)	(40.775)
Kasstroom inzake financieringsactiviteiten		
Langlopende lening	36.043	(3.857)
Betaald dividend	(11.345)	(22.689)
Netto kasstroom inzake financieringsactiviteiten	24.698	(26.546)
Koersverschillen	1.407	(917)
Totaal	26.745	1.663
Liquiditeit		
Totaal netto kasstroom	26.745	1.663
Beginstand liquide middelen minus bankkredieten per 1 januari	(8.423)	(10.086)
Eindstand liquide middelen minus bankkredieten per 31 december	18.322	(8.423)

Gesegmenteerde informatie

Gesegmenteerde informatie betreffende 1999*
in miljoenen euro's

	Infrastructuur Nederland	BouwenOntv. Nederland	Bouw Ver. Koninkrijk	Bouw Internationaal	Baggeren	Industrie en Toelevering	Overige	Totaal
Omzet	367,7	488,4	569,8	264,5	127,1	177,7	2,5	1.997,7
Resultaat voor financiële baten en lasten, belastingen en afschrijvingen (EBITDA)	6,8	18,6	4,5	(3,5)	29,7	21,3	(14,5)	62,9
Afschrijvingen op materiële vaste activa	(7,1)	(2,5)	(1,0)	(8,6)	(17,8)	(6,9)	(0,8)	(44,7)
Resultaat voor financiële baten en lasten en belastingen (EBIT)	(0,3)	16,1	3,5	(12,1)	11,9	14,4	(15,3)	18,2
Resultaat deelnemingen	1,5					0,1	1,7	3,3
Financiële baten en lasten							(10,9)	(10,9)
Resultaat voor belastingen	1,2	16,1	3,5	(12,1)	11,9	14,5	(24,5)	10,6
Marge	0,3%	3,3%	0,6%	(4,6%)	9,4%	8,2%		0,5%
Orderportefeuille	314,0	461,7	446,3	215,1	194,6	49,7		1.681,4
Activa	101,3	177,6	181,3	67,0	176,2	101,9	53,6	858,9
Investeringen in materiële vaste activa	9,6	3,2	1,2	4,4	13,5	6,7	1,2	39,8
Niet-geconsolideerde deelnemingen	6,4	5,4	3,8	0,1	0,7	2,2	14,9	33,5
Werkzaam vermogen	56,8	(19,1)	(31,5)	155,3	89,5	71,8	36,7	359,5
Verplichtingen	87,1	185,6	197,8	21,8	62,0	51,0	(58,1)	547,2

* aangepast voor vergelijkingsdoeleinden

Gesegmenteerde informatie betreffende 2000*
in miljoenen euro's

	Infrastructuur Nederland	BouwenOntw. Nederland	Bouw Ver. Koninkrijk	Bouw Internationaal	Baggeren	Industrie en Toelevering	Overige	Totaal
Omzet	367,0	513,6	629,4	269,8	147,1	168,0	3,1	2.098,0
Resultaat voor financiële baten en lasten, belastingen en afschrijvingen (EBITDA)	12,8	22,4	2,5	8,6	32,8	21,9	(12,3)	88,7
Afschrijvingen op materiële vaste activa	(6,7)	(2,4)	(1,3)	(5,1)	(18,2)	(7,9)	(1,8)	(43,4)
Resultaat voor financiële baten en lasten en belastingen (EBIT)	6,1	20,0	1,2	3,5	14,6	14,0	(14,1)	45,3
Resultaat deelnemingen	0,6					0,3	2,1	3,0
Financiële baten en lasten							(13,8)	(13,8)
Resultaat voor belastingen	6,7	20,0	1,2	3,5	14,6	14,3	(25,8)	34,5
Marge	1,8%	3,9%	0,2%	1,3%	9,9%	8,5%		1,6%
Orderportefeuille	684,3	432,1	464,7	604,4	410,5	64,1		2.660,1
Activa	141,8	246,2	74,8	75,1	240,9	106,7	111,9	997,4
Investerings in materiële vaste activa	6,9	3,0	1,6	8,7	66,3	14,3	4,5	105,3
Niet-geconsolideerde deelnemingen	5,8	7,5	4,1	0,1	2,1	1,9	25,1	46,6
Werkzaam vermogen	27,2	(34,3)	2,3	148,0	134,0	92,7	8,2	378,1
Verplichtingen	85,9	183,0	93,3	31,0	111,8	54,2	108,5	667,7

Berekeningen werkzaam vermogen, activa en verplichtingen
in duizenden euro's

	2000	1999
Werkzaam vermogen		
Vaste activa	354.467	290.254
Vlottende activa	642.922	568.613
Liquide middelen	(80.421)	(14.996)
Kortlopende schulden	(547.248)	(462.838)
Bankkredieten	62.099	23.419
Egalisatierekening	(12.716)	(14.440)
Voorzieningen	(40.998)	(30.469)
	** 378.105	359.543
Activa		
Vaste activa	354.467	290.254
Vlottende activa	642.922	568.613
	** 997.389	858.867
Verplichtingen		
Kortlopende schulden	547.248	462.838
Converteerbare obligatielening	54.454	54.454
Langlopende leningen	65.992	29.949
	** 667.694	547.241

** zie gesegmenteerde informatie pagina 84 en 85

Vennootschappelijke balans

in duizenden euro's (voor winstverdeling)

	31 december 2000	31 december 1999
Vaste activa		
Financiële vaste activa	309.521	297.138
	309.521	297.138
Vlottende activa		
Vorderingen	3.186	14.366
Vorderingen op groepsmaatschappijen	145.410	130.345
	148.596	144.711
Kortlopende schulden		
Overige schulden	11.766	2.014
Bankkredieten	82.190	86.595
	93.956	88.609
Saldo van vlottende activa en kortlopende schulden	54.640	56.102
Saldo van activa en kortlopende schulden	364.161	353.240
Eigen vermogen		
Gestort aandelenkapitaal	56.723	56.723
Agio	57.799	57.799
Overige reserves	161.459	152.195
	275.981	266.717
Converteerbare obligatielening	54.454	54.454
Aansprakelijk vermogen	330.435	321.171
Voorzieningen	7.633	2.119
Langlopende leningen	26.093	29.950
	364.161	353.240

87

Vennootschappelijke winst- en verliesrekening

in duizenden euro's; (...) = negatief

	2000	1999
Resultaat uit deelnemingen	21.974	(1.293)
Overig resultaat	450	10.686
Netto resultaat	22.424	9.393

Toelichting op de vennootschappelijke balans en winst- en verliesrekening

in duizenden euro's; (...) = negatief

Financiële vaste activa	Deel- nemingen	Vorderingen op deel- nemingen	Totaal
Boekwaarde per 1 januari 2000	167.482	129.656	297.138
Mutaties in boekwaarde			
Resultaten	21.974		21.974
Investerings	62		62
Ontvangen dividenden	(843)		(843)
Goodwill	(3.250)		(3.250)
Overige mutaties	98.233	(103.793)	(5.560)
Saldo	116.176	(103.793)	12.383
Boekwaarde per 31 december 2000	283.658	25.863	309.521

De mutaties in boekwaarde van Overige mutaties hebben voor het grootste deel betrekking op de in het verslagjaar doorgevoerde interne herstructurering.

Eigen vermogen

De mutaties in het eigen vermogen in het verslagjaar waren:

	Geplaatst aandelen- kapitaal	Agio	Overige reserves	Totaal
Stand per 1 januari 2000	56.723	57.799	152.195	266.717
Winst 2000			22.424	22.424
Goodwill			(3.250)	(3.250)
Koersverschil			1.435	1.435
Dividend			(11.345)	(11.345)
Stand per 31 december 2000	56.723	57.799	161.459	275.981

Het maatschappelijk kapitaal bedraagt NLG 250 miljoen (€ 113,4 miljoen).

Het geplaatste aandelenkapitaal bestaat uit 10.000.000 gewone aandelen van NLG 12,50 (€ 5,67) nominaal.

Van de agio is NLG 60,8 miljoen (€ 27,6 miljoen) fiscaal vrij uitkeerbaar.

Overzicht effecten in Ballast Nedam van de Raad van Bestuur

De Raad van Bestuur bezit gezamenlijk per 31 december 2000:

- 5.695 certificaten van aandeel
- geen converteerbare obligaties
- geen ter beurse verhandelbare opties
- 7.000 personeelsopties (personeelsoptieregeling 1997)
- 4.000 personeelsopties (personeelsoptieregeling 1999).

Personeelsoptieregeling 1997

Alle medewerkers die op 1 december 1997 in vaste dienst waren van een statutair in Nederland gevestigd Ballast Nedam bedrijf zijn in de gelegenheid gesteld om (niet ter beurse genoteerde) opties te verkrijgen.

De belangrijkste voorwaarden zijn:

- de opties zijn verleend op certificaten van de Stichting Werknemersparticipatie Ballast Nedam;
- de uitoefenprijs is NLG 100,- (€ 45,38) zijnde het 40-daagse gemiddelde van de koers van de Euronext op de dag dat de uitoefenprijs is vastgesteld;
- uitoefening van de opties is mogelijk tot 1 december 2002;
- verkoop van de certificaten verkregen uit optie-uitoefening is pas mogelijk drie jaar nadat de opties zijn toegekend;
- aantal opties waarop ingeschreven kon worden was afhankelijk van functiegroep medewerkers;
- de loonbelasting die verschuldigd was terzake van de toekenning van de opties is voor rekening van de desbetreffende medewerker gekomen; hiervoor kon een in ten hoogste drie jaar af te lossen renteloze lening van Ballast Nedam worden verkregen, de leningen zijn inmiddels afgelost;
- per 31 december 2000 zijn 386.460 opties verleend.

Personeelsoptieregeling 1999

Alle medewerkers die op 1 april 1999 in vaste dienst waren van een statutair in Nederland, Groot-Brittannië, België of Duitsland gevestigd Ballast Nedam bedrijf zijn in de gelegenheid gesteld om (niet ter beurse genoteerde) opties te verkrijgen. De belangrijkste voorwaarden zijn:

- de opties zijn verleend op certificaten van de Stichting Werknemersparticipatie Ballast Nedam;
- de uitoefenprijs is NLG 72,90 (€ 33,15) zijnde 126% van de slotkoers van 29 april 1999 van het beursgenoteerde certificaat van aandeel Ballast Nedam;
- uitoefening van de opties en verkoop van de certificaten verkregen uit optie-uitoefening is mogelijk vanaf 1 april 2002;
- de opties kunnen uiterlijk tot 2 mei 2004 uitgeoefend worden;
- aantal opties waarop ingeschreven kon worden was afhankelijk van functiegroep medewerkers;
- de loonbelasting die verschuldigd was terzake van de toekenning van de opties is voor rekening van de desbetreffende medewerker gekomen;
- per 31 december 2000 zijn in het kader van de personeelsoptieregeling 142.075 opties verleend.

Verplichtingen die niet blijken uit de balans

- Per 31 december 2000 beliepen de door bankiers afgegeven garanties, na aftrek van contra-garanties van de Nederlandsche Credietverzekering Maatschappij N.V. en bankgaranties afgegeven door onderaannemers, in totaal € 387 miljoen. In 1999 bedroeg dit € 427 miljoen. Het betreft hier hoofdzakelijk verplichtingen uit hoofde van de uitvoering van aannemingscontracten en van opdrachtgevers ontvangen voorschotten.
- De aansprakelijkheid voor verplichtingen uit hoofde van deelname in proportioneel geconsolideerde vennootschappen onder firma bedraagt maximaal € 134,5 miljoen. In 1999 bedroeg dit € 214,6 miljoen.
- Ballast Nedam heeft zich uit hoofde van diverse krediet- en garantiefaciliteiten verplicht om geen (zakelijke) zekerheden te verstrekken. Voorts heeft Ballast Nedam zich verbonden om bepaalde financiële ratio's niet te over- of onderschrijden.

Amstelveen, 7 maart 2001

De Raad van Commissarissen

De Raad van Bestuur

P.C. van den Hoek, voorzitter
H.C. Broeksma
C. Izeboud
H-P. Keitel
N. Kroes
B.F-W.M. Peus
R.B. Schermer

R.H.P.W. Kottman, voorzitter
G.N.G. Wirken

Accountantsverklaring

Opdracht

Wij hebben de in dit verslag opgenomen jaarrekening 2000 van Ballast Nedam N.V. te Amsterdam gecontroleerd. De jaarrekening is opgesteld onder verantwoordelijkheid van de leiding van Ballast Nedam N.V. Het is onze verantwoordelijkheid een accountantsverklaring inzake de jaarrekening te verstrekken.

Werkzaamheden

Onze controle is verricht overeenkomstig in Nederland algemeen aanvaarde richtlijnen met betrekking tot controleopdrachten. Volgens deze richtlijnen dient onze controle zodanig te worden gepland en uitgevoerd, dat een redelijke mate van zekerheid wordt verkregen dat de jaarrekening geen onjuistheden van materieel belang bevat. Een controle omvat onder meer een onderzoek door middel van deelwaarnemingen van informatie ter onderbouwing van de bedragen en de toelichtingen in de jaarrekening.

Tevens omvat een controle een beoordeling van de grondslagen voor financiële verslaggeving die bij het opmaken van de jaarrekening zijn toegepast en van belangrijke schattingen die de leiding van Ballast Nedam N.V. daarbij heeft gemaakt, alsmede een evaluatie van het algehele beeld van de jaarrekening.

Wij zijn van mening dat onze controle een deugdelijke grondslag vormt voor ons oordeel.

Oordeel

Wij zijn van oordeel dat de jaarrekening een getrouw beeld geeft van de grootte en de samenstelling van het vermogen op 31 december 2000 en van het resultaat over 2000 in overeenstemming met in Nederland algemeen aanvaarde grondslagen voor financiële verslaggeving en voldoet aan de wettelijke bepalingen inzake de jaarrekening zoals opgenomen in Titel 9 Boek 2 BW.

Amstelveen, 7 maart 2001

KPMG Accountants N.V.

Overige gegevens

Statutaire bepalingen inzake winstverdeling

De statutaire bepalingen inzake de winstverdeling zijn opgenomen in artikel 21.

Artikel 21 luidt als volgt:

1. De vennootschap kan aan aandeelhouders en andere gerechtigden tot de voor uitkering vatbare winst slechts uitkeringen doen tot ten hoogste het bedrag van de uitkeerbare reserves.
2. Uitkering van winst geschiedt na de goedkeuring van de jaarrekening waaruit blijkt dat zij geoorloofd is.
3. Van de winst die blijkens de goedgekeurde jaarrekening is behaald wordt door de Raad van Bestuur onder goedkeuring van de Raad van Commissarissen vastgesteld, welk gedeelte zal worden gereserveerd. Het overblijvende deel van de winst wordt als dividend op de aandelen uitgekeerd.
4. Bij de berekening van de winstverdeling tellen de aandelen die de vennootschap in haar eigen kapitaal houdt niet mede, tenzij deze aandelen belast zijn met een vruchtgebruik of daarvan met de medewerking van de vennootschap certificaten zijn uitgegeven.
5. Voor zover er winst in de vennootschap is, kan de Raad van Bestuur onder goedkeuring van de Raad van Commissarissen besluiten tot uitkering van een interim-dividend op rekening van het te verwachten dividend, mits aan het hiervoor in lid 1 bepaalde is voldaan, waarvan blijkt uit een tussentijdse vermogensopstelling als bedoeld in artikel 105 lid 4 van Boek 2 van het Burgerlijk Wetboek.
6. De besluiten tot uitkering van (interim-)dividenden kunnen behelzen dat (interim-)dividenden geheel of gedeeltelijk in contanten of in aandelen in de vennootschap worden uitgekeerd.
7. De Algemene Vergadering kan op voorstel van de Raad van Bestuur onder goedkeuring van de Raad van Commissarissen besluiten tot uitkering ten laste van de uitkeerbare reserves. Het bepaalde in lid 6 is te dezen van overeenkomstige toepassing.
8. (Interim-)dividend wordt betaalbaar gesteld op een door de Raad van Bestuur vastgestelde dag, uiterlijk veertien dagen na vaststelling van het (interim-)dividend.
9. (Interim-)dividenden, waarover vijf jaren na de opeisbaarheid niet is beschikt, vervallen ten bate der vennootschap.

Winstbestemming

Bij goedkeuring van de vastgestelde jaarrekening zal aan de aandeelhouders een dividend van twee gulden en vijftig cent (1,1345 euro) per aandeel worden uitgekeerd.

De winstverdeling is in dat geval als volgt:

Netto winst	€ 22.424.000
Te betalen dividend	<u>€ 11.345.000</u>
Toevoeging aan reserves	€ 11.079.000

Rapport

Ter voldoening aan het bepaalde in artikel 15 van de Voorwaarden van Administratie voor de aandelen op naam Ballast Nedam N.V. d.d. 15 mei 1994, laatstelijk gewijzigd d.d. 8 oktober 1997, brengen wij het volgende verslag uit aan certificaathouders.

Gedurende het verslagjaar 2000 heeft de Stichting de gebruikelijke werkzaamheden doen uitvoeren die verband hielden met de administratie van de hierboven omschreven aandelen.

Als gevolg van roeyement van certificaten in aandelen is het nominaal bedrag van de in administratie genomen aandelen met NLG 62.500,- verminderd en bedroeg per ultimo 2000 NLG 51.845.000,-.

Het bestuur van de Stichting is als volgt samengesteld:

Ir. M. Ververs (voorzitter)

Ir. S.B. Braaksma

Prof. mr. P.C. van den Hoek

In april 2000 is de heer mr. P. Bakker Schut afgetreden als bestuurslid. Wij hebben zijn inbreng in onze vergaderingen zeer gewaardeerd. In zijn plaats is de heer ir. S.B. Braaksma benoemd.

De curricula vitae van de bestuursleden liggen bij de Vennootschap ter inzage.

De werkzaamheden verbonden aan de administratie van de aandelen worden verricht door de administrateur van de Stichting: Administratiekantoor van het Algemeen Administratie- en Trustkantoor B.V. te Amsterdam.

Naast het doen voeren van de administratie van de aandelen heeft het bestuur tweemaal (na de publicatie van de jaarcijfers en de halfjaarcijfers) overleg gevoerd met enkele leden van de Raad van Bestuur en daarbij een toelichting verkregen op de gang van zaken in de vennootschap.

Teneinde de onafhankelijkheid van het bestuur nog beter te waarborgen heeft begin 2001 een statutenwijziging plaatsgevonden.

Het aantal bestuursleden is uitgebreid van drie naar vier. Eén bestuurslid wordt benoemd door en uit de Raad van Commissarissen; de overige drie bestuursleden dienen onafhankelijk te zijn in de zin van bijlage X bij het Fondsenreglement en worden door het bestuur benoemd.

Amstelveen, 7 maart 2001

Het Bestuur

Rapport

5% converteerbare achtergestelde obligatielening 1997 per 2002 groot NLG 120.000.000,-- ten laste van Ballast Nedam N.V.

Ter voldoening aan het bepaalde in artikel 11 van de op 8 oktober 1997 voor notaris Mr. H.B.H. Kraak, notaris te Amsterdam, verleden trustakte, brengen wij onderstaand verslag uit.

De obligaties zijn gedurende de gehele verdere looptijd van de lening verwisselbaar in certificaten van aandelen Ballast Nedam N.V. à NLG 12,50 nominaal tegen een conversiekoers die thans NLG 127,-- (€ 57,63) bedraagt.

Gedurende het verslagjaar 2000 zijn geen obligaties ter conversie aangeboden.
Het per 31 december 2000 uitstaande bedrag van de lening bedraagt NLG 120.000.000,--.

Ter voldoening aan het bepaalde in artikel 4 lid 23 van de trustakte is een bewijs van inschrijving gedeponereerd ten name van de trustee voor zoveel certificaten van aandelen als nodig is om volledige conversie van alle uitstaande obligaties mogelijk te maken.

De debitrice is bevoegd de lening vanaf 9 oktober 2000 à pari af te lossen op voorwaarde dat de gemiddelde beurskoers van de certificaten van aandelen Ballast Nedam N.V. op de Euronext Amsterdam N.V. te Amsterdam, blijkens de Officiële Prijscourant, een periode van 30 opeenvolgende beursdagen eindigend op de veertiende dag voorafgaande aan de dag waarop de kennisgeving van vervroegde aflossing aan obligatiehouders is gegeven, tenminste 130% van de dan geldende conversiekoers heeft bedragen.

Tevens is de debitrice bevoegd om de lening gedurende de gehele looptijd à pari af te lossen op voorwaarde dat tenminste 85% van de oorspronkelijke uitgegeven obligaties is geconverteerd of ingekocht.

Indien zich een geval voordoet als bedoeld in artikel 3 lid 2 van de trustakte is de debitrice eveneens gerechtigd de gehele lening vervroegd af te lossen.

Amsterdam, 26 januari 2001

N.V. Algemeen Nederlands Trustkantoor ANT

Mr. L.J.J.M. Lutz

Overzicht (2000-1996) van de belangrijkste cijfers

in miljoenen euro's, tenzij anders vermeld (voor winstverdeling); (...) = negatief

	2000	1999	1998*	1997*	1996*
BALANS					
Vaste activa					
Materiële vaste activa	307,9	256,8	266,2	260,6	261,5
Financiële vaste activa	46,6	33,5	31,6	29,4	23,7
	354,5	290,3	297,8	290,0	285,2
Vlottende activa					
Onderhanden werk	(64,4)	(3,5)	52,5	84,2	44,6
Voorraden en vorderingen	626,9	557,1	439,1	295,9	270,6
Liquide middelen	80,4	15,0	28,8	88,1	84,4
	642,9	568,6	520,4	468,2	399,6
Kortlopende schulden	547,2	462,8	405,1	351,3	347,8
Saldo van vlottende activa en kortlopende schulden	95,7	105,8	115,3	116,9	51,8
Saldo van vaste en vlottende activa verminderd met kortlopende schulden	450,1	396,0	413,1	406,9	337,0
Eigen vermogen	276,0	266,7	284,2	274,0	255,0
Aandeel derden	-	-	0,3	0,4	0,4
Converteerbare obligatielening	54,5	54,5	54,5	54,5	-
Egalisatierekening	12,7	14,4	16,3	17,9	19,6
Voorzieningen	41,0	30,5	24,0	22,7	20,2
Langlopende schulden	66,0	29,9	33,8	37,4	41,8
	450,1	396,0	413,1	406,9	337,0
ORDERPORTEFEUILLE	2.660,1	1.681,4	1.463,4	1.491,6	1.633,6
OMZET					
Binnenland	1.082,8	1.061,4	863,1	830,7	873,1
Buitenland	1.015,2	936,3	1.204,4	1.124,9	862,5
Totaal	2.098,0	1.997,7	2.067,5	1.955,6	1.735,6

* aangepast voor vergelijkingsdoeleinden

	2000	1999	1998*	1997*	1996*
Kerngetallen					
Omzet en orderportefeuille					
Netto omzet	2.098	1.998	2.068	1.956	1.736
Orderportefeuille	2.660	1.681	1.463	1.492	1.634
Resultaat en cashflow					
Resultaat voor financiële baten en lasten, belastingen en afschrijvingen (EBITDA)	88,7	62,9	101,2	90,9	73,4
Bedrijfsresultaat	45,3	18,2	59,7	51,5	41,6
Resultaat voor belastingen	34,5	10,6	51,8	49,0	44,8
Netto resultaat	22,4	9,4	47,7	45,5	41,5
Afschrijvingen	43,4	44,7	41,5	39,4	31,8
Cashflow	65,8	54,1	89,2	84,9	73,3
Investerings/desinvesteringen					
Investerings	105,3	39,8	50,6	56,3	112,7
Desinvesteringen	13,9	10,0	13,6	30,1	9,7
Financiering					
Werkzaam vermogen	378,1	359,5	382,9	278,2	212,9
Eigen vermogen	276,0	266,7	284,2	274,0	255,0
Rentedragende langlopende schulden	66,0	29,9	33,8	37,4	41,8
Gemiddeld aantal medewerkers					
	7.607	7.674	8.545	8.115	8.193
Ratio's					
Bedrijfsresultaat/gemiddeld werkzaam vermogen	12,3%	4,9%	18,1%	21,0%	18,9%
Netto resultaat/gemiddeld eigen vermogen	8,3%	3,4%	17,1%	17,2%	16,4%
Netto resultaat/omzet	1,1%	0,5%	2,3%	2,3%	2,4%
Eigen vermogen (inclusief egalisatierekening)/totale activa	28,9%	32,7%	36,7%	38,5%	40,1%
Aandelen					
Aantal gewone aandelen (x 1000)	10.000	10.000	10.000	10.000	10.000
Beurswaarde op basis koers einde jaar	218,0	217,8	276,8	476,5	381,2
Uitgekeerd dividend	11,3	11,3	22,7	22,7	20,4
Per aandeel van NLG 12,50 (€ 5,67) nominaal in euro's					
Eigen vermogen	27,60	26,67	28,42	27,40	25,50
Cashflow	6,58	5,41	8,92	8,49	7,33
Netto resultaat	2,24	0,94	4,77	4,55	4,15
Dividend	1,1345	1,1345	2,2689	2,2689	2,0420

* aangepast voor vergelijkingsdoeleinden

Ballast Nedam N.V.

Raad van Commissarissen Raad van Bestuur

Algemeen

Concernstaf

- Secretariaat Vennootschap
- Personeel & Organisatie
- Communicatie en Diensten
- Strategische Planning & Investor Relations
- ICT
- Financiën
- Treasury
- Juridische Zaken
- Risicobeheer en Assurantiën

Ballast Nedam Engineering B.V. Ballast Nedam Services B.V.

INFRASTRUCTUUR NEDERLAND

Ballast Nedam Infra B.V.

- Ballast Nedam Infra Noord West B.V.
- Ballast Nedam Infra Noord Oost B.V.
- Ballast Nedam Infra Midden B.V.
- Ballast Nedam Infra Zuid Oost B.V.
- Ballast Nedam Vepo B.V.
- Ballast Nedam Infra Zuid West B.V.
- Ballast Nedam Infra Specialiteiten B.V.
- Ballast Nedam Funderingstechnieken B.V.
- Ballast Nedam Specialistisch Grondverzet B.V.
- Ballast Nedam Grondstoffen B.V.
- Ballast Nedam Kabels en Leidingen B.V.
- Recycling Maatschappij 'Feniks' B.V.
- Ballast Nedam Milieutechniek B.V.
- Dibec B.V.
- Transport- en Handelsmaatschappij van Drooge B.V.
- Van Strien Verkeersgeleiding B.V.
- BBL Railinfra v.o.f. / Ballast Nedam Rail
- Ballast Nedam Beton- und Wasserbau GmbH (Duitsland)
- Ballast Nedam Bulk Grondstoffen v.o.f. (33 1/3%)
- Betuweroete Gelderse Poort v.o.f. (33 1/3%)
- Bouwcombinatie HSL – Hollandse Meren v.o.f. (22,39%)
- Bouwcombinatie HSL – Drechtse Steden v.o.f. (19,9%)
- BTC-Botlek v.o.f. (20%)
- Combinatie Beneluxlijn v.o.f. (14%)
- Combinatie Caland Tunnel v.o.f. (25%)
- Kombinatie Schiphol Zuid v.o.f. (33 1/3%)
- Cobeton B.V. (25%)
- Combinatie Hallum over de Feart v.o.f. (50%)
- Combinatie Hemboog v.o.f. (50%)
- HSL Brabant Noord v.o.f. (25%)
- HSL Infra Rail v.o.f. (12,75%)

BOUW EN ONTWIKKELING NEDERLAND

Ballast Nedam Bouw en Ontwikkeling B.V.

Ballast Nedam Utiliteitsbouw B.V.

- Bouwborg West B.V.
- Bouwborg Oost B.V.
- Bouwcombinatie 'Blixembosch' v.o.f.
- Bouwcombinatie 'Hoge Erasmus' v.o.f.
- Bouwcombinatie Weena Toren v.o.f. (50%)
- Bouwcombinatie ZuidOost v.o.f. (50%)
- Combinatie IJsseloord 2 v.o.f. (50%)
- Onderhoudscombinatie Ahoy (50%)

Ballast Nedam Woningbouw B.V.

- Aannemingsbedrijf F.W. Onrust B.V.
- Bouwborg Aannemingsbedrijf B.V.
- Bouwborg Planontwikkeling B.V.
- Bouwcombinatie Monnikenhuizen v.o.f. (33 1/3%)
- Bouwcombinatie Zoetermeer Oosterheem v.o.f. (25%)
- Combinatie Tarwewijk v.o.f. (50%)

Ballast Nedam Ontwikkelingsmaatschappij B.V.

- Ballast Nedam Project Stadshart Amstelveen
- Ballast Nedam Vleuterweide B.V.
- Haagse Veste Holding B.V. (50%)
- Ontwikkelingsmaatschappij Centrumgebied Amsterdam Zuidoost B.V. (33 1/3%)

Ballast Nedam Bouwmaterieel B.V.

BOUW VERENIGD KONINKRIJK

Ballast plc (Verenigd Koninkrijk)

- Wiltshier Facilities Management Ltd.
- Harmondsworth Investments Ltd.
- Wiltshier Estates Ltd.
- Falkirk Schools Partnership Ltd.
- Ballast Wiltshier Investments Ltd.
- Homecare Contracts (Scotland) Ltd.
- Quays Campus Ltd.
- Canterbury Sports Ltd (80%)
- Grannag Ltd. (20%)
- Serah Properties PLC (27,5%)

BOUW INTERNATIONAAL

Ballast Nedam International B.V.

- Ballast Nedam Groep N.V.
- British Aerospace-Ballast Nedam International B.V.
- Ballast Saudi Arabië B.V.
- Ballast Nedam Equipment Services B.V.
- Ballast Nedam Equipment Services Pte Ltd. (Singapore)
- Ballast Nedam International (Malaysia) Sdn Bhd (Maleisië)
- PT Ballast Indonesia Construction (47,5%)
- PT Ballast Nedam South East Asia (Batam, Indonesië)
- Ballast Nedam Suriname N.V. (Suriname)
- Ballast Nedam Caribbean N.V. (St. Maarten)
- Lange-Ballast Contractors Ltd. (45 %) (Trinidad)
- Ballast Nedam Canada B.V.
- Ballast Nedam Canada Ltd. (Canada)
- Golden Peaks Resort Inc. (Canada)
- Ballast Nedam Ghana B.V. (Ghana)
- European Gaza Development Group (55%)
- Water Group Holland B.V. (14,3%)
- J.V. Hochtief – Ballast Nedam - Pan Asia (Taiwan)
- OPC – Ballast Nedam Mexico S.A. de C.V. (50%) (Mexico)

Ballast Nedam International Product Management B.V.

- Ballast Nedam Telecom Infrastructures B.V.
- Ballast Nedam Telecom U.K. Ltd (Verenigd Koninkrijk en Australië)

BAGGEREN

Ballast Nedam Baggeren B.V.

- Anglo-Dutch Dredging Co. Ltd. (Verenigd Koninkrijk)
- Ballast Muddrings A.B. (Zweden)
- Ballast Nedam Bau- und Bagger GmbH (Duitsland)
- Ballast Nedam Groep N.V. Malaysia Sdn Bhd (Maleisië)
- Broekhoven B.V.
- Condreco Pty., Ltd. (Australië)
- Tagus Dragagens Uni Pessoal Lta (Portugal)
- Airport Platform Contractors J.v. (16,6%) (Hong Kong)
- Ballast Nedam Bulk Grondstoffen v.o.f. (33 1/3%)
- North American Trailing Company (25%) (Verenigde Staten)
- Percon-Ballast Sdn Bhd (49%) (Maleisië)
- Riovia S.A. (20%) (Argentinië)
- Secursal Argentina (50%) (Argentinië)
- Tanjung Pelepas Sdn Bhd (60%) (Maleisië)
- Zeezand IJmuiden v.o.f. (50%)

INDUSTRIE EN TOELEVERING

Ballast Nedam Industrie en Toelevering B.V.

- N.V. Algri (België)
- Bruil Specialistische Bouwtechnieken B.V.
- Durisol Raalte B.V.
- Exploitatiemaatschappij Transportbeton B.V.
- Haitsma Beton B.V.
- Hoco Beton B.V.
- N.V. Immobiliën en Grindexploitatie-maatschappij Bichterweerd (België)
- Ingenieursbureau voor Systemen en Octrooien Spanstaal B.V.
- Ivacon B.V.
- Lingen Beton B.V.
- Nieuwenhuis Betonrenovatie B.V.
- Rademakers Gieterij B.V.
- Société d'Exploitation des Carrières d'Yvoir S.A. (België)
- Spanvloer B.V.
- TBS Soest B.V.
- Waco-Liesbosch Beton B.V.
- Ballast Nedam Bulk Grondstoffen v.o.f. (33 1/3%)
- N.V. La Gravière d'Armay (25%) (België)
- V.o.f. Vibouw/Van Happen (50%)
- Zand- en Grindhandel Verkaik v.o.f. (50%)

Functionarissen per 1 maart 2001

Ballast Nedam N.V.

Raad van Bestuur

R.H.P.W. Kottman, voorzitter
G.N.G. Wirken

Algemeen

Adviseur Raad van Bestuur
Secretariaat Vennootschap

J.A. Holleman
W.H. van de Wal

Concernstaf

Juridische zaken
Financiën
Treasury/Project Financiering
Personeel en Organisatie
Strategische Planning & Investor Relations
Communicatie en Diensten
ICT
Risicobeheer/ Assurantiën

W.H. van de Wal
T.A.C.M. Bruijninx
R.B. Kleyn
F.M. Gerrits
A.C. van Haeringen
J.W. Bolt
R.J. Kathmann
P.Th.G. Kaatee

Ballast Nedam Engineering B.V.

H. van der Horst (per 15 mei 2001)

Ballast Nedam Services B.V.

J.W. Bolt

Ballast Nedam Bouwmaterieel B.V.

L. Philippen

INFRASTRUCTUUR NEDERLAND

Ballast Nedam Infra B.V.

- Ballast Nedam Infra Projecten
- Ballast Nedam Infra Noord West B.V.
- Ballast Nedam Infra Noord Oost B.V.
- Ballast Nedam Infra Zuid Oost B.V.
- Ballast Nedam Infra Zuid West B.V.
- Ballast Nedam Infra Midden B.V.
- Ballast Nedam Infra Specialiteiten B.V.
- Ballast Nedam Funderingstechnieken B.V.
- Ballast Nedam Kabels & Leidingen B.V.
- Ballast Nedam Industriebouw B.V.
- Ballast Nedam VEPO B.V.
- Ballast Nedam Grondstoffen B.V.
- Ballast Nedam Milieutechniek B.V.
- Dibec B.V.
- Recycling Maatschappij Feniks B.V.
- Ballast Nedam Rail
- Ballast Nedam Geluidwering
- Ballast Nedam Zuiveringen
- Ballast Nedam Specialistisch Grondverzet B.V.
- Van Drooge Transport en Handelsmaatschappij B.V.

Th. Mulder, R. Malizia, B.A. Post, R. van Schravendijk
A.S. Hoekstra, J.J.A. van Huijstee
J.T. Folkerts, R.P. de Keijser
K. Braam, R. Philipse
J.P.A. van Herwijnen
H. Kuipers, A.J. Elsevier van Griethuysen
K.J. Meinardi
C.J. Luesink, A. van der Zijden
J.P. Bol, A. Kuiper
R. Versluis
A.S. Hoekstra, J.J.A. van Huijstee
J.P.A. van Herwijnen
J. van den Brink
R. Huntjes, J. van Rijn
P.G.M. Ballast
J. van den Brink
P.S. van der Bijl
R.P. de Keijser
J.P.A. van Herwijnen
K. Roelfsema
R. Philipse

BOUW EN ONTWIKKELING NEDERLAND

Ballast Nedam Bouw en Ontwikkeling B.V.

R.L.M. Jacobs, P.M.A. Baaijens, F.P.A. de Canne,
F.L. van Oorschot

Ballast Nedam Ontwikkelingsmaatschappij B.V.

J. H. Seelen, S.B. de Vries

Ballast Nedam Utiliteitsbouw B.V.

- Bouwborg West B.V.
- Speciale Projecten
- Regio Randstad
- Regio Zuid-Zuidwest
- Regio Oost / Bouwborg Oost

J.A.G. van Oostrum, W. Luttikhuisen
P.J. Cupido
J.A.G. van Oostrum, F.G.C.M. Bouwmans, S.J.A. Bijpost
F.A. Rombouts
J.B.C. Marijnissen, A.H.P. Lodewijk
J.H.C. Vermaak

Ballast Nedam Woningbouw B.V.

- Regio Midden
- Regio Zuid
- Regio West
- Regio Zuid-Oost
- Regio Noord / Bouwborg B.V.
- Aannemingsbedrijf F.W. Onrust B.V.

BOUW VERENIGD KONINKRIJK

Ballast plc

- Scotland
- North East Region
- Northern Region
- North West Region
- South West Region
- South East Region
- Developments Division
- Special Projects Division
- Stadia Division

BOUW INTERNATIONAAL

Ballast Nedam International B.V.

- West and Global
- East
- Middle East
- Equipment Services B.V.
- Ballast Nedam International Product Management B.V.

BAGGEREN

Ballast Nedam Baggeren B.V.

Area Managers

Hoofd Materieel Beheer
Hoofd Personeel & Organisatie
Hoofd Bedrijfsbureau

INDUSTRIE EN TOELEVERING

Ballast Nedam Industrie en Toelevering B.V.

- Bruil Specialistische Bouwtechnieken B.V.
- Durisol B.V.
- Exploitatiemaatschappij Transportbeton B.V.
- Haitsma Beton B.V.
- Hoco Beton B.V.
- N.V. Immobiliën en Grindexploitatiemaatschappij Bichterweerd, N.V. Algri en N.V. La Gravière Amay
- Ballast Nedam Bulk Grondstoffen v.o.f.
- Ingenieursbureau voor Systemen en Octrooien Spanstaal B.V.
- Ivacon B.V.
- Lingen Beton B.V.
- Nieuwenhuis Betonrenovatie B.V.
- Rademakers Gieterij B.V.
- Société d'Exploitation des Carrières d'Yvoir S.A. (België)
- TBS Soest B.V.
- V.o.f. Vibouw-Van Happen
- Waco-Liesbosch Beton B.V.
- Zand- en Grindhandel Verkaik v.o.f.

J.J.M. Waegemaekers, C.C. Ampt
R.P. Perk
A.C.J.M. van Poppel
R. Honig
A.C.J.M. van Poppel
R.P. Perk
P. Onrust

R. Heathfield, D.A. Barrat, M.P. Snasdell,
J.T.J. Schoonderbeek, A.J. Snell
J.M. Middlemiss
W. Johnson
S.J. Clarkson
N.P. Brook
B. Grimes
A. Gaskill
R.A. Blythe
P. Cooper
D.J. Watson

A.H. Godri, D. Alkema, Ph. Dubbeling, R.P. Rombouts,
G. van der Schaaf
G. van der Schaaf
Ph. Dubbeling
R.P. Rombouts
J.W.J. Dieben
H.G. van Uiter

R.J.W.M. van Rooden, A. Kok, J.C. Pronk
S. Boon, F.A.J. Broekhoven, H.B. Graswinckel,
M.B.A. de Kok, R.K. Romijn
L.J.H. Brand
J.P.T.M. Rooms
J. Preesman

P.J.G. Franssen, W. Zandbergen, L.B. van Rietschoten
J.G.J. Nieuwenhuis
E. Blaauw
J.A. Vriens
H. Eckhart, J. Kroon
J.J.G. Holtackers, L.M.G.C. Peerlings
H.P. van der Meer

H.P. van der Meer
W.B. Grundlehner, A.A. Smid
N.P. van Lith
F.W. Lingen
J.G.J. Nieuwenhuis
A.A.G. Hartings
H.P. van der Meer
W. Ent, R. de Haas
G.J. Boer
P.J.G. Franssen, B.U.J.M. van Roosmalen
H.M. Bronder

Verklaring van gebruikte afkortingen

ARBO	VROM Wet Arbeidsomstandigheden in de Bouw
BOR	Bereikbaarheidsoffensief Randstad, onderdeel van het infrastructuurbeleid van de rijksoverheid
CBS	Centraal Bureau voor de Statistiek
DBMF	Design, Build, Maintenance and Financing
EBIT	Earnings Before Interest and Tax (Resultaat voor financiële baten en lasten en belastingen)
EBITDA	Earnings Before Interest, Tax, Depreciation and Amortisation (Resultaat voor financiële baten en lasten, belastingen en afschrijvingen)
GWW	Grond-, Weg- en Waterbouwkundige werken
HSL	Hogesnelheidslijn
ICT	Informatie en Communicatie Technologie
ISV	Investeringsbudget Stedelijke Vernieuwing
MIT	Meerjarenprogramma Infrastructuur en Transport van het Ministerie van Verkeer en Waterstaat
OESO	Organisatie voor Economische Samenwerking en Ontwikkeling
PDM	Project Data Management
PFI	Private Finance Initiative, een beleidsprogramma van de Britse overheid
PPS	Publiek Private Samenwerking
VROM	Ministerie van Volkshuisvesting, Ruimtelijke Ordening en Milieu

Een organisatie wordt gemaakt door mensen.
Zij zijn het die collectief de kennis, ervaring, creativiteit en het doorzettingsvermogen
van ons bedrijf bezitten.
Zij bepalen het gezicht van Ballast Nedam.
In dit jaarverslag ziet u een willekeurige selectie
van onze medewerkers.

foto omslag: Petra van de Rijken

1. Natascha van der Doorn
2. Wouter Neve
3. Andries de Jong
4. Ben van der Hoorn
5. Gerrit van der Linden
6. Soenita Thakoer-Gangadin
7. Sjon van der Kaa
8. Kees Bleyendaal
9. Ben van Dijk
10. Bert Booden
11. Manfred den Boer
12. Wouter Slump
13. Peter Haring
14. Joop van Lottum
15. Dion Kuiper
16. Egbert Broerse

Ontwerp

Han Bohn

Productiebegeleiding

Afdeling Public Relations

Productie

Reprografische Dienst Ballast Nedam Services

Fotografie

Frits de Boer, J. de Jager/Giessen de Noord, Huib de Jonge, Image, Ab Koers, Carel Kramer, Mies de Monchy, Studio SphinX, Ries van Wendel de Joode en anderen

Computer graphics

Ballast Nedam Engineering CAD Department met Auto-Cad

Lithografie en druk

Lithograaf: bv Kunstdrukkerij Mercurius-Wormerveer

Drukkerij: bv Kunstdrukkerij Mercurius-Wormerveer

Binder: Binderij de Koningh, Rijswijk

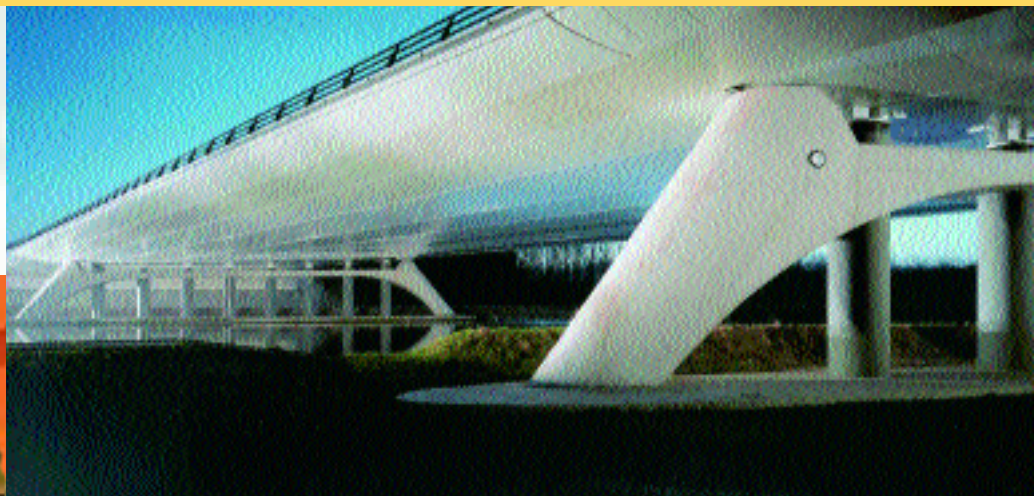
Ballast Nedam N.V.
Postbus 500
1180 BE AMSTELVEEN

Telefoon (020) 5 45 91 11
Telefax (020) 6 47 30 00
Internet www.ballast-nedam.nl
E-mail infodesk@ballast-nedam.nl

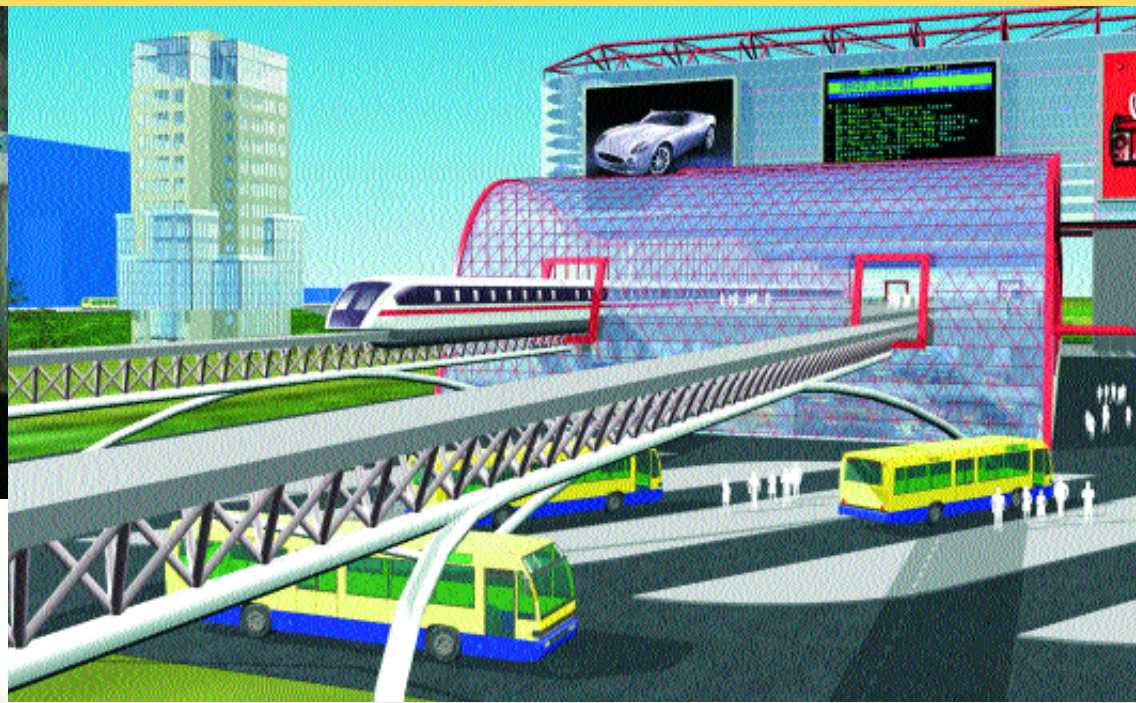
ruimte



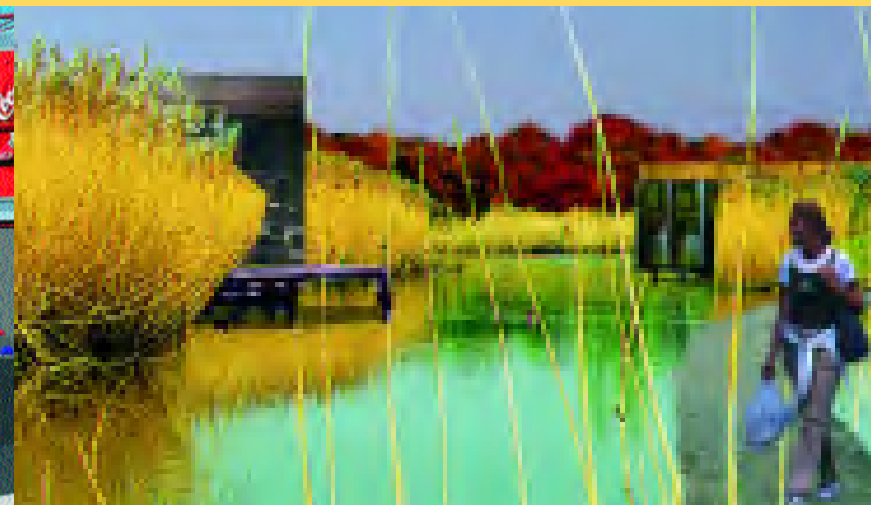
Woonstoren Tilburg



Staal/betonbrug in Veghel



Terminal magneetzweefbaan



De Vijfde nota Ruimtelijke Ordening (2001) van minister Pronk stelt:

‘De opgave is omvangrijk. Meer dan een kwart van het oppervlak van Nederland zal de komende dertig jaar veranderen’. De complexiteit van deze operatie is immens, omdat het rechtstreeks ingrijpt in de functies van de samenleving en de activiteiten van burgers. Hoe wonen, werken, recreëren, winkelen en bewegen de bewoners van Nederland over dertig jaar? De complexiteit wordt versterkt, omdat deze functies niet gescheiden meer kunnen worden gezien. Het gaat juist om een intelligente manier van vervlechting van deze activiteiten. Dat vraagt deels ook om nieuw denken en nieuwe technieken, om nieuwe ontwerp oplossingen. Schaarste aan ruimte is een gegeven, maar de ruimte zelf niet. De ruimte is maakbaar.

*‘Maakbaarheid, functionaliteit, beheersing, ordening: Nederland vormt er al eeuwen de avant-garde van. Zelfs het per definitie niet – maakbare, de natuur, wordt hier gemaakt. Denk aan ruimte die we aan de rivieren teruggeven. Het lijkt het einde van de maakbaarheid, maar feitelijk is het hypermaakbaarheid’ (Nova Cura 2000)**

Ballast Nedam staat midden in deze processen als één van de makers van deze ruimte. De droge en natte infrastructuur behoort al jaren tot haar kernactiviteiten. Maar juist ook in de verwevenheid met utiliteits- en woningbouw liggen er nu kansen voor een grote ontwikkelende totaalbouwer met vele disciplines. Ingewikkelde problemen vragen vaak ook ingewikkelde oplossingen. Dat vergt een integrale aanpak. Het managen van dit proces én de benodigde creativiteit, kennis en ervaring behoren tot de onderscheidende kerncompetenties van Ballast Nedam. De portfolio, schaal en innovatiekracht van ons bedrijf zijn bij uitstek geschikt voor deze (toekomstige) uitdagingen. Doordat Ballast Nedam in de fasen van verkenning, planvorming, conceptontwikkeling, ontwerp, uitvoering en beheer kennis kan inbrengen op de gebieden van civiele bouw, bouwtechniek, planologie, stedenbouw en transportsystemen is zij in staat toegevoegde waarde te leveren.

Oplossingsrichtingen
Een aantal oplossingsrichtingen dient zich aan. Waarschijnlijk zullen meer (of misschien zelfs alle) oplossingslijnen tegelijkertijd moeten worden gevolgd. Wij zullen ze hier kort schetsen.

Ruimtelijke ontwikkeling
Ruimte kan worden gemaakt, bijvoorbeeld de grote landaanwinningprojecten die Ballast Nedam uitvoert in Singapore en Hongkong. Maar ook in Nederland zijn er mogelijkheden: de Tweede Maasvlakte waar wij bij de

ontwikkeling vanaf het begin betrokken zijn. Ruimte kan ook worden gewonnen door intensivering van het gebruik, bijvoorbeeld bij binnenstedelijke vernieuwing. Daarbij gaat het niet om het alleen maar bouwen in grote dichtheden, maar om gebiedsontwikkeling: welke functies en activiteiten kunnen in onderlinge samenhang op hetzelfde grondgebied worden gecombineerd.

De vraagstelling ligt dan in het optimaal gebruik van de bestaande, maar te vernieuwen stad. Ook andere potentiële ontwikkelingen bieden kansen, bijvoorbeeld natte urbanisatie. Stedelijke functies, recreatie en waterberging worden gecombineerd in een grootschalige, drijvende ontwikkeling op water. Het bouwen van drijvende steden vraagt nieuwe concepten die kunnen steunen op bestaande kennis en ervaring die Ballast Nedam heeft opgedaan in het decennia lang bouwen langs, in, op, over en onder water.

Meervoudig ruimtegebruik
Behalve het beter en intensiever benutten van de ruimte, bijvoorbeeld door het in lagen stapelen van functies wordt ook gezocht naar combinatie of menging van verschillende functies en het beter benutten van de ruimte in de tijd. Een voorbeeld: de herstructurering van de Westelijke Tuinsteden in Amsterdam wordt nu ontwikkeld in combinatie met de aan te leggen Westrandweg. Ballast Nedam werkt samen met woningbouwcorporaties en een financier aan een herontwikkelingsplan voor het buitengebied. Was dit gebied oorspronkelijk als open gebied ingezet als een van de groene vingers van Amsterdam, thans staat het onder grote stedelijke druk, met het gevaar van verlies aan kwaliteit en

verdergaande versnippering. Oplossingen worden gezocht in een multifunctioneel gebruik van de ruimte. In voorzieningen voor sport, recreatie, natuur en waterberging worden werkgelegenheid en woningbouw op zorgvuldige wijze ingepast. Waar mogelijk vindt dubbel grondgebruik plaats.

Ondergronds bouwen
Ondergronds bouwen is een van de strategieën om ruimtewinst te realiseren. Daarnaast wordt ondergronds bouwen ingezet om transport efficiënter te laten verlopen en wordt het gezien als mogelijkheid de ruimtelijke kwaliteit bovengronds aanmerkelijk te verbeteren. De aandacht zal zich verleggen van het realiseren van op zichzelf staande projecten als parkeergarages en tunnels tot een gefaseerde aanpak van grotere ondergrondse gebieden in knooppunten, binnensteden of historische centra. Als consequentie hiervan zullen infrastructuur- en vastgoedontwikkeling meer en meer worden verweven.

Een voorbeeld: in het plan Delft Centraal, dat Ballast Nedam in een PPS met de gemeente ontwikkelt, is gekozen voor een integrale afstemming van de nieuwe spoortunnel en het te ontwikkelen vastgoed. Door vergroting van de bouwkuip ontstaat extra ruimte voor kantoren, gemeenschappelijke voorzieningen en parkeren. Door maximale benutting van de ondergrond kan de bouwhoogte in het plangebied worden beperkt waardoor het silhouet van de historische stad wordt gerespecteerd. Een extra bouwlaag wordt verkregen door maaiveldverlaging in het gehele gebied toe te passen. Een systeem van patio's faciliteert daglichttoetreding tot op de diepst gelegen bouwlagen en het ondergrondse station.

Dit systeem zorgt tevens voor een evenwichtige ruimtelijke beleving en simpele oriëntatie. De voorstellen voor Delft Centraal hebben van het Ministerie van VROM de status ‘Voorbeeldproject’ gekregen.

Duurzaam bouwen
Meervoudig ruimtegebruik en ondergronds bouwen impliceren duurzaam en toekomstgericht gebruik maken van de ruimte. Duurzaam bouwen legt daarnaast nog accenten op ketenbeheer en duurzame uitvoeringsmethoden. Het zoeken naar gebiedseigen oplossingen, het herstellen of in stand houden van een ecologische balans zijn hierbij belangrijke ontwerpuitgangspunten. Natte en droge infrastructuur zijn belangrijke dragers in deze plannen. Deze kunnen tevens bijdragen aan een zinvolle (woon)milieudifferentiatie in de vorm van bijvoorbeeld het al eerder genoemde waterwonen en boswonen. Een voorbeeld: in een onder stedelijke druk staand buffergebied van Helmond heeft Ballast Nedam samen met de gemeente en de bewoners van de aanliggende wijk een bijzonder plan ontwikkeld. In een open planproces is de gewenste kwaliteit voor het buffergebied gedefinieerd. Behoud en versterking van de open en groene structuur stonden hierbij voorop naast het realiseren van recreatieve en natuurlijke kwaliteiten in het gebied. Een verdere bebossing en het inbrengen van open water bepalen de nieuwe landschappelijke kwaliteit. Een afwisselend extensief natuurlijk en intensief recreatief gebruik draagt bij aan een verdere verbijzondering in het plan. In geselecteerde gebieden is op beperkte schaal woningbouw toegelaten in de vorm van kleinere, openbaar toegankelijke, landgoederen. Als nieuwe woonvorm vormen zij de drager voor de exploitatie en een duurzaam beheer van het gehele gebied.

Hoogbouw
Hoogbouw neemt een steeds belangrijker plaats in bij de conceptontwikkeling van grote steden. Stedelijkheid en

hoogbouw horen bij elkaar. Dat stelt hoge eisen aan de stedenbouwkundige inpassing, maar ook aan de techniek. Ballast Nedam is de bouwer van (zeer) hoge kantoorgebouwen en woontorens. Recente voorbeelden: de Milleniumtoren aan het Weena in Rotterdam, de Oval Tower bij de Arena (Amsterdam Zuidoost), de Hoge Erasmus in Rotterdam en Westpoint, een 135 meter hoge woontoren in Tilburg.

Mobiliteitssystemen
Infrastructuur is een niet meer weg te denken onderdeel van ons dagelijks leven geworden. Infrastructuur moeten we dan ook zien als een noodzakelijke voorwaarde voor onze maatschappelijke activiteiten. In het concept van ‘ketenmobiliteit’ moeten vervoerstypen op elkaar aansluiten en elkaar aanvullen. Dat vraagt een intensivering van bestaande vervoersystemen, maar het maakt deels ook nieuwe vervoerstypen nodig (bijvoorbeeld lightrail en zweefreinen). Er ontstaat een koppeling van deze systemen in integrale knooppunten, waar diverse wegen, spoor en ander openbaar vervoer infrastructureel bij elkaar worden gebracht in combinatie met omvangrijke en intensieve bebouwing. Dit stelt bijzondere eisen aan de ruimtelijke inpassing in toch al volle locaties in steden. Ook hier zien wij een aantrekkelijk werkterrein voor Ballast Nedam.

Een ander initiatief op het gebied van transportsystemen is de magneetzweefreinen. Ballast Nedam is partner in het consortium dat dit concept in Nederland wil ontwikkelen, bouwen en deels

(voor)financieren. In een recente studie van het consortium wordt aangegeven hoe de verbinding van Schiphol naar Groningen met een zweefreintrein (Zuiderzeelijn) kan worden gerealiseerd. In de studie wordt aandacht besteed aan de landschappelijke en technische invulling van de verbinding. Verder is een uniek stationsconcept ontwikkeld waar de overstap tussen de verschillende verkeersmodaliteiten als intermodaal centrum een maximale invulling krijgt. De stations zijn dusdanig gesitueerd en ingericht dat zij vooral voor de autogebruikers interessant zijn. Een inschatting is gemaakt van de diverse infrastructurele kruisingen en knelpunten. In de studie is een exploitatieconcept opgenomen en is het hele project op de financiële aspecten doorgerekend. Het project wordt door Ballast Nedam ontwikkeld in samenwerking met Siemens, ABN/AMRO en HBG. De maatschappelijke en politieke interesse in het project is groot. Dit project leent zich bij uitstek voor een PPS aanpak. Met de zweefreintechniek is in 1999 ook een voorstel gedaan voor het Rondje Randstad. Dit voorstel wordt momenteel in een werkgroep met de overheid verder uitgewerkt maar heeft een lagere prioriteit dan de Zuiderzeelijn.

Lightrailontwikkelingen nemen de laatste jaren sterk toe. Ballast Nedam is bij een aantal van deze projecten betrokken. Met name voor het project RandstadRail, een lightrail verbinding in de zuidflank van de Randstad tussen

Den Haag, Rotterdam en Zoetermeer, is een voorstel voor een integrale aanpak ontwikkeld. Voor het project Kop van Zuid in Rotterdam is een studie gemaakt van de beschikbare systemen voor het peoplemover concept (kleine elektronisch bestuurd wagentjes).

Waterbeheer
Waterbeheer is één van de agendapunten voor de komende decennia. De aanleg van nieuwe waterwegen, van meer open water, van een nieuwe waterbeheersingsinfrastructuur, enz. ligt in het hart van Ballast Nedam. Ook hier zien wij uitstekende mogelijkheden voor de inzet van onze veelzijdige expertise in de droge en natte infrastructuur.

Onze strategie is om voorop te lopen in de ontwikkeling van genoemde oplossingsthema's. Zij sluiten aan op wat onze core-business is en doen een beroep op de bij ons aanwezige kennis, ervaring en technologische innovatiekracht. Kortom: De ruimtelijke ontwikkeling van Nederland (maar ook in andere landen) biedt Ballast Nedam enorme kansen.

*voetnoot: Een uitgave van Habiforum (waar ook Ballast Nedam actief in is), Expertise netwerk Meervoudig Ruimtegebruik en RMNO