

20
13

Realiseren
van blijvende
kwaliteit

Inhoudsopgave

Leeswijzer	5
Tienjarenoverzicht	6
Het aandeel en dividendvoorstel	8
Voorwoord	10

Over Ballast Nedam

1	Profiel Ballast Nedam	13
1.1	Visie, missie en strategie	15
1.2	Kernactiviteiten	17
1.3	Overzicht van bedrijfsmerken	20
1.4	Stakeholders	22
1.5	Operationele organisatiestructuur	25
1.6	Verklaring Raad van Bestuur	27
2	Strategie	28
2.1	Buiten verandert onze leefomgeving	28
2.2	SWOT-analyse 2013	30
2.3	Strategisch Plan 2014–2016	31
2.4	Strategische focus	32
2.5	Vooruitzichten	39
3	Strategische doelstellingen en resultaten	41
3.1	Financiële resultaten	46
3.2	Strategische doelstellingen 2014	51
4	Segmenten	54
4.1	Infrastructuur	54
4.2	Bouw & Ontwikkeling	59
4.3	Specialismen	68
4.4	Toelevering	71
5	Risico en risicobeheersing	77
5.1	Risicomanagement en interne beheersing	77
5.2	Belangrijkste risico's	81
5.3	Specifieke risico's	89
6	Ons MVO-beleid	93
6.1	Borging van MVO-beleid in de organisatie	94
6.2	MVO-doelstellingen	94
6.3	Levenscyclus denken en doen (milieu)	99
6.4	Onze mensen, normen en waarden (medewerkers)	107
6.5	Ketensamenwerking (markt)	123
6.6	Midden in de samenleving (maatschappij)	128

7	Stakeholderdialoog	135
7.1	Betrokkenheid waarborgen	135
7.2	Materialiteitsmatrix	136
7.3	Dialogen met stakeholders op vier niveau's	137

Corporate governance

8	Corporate governance	143
8.1	Bestuurs- en zeggenschapsstructuur	145
8.2	Bericht van de Raad van Commissarissen	152
8.3	Samenstelling van de Raad van Commissarissen	161
8.4	Remuneratierapport	163
8.5	Samenstelling Raad van Bestuur	169

Jaarrekening 2013

9	Jaarrekening 2013	171
9.1	Geconsolideerde balans	172
9.2	Geconsolideerde winst-en-verliesrekening	173
9.3	Geconsolideerd overzicht van mutaties in het eigen vermogen	174
9.4	Geconsolideerd kasstroomoverzicht	175
9.5	Toelichting behorende tot de geconsolideerde balans en winst-en-verliesrekening	176
9.6	Segmentatie	191
9.7	Overnames en desinvesteringen	194
9.8	Toelichting op de geconsolideerde balans	195
9.9	Toelichting op de winst-en-verliesrekening	212
9.10	Vennootschappelijke balans (voor resultaatbestemming)	225
9.11	Vennootschappelijke winst- en verliesrekening	225
9.12	Toelichting op de vennootschappelijke balans en winst-en-verliesrekening	226

Overige informatie

10	Overige informatie	235
10.1	Controleverklaring van de onafhankelijke accountant	236
10.2	Begrippenlijst	238
10.3	Winstdeling en dividendbeleid	239
10.4	Bestuursleden van Stichting Administratiekantoor van aandelen Ballast Nedam	240
10.5	Verslag Stichting Administratiekantoor van aandelen Ballast Nedam	241
10.6	Over dit verslag: gehanteerde rapportageprincipes	243
10.7	GRI-indicatorenoverzicht	246
10.8	Onafhankelijk assurancerapport	250
10.9	Functionarissen per maart 2014	252
10.10	Concernschema per maart 2014	254

*Dit jaarverslag is te lezen en te downloaden op onze website www.ballast-nedam.nl.
Voor meer informatie over dit jaarverslag kunt u contact opnemen met de afdeling
Communicatie & Investor Relations van Ballast Nedam, per telefoon (030) 285 47 33
of e-mail pr@ballast-nedam.nl.*

Leeswijzer

In dit jaarverslag rapporteert Ballast Nedam integraal over zijn financiële prestaties en zijn manier van maatschappelijk verantwoord ondernemen.

In hoofdstuk 1 *Profiel Ballast Nedam* op pagina 13 beschrijven we onze visie en missie en wat onze kernactiviteiten zijn. U leest in welke marktomgeving we opereren en hoe onze organisatie in elkaar zit. Ook lichten we toe hoe wij werken vanuit de vijf pijlers onder onze strategie.

In hoofdstuk 2 *Strategie* op pagina 28 lichten we onze ondernemingsstrategie toe, en geven we aan wat onze ambities zijn en hoe deze worden beïnvloed door maatschappelijke omstandigheden. De SWOT-analyse op pagina 30 hebben we gebruikt om onze strategisch plan voor de jaren 2014 tot en met 2016 te bepalen. We gaan concreet in op het strategisch plan en schetsen de vooruitzichten.

In hoofdstuk 3 *Strategische doelstellingen en financiële resultaten* op pagina 41 leest u de strategische doelstellingen voor 2014. We geven in dit hoofdstuk weer wat het financiële en niet-financiële resultaat is van de inspanningen om onze doelen te bereiken tijdens het boekjaar 2013. Daarbij verklaren we het verschil tussen de kwalitatieve en kwantitatieve doelstellingen en behaalde resultaten.

In hoofdstuk 4 *Segmenten* op pagina 54 rapporteren we over de bijdragen van de segmenten aan de strategische doelstellingen en de actieplannen van 2013. Ook leest u in dit hoofdstuk op welke manier de segmenten bijdragen aan de strategische doelstellingen voor 2014.

In hoofdstuk 5 *Risico en risicobeheersing* op pagina 77 beschrijven we hoe Ballast Nedam omgaat met risico's en hoe de organisatie is ingericht om risico's te beheersen. Daarnaast identificeren we de bedrijfsspecifieke risico's en de belangrijkste strategische risico's, die voortvloeien uit de SWOT-analyse op pagina 30.

In hoofdstuk 6 *Ons MVO-beleid* op pagina 93 beschrijven wij hoe we ons MVO-beleid borgen in de organisatie. De MVO-doelstellingen zijn een integraal onderdeel van onze strategische doelstellingen. Daarnaast leest u per MVO-thema, gekoppeld aan onze strategische pijlers, meer over onze doelstellingen, de behaalde resultaten en hoe we in 2014 onze doelstellingen willen realiseren.

In hoofdstuk 7 *Stakeholderdialoog* op pagina 135 leest u hoe wij onze stakeholders betrekken bij onze beleids- en strategiebepaling en op welke manier we met hen in gesprek gaan.

In hoofdstuk 8 *Corporate governance* op pagina 143 lichten we toe hoe de onderneming wordt bestuurd. De Raad van Commissarissen doet in dit hoofdstuk verslag van de manier waarop het toezicht op de onderneming is uitgevoerd en legt in het remuneratierapport verantwoording af over het beloningsbeleid bij Ballast Nedam.

In hoofdstuk 9 *Jaarrekening* op pagina 171 doen wij onze financiële verslaglegging over 2013.

In hoofdstuk 10 *Overige informatie* op pagina 235 vindt u aanvullende informatie over Ballast Nedam en de totstandkoming van dit jaarverslag.

Tienjarenoverzicht

x € 1 miljoen

2013

2012

2011

Omzet en resultaat

Omzet	1 268	1 296	1 382
binnenland	1 020	1 153	1 252
buitenland	248	143	130
Orderportefeuille	1 460	1 761	1 950
EBITDA	(6)	2	47
Waardeveranderingen	(3)	(10)	(2)
Afschrijvingen	(21)	(23)	(25)
EBITA	(30)	(31)	20
Amortisatie	-	-	(1)
EBIT	(30)	(31)	19
Resultaat voor belastingen	(37)	(38)	12
Nettoresultaat voor amortisatie	(41)	(41)	10
Nettoresultaat	(41)	(41)	9

Investerings

Investerings	32	70	80
Desinvesterings	10	9	6
Netto-investerings	23	61	74

Balansgegevens

Vaste activa	211	245	286
Vlottende activa	638	641	655
Balanstotaal	849	886	941
Kortlopende verplichtingen	(639)	(634)	(625)

Vermogensstructuur

Werkzaam vermogen	156	176	229
Eigen vermogen	90	131	171
Rentedragende langlopende schulden	106	108	121
Netto liquide middelen	32	76	87
Netto financieringspositie	(83)	(49)	(45)

Verhoudingscijfers

EBIT / omzet	(2%)	(2%)	1%
Nettoresultaat / omzet	(3%)	(3%)	1%
Nettoresultaat / gemiddeld eigen vermogen	(31%)	(27%)	5%
Eigen vermogen / activa	11%	15%	18%

Gemiddeld aantal medewerkers

3 399	3 859	3 929
-------	-------	-------

Aandelen

Aantal gewone aandelen (x duizend)	10 000	10 000	10 000
Aantal uitstaande gewone aandelen (x duizend)	9 668	9 668	9 668
Marktkapitalisatie per einde jaar	95	95	129
Betaald dividend	(0)	5	4

Per gemiddeld uitstaand aandeel van € 6 nominaal

Eigen vermogen	9,72	13,55	17,66
Betaald dividend	(0,00)	0,47	0,36
Nettoresultaat	(4,22)	(4,24)	0,93

	2010	2009	2008	2007	2006	2005	2004
	1 359	1 384	1 426	1 270	1 310	1 206	1 164
	1 275	1 272	1 348	1 157	1 206	1 105	1 042
	84	112	78	113	104	101	122
	1 841	1 818	1 667	1 438	1 093	1 064	971
	45	42	67	63	63	58	63
	(1)	-	-	-	-	-	(8)
	(25)	(23)	(24)	(20)	(19)	(18)	(19)
	19	19	43	43	44	40	36
	(1)	(2)	(1)	(1)	(2)	(2)	(1)
	18	17	42	42	42	38	35
	11	8	31	38	38	28	24
	8	8	25	28	46	22	14
	7	6	24	27	44	20	13
	104	102	64	37	67	32	20
	12	6	22	7	12	67	20
	92	96	42	30	55	(35)	-
	420	352	274	242	253	211	268
	664	682	730	656	541	636	556
	1 084	1 034	1 004	898	794	847	824
	(598)	(644)	(660)	(590)	(555)	(644)	(586)
	425	279	252	256	177	74	78
	161	162	168	172	158	124	101
	285	197	126	97	36	54	99
	61	111	92	52	62	129	160
	(231)	(92)	(41)	(63)	23	68	56
	1%	1%	3%	3%	3%	3%	3%
	1%	0%	2%	2%	3%	2%	1%
	4%	4%	14%	16%	31%	18%	14%
	15%	16%	17%	19%	20%	15%	12%
	3 841	3 947	3 941	3 838	3 701	3 721	4 022
	10 000	10 000	10 000	10 000	10 000	10 000	10 000
	9 700	9 702	9 870	9 900	9 924	9 847	9 861
	140	147	137	280	328	327	123
	3	12	14	13	10	-	-
	16,58	16,62	17,05	17,31	15,98	12,54	10,26
	0,31	1,24	1,38	1,34	1,02	-	-
	0,73	0,62	2,46	2,75	4,44	2,05	1,36

Het aandeel en dividendvoorstel

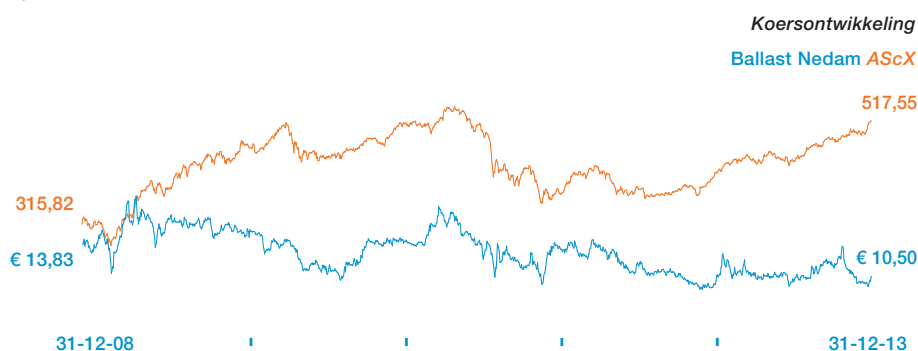
Aandelen en beursnotering

Op 31 december 2013 had Ballast Nedam 10 miljoen aandelen geplaatst en 9.667.500 aandelen uitstaan. Op deze datum hadden we 332.500 (certificaten van) ingekochte eigen aandelen. De ingekochte 332.500 (certificaten van) aandelen zijn nodig om de verplichtingen af te dekken uit de lopende managementoptieregeling.

De Stichting Administratiekantoor van aandelen Ballast Nedam geeft certificaten van aandelen uit en houdt de onderliggende aandelen. De certificaten zijn volledig en onbeperkt royeerbaar. Per 31 december 2013 bedroeg het aantal uitgegeven certificaten 99,46 procent van het geplaatste kapitaal. De certificaten van aandelen Ballast Nedam zijn genoteerd aan NYSE Euronext Amsterdam. Sinds 2006 is Ballast Nedam opgenomen in de Amsterdam Small Cap Index (AScX) van Euronext. ABN AMRO Bank, ING Bank en Kempen & Co treden op als liquidity providers voor het aandeel Ballast Nedam.

Koersontwikkeling

De slotkoers eind 2012 van het aandeel Ballast Nedam op NYSE Euronext was 9,82 euro. Het jaar 2013 werd afgesloten op een 7 procent hogere koers van 10,50 euro. De Amsterdam Small Cap Index (AScX), waarin het aandeel Ballast Nedam is opgenomen, steeg in 2013 met 26 procent. De hoogste slotkoers van 13,60 euro werd bereikt op 23 oktober 2013. De laagste slotkoers van 9,56 euro werd genoteerd op 19 december 2013.



Omzetvolume

De liquiditeit van het aandeel Ballast Nedam is in 2013 gedaald. Het gemiddelde aantal verhandelde aandelen in 2013 bedroeg 3 878 per handelsdag. Dit is een daling ten opzichte van 2012 toen dit gemiddelde op 5 770 lag.

Overige gegevens per uitstaand aandeel van 6 euro nominaal

	2013	2012	2011	2010	2009	2008	2007
Eigen vermogen	9,65	13,55	17,66	16,58	16,62	17,05	17,31
Betaald dividend	0,00	0,47	0,36	0,31	1,24	1,38	1,34
Nettoresultaat	(3,75)	(4,24)	0,93	0,73	0,62	2,46	2,75

Het eigen vermogen per gemiddeld uitstaand aandeel bedroeg 9,65 euro.

Het nettoresultaat per gemiddeld uitstaand aandeel is gestegen van (4,24) euro in 2012 tot (3,75) euro.

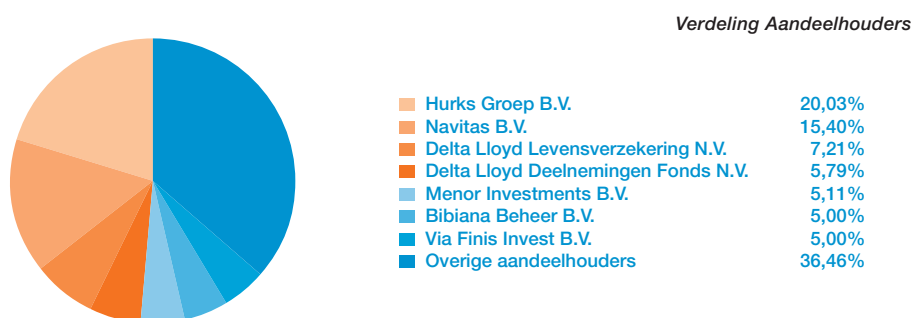
Geen dividend

Het dividendbeleid is om 50% van het nettoresultaat voor dividend ter beschikking te stellen. Onderdeel van de overeenkomst met de banken is dat alleen dividend op aandelen zal worden betaald indien de leverage ratio kleiner is dan 2.

Over 2013 is een stevig verlies gemaakt, is de solvabiliteit gedaald, is de verwachting dat de moeilijke marktomstandigheden nog aanhouden, en is de leverage ratio groter dan 2. De Raad van Bestuur heeft om deze redenen met goedkeuring van de Raad van Commissarissen besloten om in overeenstemming met het dividendbeleid het dividend over 2013 te passeren.

Aandeelhouders met een belang van 5 procent of meer

Op 6 maart 2014 hadden de volgende organisaties bij de AFM (Autoriteit Financiële Markten) gemeld dat ze belangen hadden van 5 procent of meer in (certificaten van) aandelen Ballast Nedam (Wet op het financieel toezicht, hoofdstuk 5.3).



Algemene Vergadering van Aandeelhouders

Op 25 april 2014 is de jaarlijkse Algemene Vergadering van Aandeelhouders van Ballast Nedam gepland in het hoofdkantoor van Ballast Nedam, Ringwade 71 in Nieuwegein. De vergadering begint om 09.30 uur. Voor deze vergadering zal een Vergadering van Certificaathouders van Stichting Administratiekantoor van aandelen Ballast Nedam worden gehouden. Als u geïnteresseerd bent, kunt u de agenda's voor deze vergaderingen opvragen bij de vennootschap of downloaden van de website van Ballast Nedam.

Financiële agenda 2014

Publicatie jaarcijfers 2013	vrijdag 7 maart 2014
Registratiedatum voor Algemene Vergadering van Aandeelhouders 2014	donderdag 17 april 2014
Eerste kwartaalbericht 2014	vrijdag 25 april 2014
Algemene Vergadering van Aandeelhouders	vrijdag 25 april 2014
Presentatie halfjaarcijfers 2014	vrijdag 11 juli 2014
Derde kwartaalbericht 2014	vrijdag 24 oktober 2014

Investor Relations

Investor Relations van Ballast Nedam richt zich op de belangenbehartiging van de aandeelhouders en op het blijvend interesseren van de financiële markt in Ballast Nedam. Het beleid is erop gericht om de Investor Relations doelgroepen transparant en integer te informeren over de Ballast Nedam strategie, het Ballast Nedam business model, het onderscheidende vermogen en de financiële positie van het bedrijf. Dit doen wij door alle relevante informatie beschikbaar te stellen middels het jaarverslag, presentatie jaarcijfers en halfjaarcijfers, 1e en 3e kwartaalberichten, persberichten, presentaties aan (potentiële) investeerders en analisten en via de website www.ballast-nedam.nl.

Voorwoord

In 2013 voltrok zich een uiterst ongunstig scenario voor Ballast Nedam. Teleurstellende resultaten werden veroorzaakt door het project A15 Maasvlakte–Vaanplein, een aantal oude regionale infraprojecten van voor de herstructurering van 2012, onderdekking bij de regionale bouwbedrijven en twee specialistische bedrijven. De twee specialistische bedrijven zijn grondig in capaciteit teruggebracht en zijn in 2013 met een aantal verliesgevende producten gestopt. De issues op de oude regionale projecten zijn nagenoeg afgerond. De aanhoudend slechte marktomstandigheden, de teleurstellende resultaten en later dan verwachte opbrengsten van desinvesteringen maakten verder versneld ingrijpen noodzakelijk. Dit gebeurt door een pakket van aanvang 2014 aangekondigde maatregelen zowel op strategisch, operationeel en financieel niveau.



De kernactiviteiten gericht op de grote, integrale projecten zijn door de cyclus heen winstgevend gebleven. Op de grote infrastructurele projecten in uitvoering en in de niches offshore windmolens en industriebouw werden goede resultaten behaald. De grote complexe bouwprojecten leverden eveneens een prima bijdrage. Ballast Nedam wist in 2013 haar positie te versterken op de nichemarkten offshore windmolens, alternatieve brandstoffen en secundaire grondstoffen. Behoudens de grote verliezen bij een tweetal specialistische bedrijven zijn in het segment Specialisme successen behaald bij de goedlopende bedrijven. Verbeterde resultaten bij de prefab-bedrijven, de verkoop van Yvoir en de positieve resultaten van de grondstoffen bedrijven ondersteunden het resultaat van het segment Toelevering.

In 2013 heeft Ballast Nedam op de groeimarkt van integrale projecten wederom een aantal projecten aan zijn trackrecord toegevoegd, waaronder het gevangenisproject Zaanstad, het Duitse offshorewindmolenpark Butendiek voor ontwerp, levering en plaatsing van 80 funderingen en het ontwerp en bouw van Hospital Nobo Otrabanda in Curaçao. Ons trackrecord en onze goed gevulde orderportefeuille van 1.460 miljoen euro met grote integrale complexe projecten onderschrijven de strategie en de sterke positie van Ballast Nedam in dit marktsegment.

Pakket van maatregelen

De strategische focus is verder aangescherpt. Ballast Nedam richt zich op grote integrale complexe projecten, waarvan de resultaten door de cyclus heen goed zijn. Dat betekent dat we focussen op design-, construct- en engineering-, PPS-projecten en op projecten in de nichemarkten met groeiperspectief zoals offshore windenergie en industriebouw. Het modulaire bouwen is hierbij een passend antwoord op de levenscyclusmanagementbenadering van opdrachtgevers.

Een aantal toeleverende en specialistische bedrijven die niet langer bijdragen aan deze strategische propositie zullen worden gedesinvesteerd. De regionale bouwbedrijven worden geherstructureerd naar een geïntegreerd opererend bouwbedrijf en een landelijk opererend renovatiebedrijf Bouwborg. Vanaf 2014 wordt de operationele aansturing vanuit zes clusters verder geïntegreerd naar drie clusters Infra, Bouw & Ontwikkeling en Specialismen & Toelevering. Na de in 2013 gerealiseerde transitie naar een landelijk opererend infra bedrijf en het daarbij verlaten van de verliesgevende traditionele markten, richt Ballast Nedam hiermee zijn organisatie verder in op de ingezette strategische route.

De vermogenspositie wordt voor de lange termijn versterkt met steun van alle 5%-plus aandeelhouders en banken. De herfinanciering betreft een claimemissie van € 30 miljoen en nieuwe leningen van € 80 miljoen met een looptijd tot 2017.

De claimemissie versterkt de balans en biedt het bedrijf, in combinatie met de nieuwe leningen, voldoende financiële ruimte om zich volledig te kunnen richten op de versnelde uitvoering van zijn strategie. Ballast Nedam is daarmee beter gepositioneerd voor de toekomst. Het jaar 2014 zal nog een overgangsjaar zijn.

Concentreren op kernactiviteiten

De aanpassing van het profiel van de onderneming richt zich op de transitie van een aanbodgerichte naar een vraag gestuurde bouwonderneming met integrale oplossingen voor de hele levenscyclus. Ballast Nedam concentreert zich hierbij primair op haar kernactiviteiten om klanten toegevoegde waarde te bieden. In lijn hiermee hebben we het aantal doelstellingen binnen ons MVO-beleid verder geconcentreerd en teruggebracht tot acht 'key performance indicators' (KPI's). Verbeteren van de operational excellence, waaronder aanscherping van cash flow management, risicomanagement en faalkosten-reductie, en het vergroten van de commerciële slagkracht van de onderneming blijven hierbij ook in 2014 belangrijke aandachtspunten. Na de transitie sluit het profiel van de onderneming beter aan op de nieuwe realiteit.

Medewerkers

We hebben veel van onze medewerkers gevraagd. Namens de Raad van Bestuur bedank ik alle medewerkers voor hun niet aflatende inzet, flexibiliteit en doorzettingsvermogen. Met respect voor alle geleverde inspanningen, zullen we ook in 2014 blijven investeren in integraal werken en in kennis en gedrag van onze mensen in het besef dat zij een nieuwe rol vervullen in een veranderende markt.

Tot slot

Het is na de aanscherping van de strategische focus en de herfinanciering van Ballast Nedam een goed moment om de leiding over te gaan dragen. Na 24 mooie jaren bij Ballast Nedam, waarvan 11 jaar als lid van de Raad van Bestuur en de laatste 7 jaar als voorzitter, is het tijd voor wat anders, zowel voor de onderneming als voor mijzelf. Ik kijk met veel genoegen terug op een inspirerende en dynamische tijd. De komende maanden zal ik me blijven inzetten om een bijdrage te leveren aan dit prachtige bedrijf.

Theo Bruijninx
Voorzitter Raad van Bestuur

MEANDER MEDISCH CENTRUM, AMERSFOORT

Het Meander Medisch Centrum is exact conform de planning opgeleverd door de bouwcombinatie.

De eerste patiënten zijn vlak voor de kerst overgebracht naar het nieuwe, overzichtelijke ziekenhuis.

Meander Medisch Centrum heeft de samenwerking met de partijen in de bouwcombinatie voortgezet met een flexibele raamovereenkomst voor het preventief en correctief onderhoud van het nieuwe ziekenhuis voor de komende drie jaar.



Profiel Ballast Nedam

1	Profiel Ballast Nedam	15
2	Strategie	28
3	Strategische doelstellingen en resultaten	41
4	Segmenten	54
5	Risico en risicobeheersing	77
6	Ons MVO-beleid	93
7	Stakeholderdialoog	135



‘De gemeente kreeg het budget voor wegenonderhoud niet dekkend. Ballast Nedam en Hooijer kwamen met de oplossing’

Rob van Moerkerk - projectleider contract Meerjarig Onderhoud Wegen, Wageningen

1

Profiel Ballast Nedam

1.1 Visie, missie en strategie

Visie: samen werken aan een betere leefomgeving, voor nu én voor later

Samen werken aan een betere leefomgeving betekent blijvende kwaliteit realiseren in de levenscyclus van ontwikkelen, realiseren, beheren en hergebruiken van de leefomgeving. Door projecten integraal te benaderen, creëren we oplossingen tegen de laagst mogelijke levenscycluskosten: aansprekend, toekomstbestendig en in samenhang met het geheel. We brengen ze tot stand door samenwerking en open innovatie met onze klanten en partners. Daarmee voegen we waarde toe aan het welzijn van mensen in hun leefomgeving.

Missie: realiseren van blijvende kwaliteit

Behoeften van klanten en maatschappij als geheel veranderen. Ballast Nedam anticipeert proactief op deze (markt)ontwikkelingen. Zij geven richting aan de strategische route, de inrichting van de organisatie en het profiel van de onderneming. Ballast Nedam wil klanten toegevoegde waarde bieden bij alles wat we doen en daarin onderscheidend zijn. Dit geven we vorm in praktische oplossingen, onze kennis en ervaring en de innovatiekracht van onze medewerkers. We opereren altijd veilig en integer. Het resultaat: *we realiseren blijvende kwaliteit*. Hiermee werken we aan de continuïteit van Ballast Nedam en aan waardeontwikkeling voor onze aandeelhouders.

Strategie 2014 – 2016

De strategie van Ballast Nedam richt zich op grote integrale complexe projecten en gerelateerde activiteiten in de nichemarkten. Dat betekent dat we focussen op design-, construct- en engineering-, PPS-projecten en op projecten in de offshore windenergie, in de industriebouw en op het gebied van modulair bouwen. De resultaten op deze projecten zijn door de cyclus heen goed. Gedreven door de marktomstandigheden legt Ballast Nedam zich de komende periode toe op de versnelde uitvoering van de strategie. Dit betekent dat Ballast Nedam versneld de blootstelling aan verliesgevende traditionele markten omlaag brengt, de kernactiviteiten verder toespitst op grote integrale complexe projecten en de organisatie hiermee verder in lijn brengt.

Ons trackrecord en onze goed gevulde orderportefeuille met grote integrale complexe projecten onderschrijven de strategie en de sterke positie van Ballast Nedam in dit marktsegment.

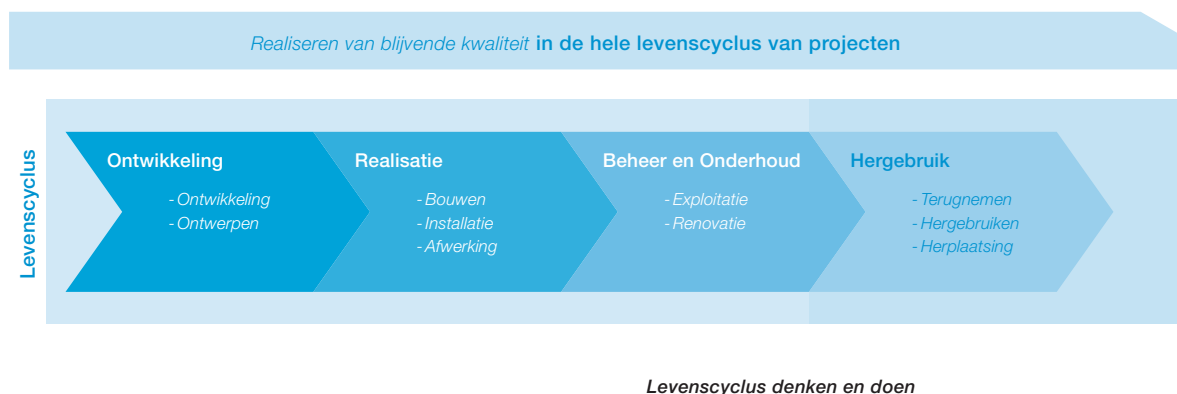
Vijf pijlers onder onze strategie

Ballast Nedam werkt vanuit vijf pijlers onder de strategie.

Deze lichten we hieronder toe:

1. Levenscyclus denken en doen

Ballast Nedam biedt klanten optimale oplossingen over de hele levenscyclus, in samenhang met het grote geheel. Daarmee bedoelen we het geheel van fysiek beschikbare ruimte, financierbaarheid, leefbaarheid, de te verwachten toekomstige situatie, de omgeving met zijn belanghebbenden en duurzaam materiaalgebruik. Wij kiezen voor *levenscyclus denken en doen*: wij realiseren blijvende kwaliteit in de hele levenscyclus van projecten. Wij ontwikkelen, realiseren, beheren en hergebruiken. We zijn langdurig betrokken bij beheer, onderhoud en exploitatie van projecten en organiseren financiële haalbaarheid. Modulaire producten, terugneembaarheid en restwaardecreatie zijn hierbij belangrijke aspecten in onze business cases. Onze toeleverende en specialistische bedrijven leveren door innovatie, kostenleiderschap en inkoopsterkte onderscheidend vermogen aan grote integrale complexe projecten.



2. Onze mensen, normen en waarden

We bereiken het beste resultaat door samen met onze klant en onze partners na te denken over oplossingen. Daarbij zijn we kritisch en betrokken. We kunnen complexe behoeften en criteria goed vertalen in concrete innovatieve oplossingen. Onze mentaliteit is er een van aanpakken en doen. Onze drijfveren zijn ondernemerschap en innovatie. We zijn van traditie nuchter en door onze daadkrachtige aanpak krijgen we de zaken voor elkaar. Daar laten we ons graag op aanspreken.

Onze mensen zijn de belangrijkste succesfactor. Vanuit deze overtuiging richt Ballast Nedam zich op een gezonde, veilige en motiverende werkomgeving voor alle medewerkers. Hierbij staan onze gedeelde normen en waarden – hoe gaan we om met elkaar, de omgeving en onze klanten – centraal. In onze gedragscode hebben we vastgelegd hoe we omgaan met onze omgeving, onze klanten en elkaar.

3. Ketensamenwerking

Ballast Nedom werkt in innovatieve samenwerkingsvormen en met uiteenlopende partners aan concrete oplossingen. Die zijn beter dan de oplossingen die we afzonderlijk kunnen bereiken. Zo dragen we bij aan een lagere belasting van ruimte, grondstoffen en energie, een kleinere CO₂-voetafdruk, betere kwaliteit, lagere levenscycluskosten, minder faalkosten, innovatie en kennisborging. We kiezen niet alleen voor ketensamenwerking met onze partners, maar gaan ook de dialoog aan met non-gouvernementele organisaties (ngo's) en kennisinstituten.

4. Innovatie

Innovatie is diep verankerd in onze organisatie. We zijn hier iedere dag mee bezig. Ons motto is hierbij: het beste idee bedenk je samen! Het gaat om praktische realisatiekracht, met als resultaat toegevoegde waarde voor onze klant. We richten ons hierbij niet alleen op vernieuwingen, maar ook op stapsgewijze verbeteringen. We stimuleren innovatie door onze medewerkers op alle niveaus aan te sporen tot creativiteit en samenwerking. Daarbij richten we ons ook op open innovatie met onze stakeholders.

5. Midden in de samenleving

We doen ons werk midden in de samenleving en zijn ons bewust van de impact van onze bedrijfsvoering op de omgeving. Op projectniveau beheersen we onze invloed door middel van omgevingsmanagement. Op maatschappelijk niveau leveren wij onze bijdrage door community investment en maatschappelijke sponsoring.

1.2 Kernactiviteiten

Onze klanten hebben vragen op de werkgebieden *huisvesting*, *mobiliteit*, *energie* en *natuur*. Dit zijn werkgebieden die integraal en in samenhang de totale leefomgeving vertegenwoordigen. Ballast Nedom concentreert zich daarbinnen op de grote integrale complexe projecten en gerelateerde activiteiten in de nichemarkten industriebouw, offshore windmolens, secundaire grondstoffen en alternatieve brandstoffen.



De segmenten van Ballast Nedom werken integraal op vier werkgebieden

Huisvesting: werken aan gebruikskwaliteit en waardebehoud voor wonen, werken en verblijven

Hiermee doelen we op de gehele levenscyclus van fysieke gebouwen met uiteenlopende functies voor particulieren, bedrijven en overheden. Hierbij richten we ons op het optimaliseren van de levensduur, waar mogelijk door middel van industrieel vervaardigde en terugneembare modulaire concepten. Dit doen we bij gebieds- en projectontwikkeling, stedelijke herstructurering, grote logistiek complexe projecten en renovatieopgaven.

Mobiliteit: werken aan bereikbaarheid met inachtneming van de leefbaarheid en veiligheid

Naast onderhoud en beheer werken we aan het ontwikkelen, realiseren en beter benutten van gebouwde objecten voor weg-, spoor-, lucht- en waterverkeer. Ons doel daarbij is de bestaande infrastructuur beter te gebruiken, de verschillende vervoerswijzen beter op elkaar af te stemmen en om overlast op de projectlocatie tot een minimum te beperken, onder meer door industrieel vervaardigde producten in te zetten.

Energie: werken aan schone, beschikbare en hernieuwbare energie voor nu én voor later

De focus ligt op de transitie naar 'schone' brandstoffen uit zo mogelijk duurzame energiebronnen en brandstoffen uit reststromen, de inzet van alternatieve brandstoffen als overgang naar hernieuwbare brandstoffen, en nieuwe energiemodellen als *smart grids* en infrastructuur voor deze energiestromen. Daarnaast werken we aan traditionele installaties en investeren in de behoefte aan duurzame energievoorzieningen.

Natuur: werken aan de balans tussen ontwikkeling, behoud en gebruik van natuur

Centraal staat de waarde die natuur levert voor de maatschappij, zoals grondstoffen, bescherming, recreatie en woonomgeving enerzijds en het behouden van de biodiversiteit van flora en fauna anderzijds. Onze activiteiten zijn gericht op verantwoord (her)gebruik en beheer van ons landschap, zoals waterbeheer, waterzuivering, grondstoffenwinning en natuurontwikkeling.

ERASMUS MEDISCH CENTRUM, ROTTERDAM

De nieuwbouw van het Erasmus MC is met 185.000 m² bvo het grootste utilitaire bouwproject van Nederland. Tot de oplevering van dit project blijft het ziekenhuis open. Alle werkzaamheden staan dan ook in het teken van het beperken van de overlast voor patiënten, werknemers en bezoekers van het ziekenhuis. Het project wordt gerealiseerd door een consortium van Ballast Nedam en BAM.



1.3 Overzicht van bedrijfsmerken

Naast activiteiten vanuit Ballast Nedam worden werkzaamheden uitgevoerd vanuit bedrijven met een eigen bedrijfsnaam. Hierna volgt daarvan een overzicht:

Segment Infrastructuur



Wind24 investeert in windenergie door ontwikkeling, beheer, onderhoud en exploitatie van windparken



Bouwborg is actief in onderhoud, renovatie, service en restauratie als landelijke partner van woningbouwcorporaties en institutionele beleggers. www.bouwborg.nl

Segment Bouw & Ontwikkeling



CNG Net maakt rijden op aardgas in Nederland mogelijk door te investeren in een landelijk netwerk van aardgasvulstations. www.cngnet.nl



LNG24 investeert in een landelijk netwerk voor vulstations voor LNG (vloeibaar aardgas). In de transportsector, voor zowel transport over de weg als over water. www.lng24.com



Heddes Bouw & Ontwikkeling is in Noord-Nederland actief in de hele bouwkolom. www.heddes.nl



LAUDY Bouw & Ontwikkeling is in Zuid-Nederland actief in de hele bouwkolom. www.laudybouw.nl



Zomers Bouwbedrijf is in Noord-Nederland actief in de nieuwbouw, onderhoud en renovatie van vastgoed in de woningbouw. www.zomersbouwbedrijf.nl



F.W. Onrust Vastgoedonderhoud is in Groot-Amsterdam actief van vastgoed in de woningbouw op het gebied van onderhoud, renovatie en restauratie. www.fwonrust.nl

Segment Specialismen



Spanstaal is gespecialiseerd in ontwerp en toepassing van voorspanstelsystemen, tuikabels, voegovergangen en opleggingen, omhullingbuizen, lijmwapening en vijzelconstructies. www.spanstaal.nl



Gebr. Van Leeuwen Verankeringen is specialist in verankeringen. Het bedrijf richt zich op innovatieve verankeringen van bouwkundige constructies. www.gebr-vanleeuwen.nl



Dibec levert diverse diensten op het gebied van milieu, veiligheid, maatvoering en materiaalkunde aan grote en kleine bouwprojecten. www.dibec.nl

Segment Toelevering



Omnia Plaatvloer produceert breedplaatvloeren, ribcassettevloeren, balkbodems en strookplaten voor maatwerkoplossingen in de woning- en utiliteitsbouw en de agrarische sector. www.omniaplaatvloer.nl



Bichterweerd uit België is een van de grootste producenten van zand, grind en steenslag voor de betonindustrie, betonmortelcentrales en asfalt- en betonwegen. www.bichterweerd.be



Großkunkel Rurkies GmbH in Duitsland is producent van zand en grind die toegepast worden in de betonwaren- en betonmortelindustrie. www.grosskunkel.de



N.V. Algri in België produceert zand en grind om toe te passen in de betonwaren- en betonmortelindustrie. www.algri.be



Hoco-beton levert, ontwikkelt en produceert, op eigen initiatief en in samenwerking met marktpartijen, hoogwaardige oplossingen met prefabbeton, voor het hele spectrum van betonafnemers. www.hoco-beton.nl



Haitsma Beton is specialist in het optimaal ontwerpen en produceren van prefab betonnen elementen, heipalen en barrières voor onder andere bruggen, viaducten, stadions en parkeergarages. www.haitsma.nl



N.V. Lugo wint en verhandelt granulaten (zand en grind) als grondstoffen in de bouwsector.



Rademakers Gieterij levert gegoten onderdelen aan alle takken van industrie waarin besparingen in materiaal en gewicht belangrijk zijn. www.rademakersgieterij.nl



Zand- en Grindhandel Verkaik V.O.F. verhandelt en transporteert grondstoffen zoals zand, grind en steenslag voor de beton-, weg- en waterbouw. www.verkaik-vof.nl



TBS SOEST levert producten aan de weg- en waterbouw voor afwatering, waterbeheersing en waterpeilbeheersing. www.tbs.nl



Feniks Recycling

Feniks ontwerpt, bouwt, exploiteert en beheert installaties om restmateriaal (bodemas) van afvalverbrandingsinstallaties op te werken. www.feniksrecycling.nl



Ursem Modulaire Bouwsystemen (41% Ballast Nedam) bouwt met modulaire concepten permanente gebouwen voor studentenhuisvesting, jongerenhuisvesting, hotelkamers en zorgkamers. www.ursem.nl



Concrete Valley (50% Ballast Nedam) is een productie-faciliteit van innovatiegedreven beton producerende bedrijven: WacoLingen en Microbeton produceren onder meer duikers en lichtgewicht balkonelementen en dak- en gevelementen. www.concretevalley.nl

BONTRUP

Beheersmaatschappij Bontrup (30% Ballast Nedam) is meerderheidseigenaar van de zandsteengroeve Bremanger Quarry in Noorwegen en exploiteert twee terminals in Amsterdam (Graniet Import Benelux) en Antwerpen (Antwerp Stone Terminal). www.bontrup.com

De modulaire productmerken iQwoning®, ModuPark®, Plug and Play Core® en Ursem 3D® vindt u op de themapagina Modulair realiseren op pagina 45.

1.4 Stakeholders

Klanten en afnemers

		Belangrijke klanten en afnemers	Kenmerken	
Nationaal	Publieke opdrachtgevers	Het Rijk	- Strakker budgettair beleid vanuit de overheid - Grotere rol pps-projecten - Ook lagere overheden kiezen steeds vaker voor pps - Aandacht voor duurzaamheid in diverse projecten (CO₂-prestatieladder, EMVI) - Wet- en regelgeving spelen een belangrijke rol in de projecten	75%
		Gemeenten		
		Provincies		
		Waterschappen		
	Semipublieke opdrachtgevers	Woningcorporaties	- In de bedrijfsvoering neemt ontwikkeling en beheer vastged een strategische positie in - Meer focus op renovatie en onderhoud dan op nieuwbouw in de woningbouw - Grotere rol pps-projecten - Belang van levenscyclusmanagement van de gebouwen (20 jaar of meer) - Zorginstellingen: onzekerheid over de ontkoppeling van vergoedingen wonen/zorg	
		Zorginstellingen		
		Nutsbedrijven		
		Onderwijsinstellingen		
	Private opdrachtgevers	Investeerders	- Private opdrachtgevers zijn voorzichtig met investeren in projecten - Investeerders zijn een nieuw soort opdrachtgever binnen private sector - Focus op duurzaamheid binnen transport en vervoer	
		Projectontwikkelaars		
		Energiebedrijven		
		Transport- en vervoerbedrijven		
Internationaal	Offshore Windenergie	Noordwest-Europa	- Offshore windenergie een van de speerpunten in Europees klimaatbeleid - Europese doelstelling 2020: 40 GW offshore windenergie	25%
	Bouw en Infra	West Afrika		
		Caribische gebied		

Consumenten

De consumentenmarkt beperkt zich voor Ballast Nedam tot de kopers van een nieuwe of verbouwde woning, automobilisten die gebruik maken van alternatieve brandstoffen en kopers van PV-systemen (zonnepanelen).

Klantgericht ontwikkelen is een kernwaarde van onze organisatie. Deze expertise zetten we veelvuldig in, zowel bij de ontwikkeling van nieuwbouwwoningen als bij renovatieprojecten. Met grootschalige renovatiewerkzaamheden ontzorgen we de woningcorporaties door zorgvuldig met de belanghebbenden te communiceren en staan we in direct contact met de bewoners.

Door de levering van zonnepanelen zijn wij ook nauw betrokken bij de individuele consument.

Omwonenden van projecten

Wij realiseren ons dat onze projecten impact hebben op meerdere omgevingspartijen met uiteenlopende belangen. Ballast Nedam streeft na deze omgevingspartijen duidelijkheid te bieden en hinder tot een absoluut minimum te beperken. Dit doet Ballast Nedam door stakeholders vroegtijdig bij de projecten te betrekken, met hen de dialoog aan te gaan over de werkzaamheden en de maatregelen om de impact hiervan te verminderen, en draagvlak voor gekozen oplossingen te creëren. Zorgvuldigheid en betrouwbaarheid zijn hierbij belangrijk.

Leveranciers en onderaannemers

Door nauw samen te werken in de keten van leveranciers en onderaannemers kan Ballast Nedam haar opdrachtgevers van de beste oplossingen voorzien die voldoen aan onze duurzaamheidscriteria. Door samen te werken leren we elkaars processen beter te begrijpen, werken we aan een continu lerende organisatie en houden we elkaar up-to-date op het gebied van specialistische kennis. Hiervoor gebruiken wij de Lean-methodieken.

Onze inkopers selecteren leveranciers en onderaannemers op basis van referenties, kwaliteit, innovatief vermogen en prijs. In de 'supply chain' betrekken we deze leveranciers en onderaannemers bij onze projecten door middel van een inkoopovereenkomst. Hiermee tekenen ze ook voor onze Gedragscode voor Onderaannemers en Leveranciers. Ballast Nedam wil een integer bedrijf zijn en verlangt niet alleen van zijn eigen medewerkers, maar ook van zijn leveranciers en onderaannemers dat zij *compliant* werken en zich gedragen (dat wil zeggen in overeenstemming met alle geldende wet- en regelgeving). In 2014 toetsen we onze goedgekeurde leveranciers en onderaannemers waarmee we zaken doen op compliance. Hiermee zijn we in 2013 begonnen (zie ook paragraaf 6.4.3 *Compliance & Integriteit*, pagina 117).

Overheden

De overheid is een belangrijke gesprekspartner voor Ballast Nedam, omdat zij gaat over regelgeving, gunningverlening, prioriteiten bepalen en toezicht. Gemeenten, provincies en Rijk zijn bepalend voor hoe de verschillende Ballast Nedam-bedrijven functioneren. Niet alleen zijn zij belangrijke opdrachtgevers, de rijksoverheid is ook een belangrijke aanjager van meer integrale contractvorming in de bouw en infrastructuur. Zowel op projectniveau als via brancheverenigingen kiezen wij voor een constructieve dialoog met deze stakeholders. Ook heeft Ballast Nedam zitting in verschillende NEN-commissies voor regelgeving. Daarnaast participeert Ballast Nedam in platforms waar publieke en private partijen elkaar ontmoeten, bijvoorbeeld Nederland Boven Water.

Kennis- en onderwijsinstellingen

Studenten aan technische hogescholen en universiteiten zijn potentiële nieuwe Ballast Nedammedewerkers. Dialoog en samenwerking met deze instellingen zijn daarom voor ons belangrijk. Onze primaire aandacht gaat uit naar de technische universiteiten en hogescholen in Nederland, maar we werken ook samen met andere instellingen.

Verschillende Ballast Nedammedewerkers adviseren over de hoofdlijnen van het beleid van verschillende onderwijsinstellingen in Nederland door een actieve rol in verschillende raden van advies op hogescholen en universiteiten. Het gaat onder andere om de Hogeschool Utrecht, Technische Universiteit Delft en Universiteit Twente.

Brancheverenigingen

Ballast Nedam participeert in verschillende nationale en Europese samenwerkingsverbanden en brancheverenigingen. Zo nemen we deel aan het ENCORD-verband: het European Network of Construction Companies for Research & Development. Samen nemen we het initiatief tot industriegeleid onderzoek op de volgende thema's: virtueel bouwen (BIM, Bouw Informatie Modellen), duurzaamheid, infrastructuur, veiligheid en gezondheid, lean bouwen, vergrijzing en kennismanagement.

Maatschappelijke organisaties

Ballast Nedam gaat ook de dialoog aan met maatschappelijke of non-gouvernementele organisaties (ngo's). Voorbeelden hiervan zijn ons partnerschap met De Stichting Klimaatvriendelijk Aanbesteden & Ondernemen (CO₂-prestatieladder), De Forest Stewardship Council (FSC-hout) en MVO Nederland (MVO Netwerk Beton en de Community of Practice Circulaire Economie). Zie ook paragraaf 6.3.4 *Materialen* op pagina 105. Onze medewerkers worden apart beschreven in paragraaf 6.4 *Onze mensen, normen en waarde* op pagina 107.

Onze medewerkers

De medewerkers van Ballast Nedam worden apart beschreven in paragraaf 6.4 *Onze mensen, normen en waarden* op pagina 107.



OFFSHORE WINDPARK ENBW BALTIC 2

Ondanks twee van de zwaarste stormen in tien jaar in de maanden oktober en november 2013, zijn de 39 monopiles voor Baltic 2 slechts in iets meer dan twee maanden vervoerd en geïnstalleerd. De monopiles behoren tot de grootste monopiles geïnstalleerd in offshore windenergie tot nu toe (930 ton).

Aandeelhouders en beleggers

Als beursgenoteerde onderneming vindt Ballast Nedam het belangrijk om goede relaties te onderhouden met zijn aandeelhouders. Investor Relations is erop gericht om de aandeelhouders laagdrempelig, integer en transparant te informeren over de strategie van Ballast Nedam, de financiële positie en de maatschappelijke aspecten van het bedrijf.

De Raad van Bestuur voorziet aandeelhouders en beleggers van informatie. Bij gesprekken met aandeelhouders hanteert Ballast Nedam een 'investor relations'-beleid om het verspreiden van koersgevoelige informatie te voorkomen. De raad gaat structureel de dialoog aan in bilaterale gesprekken, tijdens roadshows, seminars, de jaar- en halfjaarcijferspresentaties en op de jaarlijkse Algemene Vergadering van Aandeelhouders. Daarnaast organiseert Ballast Nedam jaarlijks een aandeelhoudersexcursie in het najaar. In 2013 ging Ballast Nedam met zijn aandeelhouders naar Erasmus Medisch Centrum in Rotterdam. Bouwcombinatie Ballast Nedam en BAM Utiliteitsbouw realiseert dit bijzondere project.

Banken en kredietverzekeraars

Banken en kredietverzekeraars leveren een belangrijke bijdrage aan de financiering van Ballast Nedam. Mede in verband met de herfinanciering is het afgelopen jaar veelvuldig contact geweest met deze partijen.

Over de contacten die we onderhouden op projectniveau, leest u meer in paragraaf 7.3 *Dialogen met stakeholders op vier niveau's* op pagina 137.

1.5 Operationele organisatiestructuur

De marktontwikkelingen en -vooruitzichten geven richting aan de strategische route, de inrichting van de organisatie en het profiel van de onderneming.

Ballast Nedam opereert als één bedrijf. In 2013 is onze organisatiestructuur verder in lijn gebracht met onze strategie om onze positie te versterken op de groeiemarkt van integrale projecten. Ballast Nedam continueert het verhoogde tempo van de uitvoering van de strategie. Begin 2014 hebben we naast financiële maatregelen ook operationele maatregelen aangekondigd. Daarbij gaat het om de herstructurering van regionale bouwbedrijven naar een geïntegreerd opererend bouwbedrijf, desinvesteringen van een aantal toeleverende en specialistische bedrijven die niet langer bijdragen aan de strategische propositie van Ballast Nedam, en versterking van de governancestructuur. In 2014 geven we hieraan verder invulling.

Eerder hebben we de transitie gerealiseerd naar een landelijk opererend infrabedrijf en daarbij verliesgevend traditionele markten verlaten. Nu richt Ballast Nedam met de genoemde maatregelen zijn organisatie verder in op de ingezette strategische route. Het bedrijf is daarmee beter gepositioneerd voor de toekomst.

Het profiel van Ballast Nedam verschuift daarmee van een grote speler in traditionele markten naar een vooraanstaande speler op grote integrale complexe projecten, zoals pps-projecten, en een aantal nichemarkten.

Versterking corporate governance

In 2013 stuurde Ballast Nedam zijn operaties aan vanuit een structuur van vier segmenten en daarbinnen zes clusters. Vanuit onze strategische focus wordt de operationele aansturing vanaf 2014 verder geïntegreerd. Van zes clusters gaan we naar drie clusters: Infra, Bouw & Ontwikkeling en Specialismen & Toelevering. In 2013 is het aantal clusterdirecteuren al teruggebracht naar drie. De Raad van Bestuur en de drie clusterdirecteuren vormen samen de Concernraad van Ballast Nedam.

Rapportage in vier segmenten

We rapporteren over onze activiteiten in vier segmenten: Bouw & Ontwikkeling, Infrastructuur, Specialismen en Toelevering. Het segment Bouw & Ontwikkeling omvat de clusters Bouw & Ontwikkeling en Bouw & Ontwikkeling Speciale Projecten. Het segment Infrastructuur bestaat uit de clusters Infra en Infra Speciale Projecten. Voor de rapportage zijn de business units Concessies en Beheer net als voorheen voor 50 procent opgenomen onder Infrastructuur en voor 50 procent onder Bouw & Ontwikkeling. Deze bedrijven zijn belangrijk voor de pps-projecten in de werkgebieden mobiliteit en huisvesting.

Een gedetailleerde beschrijving van de juridische structuur vindt u in paragraaf 8.1 *Bestuurs- en zeggenschapstructuur* op pagina 145.

Segment Infrastructuur

Het segment Infrastructuur omvat de bedrijven die infrastructuurprojecten, industriebouw, offshore windmolenprojecten en internationale projecten ontwikkelen, realiseren, onderhouden en beheren.

Segment Bouw & Ontwikkeling

De bedrijven in het segment Bouw & Ontwikkeling ontwikkelen, realiseren, beheren, exploiteren en onderhouden zowel kleinere als grote integrale complexe vastgoed- en gebiedontwikkelingsprojecten in Nederland.

Segment Specialismen

Het segment Specialismen omvat de bedrijven die zich richten op gespecialiseerde producten en diensten op projectmatige basis, zoals engineering, bouwkuipen, funderingen, verankeringen, installatietechniek voor energievoorziening en mobiliteit, milieuadvies en -techniek, voorspanning, materieel, asfalt en groenvoorziening.

Segment Toelevering

Het segment Toelevering omvat de bedrijven die primaire grondstoffen winnen en secundaire grondstoffen produceren. Ook omvat het de prefabbetonbedrijven, de fabrieken die modulaire producten realiseren, een gieterij en diverse participaties.

Organisatiewijzigingen 2013

In 2013 heeft Ballast Nedam de beoogde transitie gerealiseerd naar een landelijk opererend infrabedrijf, waarbij de blootstelling aan verliesgevende traditionele markten is verlaagd. De regionale bouwbedrijven, de specialistische bedrijven en het hoofdkantoor zijn in het vierde kwartaal verder gereorganiseerd. Daarbij zijn twee verliesgevende specialistische bedrijven met meer dan de helft in capaciteit teruggebracht en is een aantal producten stopgezet. Het management van de regionale bouwbedrijven en de specialistische bedrijven is aangepast. De stafafdelingen P&O, ICT en Communicatie & Investor Relations zijn gereorganiseerd. Werkzaamheden op het gebied van MVO, strategie en innovatiemanagement zijn samengevoegd in de nieuwe stafafdeling Sustainable Business Innovation.

In 2013 zijn de verkopen afgerond van grondstoffenbedrijf Yvoir en Gebr. Van Leeuwen Boringen. De verkoopprocessen van de deelneming in het grondstoffenbedrijf Beheermaatschappij Bontrup en van Feniks Recycling lopen nog.

Gebr. Van Leeuwen Verankeringen en Ballast Nedam Funderingstechnieken zijn in 2013 gaan samenwerken, de capaciteit is aangepast aan de nieuwe organisatiestructuur en de beide bedrijfsonderdelen zijn verhuisd naar de locatie in Maarssen.

Raad van Bestuur		CEO Theo Bruijninx		CFO Peter van Zwieten	
Segment Bouw & Ontwikkeling		Segment Infrastructuur		Segment Specialismen	Segment Toelevering
Bouw & Ontwikkeling Speciale Projecten	Bouw & Ontwikkeling	Infra Speciale Projecten	Infra	Specialismen	Toelevering
- BN Bouw & Ontwikkeling Speciale Projecten - BN Beheer - T&H - BN Concessies - CNGNet - LNG24	- BN Ontwikkelings- maatschappij - Bouwborg - BNBO Noord - Heddes, Zomers, Onrust - BNBO West - BNBO Zuid - LAUDY	- BN Infra Speciale Projecten - BN International Projects - BN Offshore - BN Industriebouw	- BN Infra Noord - BN Infra Zuid - BN Parking - BN Geluidwering - BN Industriebouw	- BN Engineering - DIBEC - BN Funderings- techniek/ Gebr. Van Leeuwen - BN Specialistisch Grondverzet- - BN Materieel - BN Milieutechniek - BN Asfalt - BN IPM - BN Infra Specialiteiten	- BN Grondstoffen - Feniks Recycling - Hoco Beton - Omnia Plaatvloer - Concrete Valley (50%) - Haitsma Beton - Rademakers Gieterij - TBS Soest - Infra Participatie - Ursem Modulaire Bouwsystemen (41%) - iQwoning® - BN Phoenix (92,5%)

1.6 Verklaring Raad van Bestuur

De Jaarrekening 2013, die u vindt vanaf pagina 171 geeft een getrouw beeld van de activa, de passiva, de financiële positie en de winst van Ballast Nedam, inclusief de gezamenlijke ondernemingen die in de consolidatie zijn opgenomen. Het jaarverslag geeft een getrouw beeld van de gang van zaken gedurende het boekjaar en de toestand op de balansdatum van Ballast Nedam, inclusief de gezamenlijke ondernemingen die in de consolidatie zijn opgenomen.

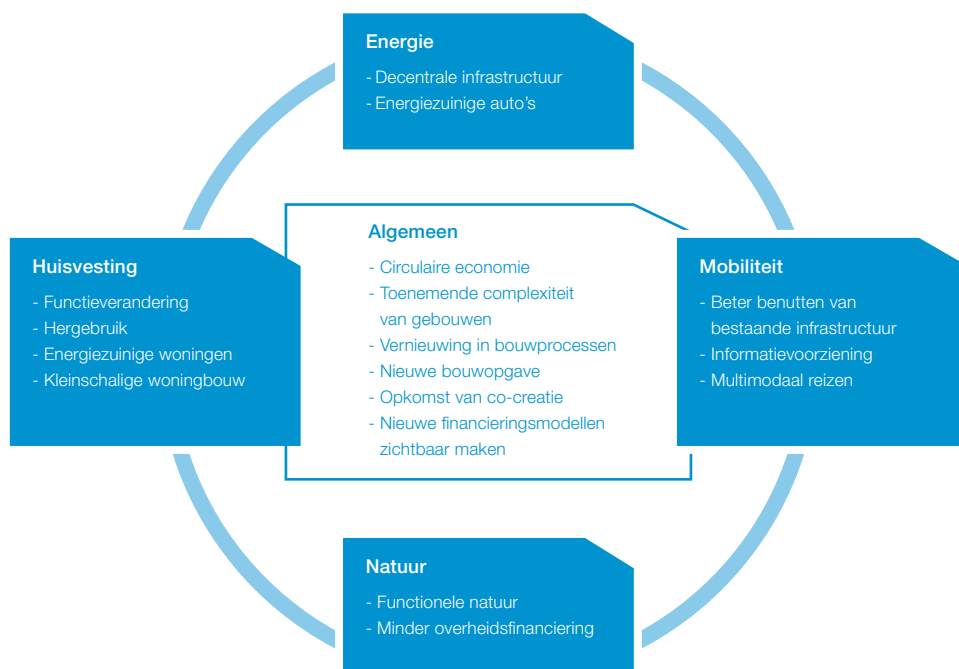
Er zijn in 2013 geen transacties geweest waarbij de bestuurders van Ballast Nedam tegenstrijdige belangen hadden van materiële betekenis. Ook waren er geen transacties van materiële betekenis tussen de vennootschap en natuurlijke personen of rechts- personen die ten minste 10 procent van de aandelen houden. De bestpracticebepalingen II.3.2 tot en met II.3.4. uit de corporategovernancecode zijn nageleefd.

2

Strategie

2.1 Buiten verandert onze leefomgeving

Markontwikkelingen bieden kansen en mogelijkheden voor nieuwe producten en diensten. Deze paragraaf beschrijft kort de belangrijkste trends en hoe wij hiermee omgaan.





MERICI HOTEL, SITTARD



Circulaire economie - Levenscyclusmanagement

In de samenleving heeft zich een trend ontwikkeld, gericht op delen en hergebruiken in plaats van bezitten en weggooien: de zogenoemde circulaire economie. Stijgende grondstofprijzen en de verduurzaming van de maatschappij zijn hierbij belangrijke aanjagers. Mede door de strengere regelgeving rondom recycling nemen veel bedrijven hun product aan het einde van de levenscyclus weer in en hergebruiken zij het product of de grondstoffen. Ballast Nedam heeft het *Levenscyclus denken en doen* omarmd in zijn werkwijze. Wij houden ons bezig met mogelijkheden om de levenscyclus te verlengen door functieverandering (bijvoorbeeld bij huisvesting), het terugnemen van het product voor hergebruik (ModuPark®, Plug & Play Core®, Ursem en de iQwoning®), en recycling van grondstoffen (AEC-Bodemas).

Vernieuwing in bouwprocessen – Modulair realiseren

Innovatieve, meer industriële manieren van bouwen onder geconditioneerde omstandigheden zijn een antwoord op de behoefte van de markt. Modulaire producten worden in gecontroleerde omgevingen gerealiseerd en op locatie eenvoudig en snel gemonteerd. Dit beperkt het aantal vervoersbewegingen en daarmee de hinder voor de leefomgeving enorm. Naast de verhoogde efficiency en constante kwaliteit levert deze manier van bouwen winst op het gebied van duurzaamheid. Ballast Nedam is in staat met de verschillende modulaire concepten het verschil te maken op de markten woning- en utiliteitsbouw, nieuwbouw en renovatie.

Functieverandering Merici Hotel, Sittard

Van voormalig klooster naar wonen, leisure, retail en overnachten in een monumentaal complex: dat gebeurt bij het Merici Hotel in Sittard. Ballast Nedam was bij dit project verantwoordelijk voor de ontwikkeling, realisatie en renovatie. En is hiervoor bekroond met de waarderingscheque van de provincie Limburg. Een monumentale vleugel van dit complex is gerestaureerd en herontwikkeld tot een luxe 4 sterrenhotel met 48 kamers. De bouw en ontwikkeling zijn in een zeer kort tijdsbestek gerealiseerd en ook de gehele inrichting is verzorgd, waarbij eigentijdse luxe wordt gecombineerd met een duidelijk aanwezige historie.

Op de themapagina *Modulair realiseren* op pagina 45 leest u meer over de modulaire projecten van Ballast Nedam.

Nieuwe bouwopgave - Digitalisering

De nieuwe bouwopgave wordt ingegeven door onze veranderende wereld waarin zaken als technologische vooruitgang ofwel digitalisering, vergrijzing maar ook de impact van het nieuwe werken van invloed zijn. Internettechnologie is steeds toegankelijker en geeft mede daardoor veel impulsen om sociale innovatie vorm en inhoud te geven. Dit vertaalt zich in online aan te sturen producten (bijvoorbeeld het regelen van de verwarming thuis via een app), de invloed van social media en online-informatievoorziening. Ballast Nedam speelt in op deze trend met bijvoorbeeld de 3D-Woonvisualisatie en Serious Gaming. We zijn bovendien koploper op het gebied van Bouw Informatie Modellen (BIM).

BIM Data Manager

De BIM Data Manager is een digitale tool die optimale kwaliteitsborging biedt tijdens de gehele levenscyclus van een project. Deze tool is in 2013 voor het eerst toegepast op projecten. De BIM Data manager koppelt gegevens die worden vastgelegd tijdens het bouwproces, de beheer- en onderhoudsfase, met het Bouw Informatie Model (BIM). Dit levert niet alleen directe voordelen op voor het project, maar ook op de lange termijn. Dit komt doordat de verzamelde data geanalyseerd kunnen worden. Projecten waarin BIM Data Manager is toegepast, zijn onder andere OVT-Breda en het Hilton Hotel Schiphol.

2.2 SWOT-analyse 2013

Sterkten	Kansen
- Goed gevulde orderportefeuille met Grote Integrale Complexe Projecten (GICP) - Sterke positie in GICP en niches zoals offshore windmolens, alternatieve brandstoffen en secundaire grondstoffen - Infra SP en BNBO SP winstgevendende operaties door de cyclus heen - Voortdurend sterke resultaten bij een aantal toeleverende en specialistische bedrijven - Optimale oplossingen voor gehele levenscyclus met organiseren van financiële haalbaarheid - Een integrale organisatiestructuur - Eigen productielocaties van modulaire bouwsystemen - Goede reputatie en naamsbekendheid	- Toenemende vraag naar GICP zowel in Nederland als in het buitenland - Levenscyclusmanagementbenadering van opdrachtgevers - Nieuwe opdrachtgevers en samenwerkingsvormen op basis van nieuwe businessmodellen - Industrialisatie bouwproces - Toenemende behoefte aan beschikbare hernieuwbare energie en alternatieve brandstoffen - Behoeftte aan functieverandering en/of -verbetering van bestaand vastgoed - Toenemende behoefte aan secundaire (gerecyclede) materialen - Invloed van demografische ontwikkelingen op de woonmarkt
Zwaktes	Bedreigingen
- Voortdurende crisis drukt volumes en marges - Grote afhankelijkheid van de Nederlandse markt - Financiële prestaties - Aanwezigheid regionale bouwbedrijven in capaciteitgedreven markten - Lopende reorganisaties - Te lage solvabiliteit	- Projecten worden kapitaalintensiever - Marktkrimp door economische omstandigheden - Nieuwe (internationale) toetreders - Juridisering van de maatschappij - Politieke besluitvorming rond wet- en regelgeving - Financiële instellingen terughoudend met langlopende projectfinanciering - Financiële positie leveranciers/ samenwerkingspartners - Beschikbare arbeidscapaciteit met hoogwaardige (technische) kennis

2.3 Strategisch Plan 2014–2016

Strategie van Ballast Nedam:

- a. Focus op grote, integrale complexe projecten en het uitbouwen van ‘niche’ activiteiten als onderdeel daarvan zoals offshore windmolens, industriebouw en modulair realiseren
- b. Verbeteren van de operational excellence
- c. Exporteren van opgedane expertise op het gebied van grote integrale complexe projecten

De strategie van Ballast Nedam richt zich op grote integrale complexe projecten en gerelateerde activiteiten in de nichemarkten, waarvan de resultaten door de cyclus heen goed zijn. Het modulaire realiseren is hierbij een passend antwoord op de levenscyclus-managementbenadering van opdrachtgevers en de veranderende maatschappelijke wensen en eisen van eindklanten.

Aanvang 2014 heeft Ballast Nedam een aantal financiële en operationele maatregelen aangekondigd die voldoende financiële ruimte bieden om zich volledig te kunnen richten op de versnelde uitvoering van zijn strategie en de organisatie daarmee verder in lijn brengen. Het bedrijf is daarmee beter gepositioneerd voor de toekomst.

Financiële en operationele maatregelen:

- Een claimemissie van 30 miljoen euro ter versterking van de balans, gegarandeerd door een combinatie van alle 5%-plus aandeelhouders (ongeveer 69%) en coördinerende banken (ongeveer 31%)
- Overeenstemming met banken over gecommiteerde leningen van in totaal 80 miljoen euro tot 2017, alsmede een overbruggingslening van 30 miljoen euro af te lossen uit de opbrengsten van de claimemissie
- Verdergaande herstructurering van het segment Bouw & Ontwikkeling; capaciteitsaanpassing van 150 arbeidsplaatsen
- Gecontroleerde desinvesteringen van een aantal toeleverende en specialistische bedrijven op de middellange termijn
- Versterking solvabiliteit past bij de strategische focus van Ballast Nedam op grote integrale complexe projecten

2.4 Strategische focus

DBFM(O)-projecten / pps-projecten

De markt van integrale pps-projecten blijft groeien. Bij deze vorm van publiek-private samenwerking gaat het specifiek om Design-Build-Finance-Maintain-(Operate)-projecten (DBFM(O)-projecten). Dergelijke projecten leveren meerwaarde op: in de Voortgangsrapportage DBFM(O) 2012 geeft het Ministerie van Financiën aan een meerwaarde van 800 miljoen euro te hebben gerealiseerd, en een meerwaarde van nog eens 100 miljoen euro te verwachten op de projecten die op dat moment in aanbesteding waren.

Binnen de rijksoverheid wordt DBFM(O) toegepast bij huisvestingsprojecten boven de 25 miljoen euro, zoals kantoren, kazernes en gevangenissen. Ook wordt DBFM(O) toegepast bij infrastructuurprojecten boven de 60 miljoen euro, zoals wegen, spoor en 'natte' infrastructuur (zoals sluizen).

Ook de komende jaren brengt de rijksoverheid een groot aantal projecten als pps-project op de markt. De minister van Infrastructuur en Milieu heeft voor 2014 en 2015 al meerdere DBFM(O)-projecten vastgesteld en een groot aantal projecten geïdentificeerd die voor pps in aanmerking komen. De Rijksgedebouwendienst heeft vier lopende aanbestedingen en nog eens een aantal projecten in voorbereiding voor aanbesteding in 2014 en 2015. Ook lagere overheden kiezen steeds vaker voor pps, waarbij ze soms komen tot meer hybride contractvormen waarin ontwikkelingsrisico wordt geïntegreerd. In 2013 zette bovendien de trend door dat ook institutionele beleggers bij DBFM(O)-projecten het benodigde vreemd vermogen verschaffen. Ballast Nedam is nauw betrokken bij deze ontwikkelingen, die ook op lange termijn de voordelen van DBFM(O) kunnen blijven garanderen.

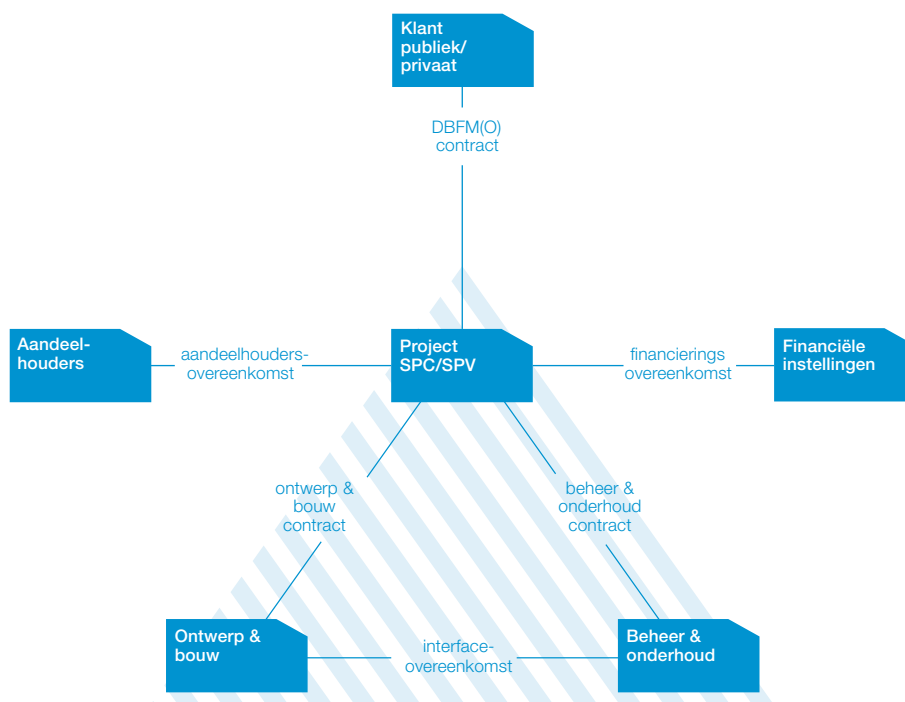
Ballast Nedam heeft veel kennis en ervaring opgebouwd met pps-projecten, zoals de Confederation bridge in Canada, Wâldwei (N31), Kromhout Kazerne, IBG- en Belastingkantoor Groningen, A15 Maasvlakte - Vaanplein en Penitentiare Inrichting Zaanstad. Recent heeft Ballast Nedam het langjarige integrale stadsontwikkelingsproject Hart van Zuid in Rotterdam gewonnen. Dit is een uniek pps-project waarbij DBFM(O) en gebiedsontwikkeling gecombineerd worden. Onze ervaring met en focus op grote integrale complexe projecten maakt dat wij ook de komende jaren de juiste prijs en kwaliteit kunnen bieden op de vele projecten die op de markt komen.

In 2014 is Ballast Nedam onder andere actief op de volgende DBFM(O)-tenders: A9 Gaasperdammerweg, de Rechtbank te Breda en de Sluis bij Limmel.

Ballast Nedam heeft in 2013 het pps-project Penitentiare Inrichting Zaanstad gewonnen. Dit project wordt gefinancierd met langetermijngeld van institutionele partijen uit Frankrijk, België en Duitsland. Met name vanwege de innovatieve financieringsoplossing heeft dit project de Europese PFI Award 'PPP deal of the year 2013' gewonnen.

Pps-businessmodel Ballast Nedam

De businessunit Concessies beheert de portefeuille aan pps-projecten en organiseert de verwerving, investering, exploitatie en desinvestering in concessieprojecten. Ballast Nedam blijft ook na desinvestering als partner en mede-investeerder verbonden aan deze concessieprojecten, en blijft verantwoordelijk voor het langjarig management en beheer en onderhoud ervan. Dat gebeurt via ons 20 procentaandeel in het Benelux Secondary PPP Fund I en via verdere samenwerking met investeerder DG Infra (ook betrokken bij het Benelux Secondary PPP Fund I). We hebben de intentie om ook de nieuwe pps-projecten van Ballast Nedam in deze fondsen onder te brengen.



Centraal in het pps-businessmodel staat een Special Purpose Company (SPC) of Special Purpose Vehicle (SPV), die tot taak heeft om het pps-project als opdrachtnemer gedurende de hele levenscyclus te managen. Deze projectorganisatie vervult een integrale regiefunctie als contractpartner voor alle partijen in het proces. Die partijen zijn de overheid als opdrachtgever; de financiële instellingen voor de financiering; de ontwerp- en bouwcombinatie voor de realisatie van het project; en de beheer- en onderhoudcombinatie die het gebouwde object tijdens de gebruiksduur beheert volgens de prestatie-eisen. De aandeelhouders zijn de bedrijven die in deze combinaties deelnemen en – althans in het geval van Ballast Nedam – mee-investeren in het project. Na verloop van tijd maakt Ballast Nedam kapitaal vrij voor nieuwe pps-projecten door het aandeel onder te brengen in een investeringsfonds.

Industriebouw

De nichemarkt industriebouw ontwerpt, realiseert, beheert en onderhoudt civiele en bouwkundige werken voor (semi) private bedrijven in de sectoren (duurzame) energie, olie en gas, food en chemie. Dit doen we zowel op landelijk als internationaal niveau met multinationals, landelijk opererende bedrijven en lokale partijen.

Ballast Nedam heeft in 2013 in samenwerking met partners steeds vaker de complete scope aangeboden voor de installaties en werktuigbouwkundige elementen. We zetten dat ook in 2014 door.

De sectoren waarop de nichemarkt industriebouw werkzaam is, voorzien in basisbehoeften van de samenleving: energie voor wonen, werken en transport, naast voeding en gezondheid. Hierdoor blijft er altijd vraag naar nieuwbouw, vervanging, vernieuwing en onderhoud van de huisvesting binnen deze sector.

In het buitenland zien we een groei aan kleinschalige smart plants (EU), biomassa centrales (EU), kerncentrales (buiten EU), duurzame energie, en onderhoud en vernieuwing van bestaande centrales. Binnen de andere sectoren is groei te zien in de aanleg van tankterminals en onderhoud van industriële faciliteiten.

Ballast Nedam speelt daarop in en ontwikkelt zich tot allround partij voor alle civiele werkzaamheden. We richten ons binnen deze gebieden op onze specialisaties onderhoud en vernieuwing, cooling water systems (CWS) en geothermie, dat we samen met partners in Nederland op de kaart willen zetten. We hebben hiervoor in de tweede helft van 2013 diverse kansrijke aanbiedingen gedaan. We specialiseren ons verder op turn key site preparation, project management en exploitatie van energiebronnen.

Offshore windmolens

Ballast Nedam ontwerpt, installeert, onderhoudt en beheert funderingen voor offshore windmolenparken. We koppelen betrouwbaarheid aan kostenreductie en innovatie door nieuwe funderingsinstallatiemethoden en equipment te ontwikkelen. Deze strategie waarborgt dat Ballast Nedam zijn vooraanstaande positie in de markt van funderingen voor offshore windmolens behoudt en zo mogelijk uitbreidt.

Offshore windenergie is een van de speerpunten in het Europese klimaatbeleid. De doelstelling voor 2020 is om 40 GW offshore windenergie te realiseren. De Nederlandse overheid heeft in 2013 met het Energieakkoord concrete stappen gezet om haar deel hieraan bij te dragen, in navolging van de ons omringende landen: Frankrijk, België, Verenigd Koninkrijk, Duitsland en Denemarken. Tot 2023 wordt 3.450 MW aanvullend gerealiseerd. De groei van de offshore windenergie vertaalt zich in grotere offshore windmolenparken op grotere afstand van de kust. Aan de funderingen van deze parken worden steeds hogere technische eisen gesteld. Daarnaast is een grotere vraag naar kostenefficiëntere funderingsoplossingen ontstaan, omdat de betaalbaarheid van duurzame energie onder druk staat.

Ballast Nedam is bij uitstek in staat om zowel de verwachte groei te realiseren als om bij te dragen aan de gevraagde kostenreducties. We hebben een uitstekende reputatie opgebouwd in het betrouwbaar ontwerpen, leveren, installeren en beheren van funderingen voor offshore windparken. Op basis van deze ervaring is Ballast Nedam als geen ander in staat om offshore funderingen grootschalig betrouwbaar te ontwerpen en tijdig te installeren. Aanvullend hieraan optimaliseren we de bouw en installatie door innovatieve methoden voor logistiek en installatie toe te passen, waardoor we ook de gevraagde kostenreducties kunnen realiseren. Meer over deze innovatieve oplossingen vindt u op de themapagina *Duurzame innovatie* op pagina 127.

International Projects

Met onze internationale projecten zijn we al jaren actief op het gebied van industriebouw, ziekenhuizen, utiliteitsbouw en water- en waterbouw gerelateerde projecten in West-Afrika en de Caraïben. Buiten deze regio's ondersteunt de internationale organisatie de inzet van onze specialistische bedrijven bij projecten, waarin we toegevoegde waarde kunnen bieden als gespecialiseerd onderaannemer. We verleggen in 2014 de focus naar producten op basis van expertise die we hebben opgebouwd in nichemarkten en integrale projecten.

De activiteiten van Ballast Nedam in de offshore windenergie (zie paragraaf Offshore windmolens) concentreren zich op Noordwest-Europa.

Onze specialistische bedrijven (zie paragraaf 4.3 *Specialismen* op pagina 68) en toeleveringsbedrijven (zie paragraaf 4.4 *Toelevering* op pagina 71) zijn actief in België, het Verenigd Koninkrijk en Duitsland op de gebieden van grondsaneringen en milieuadvies, secundaire grond- en bouwstoffen, alternatieve brandstoffen en betonelementen.

Bij geothermie wordt de warmte benut van water dat onder de grond is opgeslagen en door de binnenkern van de aarde wordt opgewarmd. Deze warmte kan worden gebruikt om gebouwen, kassen en huizen te verwarmen of om elektriciteit op te wekken door middel van een turbine. In Nederland stijgt de temperatuur elke kilometer onder de grond met 30°C.

Dus hoe dieper er geboord wordt, hoe hoger de energieopbrengst is. Daarom wordt onderscheid gemaakt tussen geothermie voor WKO (warmte-/koude-opslag, minder diep dan 500 meter), geothermie voor warmteproductie (ongeveer 2 tot 3 kilometer) en diepe geothermie voor elektriciteit en stoom-opwekking (meer dan 6 kilometer diepte).

Butendiek

Ballast Nedam heeft met wpd een contract voor het ontwerpen, leveren en plaatsen van 80 funderingen in het Duitse offshore windmolenpark Butendiek. Dit buitengaats windmolenpark bevindt zich in de Duitse Bocht, 32 kilometer ten westen van het Duitse eiland Sylt.

Ontwerp en werkvoorbereidingen van de funderingen zijn in volle gang; de plaatsing staat gepland in het voorjaar van 2014. Ballast Nedam gebruikt voor het plaatsen van de funderingen het Heavy Lift Vessel (HLV) Svanen. Begin 2015 wordt het project opgeleverd.

We noemen drie voorbeelden van lopende internationale projecten:

Refinery Expansion Project, Paramaribo – Suriname

Wij zijn in de afrondende fase van de uitvoering van de funderingswerkzaamheden voor het Raffinaderij Expansie Project in Suriname. De werkzaamheden bestaan uit het leveren en installeren van 320 stalen palen, het verwerken van ongeveer 25.000 kubieke meter beton en het grondverzet voor de funderingen van de uitbreiding van de raffinaderij.

Carolina Brug, Suriname Rivier - Suriname

Op 15 december 2013 heeft Ballast Nedam een contract getekend voor het ontwerpen, leveren en installeren van een nieuwe brug over de Suriname Rivier. De bestaande brug was al jaren onbruikbaar na een aanvaring met een transportbak. De nieuwe brug wordt gebouwd om een tweede oost-westverbinding te creëren. De directievoering namens het Ministerie van Openbare Werken is ondergebracht bij een consortium van vier Surinaamse ingenieursbureaus.

Ziekenhuis, Willemstad - Curaçao

Ballast Nedam heeft in augustus 2012 een internationale Design & Build aanbesteding gewonnen voor een nieuw ziekenhuis in Willemstad, Curaçao. Het betreft een ziekenhuis met 300 bedden en heeft een oppervlak van circa 38.250 m² en heeft ook een parkeergarage met twee lagen. Het definitieve ontwerp is gereed, maar start van de uitvoering is uitgesteld naar 2014 doordat de regering van Curaçao in augustus 2013 heeft besloten de locatie van het ziekenhuis te wijzigen. Het ziekenhuis levert na voltooiing een belangrijke bijdrage aan betaalbare gezondheidszorg voor de bevolking van het eiland.

DELTA FLUME, DELFT

Om met deze unieke golfgoot exacte metingen te kunnen verrichten is het van groot belang dat de betonnen bak volkomen egaal is. De wanden moeten kaarsrecht en perfect vlak zijn. Het civieltechnisch bouwen van een genormeerde onderzoeksfaciliteit vraagt om de hoogste kwaliteit en vakkundigheid.



Secundaire grondstoffen

Secundaire grondstoffen zijn materialen die na bewerking primaire grondstoffen kunnen vervangen. De markt voor secundaire (gerecyclede) materialen is te verdelen in twee marktsegmenten:

- secundaire materialen die direct kunnen worden hergebruikt om primaire grondstoffen te vervangen;
- materialen die moeten worden schoongemaakt voordat ze hergebruikt kunnen worden.

Secundaire materialen die primaire grondstoffen vervangen

Ballast Nedam beschikt in Nederland en België over terreinen waar secundaire materialen kunnen worden op- en overgeslagen. Deze terreinen zijn watergebonden, waardoor aan- en afvoer mogelijk is met zowel binnenvaartschepen als vrachtwagens. De op- en overslag, het keuren en het hergebruik van secundaire materialen zijn aan strikte (milieu)wet- en regelgeving gebonden. Ballast Nedam beschikt met DIBEC en de business unit Milieutechniek over specialisten die garant staan voor het naleven van deze wet- en regelgeving.

Materialen die na schoonmaak hergebruikt kunnen worden

In het marktsegment voor herbruikbare materialen die moeten worden schoongemaakt, bedient Ballast Nedam een aantal specialistische markten. De eerste is die voor de reiniging van verontreinigde minerale stromen, zoals grond, zand, baggerspecie, sorteerzeefzand en veegvuil. We maken deze materialen schoon, waarna we de geproduceerde aggregaten (secundaire bouwstoffen) gebruiken in de productie van beton, asfalt en in de GWW-sector. We beschikken over een stationaire reinigingsinstallatie en mobiele installaties die op locatie kunnen worden ingezet.

Op de op- en overslagterreinen van Ballast Nedam nemen we verontreinigde minerale stromen in en na reiniging zetten we deze weer in de markt. Het herwinnen van waardevolle metalen uit afvalstoffen en uit oude stortplaatsen (*enhanced landfill mining*) gaat een steeds hogere vlucht nemen. Ballast Nedam speelt hier nu al op in. We leggen ons toe op het winnen van metaalconcentraten uit afvalstoffenstromen die tot op heden technisch niet of nauwelijks winbaar waren. Ballast Nedam heeft hiervoor een mobiele installatie ontwikkeld die binnen een week op iedere gewenste locatie kan worden opgebouwd.

AEC-bodemas

Ballast Nedam is een van de marktleiders in de markt van de bodemas van AEC's (afvalenergiecentrales). We richten ons niet alleen op de opwerking van het materiaal, maar ook op het vermarkten ervan. De Nederlandse overheid ziet op termijn graag een milieutechnische verbetering van AEC-bodemas. Vele partijen bieden hiervoor deeloplossingen aan, maar Ballast Nedam heeft als een van de weinige bedrijven voldoende kennis en marktpositie om de bestaande markt te bedienen en om ook, samen met de afvalenergiecentrales en de Nederlandse overheid, nieuwe toepassingsgebieden te bepalen en de benodigde opwerkings- en reinigingstechnieken te implementeren. Ballast Nedam heeft in 2013 samen met haar partner NV Afvalzorg een proces ontwikkeld dat bodemas opwerkt tot een vrij toepasbaar product dat onder andere kan worden ingezet als vervanger van primaire grondstoffen.

Afvalenergiecentrales

Onze kennis en ervaring op het gebied van afvalenergiecentrales exporteren we ook naar het buitenland. Met name in het Verenigd Koninkrijk is Ballast Nedam hierin marktleider. Het Verenigd Koninkrijk maakt een inhaalslag op afvalmanagement en bouwt vele nieuwe afvalenergiecentrales. We verwachten een verdere groei in de komende jaren, gezien de toekomstige groei van afvalenergiecentrales in het Verenigd Koninkrijk en omdat er al intentieverklaringen met operators van deze installaties getekend zijn. In paragraaf 6.3.3 *Afval en recycling* op pagina 104 leest u hoe ons MVO-beleid hierop aansluit.

Alternatieve brandstoffen

Op de nichemarkt voor alternatieve brandstoffen richt Ballast Nedam zich op het ontsluiten van de tankinfrastructuur die nodig is voor deze brandstoffen, vanuit de groeiende maatschappelijke vraag naar schone mobiliteit. We ontwerpen, bouwen, exploiteren en onderhouden tankstations waar alternatieve transportbrandstoffen kunnen worden getankt: CNG en groengas, LNG (Liquefied Natural Gas) en LBM (Liquefied BioMethane), elektriciteit en waterstof.

In de Renewable Energy Directive (RED) is de Europese doelstelling voor het aandeel hernieuwbare energie in 2020 opgenomen. Gemiddeld voor de EU bedraagt dit aandeel 20 procent, waarbij Nederland verplicht is in 2020 14 procent hernieuwbare energie te gebruiken. In 2020 moet het aandeel energie uit hernieuwbare bron in alle vormen van vervoer minimaal 10 procent bedragen van het eindgebruik van energie in het vervoer. In Nederland zijn verschillende alternatieve brandstoffen en aandrijvingen beschikbaar om deze doelstelling te kunnen realiseren.

Ballast Nedam speelt hierop in met de tankinfrastructuur voor alternatieve brandstoffen. Door actief samen te werken met de keten, heeft Ballast Nedam de afgelopen jaren een enorme expertise opgebouwd bij het ontsluiten van de tankinfrastructuur van CNG en LNG.

Ons internationale netwerk stelt ons daarbij in staat om door kennisdeling onze specialistische know-how op een hoog peil te houden en aan te sluiten op de ontwikkelingen in het buitenland, zowel binnen als buiten Europa.

Waterstof

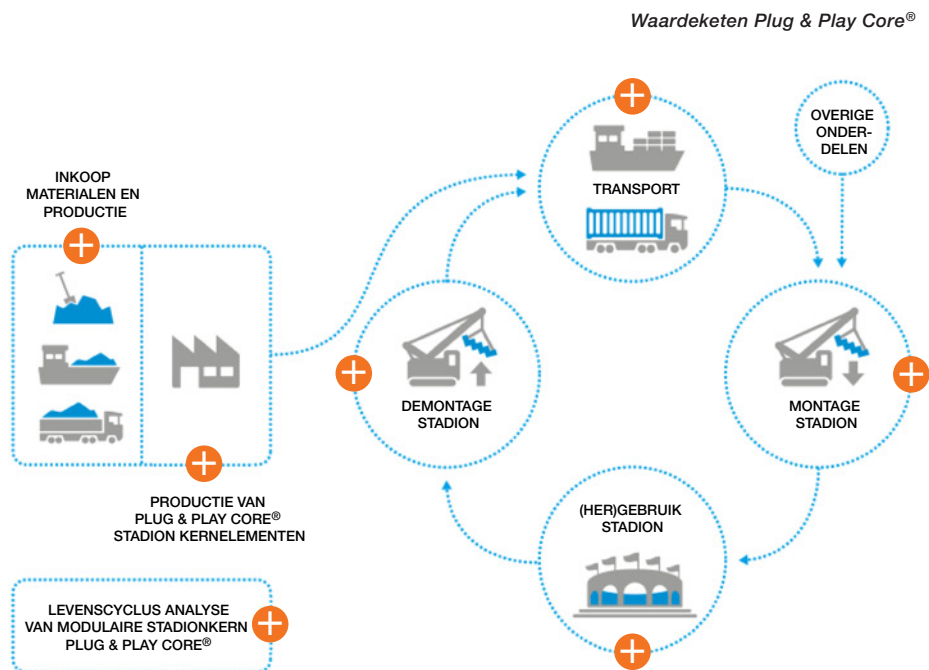
De kennis van alternatieve brandstoffen die wij hebben opgebouwd zetten we ook in bij de ontwikkelingsfase van waterstof als energiedrager. Eind 2013 is een semi-permanent 350 bar-waterstofstation op de AutomotiveCampusNL in gebruik genomen. In 2014 wordt dit station een 700 bar-station, waarmee het geschikt is voor de eerste waterstof auto's die in 2015 verwacht worden.

Modulair realiseren

Modulair realiseren is een passend antwoord op de levenscyclusmanagement-benadering van opdrachtgevers en de veranderende maatschappelijke wensen en eisen van eindklanten. Het biedt oplossingen voor de beschikbare arbeidscapaciteit, omdat de hoeveelheid werkzaamheden op de bouwplaats afneemt. Daarnaast verhoogt het de veiligheid, wordt het aantal logistieke stromen sterk gereduceerd en wordt omgevingshinder beperkt. Onze modulaire producten voldoen aan de hoge eisen voor gebruikskwaliteit en comfort, zijn terugneembaar en bieden flexibele oplossingen voor levensloopbestendigheid. Op de themapagina *Modulair realiseren* op pagina 45 leest u meer over de modulaire projecten van 2013.

Ballast Nedam heeft een goede uitgangspositie in de markt voor modulaire bouwsystemen. Het bedrijf heeft zeven eigen productielocaties, waar modulaire bouwsystemen worden geproduceerd onder geconditioneerde en gecontroleerde omstandigheden. Ballast Nedam biedt nu verschillende modulaire concepten: iQwoning®, Ursem Modulaire Bouwsystemen en ModuPark®, het modulaire product voor parkeergarages. Daarmee bedienen we zowel de nieuwbouw- als de renovatiemarkt van de woning- en utiliteitsbouw.

Ballast Nedam heeft voor het wereldkampioenschap voetbal 2022 in Qatar een nieuw concept gepresenteerd: Plug & Play Core®. Dit is een modulair stadionconcept dat zo is ontwikkeld dat demontage, transport en terugneembaarheid eenvoudig is. We ontwikkelen ook toepassingen van dit concept voor de Nederlandse markt, waarbij de nadruk op duurzaamheid en hergebruik ligt.



2.5 Vooruitzichten 2014

Ballast Nedom verwacht dat de vraag naar grote integrale complexe projecten verder zal toenemen, zowel in Nederland als in het buitenland en heeft de strategische ambitie om zijn marktaandeel in Nederland op deze markt verder te vergroten en de export van deze kennis op specifieke expertisegebieden uit te breiden.

De verwachting is dat dit soort projecten kapitaalintensiever worden. Opdrachtgevers zullen in toenemende mate de voorkeur geven aan financieel sterke partners.

Het Infra-segment is gedurende de cyclus winstgevend geweest en zal naar verwachting ook in 2014 goed blijven presteren. Het orderboek voor 2014 is goed gevuld en de winstgevendheid bij de regionale projecten zal naar verwachting verbeteren, dankzij de in 2012 en 2013 getroffen maatregelen waardoor het bedrijf niet langer bij kleinere infraprojecten betrokken is en de afronding van de oude verliesgevende projecten. Ballast Nedom verwacht dat de omzet zal dalen in het Infra-segment door het niet meer aannemen van kleinere, doorgaans minder rendabele projecten.

In het segment Bouw & Ontwikkeling verwacht het bedrijf geen significante verbetering van de marktsituatie. Het orderboek voor 2014 is echter al voor een groot deel gevuld. Het segment Bouw & Ontwikkeling blijft zich richten op grote integrale complexe projecten. Bouw & Ontwikkeling presteert goed bij grotere projecten, maar voor de regionale onderdelen zal 2014 een overgangsjaar zijn als gevolg van de aangekondigde herstructurering. Net als in het Infra-segment, verwacht Ballast Nedom dat de omzet licht zal dalen in het Bouw & Ontwikkeling segment, doordat gestopt wordt met kleinere projecten in verliesgevende traditionele markten in de regio's. Vanaf 2014 zullen deze regionale onderdelen na herstructurering naar verwachting weer positief bijdragen aan het resultaat.

Het segment Specialismen blijft zich richten op ondersteuning van de grotere projecten in andere segmenten en zal in 2014 naar verwachting weer positief bijdragen door de in 2013 genomen maatregelen bij twee verlieslatende bedrijven. De omzet zal naar verwachting wel 25% lager zijn.

Het segment Toelevering zal naar verwachting een bescheiden omzetgroei laten zien. De omzet zal de komende jaren groeien door het in bedrijf nemen van een aantal grondstofwinningslocaties en de groei van iQwoning®. De autonome groei van Feniks Recycling en de in 2013 uitgevoerde rationalisaties bij de prefabbedrijven beïnvloeden het resultaat positief.

De marktomstandigheden voor 2014 blijven uitdagend en onzeker, ondanks de eerste signalen van een op termijn opverende bouw. In begin van het jaar hebben we een aantal strategische, operationele en financiële maatregelen aangekondigd die in dit jaar worden uitgevoerd. Met de aangescherpte strategische focus op de integrale projecten en de afgeronde herfinanciering is de onderneming goed gepositioneerd voor de toekomst. Het komende jaar zal een overgangsjaar zijn.



Een rondleiding in de iQ-fabriek in Weert, bood de huurders van Woonbedrijf een goede gelegenheid om hun woning in productie te zien én om met elkaar kennis te maken. Ruim 140 bewoners maakten van de gelegenheid gebruik om zich uitgebreid te laten informeren over de productie, de indeling en de technische aspecten van hun nieuwe woning. In vier rondes werden ze in kleine groepen rondgeleid door de fabriek. Het bijzondere productieproces en de modelwoningen in de fabriek zorgde voor veel gesprekstof. Na de rondleiding was er op de informatiemarkt gelegenheid om ook in persoonlijke gesprekken met Woonbedrijf en Ballast Nedom direct in te gaan op concrete keuzes. Ballast Nedom bouwt in opdracht van Woonbedrijf, woningcorporatie in Eindhoven, 74 energieneutrale iQwoningen® in de wijk Tongelresche Akkers (Berckelbosch).



'Het overleg was soms
duwen en trekken, maar we
zijn heel tevreden over onze
definitieve bieding'

Josje van der Kemp – bedrijfsjuriste in tenderteam Hart van Zuid, Rotterdam

3

Strategische doelstellingen en resultaten

De strategie van Ballast Nedam richt zich op grote integrale complexe projecten en gerelateerde activiteiten in de nichemarkten. Dat betekent dat we focussen op projecten met grote ontwerpverantwoordelijkheid (design & construct en engineer & build) en pps-projecten. Modulair realiseren is hierbij een passend antwoord op de levenscyclusmanagementbenadering van opdrachtgevers en de veranderende maatschappelijke wensen en eisen van eindklanten.

Voor 2013 hebben wij zes strategische doelstellingen geformuleerd.

Doelstelling 1: meer integrale projecten verwerven en de levenscyclusmanagementbenadering meer toepassen door de activiteiten uit te breiden op het gebied van beheer, renovatie en onderhoud.

In 2013 hebben we een groot deel van de omzet gerealiseerd in integrale projecten en in projecten met grote ontwerpverantwoordelijkheid. Door het langjarig beheer voor de pps-projecten wist de businessunit Beheer, actief op de werkgebieden huisvesting, mobiliteit en energie, de omzet te verhogen. Onder het Integraal Prestatiecontract Asset Management Infrastructuur met het Havenbedrijf Rotterdam, is Ballast Nedam vanaf 2014 vijf jaar verantwoordelijk voor het (operationeel) beheer en onderhoud van alle droge infrastructuur van het havenbedrijf.

Ballast Nedam heeft in 2013 het pps-project Penitentiare Inrichting Zaanstad en de langjarige integrale gebiedsontwikkeling Hart van Zuid in Rotterdam gewonnen. Voor het segment Infrastructuur is de pps-portefeuille in 2013 ongewijzigd gebleven.

Ook is financial close bereikt voor de werkzaamheden voor de overgang naar de centrale security op Schiphol. Tevens verwierven we de Design, Build & Maintain-opdracht voor het nieuwe ziekenhuis op Curaçao. Verder won Ballast Nedam het engineering & construct contract voor het project Kustwerk Katwijk en het design & constructcontract voor de renovatie van damwanden in het Amsterdam-Rijnkanaal. Het aandeel integrale projecten van de orderportefeuille is toegenomen van 66% in 2012 naar 68% in 2013. De orderportefeuille nam met 301 miljoen euro af tot 1.460 miljoen euro.

Doelstelling 2: onze positie versterken in de nichemarkten industriebouw, offshore windmolens, secundaire grondstoffen en alternatieve brandstoffen.

Onze positie in de nichemarkt industriebouw is in 2013 afgenomen, doordat we geen grote projecten hebben aangenomen en een aantal grote projecten hebben opgeleverd zoals de Nuon Magnum Centrale en de Bio Golden Raand centrale van Eneco.

Wel hebben we nationaal meer onderhoudsprojecten ter handgenomen en daarmee onze positie op het gebied van industrieel onderhoud weten uit te breiden.

Onze positie in de nichemarkt offshore windmolens is in 2013 versterkt door de financial close van het Duitse offshore windmolenpark Butendiek, de inzet van het hefschip Svanen voor het installeren van 39 monopiles en transition pieces (buispalen en overgangstukken) in het offshore windpark EnBW Baltic 2 en het verwerven van het contract voor het Near Shore Windmolenpark Noordoostpolder in het IJsselmeer voor het ontwerpen, leveren en installeren van de funderingen voor 48 windturbines in de Noordoostpolder. Financial close van dit project wordt verwacht in het voorjaar van 2014. Tot dusver heeft Ballast Nedam met de Svanen ruim 400 funderingen voor offshore windparken geïnstalleerd.

Onze positie in de nichemarkt van de secundaire grondstoffen is in 2013 versterkt. Feniks Recycling behaalde een prima bijdrage. In 2013 is begonnen met de voorbereidingen voor de bouw van nieuwe installaties in Cleveland en Ipswich/Suffolk. De installaties zijn in 2014 operationeel. Daarnaast wordt gewerkt aan de vergroting van de capaciteit voor installaties in Sheffield en Castle Bromwich, die in 2015 operationeel zullen zijn. In 2013 heeft Feniks Recycling in totaal 7 installaties in gebruik. Ballast Nedam heeft in 2013 samen met haar partner NV Afvalzorg een proces ontwikkeld dat bodemas opwerkt tot een vrij toepasbaar product dat onder andere kan worden ingezet als vervanger van primaire grondstoffen.

Onze positie in de nichemarkt alternatieve brandstoffen is in 2013 verder gegroeid. CNG Net B.V., actief op de werkgebieden mobiliteit en energie, wist de omzet te verhogen door het aantal vulstations voor CNG (aardgas en groengas) in Nederland in 2013 met 11 nieuwe stations uit te breiden. Inmiddels exploiteert Ballast Nedam met CNG Net 68 tankstations waar aardgas en groengas getankt kan worden. Daarnaast zijn in 2013 ook nog circa 10 tankstations gerealiseerd in opdracht van particuliere investeerders. Bij het eerste openbare LNG-tankstation in Zwolle, dat LNG24 exploiteert, is het aantal getankte kilo's het afgelopen jaar meer dan verdubbeld en hebben meer dan 300 chauffeurs tankinstructie gehad. In 2013 is gestart met de voorbereidingen van een tweede station in Delfgauw.

Doelstelling 3: versterken van de positie in en ontwikkelen van het modulaire bouwen.

Bij de fabrieken voor modulaire producten bleef de productie in 2013 laag. Dat komt door de zwakke marktomstandigheden en door vertraging in de opstart en uitvoering van woon- en studentenhuysvestingprojecten als gevolg van de ontwikkelingen rondom de verhuurdersheffing. Het aantal iQwoningen® bedraagt 13% van het totaal aantal gestarte woningen in 2013.

In totaal produceerde Ballast Nedam 111 iQwoningen®, waarvan circa 26 iQwoningen® in de eerste maanden van 2014 worden afgemonteerd. Verder heeft Ballast Nedam de opdracht van studentenhuysvester DUWO voor de herontwikkeling en nieuwbouw van de campus Uilenstede in Amstelveen ontvangen. Ursem Modulaire Bouwsystemen realiseert dit project modulair; het modulair bouwen van het gebouw van elf bouwlagen is een primeur voor Ursem Modulaire Bouwsystemen. Voor het project (Y)ours Leiden levert Ursem Modulaire Bouwsystemen modulaire badkamers voor de bijna 600 studentenwoningen.

In de wijk rond de Nieuwersluisstraat in Den Haag hebben we een ModuPark®-garage geplaatst om een tijdelijk parkeerprobleem op te lossen. Op de markt voor modulair realiseren zien we een groeiende vraag naar huurwoningen in het geliberaliseerde segment. Een andere positieve ontwikkeling is de toekomstige behoefte aan huisvesting voor specifieke doelgroepen, zoals jongeren, starters en ouderen. Daardoor zijn de marktperspectieven voor iQwoning® en Ursem Modulaire Bouwsystemen gunstig.

Naast de energieneutrale iQwoning® heeft Ballast Nedam op het gebied van innovatie aan twee modulaire concepten gewerkt. De volledig modulaire stadionkern Plug & Play Core® is verder uitgewerkt en er zijn prototype testen uitgevoerd om de haalbaarheid te toetsen. Voor het project De Stoomversnelling renoveren wij jarenzestigwoningen tot woningen die net zo veel energie produceren als er gemiddeld nodig is voor het totale verbruik van de woning en de bewoner. Het eerste prototype hiervan is inmiddels opgeleverd.

De ontwikkelingen op het gebied van modulair realiseren hebben we bij elkaar gezet op de themapagina Modulair realiseren, op pagina 45.

Doelstelling 4: de financiële positie verbeteren.

Door de aanhoudend slechte marktomstandigheden, de teleurstellende resultaten en later dan verwachte opbrengsten van desinvesteringen zijn we er niet in geslaagd om de financiële positie te verbeteren. De solvabiliteit ging achteruit. Begin februari 2014 is daarom een claimemissie aangekondigd.

Doelstelling 5: de MVO-doelstellingen behalen, die staan in hoofdstuk 6.2

MVO-doelstellingen op pagina 94.

Maatschappelijk verantwoord ondernemen vormt een integraal onderdeel van onze strategie. Onze MVO-thema's zijn gekoppeld aan de vijf pijlers onder onze strategie, van waaruit we werken (zie paragraaf 1.1 *Visie en Missie* op pagina 15). Binnen ieder MVO-thema hebben we onderwerpen benoemd en de MVO-doelstellingen bepaald.

Het MVO-beleid wordt bij de bedrijven naar behoren opgepakt.

De huidige investeringsruimte beperkt de bedrijven echter veelal om verdere energiebesparingsmaatregelen te realiseren. Op het gebied van verzuim en veiligheid is bij enkele bedrijven nog ruimte voor flinke verbetering. Dit geldt ook op het gebied van afvalbeheersing. In Hoofdstuk 6 *Ons MVO-beleid* op pagina 93 rapporteren we de resultaten op onze duurzaamheidsdoelstellingen van 2013

Doelstelling 6: de financiële doelstellingen behalen: een operationeel resultaat van ongeveer 15 miljoen euro.

Ballast Nedam heeft een moeilijk jaar achter de rug met een teleurstellend operationeel verlies van 30 miljoen euro waarvan 18 miljoen euro aan reorganisatiekosten en afwaarderingen. Zie Hoofdstuk 3.1 *Financiële resultaten* op pagina 46 voor verdere toelichting.



DE IQWONING®

De iQwoning® is een woning met de eigenschappen en het uiterlijk van een traditioneel gebouwde woning. De woning wordt grotendeels in de fabriek vervaardigd en op locatie gemonteerd, binnen zes weken. www.iqwoning.nl



MODUPARK®

ModuPark® is een modulair opgebouwde parkeergarage die aan het einde van de gebruiksperiode kan worden hergebruikt, zonder verspilling van materialen. Het systeem is ontwikkeld in samenwerking met Oostingh Staalbouw en Grontmij Parkconsult. www.modupark.nl



URSEM 3D®

Onder dit label ontwikkelt Ursem Modulaire Bouwsystemen modulaire producten voor nieuwbouw en renovatie als hotelkamers, studentenkamers en badkamers.



Modulair realiseren

Hier vindt u een overzicht van wat wij in 2013 hebben bereikt met modulair realiseren, met steeds een verwijzing naar de pagina waar u een uitgebreidere beschrijving vindt.

Plug and Play Core®

Modulaire concepten

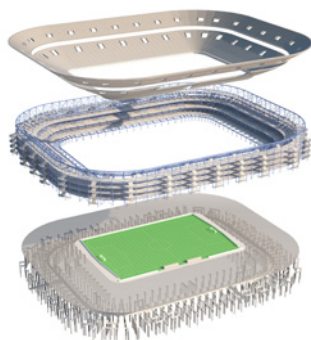
De volledig modulaire stadionkern Plug & Play Core® is verder uitgewerkt. We hebben een prototype met twee beton-elementen op ware grootte geproduceerd om te testen of het haalbaar is deze te gebruiken in de bouw van de stadions voor de WK voetbal 2022 in Qatar.

▶ Lees meer op pagina 38

Prototype woning

De Stroomversnelling Stadskanaal

Voor het project De Stroomversnelling renoveren wij jarenzestigwoningen tot zogenoemde nul-op-de-meterwoningen. Een nul-op-de-meterwoning produceert net zo veel energie als er gemiddeld



nodig is voor het totale verbruik van de woning en de bewoner. We hebben een eerste prototype in Stadskanaal opgeleverd, met prefabdaken en van metselwerk voorziene gevels.

▶ Lees meer in op pagina 62

iQwoning®

74 energieneutrale iQwoningen® in Eindhoven

In opdracht van de Eindhovense woningcorporatie Woonbedrijf plaatst Ballast Nedam 74 energieneutrale iQwoningen® in de wijk Tongelresche Akkers (Berkelbosch) in Eindhoven. In december 2013 is de eerste fase opgeleverd.

▶ Lees meer op pagina 62

Vier iQwoningen® Haaren

In Haaren (Brabant) hebben wij vier iQwoningen® van het type 5.40R gerealiseerd in collectief particulier opdrachtgeverschap (CPO). Omdat iQwoningen® al vanaf drie stuks geleverd worden, was kleinschalige sloop-nieuwbouw snel en eenvoudig te realiseren.

Dertig iQwoningen® Hillegom

Voor woningstichting Stek in Hillegom hebben we aan het Patrimoniumplein dertig iQwoningen® van het type 5.40R gerealiseerd. Zes daarvan zijn bestemd voor de verkoop en de overige 24 zijn huurwoning. De snelheid van bouwen was voor Stek een doorslaggevend criterium om voor de iQwoning® te kiezen.

Studentenwoningen in Den Haag

Aan de Steijnlaan in Den Haag hebben we voor woningcorporatie Stedion vijftien zelfstandige studentenkamers gerealiseerd. Hiervoor hebben we drie iQwoningen® van het type 5.40K op een krap bouwterrein tussen bestaande bouw in geplaatst.

Ursem 3D® Studentenkamers

Nieuwbouw van 233 studentenwoningen in Amstelveen

Voor dit project stapelen wij kant-en-klare modulaire studentenwoningen elf verdiepingen hoog – een primeur voor Nederland. De gebouwen worden in het derde kwartaal van 2014 opgeleverd.

Dankzij de 3D® Studentenkamers wordt fase 2 sneller en goedkoper gerealiseerd dan fase 1.

▶ Lees meer op pagina 62

Nieuwbouw van 258 hotelkamers in The Student Hotel in Amsterdam

The Student Hotel in Amsterdam bestaat uit 258 Ursem 3D® Studentenkamers die in de fabriek modulair zijn geproduceerd.

ModuPark®

ModuPark®-garage

Nieuwersluisstraat in Den Haag

De wijk rond de Nieuwersluisstraat in Den Haag kampt met een tijdelijk parkeerprobleem door de grootschalige rioleringswerkzaamheden en herinrichting van de openbare ruimte. Wij hebben hier een ModuPark®-garage geplaatst. Tijdens de gebruiksduur van de garage is het mogelijk de grootte aan te passen aan de actuele parkeerbehoefte. Na gebruik wordt de garage volledig gedemonteerd en worden alle onderdelen hergebruikt.

▶ Lees meer op pagina 38

ModuPark®-garage

Meander Medisch Centrum

Deze ModuPark®-garage is ontworpen in samenwerking met Pro-Architecten. De bijzondere gevel bestaat uit een combinatie van strakke horizontale gevellijnen en een ruwe boomstructuur. De boomstructuur bestaat uit de boomstammen die moesten wijken voor de bouw van het nieuwe ziekenhuis. Hedera en wingerd zullen de gevel begroeien, waardoor de garage een zal worden met de omgeving.

Ursem 3D® Modulaire badkamers 583 prefabbadkamers voor het project (Y)ours in Leiden

Wij hebben 583 prefabbadkamers geleverd voor het project (Y)ours in Leiden. Deze complete badkamers worden in de fabriek modulair geproduceerd en voorzien van (tegel)afwerking, sanitair en gebouwgebonden schachtinstallaties. De badkamers worden waterdicht verpakt en in series van enkele tientallen per week 'just in time' aangeboden op de projectlocatie. Dit verkort de totale bouwtijd van het project aanzienlijk.

▶ Lees meer op pagina 73

Ook zijn ze in de fabriek al afgewerkt en voorzien van installaties, badkamers en meubilair, waardoor een exacte planning en een constante kwaliteit is gewaarborgd. Het gebouw is oorspronkelijk in tunnelgietbouwmethodiek uitgedacht, maar met modulaire productie goedkoper en binnen een uniek korte bouwtijd van acht maanden opgeleverd.

▶ Lees meer op pagina 152

3.1 Financiële resultaten

Operationeel resultaat

Ballast Nedam heeft een moeilijk jaar achter de rug met een teleurstellend operationeel verlies van 30 miljoen euro waarvan 18 miljoen euro aan reorganisatiekosten en afwaarderingen.

De operationele verliezen werden veroorzaakt door het project A15 Maasvlakte-Vaanplein, een aantal oude regionale infraprojecten, twee specialistische bedrijven en onderdekking bij de regionale bouwbedrijven. De twee specialistische bedrijven zijn grondig in capaciteit teruggebracht en zijn met een aantal verliesgevende producten gestopt. De oude regionale infraprojecten dateren van voor de herstructurering van 2012 en zijn nagenoeg afgerond. Nieuwe projecten worden al sinds begin 2013 volgens de strengere acceptatieprocedures aangenomen.

De kernactiviteiten gericht op de grote, integrale projecten zijn door de cyclus heen winstgevend gebleven. De resultaten van de betreffende businessunits in zowel Infrastructuur als Bouw & Ontwikkeling zijn goed en bevestigen de gekozen strategische route. De orderportefeuille bedroeg eind 2013 1,5 miljard euro. Het netto resultaat kwam uit op een verlies van 41 miljoen euro (2012: 41 miljoen euro verlies).

Omzet

x € 1 miljoen	2013	2012
Infrastructuur	546	496
Bouw en Ontwikkeling	531	573
Specialismen	260	262
Toelevering	212	216
	1 549	1 547
Overig	(281)	(251)
Totaal	1 268	1 296

De omzet daalde met 2 procent van 1 296 miljoen euro tot 1 268 miljoen euro door met name de teruggang in de regionale activiteiten bij Bouw & Ontwikkeling.

EBIT

x € 1 miljoen	2013	2012
Infrastructuur	4	10
Bouw en Ontwikkeling	(11)	(26)
Specialismen	(19)	(10)
Toelevering	8	2
	(18)	(24)
Overig	(12)	(7)
Totaal	(30)	(31)

Het operationele verlies bedroeg 30 miljoen euro. Het operationele resultaat zonder rekening te houden met de bijzondere afwaarderingen van grondposities, materiële vaste activa en goodwill en de reorganisatiekosten verslechterde van 18 miljoen euro in 2012 tot een verlies van 12 miljoen euro. Het resultaat Overig betrof hoofdzakelijk holdingkosten.

Marge

x € 1 miljoen	2013	2012
Infrastructuur	0,8%	2,1%
Bouw en Ontwikkeling	(2,2%)	(4,6%)
Specialismen	(7,5%)	(3,8%)
Toelevring	3,8%	0,9%
Totaal	(2,4%)	(2,4%)

De marge op concernbasis bedroeg 2,4 procent negatief. Zonder rekening te houden met de bijzondere afwaardingen en de reorganisatiekosten veranderde de marge van een positieve marge van 1,4% over 2012 in een negatieve marge van 0,1 procent.

Nettoresultaat

x € 1 miljoen	2013	2012
EBIT	(30)	(31)
Financieringsbaten en -lasten	(7)	(7)
Resultaat voor belastingen	(37)	(38)
Belastingen	(4)	(3)
Nettoresultaat	(41)	(41)

De financieringspost bedroeg 7 miljoen euro en was ongewijzigd ten opzichte van 2012. Zowel de geactiveerde rente op pps-vorderingen als de rentelasten van de pps-leningen namen door de verkoop van de pps-projecten af. De belastinglast bedroeg 4 miljoen euro doordat er positieve resultaten buiten de fiscale eenheid waren. Het nettoverlies bleef onveranderd op een verlies van 41 miljoen euro.

Orderportefeuille

x € 1 miljoen	2013	2012
Infrastructuur	596	900
Bouw en Ontwikkeling	691	731
Specialismen	113	90
Toelevring	55	56
	1 455	1 777
Overig	5	(16)
Totaal	1 460	1 761

De orderportefeuille nam met 301 miljoen euro af tot 1.460 miljoen euro doordat met name Infrastructuur het afgelopen jaar geen grote projecten heeft verworven en de capaciteit in de regionale activiteiten behoorlijk is teruggebracht. Bij Bouw & Ontwikkeling nam de orderportefeuille af door de daling bij de regionale bedrijven. De omvang, kwaliteit en samenstelling van de orderportefeuille tezamen met de in het afgelopen jaar stevig aangepaste capaciteit maken het mogelijk om gedisciplineerd te blijven tenderen.

Vermogen en kasstromen

Het eigen vermogen van Ballast Nedam is door het nettoresultaat van 41 miljoen euro negatief afgenomen tot 90 miljoen euro.

Door het verlies daalde de solvabiliteit van 17 procent eind 2012 tot 13 procent. Dit is de solvabiliteit volgens de balans waarbij de joint ventures worden verwerkt als een deelneming tegen het aandeel in het vermogen. De solvabiliteit bij de huidige keuze onder IFRS van proportionele consolidatie van de joint ventures, zoals de pps-projecten, daalde van 15 procent eind 2012 tot 11 procent.

De totale activa daalden met 37 miljoen euro tot 849 miljoen euro door lagere investeringen en de verkoop van het grondstofbedrijf Yvoir. Het werkkapitaal daalde van 7 miljoen euro tot 1 miljoen euro negatief. Het werkzaam vermogen daalde met 42 miljoen euro tot 210 miljoen euro.

De kasstroom over 2013 bedroeg 44 miljoen euro negatief tegenover een negatieve kasstroom over 2012 van 11 miljoen euro.

De operationele kasstroom verslechterde van 1 miljoen euro positief over 2012 tot een negatieve operationele kasstroom van 24 miljoen euro over 2013 door een toename van het onderhanden werk door lagere vooruitbetalingen.

De kasstroom uit investeringsactiviteiten bedroeg 16 miljoen euro negatief tegenover 60 miljoen euro negatief over 2012. Deze bestond uit 34 miljoen euro aan investeringen en 18 miljoen euro aan desinvesteringen. De investeringen betroffen voor 19 miljoen euro de materiële activa, voor 6 miljoen euro de immateriële activa, voor 2 miljoen euro de geassocieerde deelnemingen en voor 7 miljoen euro de financiële activa. Deze laatste betroffen grotendeels de pps-vorderingen voor de Penitenciaire Inrichting Zaanstad Pi2. De netto-investeringen in de materiële vaste activa van 12 miljoen euro waren lager dan de afschrijvingen van 21 miljoen euro.

De negatieve kasstroom uit financieringsactiviteiten van 4 miljoen euro bestond voornamelijk uit de per saldo voor 4 miljoen euro afgeloste langlopende leningen en betaalde financiële lease termijnen.

Netto financieringspositie

x € 1 miljoen	2013	2012
Geldmiddelen en kasequivalenten	54	84
Bankkredieten	(22)	(8)
Netto liquide middelen	32	76
Recourse leningen	(91)	(96)
Financieringspositie	(59)	(20)
Non-recourse leningen	(24)	(29)
Financieringspositie inclusief non-recourse	(83)	(49)

De financieringspositie van Ballast Nedam daalde met 39 miljoen euro van een schuld van 20 miljoen euro eind 2012 tot een schuldpositie van 59 miljoen euro. De financieringspositie inclusief de non-recourse leningen daalde met 34 miljoen euro van een schuldpositie van 49 miljoen euro eind 2012 tot 83 miljoen euro.

De netto liquide middelen namen met 44 miljoen euro af tot 32 miljoen euro. De vooruitbetalingen op projecten namen met 26 miljoen euro af tot 42 miljoen euro. Voor de komende jaren verwachten we dat deze vooruitbetalingen verder zullen dalen en dat in 2014 meer gebruik gemaakt zal worden van de werkkapitaalfaciliteiten dan in 2013. Op jaareinde werd er voor 17 miljoen euro gebruik gemaakt van deze faciliteiten. Gedurende het jaar is een grotere financieringsbehoefte het normale patroon.

Leningen

x € 1 miljoen	2013	2012
Langlopend	106	108
Kortlopend	9	17
31 december	115	125
Recourse leningen	91	96
Non-recourse leningen	24	29
31 december	115	125
<u>Langlopend</u>		
Ondernemingslening	50	50
Grondbank financiering	36	38
Pps-leningen	7	5
Financiele leases	2	4
Overige leningen	11	11
31 december	106	108

De grote ondernemingslening van 50 miljoen euro heeft een looptijd tot april 2017. De lening heeft een vaste rente van 5,4 procent en als zekerheid is hypotheek gevestigd op een aantal onroerende zaken die in gebruik zijn door Ballast Nedam. De andere grote lening van 33 miljoen euro is voornamelijk voor de financiering van een aantal grondposities in een aparte vennootschap. Deze lening heeft een looptijd tot oktober 2015 en een rente van Euribor plus een opslag. Als zekerheid is hypotheek gevestigd op de betreffende grondposities. De leningsvoorwaarden van de recourse langlopende leningen bevatten geen financiële convenanten. De overige langlopende leningen van 41 miljoen euro betreffen voor 8 miljoen euro de pps-leningen, waarvan de rente is gefixeerd door middel van derivaten. Voor 24 miljoen euro van de 115 miljoen euro aan langlopende leningen is er geen verhaalsmogelijkheid op Ballast Nedam (non-recourse).

Versterking van de solvabiliteit in 2014 door een claimemissie van 30 miljoen euro en verkoop van Feniks Recycling

Ballast Nedam versterkt zijn balans door middel van de claimemissie van 30 miljoen euro aan certificaten van aandelen met verhandelbare rechten. Op basis van de balans en resultaten over het gehele jaar 2013 bedraagt de solvabiliteit volgens de equitymethode per eind 2013 ongeveer 11%. Na de claimemissie van 30 miljoen euro stijgt de solvabiliteit naar verwachting naar 15%. De solvabiliteit zal in 2014 met een paar procent verder stijgen als de verkoop van Feniks Recycling wordt gerealiseerd. Ballast Nedam streeft naar een solvabiliteit van meer dan 20% en een leverage ratio van minder dan 2.0x op de middellange termijn.

De 5%-plus aandeelhouders, Hurks Groep B.V., Navitas B.V., Delta Lloyd Levensverzekering N.V., Delta Lloyd Deelnemingen Fonds N.V., Bibiana Beheer B.V., Via Finis Invest B.V. en Menor Investments B.V., hebben zich onherroepelijk verbonden aan hun deelname aan de claimemissie voor ongeveer 69%. Het resterende bedrag van de claimemissie wordt door middel van een 'volume underwriting commitment' onder de gebruikelijke voorwaarden gegarandeerd door ING en Rabobank, die als Joint Global Coordinators en Joint Bookrunners fungeren.

Tijdens de Algemene Vergadering van Aandeelhouders van 25 april 2014 zal de claimemissie worden voorgelegd aan de aandeelhouders. De netto opbrengst van de claimemissie zal worden gebruikt om de schuldenlast van de vennootschap te reduceren, de vermogenspositie te versterken en de financiële flexibiliteit van de onderneming te vergroten. De claimemissie moet zijn voorzien van een door de AFM goedgekeurde prospectus. Ballast Nedam streeft ernaar de emissie in het derde kwartaal af te ronden.

Overeenstemming over gecommiteerde leningen

Ballast Nedam en het banksyndicaat, bestaande uit ING Bank, Rabobank en Royal Bank of Scotland, hebben overeenstemming bereikt over de belangrijkste voorwaarden voor de gecommiteerde leningen die aan Ballast Nedam worden verstrekt.

De gecommiteerde financiering van 110 miljoen euro bestaat uit een lening van 80 miljoen euro, met een looptijd tot 2017, en uit een overbruggingslening van 30 miljoen euro die in 2014 wordt terugbetaald uit de opbrengst van de voorgenomen claimemissie. De leningen onder de huidige niet gecommiteerde faciliteit van 60 miljoen euro worden met deze financiering afgelost. De financieringsdocumentatie inclusief de gebruikelijke bankconvenanten, wordt in de komende weken afgerond. Het rentepercentage voor de lening van 80 miljoen euro is afhankelijk van een combinatie van het uitstaande bedrag onder de leningen en de leverage ratio en bedraagt bij de start EURIBOR +4%. In het kader van de gecommiteerde financiering worden de gebruikelijke zekerheden verstrekt. Onderdeel van de overeenkomst met de banken is dat alleen dividend op aandelen zal worden betaald indien de leverage ratio kleiner is dan 2.0x. Ballast Nedam verwacht in 2014 geen dividend te zullen uitkeren.

De gecommiteerde financiering voorziet in de korte termijn liquiditeitsbehoefte en biedt voldoende financiële ruimte voor Ballast Nedam om zich te richten op de uitvoering van zijn strategie.

Gecontroleerde desinvesteringen toeleverende en specialistische bedrijven op de middellange termijn

Op de middellange termijn wordt de portefeuille met toeleverende en specialistische bedrijven verder in lijn gebracht met de strategische focus door gecontroleerde desinvestering van bedrijven die niet bijdragen aan grote integrale complexe projecten. Daarmee wordt ook de financiële positie van Ballast Nedam verder versterkt. In 2013 zijn de verkopen van grondstoffenbedrijf Yvoir en Gebr. Van Leeuwen Boringen afgerond. De verkoopprocessen van de deelneming in het grondstoffenbedrijf Beheermaatschappij Bontrup en Feniks Recycling zijn gaande.

3.2 Strategische doelstellingen 2014

Voor 2014 hebben we vijf strategische doelstellingen geformuleerd:

- Strategische focus aanbrengen door verwerving van meer grote, integrale complexe projecten, het toepassen van de levenscyclusmanagement benadering door uitbreiding van de activiteiten op het gebied van beheer en onderhoud en het doorvoeren van aanpassingen in de portfolio door desinvesteringen;
- Versterken financiële positie door claimemissie en verkoop bedrijfsonderdelen;
- Versterken van de positie in en ontwikkelen van het modulaire bouwen;
- Behalen van de MVO-doelstellingen, die staan in Hoofdstuk 6
Ons MVO-beleid op pagina 93;
- Behalen van de financiële doelstelling: solvabiliteit gelijk of groter dan 20 procent eind 2016.

YOUR(S) LEIDEN

VORM Ontwikkeling, Ballast Nedam en Synthrus Achmea realiseren (Y)ours Leiden, de meest duurzame studentencampus van Europa met 1900 studentenwoningen, 205 starterswoningen en bijbehorende voorzieningen. Op 10 juli 2013 ging de eerste paal de grond in. De verkoop van de eerste fasen zijn zeer succesvol verlopen. In 2015 kunnen de eerste studenten de woning in.



BRUG BIJ EWIJK

Een sterk staaltje brugrenovatie. Ballast Nedam en Strukton nemen dit stalen gevaarte grondig onder handen in een uniek renovatieproject. Het werk wordt in opdracht van Rijkswaterstaat uitgevoerd door de Combinatie Versterken Bruggen (CVB). Dit is een samenwerking van Ballast Nedam Infra en Strukton Civiel Projecten.





4

Segmenten

4.1 Infrastructuur

De activiteiten in het segment Infrastructuur zijn georganiseerd in twee clusters, die in 2013 de transformatie naar een landelijk opererend infrabedrijf hebben doorlopen en de blootstelling aan verliesgevende traditionele markten omlaag hebben gebracht.

Marktonwikkelingen

Het volume in de infrastructuurmarkt staat onverminderd onder druk.

Naast concurrentie vanuit de Nederlandse markt neemt het aantal buitenlandse spelers op de thuismarkt toe. Ook voor de grote Design-Build-Finance-Maintain-projecten (DBFM) en in de nichemarkt industriebouw neemt de concurrentie toe. De nichemarkt offshore windmolens bleef daarentegen goed, maar laat evenwel vertragingen zien door vergunningsprocedures en de problematiek rondom netaansluitingen.

Onze verwachting is dat in deze nichemarkt de concurrentie zal toenemen door de komst van nieuwe installatieschepen. Om de exploitatie van offshore windparken rendabel te maken en te houden zetten wij in op kostenreducties. Voor de nichemarkt industriebouw zien we het aantal aanvragen vanuit de markt toenemen.

In de duurzame energiemarkt – geothermie – zien we kansrijke ontwikkelingen.

In 2013 zijn infraprojecten uitgesteld. Dit betreft met name projecten die in landelijk gebied liggen. Dat komt doordat de rijksoverheid prioriteit geeft aan de gebieden die voor Nederland economisch het belangrijkste zijn. Lokale bedrijven en regionale overheden hebben diverse initiatieven genomen om deze projecten voor te financieren, zodat de uitvoering ervan alsnog naar voren gehaald kan worden. Dit is tot nu toe gelukt voor de A58-projecten, A1-corridor, Rotterdamsebaan en N35 Zwolle-Wijthmen.

De komende jaren heeft een aantal wegenprojecten gericht op verbetering van doorstroming en bereikbaarheid prioriteit: de Blankenburgverbinding, Ring Utrecht (A27/A12), A13/A16 en de verlengde A15. Daarnaast is de vernieuwing van grote stations van belang, zoals in Utrecht, Rotterdam en Den Haag. Ook is de kwaliteit van onze vaarwegen essentieel voor de bereikbaarheid en worden er diverse sluizen onder het DBFM sluizenprogramma aangepakt. De overheid heeft diverse infraprojecten aanbesteed via *Best Value Procurement (BVP)* en de verwachting is dat zij steeds meer projecten op deze wijze zal aanbesteden.

Best Value Procurement (BVP) is een aanpak die uitgaat van de hoogste klantwaarde voor de laagste prijs. Aanbieders krijgen de kans om hun expertise maximaal te laten zien en de ruimte om zich van elkaar te onderscheiden.

Voor de rijksoverheid is de *Structuurvisie Infrastructuur en Ruimte (SVIR)* het kader dat de opgaven op het gebied van ruimte, water en mobiliteit voor Nederland tot 2040 benoemt en de focus bepaalt voor de investeringen. Hieruit vloeit het Meerjarenprogramma Infrastructuur, Ruimte en Transport (MIRT) voort. Eind oktober 2013 heeft de rijksoverheid het *MIRT Projectenboek 2014* gepubliceerd en daaruit blijkt dat de rijksoverheid de tendens van het uitstellen van projecten voortzet.

4.1.1 Resultaten segment Infrastructuur

x € 1 miljoen	2013	2012
Omzet	546	496
EBIT	4	10
Marge	0,8%	2,1%
Orderportefeuille	596	900
Activa	247	214

Infrastructuur behaalde een positief resultaat van 4 miljoen euro. Goede resultaten op een aantal grote projecten overtroffen het verlies op het grote project A15 Maasvlakte-Vaanplein en de verliezen op een aantal oude regionale projecten van voor de herstructurering van 2012. Op de grote projecten in uitvoering in de niches offshore windmolens en industriebouw werden goede resultaten behaald. Zonder rekening te houden met de reorganisatiekosten daalde het operationele resultaat met 13 miljoen euro tot 4 miljoen euro.

In 2013 is de transformatie naar een landelijk opererend infrabedrijf doorlopen. Daarmee is de blootstelling aan verliesgevende traditionele markten omlaag gebracht. In de afgelopen twee jaar is het totaal aantal medewerkers van boven de 800 naar ongeveer 475 teruggebracht. Deze aanpassing is groter dan de volumedaling in de markt. De issues op de oude regionale projecten zijn nagenoeg afgerond.

De orderportefeuille daalde van 900 miljoen euro eind 2012 tot 596 miljoen euro door de goede voortgang op een aantal grote langjarige projecten en doordat er in het afgelopen jaar geen grote nieuwe projecten zijn verworven op de binnenlandse markt. In de nichemarkt offshore verwierf Ballast Nedam begin 2013 een contract voor het Near Shore Windmolenpark Noordoostpolder in het IJsselmeer. Ballast Nedam ontwerpt, levert en installeert de funderingen voor 48 windturbines in het water langs de dijken van de Noordoostpolder. Financial close van het project wordt verwacht in het voorjaar van 2014, waarna de voorbereidingen starten voor de installatiewerkzaamheden in 2015. Het project zit nog niet in de orderportefeuille.

De financial close voor het project Butendiek offshorewindmolenpark is aanvang 2013 bereikt. Het project is inmiddels gestart en betreft het ontwerpen, leveren en plaatsen van 80 funderingen in het Duitse Butendiek offshorewindmolenpark. In de tweede helft van 2013 heeft Ballast Nedam 39 monopiles en transition pieces (buispalen en overgangstukken) geïnstalleerd in het offshore windpark EnBW Baltic 2. Ballast Nedam gebruikt zijn Heavy Lift Vessel (HLV) Svanen voor de installatie van de funderingen. De installatie is gebaseerd op het aanvoeren van de monopiles naar het hefschip Svanen, dat de monopiles drijvend installeert. Deze werkmethode is de afgelopen jaren geoptimaliseerd met als resultaat een zeer efficiënte installatietijd. Tot dusver heeft Ballast Nedam met de Svanen ruim 400 funderingen voor offshore windparken geïnstalleerd.

In de nichemarkt Industriebouw hebben we in 2013 grote projecten opgeleverd: de Nuon Magnum Centrale en de Bio Golden Raand centrale van Eneco. In 2014 ronden we de projecten waterzuivering BP in Rotterdam en de nieuwe Delta Flume van Deltares in Delft af. In 2013 hebben we nationaal meer onderhoudsprojecten ter hand genomen



KUSTWERK KATWIJK

Dit integrale project combineert de noodzakelijke zeewaartse kustversterking bij Katwijk met meer ondergrondse parkeerruimte en duin- en recreatiegebied. Ballast Nedam & Rohde Nielsen hanteren een aanpak, waarin de bereikbaarheid, leefbaarheid en veiligheid voorop staan. Het project wordt eind 2014 opgeleverd.

dan de afgelopen jaren en hebben we daarvoor onze positie op het gebied van industrieel onderhoud landelijk weten uit te breiden met nieuwe rayons in Groningen-Friesland, Amsterdam en Brabant-Limburg.

De aannemerscombinatie Ballast Nedam & Rohde Nielsen zijn oktober 2013 gestart met de werkzaamheden voor het project Kustwerk Katwijk. Dit integrale project combineert de noodzakelijke zeewaartse kustversterking bij Katwijk met meer ondergrondse parkeerruimte en duin- en recreatiegebied. Het strand blijft tijdens het zomerseizoen van 2014 beschikbaar voor recreatie. Het engineering & construct (E&C) contract heeft een waarde van circa 38 miljoen euro. Het project wordt eind 2014 opgeleverd.

De voorbereidingen voor de renovatie van damwanden in het Amsterdam-Rijnkanaal zijn in 2013 opgestart door de aannemerscombinatie Ballast Nedam & De Klerk. De gestandaardiseerde aanpak voor herstel van alle 67 damwandvakken werkt kostenbesparend. Het gaat om de renovatie van zeker 23 kilometer damwanden in het traject tussen Amsterdam en Wijk bij Duurstede. Het design & constructcontract heeft een waarde van ruim 30 miljoen euro en wordt eind 2015 voltooid.

In 2013 heeft Havenbedrijf Rotterdam het Integraal Prestatiecontract Asset Management Infrastructuur aan Ballast Nedam gegund. Vanaf 2014 is Ballast Nedam 5 jaar verantwoordelijk voor het (operationeel) beheer en onderhoud van alle droge infrastructuur van het havenbedrijf. Het Integrale Prestatiecontract behelst het meerjarig in stand houden van alle droge infrastructuur in het Rotterdamse havengebied met een lengte van ruim 40 kilometer en een oppervlak van 12.500 hectare, inclusief Maasvlakte 2. In totaal omvat het contract circa 250 kilometer weginfrastructuur, de bovengrondse leidinginfrastructuur, de buitenruimte, de uitgeefbare terreinen, circa 6.700 lichtmasten en circa 8.000 bomen. Daarnaast voorziet het contract in een grootschalige modificatie van de verlichting.

Ballast Nedam heeft een nieuwe overeenkomst gesloten met het ministerie van Openbare Werken van Suriname voor het ontwerp en de bouw van de Carolinabrug over de Surinamerivier. In een aparte vaststellingsovereenkomst is ook de afwikkeling overeengekomen van de beëindiging van een eerdere opdracht voor de Carolinabrug door het ministerie in augustus 2011. De directievoering namens het Ministerie van Openbare Werken is ondergebracht bij een consortium van vier Surinaamse ingenieurbureaus. De contractwaarde van het ontwerp en de bouw van de brug bedraagt circa 19 miljoen euro.

De totale activa van Infrastructuur steeg van 214 miljoen euro tot 247 miljoen euro. Dit als gevolg van toegenomen onderhanden werk.

Actieplannen 2013

Het segment Infrastructuur richt zich primair op het verbeteren van de operationele prestaties en het vergroten van de pps-portefeuille. Hierna rapporteren we de voortgang die in 2013 is geboekt.

De operationele prestaties verbeteren door procesbeheersing en informatiemanagement

Bouw Informatie Modellen (BIM): ons streven is om BIM te gebruiken in alle nieuwe complexe werken bij het segment Infrastructuur. Hierdoor kunnen we beter sturen op risico's. In 2013 zijn twee projecten van start gegaan: Herstel damwanden Amsterdam-Rijnkanaal (DARK) en Kustwerk Katwijk. Alleen in Katwijk maken we gebruik van BIM, omdat BIM voor projecten met een lagere complexiteit minder toegevoegde waarde biedt. Op het project DARK maken we wel gebruik van het Geografisch Informatie Systeem (GIS), speciaal voor de kabels en leidingen.

Bedrijfshandboek: volgens ons actieplan voor 2013 toetsen we ons bedrijfshandboek aan de waarden van 'Lean management'. We gebruiken in projecten van het segment Infrastructuur veel Lean-methodieken. In 2013 heeft binnen het segment opnieuw een groep van 75 medewerkers de opleiding Lean Management gevolgd. Mede op basis van Lean-methodieken, onder andere VSM (Value Stream Mapping) hebben proceseigenaren processen aangepast in het bedrijfshandboek. In september van 2013 zijn we succesvol door de audit gekomen.

Health Safety Security Environment (HSSE) Officer: volgens ons actieplan voor 2013 hebben we een HSSE Officer aangesteld. Dit heeft geleid tot een hoger veiligheidsbewustzijn in de organisatie. De HSSE Officer spreekt medewerkers aan, monitort de projecten en geeft adviezen om de veiligheid van de medewerkers op de bouwplaatsen te waarborgen.

Bestaande product-marktcombinaties uitbouwen en nieuwe ontwikkelen

In 2013 is de geplande focus op product-marktcombinaties (pmc's) niet ten volle tot uitvoer gebracht. Na de integratie van de beide clusters binnen Infra is de focus voornamelijk komen te liggen op de resultaten. Industriebouw zette gestaag de inspanningen voort op de product-marktcombinaties Koelwatersystemen en Geothermie.

Plannen voor product-marktcombinaties voor duurzaam parkeren of tunnel-onderdoorgangen hebben in 2013 niet tot succes geleid.

Onze portefeuille op de private en publieke pps-markten verder uitbouwen, ook voor kleinere projecten

De pps-portefeuille is ongewijzigd gebleven. De A15 Maasvlakte - Vaanplein (MaVa) en A2 Maastricht zijn de twee projecten die in portefeuille zitten en daar zijn geen successen aan toegevoegd. In 2014 zal de aanbidding voor SAA (Schiphol - Amsterdam - Almere) A9 cruciaal zijn.

4.1.2 Specifieke focus en actieplannen 2014

Het voornaamste speerpunt van het segment Infra voor 2014 is het verbeteren van de financiële positie en het verhogen van de kwaliteit van de resultaten. Daarnaast ligt de focus van het segment in 2014 op de volgende zaken:

- Verbetering van de veiligheid: in 2014 willen wij maximaal 1,0 scoren op het Lost Time Incident Report (LTIR). Dit betekent één ongeval met verzuim op 200.000 gewerkte uren.
- In 2014 passen we op alle projecten het milieuaspectenregister toe. Dat leidt tot meer milieubewust gedrag.
- Verbetering EBIT per project, beheersing van het project. Elk project behaalt minimaal de financiële uitgangspunten.
- Lean denken en doen staan in 2014 voor de lerende organisatie. Door regelmatige metingen in een vaste groep leggen we de voortgang op dit punt vast.

4.2 Bouw & Ontwikkeling

De activiteiten in het segment Bouw & Ontwikkeling zijn georganiseerd in twee clusters, die vanuit hun expertise nauw samenwerken.

Markontwikkelingen

De markten zijn afgelopen jaar verder verslechterd. De prijsdruk nam daardoor verder toe. De nieuwbouwproductie van woningen is sinds het uitbreken van de crisis al met 35 procent gedaald. Er was met name een terugval in regionale bouwproducties met stevige concurrentie en lage prijzen tot gevolg. We verwachten voor 2014 opnieuw een krimp van het volume (7 procent, bron: EIB). Financieringen worden nog altijd beperkt verstrekt en de leencapaciteit van veel huishoudens is aanzienlijk verlaagd.

De stimulerende maatregelen rond de btw, de overdrachtsbelasting en op het gebied van duurzaamheid wegen vooralsnog niet op tegen de vraaguitval die door de stelselwijzingen op de hypotheekmarkt en in de sociale huursector is veroorzaakt.

Het volume in de woningmarkt is verder onder druk gekomen door de invoering van de huurdersheffing, waardoor woningcorporaties projecten hebben geschrapt of uitgesteld. Starterswoningen, studentenhuisvesting en recreatiewoningen waren hierop de uitzondering en deden het relatief goed.

Er zijn aanwijzingen van voorzichtig herstel van de woningbouwmarkt. De tekenen zijn nog broos, maar als deze zich in positieve zin doorzetten, wordt 2014 vooral een overgangsjaar. Op middellange termijn is het beeld voor de bouw gunstig. De productie van woningen is teruggevallen tot 45.000 per jaar, terwijl er een structurele vraag is naar 70.000 woningen per jaar. Daarnaast groeit het aantal huishoudens dat een huis nodig heeft.

De Nederlandse economie kent momenteel een aantal positieve en negatieve factoren die van invloed zijn op de utiliteitsbouw. Allereerst remt de overcapaciteit de nieuwbouwproductie van utiliteitsgebouwen: de bezettingsgraad in de industrie is laag, op veel bedrijventerreinen staan bedrijfspanden leeg, de kantorenmarkt heeft een overcapaciteit van ruim 15 procent en de winkelmarkt ziet leegstand toenemen door de opgekomen interneteconomie. Daarnaast is er een structureel dalende behoefte aan ruimte per medewerker. Deze factoren zijn gedeeltelijk conjunctureel, maar ook structureel. We verwachten dan ook dat het herstel in de kantorenmarkt zich later zal inzetten.

Er zijn goede kansen in de renovatie- en onderhoudsmarkt in de woning- en utiliteitsbouw, mede dankzij de btw-maatregel van het kabinet en de maatregelen in het afgesloten Energieakkoord. Ook het transformeren van leegstaand vastgoed om het geschikt te maken voor andere functies, blijft interessant.

4.2.1 Resultaten segment Bouw & Ontwikkeling

x € 1 miljoen	2013	2012
Omzet	531	573
EBIT	(11)	(26)
Marge	(2,2%)	(4,6%)
Orderportefeuille	691	731
Activa	289	314

Bouw & Ontwikkeling behaalde een operationeel verlies van 11 miljoen euro door bijzondere afwaarderingen van gronden en door reorganisatiekosten.



Zelfs zonder rekening te houden met de afwaarderingen en de reorganisatiekosten was er een break-even. De grote projecten leverden een prima bijdrage. De regionale bedrijven en de vastgoedontwikkeling maakten verlies.

Het resultaat in de regionale bouwbedrijven stond onder druk door te lage omzetten, onderdekking en te hoge kosten. In de eerste helft van 2014 worden de regionale bouwbedrijven daarom verder ingrijpend geherstructureerd naar een geïntegreerd opererend bedrijf, ingericht op grotere, integrale complexe projecten, en een landelijk opererend renovatiebedrijf Bouwborg. De vastgoed- en gebiedsontwikkelingsactiviteiten worden geïntegreerd in de businessunit Concessies, die ook de portefeuille aan pps- en concessieprojecten beheert. Laudy Bouw & Ontwikkeling blijft als regionaal bedrijf opereren in het zuiden van Nederland. Daarmee wordt ook de kostenstructuur verbeterd. Met deze capaciteitsaanpassing komen naar schatting 150 arbeidsplaatsen te vervallen.

De omzet van Bouw & Ontwikkeling daalde met 7 procent tot 531 miljoen euro. Onderliggend daalde de omzet bij alle activiteiten, met uitzondering van de CNG-activiteiten. CNG Net B.V., actief op de werkgebieden mobiliteit en energie, wist de omzet te verhogen door uitbreiding van het aantal vulstations voor CNG (aardgas en groengas) in Nederland. Met CNG Net exploiteert Ballast Nedam 68 CNG-tankstations waar aardgas/groengas getankt kan worden, dat is een uitbreiding van 11 stations in 2013. Daarnaast zijn in 2013 ook nog circa 10 tankstations in opdracht van particuliere investeerders gerealiseerd. LNG24 exploiteert in Zwolle het eerste openbare LNG-tankstation van Nederland. In 2013 is gestart met de voorbereidingen van een tweede station in Delfgauw.

De orderportefeuille van Bouw & Ontwikkeling is met 40 miljoen euro afgenomen ten opzichte van 2012. Dit komt door het aflopen van een aantal grote projecten en minder opdrachten bij de regionale bouwbedrijven.



FIETSENSTALLING ROTTERDAM CS

De nieuwe ondergrondse fietsenstalling Stationsplein heeft 5.190 fietsplekken: 3.760 gratis plekken en 1.430 betaalde, bewaakte plekken. Vanuit de nieuwe ondergrondse fietsenstalling is er een directe verbinding met het metrostation Rotterdam Centraal en de OV-terminal.

Grote integrale, complexe projecten

Het consortium Pi2, een samenwerkingsverband tussen Ballast Nedam (65 procent) en Royal Imtech (35 procent), heeft financial close bereikt voor het pps-project Penitentiare Inrichting Zaanstad. Onder de DBFMO-overeenkomst met de Rijksgebouwendienst is Pi2 verantwoordelijk voor ontwerp, nieuwbouw, financiering, onderhoud en het facilitaire beheer met een looptijd van 25 jaar vanaf beschikbaarheid.

Het Meander Medisch Centrum is exact conform de contractuele planning opgeleverd door de bouwcombinatie. De eerste patiënten zijn vlak voor de kerst overgebracht naar de nieuwe locatie. Het overzichtelijke ziekenhuis kent een bijzonder hoge kwaliteit, zeker gerelateerd aan de beperkt beschikbare bouwbudgetten in de gezondheidszorg. Ook de bouw van het logistiek complexe Erasmus Medisch Centrum in Rotterdam verloopt geheel volgens planning. De in Nederland opgedane expertise op het gebied van grote, integrale, complexe projecten op de ziekenhuizenmarkt heeft Ballast Nedam op succesvolle wijze weten in te zetten door de verwerving van de Design, Build & Maintain-opdracht voor het nieuwe ziekenhuis op Curaçao.

Ook is financial close bereikt voor de werkzaamheden voor de overgang naar de centrale security op Schiphol. Ballast Nedam realiseert een overlaging op de E- en de F-pier en de realisatie van een uitbouw van de terminal tussen deze pieren. De kwaliteitscriteria, waarop Schiphol de Economisch Meest Voordelige Inschrijving (EMVI) heeft geselecteerd, zijn gericht op een zekere, soepele en overlastvrije uitvoering van de werkzaamheden. Een verworven project dat direct aansluit bij de strategie van Ballast Nedam om te bouwen in een dynamische, logistiek uitdagende omgeving.

Op Amsterdam Airport Schiphol is de officiële start van de bouw van het nieuwe Hilton Hotel gevierd. Het nieuwe Hilton Hotel krijgt 433 kamers, 23 vergaderzalen, een 'all-day'-restaurant en bar, executive lounge, spa en fitnesscentrum, een groot atrium met lobby en een ondergrondse parkeergarage met 138 parkeerplaatsen. Een overdekte promenade verbindt het hotel rechtstreeks met de terminal van Schiphol. Het nieuwe Hilton Hotel wordt gevestigd op een prominente plaats langs de toegangsweg naar de terminal, tegenover het huidige Hilton Hotel.

Het bestaande Hilton Hotel blijft in gebruik tot het nieuwe hotel is opgeleverd. Het nieuwe hotel zal het huidige vervangen en wordt naar verwachting medio 2015 geopend.

De verwerving van de aanbesteding gebiedsontwikkeling Hart van Zuid is een bijzondere prestatie. De aanbestedingsprocedure heeft meer dan anderhalf jaar geduurd. Met het plan van Ballast Nedam zal het gebied rondom winkelcentrum Zuidplein en Ahoy in de komende 20 jaar uitgroeien tot een brandpunt van shopping, business en entertainment. De menselijke maat van de stedenbouw keert hiermee terug in het gebied, zodat de Rotterdammer van Zuid zich er thuis zal voelen.

Ballast Nedam is verantwoordelijk voor de ontwikkeling en bouw van diverse maatschappelijke vastgoedprojecten en zal door toekomstige projectontwikkelingsresultaten een extra wensenpakket van de gemeente kunnen realiseren.

Ook het nieuwe Food Center Amsterdam betreft een langjarige gebiedsconcessie van 25 jaar, waarbij het consortium van Ballast Nedam en VolkerWessels de regie voert over het tempo en het programma van deze integrale gebiedsontwikkeling. Het betreft de transformatie van het huidige terrein van circa 23,5 hectare naar een nieuw en modern Food Center van circa 100.000 m² bedrijfsterrein, de bouw van circa 1600 woningen en herstel van het Rijksmonument de Centrale Markthal.

Daarnaast heeft Ballast Nedam voorlopige gunning ontvangen voor vernieuwbouw van het Thialf-stadion in Heerenveen.

Burgemeester Ahmed Aboutaleb en wethouder Hamit Karakus van Rotterdam en Ballast Nedam-topman Theo Bruijninx, ondertekenden vrijdag 1 november 2013 de hoofdovereenkomst, waarin de uitgangspunten, rolverdeling en afspraken staan. Met deze visie krijgt Hart van Zuid de komende decennia een forse kwaliteitssimpuls, die honderden extra banen, meer kansen en betere voorzieningen voor de bewoners van Zuid en maatschappelijke meerwaarde voor heel Rotterdam oplevert.



Modulair realiseren

Woonbedrijf en Ballast Nedam realiseren 74 energieneutrale iQwoningen® in Eindhoven. De nieuwe huurwoningen sluiten in bouwstijl en hoogwaardige kwaliteit precies aan bij de koopwoningen die Ballast Nedam al gebouwd heeft in de wijk. De woningen zijn energieneutraal door extra goede isolatie (onder andere driedubbel glas, extra dakisolatie en kierdichting) en door toepassing van verschillende duurzame installaties, waaronder zonnepanelen. Per dag worden er twee woningen geplaatst, die zes weken later geheel zijn afgewerkt. De woningen in de eerste fase zijn in week 51 opgeleverd en de woningen in de laatste fase zijn naar verwachting in april 2014 gereed.

Verder heeft Ballast Nedam de opdracht van studentenhuysvester DUWO voor de herontwikkeling en nieuwbouw van de campus Uilenstede in Amstelveen ontvangen. Ursem Modulaire Bouwsystemen realiseert dit project modulair. Het gebouw met 233 nieuwe woningen zal er precies uitzien als de andere nieuwe gebouwen op de campus. Modulair bouwen tot een hoogte van elf bouwlagen is een primeur voor Ursem Modulaire Bouwsystemen.

Renovatie en onderhoud

Begin 2013 heeft Bouwborg, het landelijke renovatiebedrijf van Ballast Nedam, een grootschalig renovatieproject van BrabantWonen aangenomen. Dit drie jaar durende project betreft de renovatie van 324 woningen in de Graafsewijk Barten-Zuid in 's-Hertogenbosch. Kenmerkend aan dit project zijn de zwaarwegende sociale aspecten die Bouwborg in samenwerking met de opdrachtgever en ketenpartners zal oppakken. Ook is Ballast Nedam de laagste inschrijver op de engineer en build opdracht van woningcorporatie Thuisvester voor de renovatie en het energiezuinig maken van 363 woningen in Oosterhout waarvan de voorbereidingen reeds zijn opgestart. Ballast Nedam heeft verder opdracht gekregen voor drie grote onderhoudsprojecten in Capelle aan den IJssel en Leiden. Laudy Bouw & Ontwikkeling heeft opdracht gekregen voor het specialistische restauratiewerk Bolwerk Sint-Jan in Den Bosch.

Ballast Nedam tekende eind juni 2013 samen met zes woningcorporaties en drie bouwbedrijven de Green Deal De Stroomversnelling; deze innovatideal omvat het duurzaam renoveren van 111.000 huurwoningen uit de jaren 1950-1970.

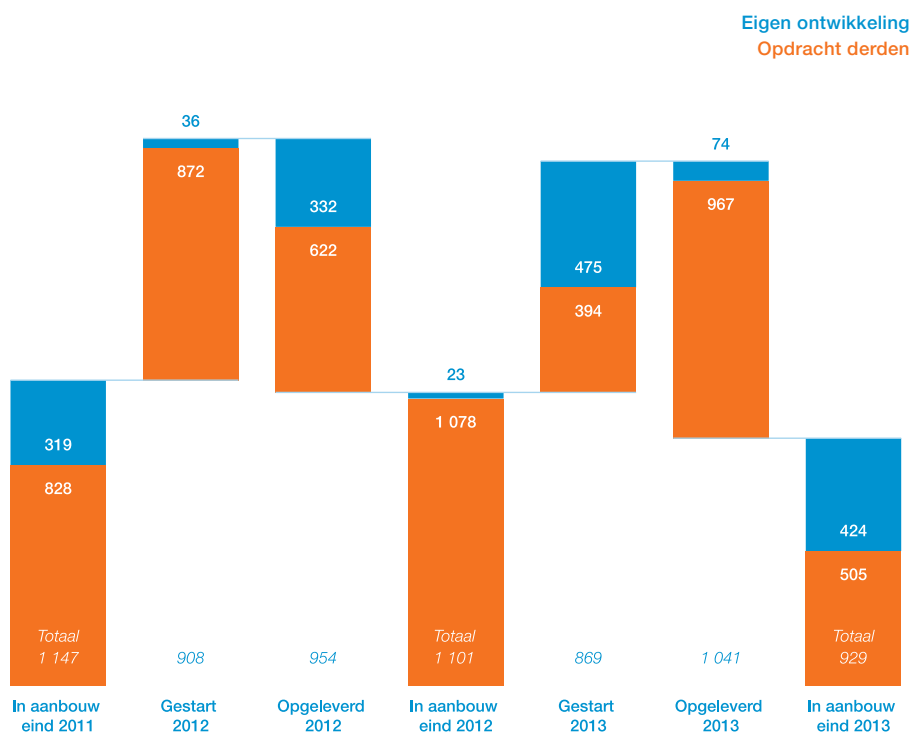
De ontwikkeling van de eerste vier prototypes is in september 2013 gestart en de eerste projecten worden in 2014 aangepakt. In de overeenkomst is geregeld dat de eerste 11.000 woningen bij een rendabele business case gegarandeerd duurzaam gerenoveerd worden door de vier deelnemende bouwbedrijven. Bewoners gaan comfortabeler wonen en hebben geen energierekening meer; verhuurders zoals corporaties voldoen hiermee aan hun duurzaamheidsdoelstellingen, verhogen de waarde van hun woningbezit en verbeteren bestaande woonwijken.

De activa van Bouw & Ontwikkeling daalden met 25 miljoen euro tot 289 miljoen euro. Dit als gevolg van lagere woningvoorraden en grondposities.

Vastgoedontwikkeling

Het aantal opgeleverde woningen nam in het afgelopen jaar met 9% toe tot 1.041, waardoor het aantal woningen in aanbouw daalde met 172 woningen tot 929. Het aantal woningen in aanbouw uit eigen ontwikkeling steeg sterk van 23 eind 2012 tot 424 woningen. In 2013 was er een verschuiving van woningen in opdracht van derden naar woningen uit eigen ontwikkeling. Dit wordt grotendeels verklaard door de start van 350 studentenwoningen van (Y)ours Leiden, 74 energieneutrale iQwoningen® in Berckelbosch en 35 recreatiewoningen van het project Strandresort Nieuwvliet-Bad.

Aantal woningen gestart en opgeleverd in 2013



Exposure vastgoedontwikkeling

x € 1 miljoen	2013	2012
Grondposities	142	152
Projecten in aanbouw onverkocht	5	6
Projecten opgeleverd onverkocht	10	18
Totaal in de balans	157	176
Afbouwverplichtingen onverkocht	3	1
Aankoopverplichtingen grondposities	44	39
Verplichtingen buiten de balans	47	40
Exposure vastgoedontwikkeling	204	216

De totale exposure op de vastgoedontwikkeling, bestaande uit de investeringen in grondposities, de investeringen in onverkocht vastgoed en de onvoorwaardelijke koop- en nabetalingsverplichtingen zijn in 2013 met 12 miljoen euro afgenomen tot 204 miljoen euro. Daarnaast zijn wel de voorwaardelijke aankoopverplichtingen met 12 miljoen euro gestegen, van 143 miljoen euro eind 2012 tot 155 miljoen euro. Het is de ambitie om enerzijds het geïnvesteerd vermogen in vastgoed de komende jaren te verlagen door per locatie te bekijken wat de kansen zijn, en anderszijds een aantal grotere locaties versneld te ontwikkelen.

De totale investering in onverkocht vastgoed, opgeleverd en in aanbouw tezamen, is in 2013 gedaald met 9 miljoen euro tot 15 miljoen euro. Het aantal onverkochte woningen steeg van 67 woningen eind 2012 tot 96 woningen. Het aantal onverkochte opgeleverde woningen daalde van 56 woningen eind 2012 tot 27 eind 2013. Deze zijn verdeeld over 10 projecten.

Het aantal onverkochte opgeleverde vastgoed nam per saldo met 8 miljoen euro af tot 10 miljoen euro. Het nam onder meer af door verkopen van woningen in de projecten Strandresort Nieuwvliet-Bad en Entrada Meuse Cuijck.

In december is de realisatie van gebouw C (60 huur- en 57 koopappartementen) van (Y)ours Leiden gestart. De verkoop van de 57 appartementen is zeer succesvol verlopen, inmiddels zijn er 55 appartementen verkocht en nog 2 in optie. In juni is gestart met de realisatie van gebouw B van (Y)ours Leiden bestaande uit 583 studentenwoningen, waarvan 457 woningen zijn verkocht en 126 onverkocht. VORM Ontwikkeling, Ballast Nedam en Syntrus Achmea Real Estate & Finance ontwikkelen en realiseren (Y)ours Leiden, de meest duurzame studentencampus van Europa met 1.900 studentenwoningen, 205 starterswoningen en bijbehorende voorzieningen.

In opdracht van woningcorporatie Ymere vervangt Ballast Nedam twee van de vijf woongebouwen aan de Tugelaweg in Amsterdam-Oost door gemengde nieuwbouw. De 157 nieuwbouwwoningen zijn een combinatie van 85 woningen voor de sociale huur, 33 voor de markthuurlen en 39 koopwoningen. Met woningcorporatie Thuisvester in Oosterhout heeft Ballast Nedam prijssovereenstemming bereikt voor de bouw van 56 woningen en 104 appartementen. 37 woningen hiervan zijn reeds in aanbouw. Begin september is gestart met de verkoop van 29 koopwoningen in de eerste fase in het bouwplan Weidelanden. Inmiddels zijn er 23 getekende verkoopcontracten. Voor Wonen Centraal hebben we inmiddels de voorbereidingen getroffen voor de nieuwbouw van een winkelplint met gebouwde parkeervoorzieningen en 112 appartementen in Alphen aan den Rijn.

Grondposities

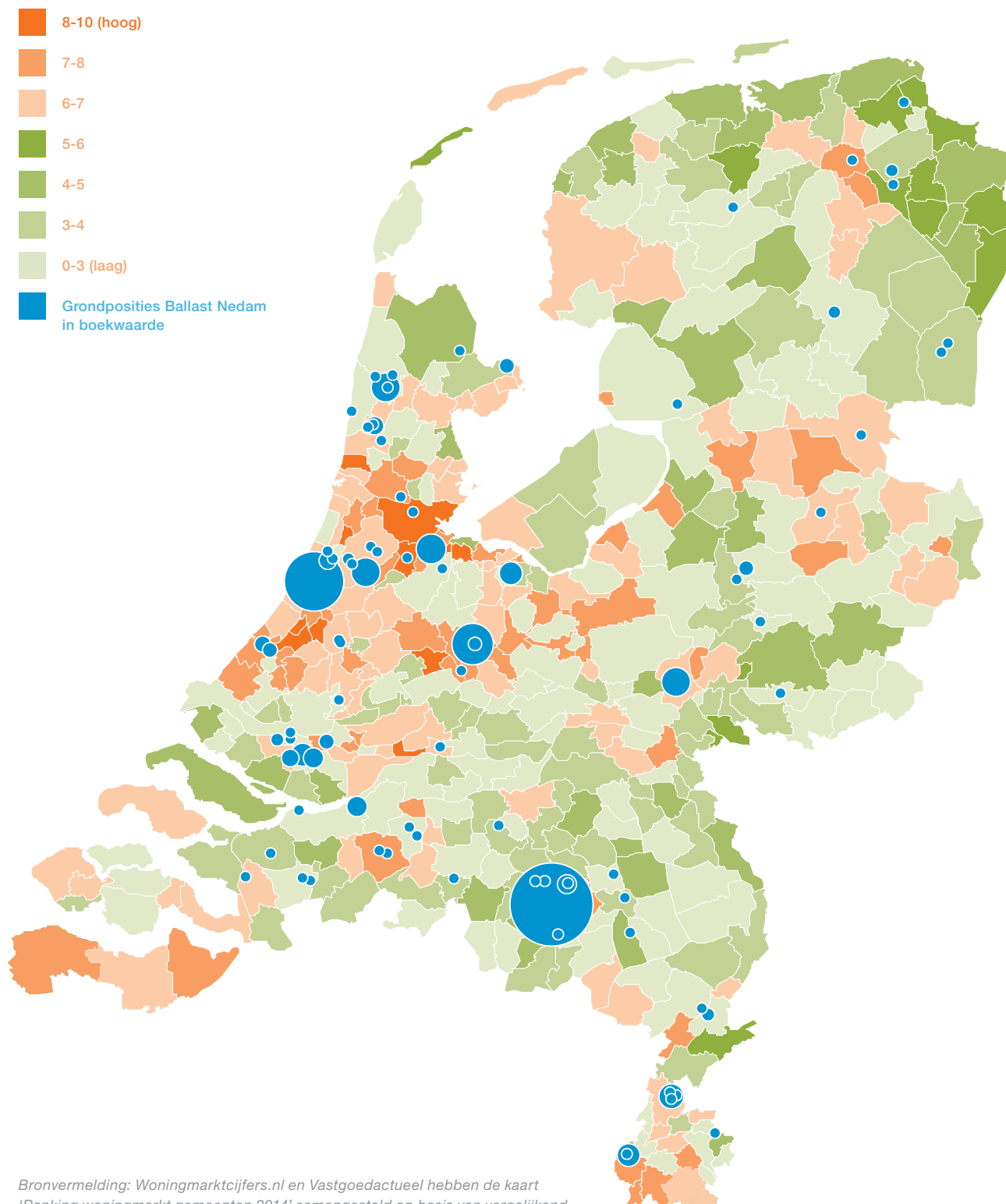
x € 1 miljoen	2013	2012
1-jan	152	154
Netto(des)investeringen	(9)	19
Afwaardering	(1)	(21)
31-dec	142	152
Cumulatieve afwaardering	40	39

Jaarlijks, of eerder als hier een indicatie voor is, stellen wij per grondpositie een planwaardering op met scenarioanalyses. Alle toekomstige kasstromen worden contant gemaakt tegen een vermogenskostenvoet van 9 procent. Deze kasstromen op het huidige prijsniveau worden niet geïndexeerd. Verder houden we rekening met een afslag voor het verkooprisico van 3 procent en houden we geen rekening met het resultaat op de bouw. De boekwaarde van de grondbank bevat nauwelijks rente- en voorbereidingskosten.

De grondposities daalden met 10 miljoen euro tot 142 miljoen euro, bestaande uit een nettodesinvestering van 9 miljoen euro en een afwaardering van 1 miljoen euro. De nettodesinvesteringen van 9 miljoen euro bestonden grotendeels uit verkoop van grondpositie Brakkenstein in Nijmegen en diverse kleinere posities in 2013. De nog uitstaande onvoorwaardelijke aankoopverplichtingen voor gronden namen met 5 miljoen euro toe tot 44 miljoen euro, waarvan 30 miljoen euro in de periode 2014 tot en met 2018 en 14 miljoen euro in 2019 en later valt.

De afwaardering van 1 miljoen euro betrof een positie binnen de gehele grondbank van ongeveer 100 posities. Deze afwaardering houdt verband met een toekomstige verkoopverplichting. De cumulatieve afwaardering op grondposities nam daarmee toe van 39 miljoen euro eind 2012 tot 40 miljoen euro. Dat is 21 procent op de gehele grondbank sinds 2008.

Grondposities Ballast Nedom in boekwaarde



Bronvermelding: Woningmarktcijfers.nl en Vastgoedactueel hebben de kaart 'Ranking woningmarkt gemeenten 2014' samengesteld op basis van vergelijkend onderzoek naar alle gemeenten op zeven onderdelen: gemiddelde koopsom, ontwikkeling koopsom, ontwikkeling aantal transacties, ontwikkeling woningaanbod, theoretische verkooptijd, verhouding transacties/koopvoorraad en woningaanbod/koopvoorraad.

Om praktische redenen zijn op deze kaart de plaatsnamen niet weergegeven.
Voor meer informatie: www.woningmarktcijfers.nl

Het ingeschatte ontwikkelingspotentieel van de grondbank daalde met 15 procent van 10.000 woningen eind 2012 tot ongeveer 8.500 met name door lagere inschattingen van het aantal te realiseren woningen op een aantal posities en verkopen van gronden.

Als de woningmarkt nog veel verder verslechtert, kan dat leiden tot nadere afwaarderingen van de grondposities. Analyses laten zien dat dit risico op afwaarderingen gevoeliger is voor de fasering van de realisatie in de tijd dan voor de prijsontwikkeling.

Bij het project Strandresort Nieuwvliet-Bad is de in 2012 opgestarte fase 1 met 88 vakantiewoningen volledig verkocht en opgeleverd. De verhuurrendementen op het park zijn boven verwachting. De in 2013 gestarte fase 2a met 55 vakantiewoningen is 100 procent verkocht en opgeleverd en inmiddels in verhuur. Ook de realisatie van fase 2b is gestart waarbij 17 van de 23 vakantiewoningen verkocht zijn. Eind 2013 is de verkoop van fase 2c gestart; inmiddels zijn 17 van de 34 woningen verkocht.

Actieplannen 2013

De focus van het segment Bouw & Ontwikkeling lag op het verbeteren van de operationele prestaties en het verbeteren van het bestaande productenpakket.

Operationele prestaties verbeteren door blijvende verbeterprogramma's

Binnen Bouw & Ontwikkeling zijn verschillende verbeterprogramma's bottom-up gestart. Dit levert een breed commitment op. Binnen het segment hebben we deze ervaringen gedeeld en verbanden gelegd tussen werkwijzen en resultaten. Hiermee hebben we de eerste stappen gezet naar een geïntegreerd opererend bedrijf, ingericht op grotere, integrale, complexe projecten. We hebben de effecten van het in 2012 gestarte BPO-traject (Beter Presterende Organisaties) in 2013 opnieuw gemeten onder de medewerkers : de scores zijn gemiddeld toegenomen.

Bestaande productenpakket verbeteren

In 2013 is binnen het segment Bouw & Ontwikkeling het werken met conceptteams geïntroduceerd. Door concepten gezamenlijk te ontwikkelen, van ideeselectie tot en met marktintroductie, werken deze teams op een systematische en efficiënte manier aan een nieuw product of een nieuwe dienst van Ballast Nedam met een hoge toegevoegde waarde voor klantgroepen.

De opbrengst van de conceptteams bestond uit aanscherping van lopende businessmodellen, tips en tricks voor een betere benadering van marktsegmenten en klantgroepen, nieuwe dienstenpakketten en innovatieve producttoepassingen. Alle conceptteams hebben in hun zoektocht een intensieve dialoog met stakeholders gevoerd om informatie te verzamelen en in kaart te brengen wat de markt van Ballast Nedam verwacht.

4.2.2 Specifieke focus en actieplannen 2014

In de eerste helft van 2014 worden de regionale bouwbedrijven ingrijpend geherstructureerd. Daarmee wordt ook de kostenstructuur verbeterd. Verder ligt de focus van het segment Bouw & Ontwikkeling op het verbeteren van de operationele prestaties en het verbeteren van het bestaande productenpakket. Daarnaast willen we ook klanten en projectpartners direct betrekken bij de verbeterdoelstellingen van de organisatie. In paragraaf 7.3 *Operationele dialoog op vier niveau's* op pagina 137 leest u meer over klanttevredenheidsonderzoek en de koppeling daarvan met onze verbeterdoelstellingen.

4.3 Specialismen

De bedrijven streven ernaar om de specialistische onderaannemer te zijn voor integrale projecten in de bouw, infra en nichemarkten. Risicodragende participatie in de projecten vindt alleen binnen de eigen scope plaats.

Markontwikkelingen

Het volume in de markten voor de specialistische bedrijven ging omlaag aangezien deze markten grotendeels afgeleid zijn van die van de infrastructuur en van de bouw. Het prijsniveau in de wegen- en betonbouw blijft slecht.

De vraag naar waterbouwkundige constructies zoals kademuren, oeververbeteringen, sluisen, kustwerken, steigers en tijdelijke ligplaatsen neemt toe. Deze werken komen vooral voort uit het Hoogwaterbeschermingsprogramma, het project Ruimte voor de Rivier en het Deltafonds.

4.3.1 Resultaten segment Specialismen

x € 1 miljoen	2013	2012
Omzet	260	262
EBIT	(19)	(10)
Marge	(7,5%)	(3,8%)
Orderportefeuille	113	90
Activa	115	131

Het segment Specialismen heeft in 2013 een zwaar teleurstellend resultaat gerealiseerd en maakte een verlies van 19 miljoen euro. De successen die behaald zijn bij de goedlopende bedrijven zijn overschaduwde door aanhoudende verliezen bij een tweetal specialistische bedrijven. De twee specialistische bedrijven zijn grondig in capaciteit teruggebracht en zijn in 2013 met een aantal verliesgevendende producten gestopt. Zonder rekening te houden met de reorganisatiekosten ging het resultaat ook terug van 7 miljoen euro over 2012 tot 14 miljoen euro verlies. Ballast Nedam heeft eind 2013 het onderdeel Boringen van 100 procent dochtermaatschappij Gebr. Van Leeuwen verkocht aan Kleywegen Groep.

De omzet daalde met 2 miljoen euro tot 260 miljoen euro. Veel van deze gerealiseerde omzet voor de specialistische bedrijven kwam voort uit werken als A15 Maasvlakte - Vaanplein (MaVa), A2 Maastricht, Herstel Damwanden Amsterdam-Rijnkanaal (DARK), Kustwerk Katwijk, OVT-Breda en de overlaging van de E- en F-pieren op Schiphol. Ook voor 2014 zullen deze projecten nog bijdragen in de omzet. Desalniettemin zal de omzet volgend jaar, net als afgelopen jaar, verder afnemen, door terugloop van deze grote projecten, de verkoop van Gebr. Van Leeuwen Boringen en capaciteitsaanpassingen na de reorganisaties bij de business unit Funderingstechnieken en Gebr. Van Leeuwen en IPM. In 2013 heeft het segment Specialismen met Van Oord het project Openbare Ligplaatsen Tweede Maasvlakte aangenomen.

Op het gebied van (alternatieve) brandstoffen, waar het segment Specialismen met name actief is in de bouw en het onderhoud van vulstations, dalen de investeringen en is er een verschuiving gaande van nieuwbouw naar verbouw en onderhoud. Voor kleine partijen die niet afhankelijk willen zijn van een openbaar station bouwen wij dedicated CNG-vulstations. Potentiële klanten uit Duitsland, Zwitserland en Tsjechië weten Specialismen hiervoor te vinden. In 2013 heeft Ballast Nedam een professionele

home-base CNG tankinstallatie turn-key opgeleverd aan het Portugese energiebedrijf EDP. Met de tankinstallatie kan de vloot van 20 nieuwe aardgasvoertuigen snel en eenvoudig tanken op het eigen terrein van EDP in Porto.

De vraag naar LNG-tankstations blijft achter bij de verwachtingen. LNG24 exploiteert in Zwolle het eerste openbare LNG-tankstation van Nederland. In 2013 is gestart met de voorbereidingen van een tweede station in Delfgauw. Eind 2013 is een semi-permanent 350 bar waterstofstation op de AutomotiveCampusNL in Helmond in gebruik genomen. Ballast Nedam heeft een vervolgoopdracht gekregen voor de bouw en het onderhoud van een waterstofstation voor het Vlaams-Nederlandse WaterstofNet, nu voor het eerste 700 bar waterstof tankstation in Nederland. Dit type tankstation is geschikt voor de nieuwe generatie op de markt komende personenauto's op waterstof.

De Nederlandse saneringsmarkt neemt af; wij trekken ons hiervan terug. De milieutechnische activiteiten richten zich nu op België, waar de saneringsmarkt beter is en ook de komende jaren stabiel blijft. Wij hebben met onze strategische locatie Zutendaal voor opslag en reiniging van grond een goede uitgangspositie voor 2014. Het aantal voor de Vlaamse en Waalse overheid uit te voeren grondsaneringsprojecten verstevigt deze positie.

Binnen het segment Specialismen hebben wij een aantal bedrijven die zijn gericht op advies en engineering. Deze presteren over het algemeen goed. Het zijn vooral Ballast Nedam-zusters die diensten afnemen van deze bedrijven. Om de specialistische positie van deze bedrijven te behouden investeren zij continu om de kennis van onder andere wet- en regelgeving, BIM, RAMS (Reliability, Availability, Maintainability en Safety), en de nieuwste technische installaties te vergroten bij de medewerkers.

De orderportefeuille steeg met 26 procent tot 113 miljoen euro en de totale activa zijn gedaald met 16 miljoen euro tot 115 miljoen euro. Dit als gevolg van lagere investeringen.

Actieplannen 2013

De actieplannen voor 2013 waren:

- de aansluiting verbeteren op de activiteiten in het segment Bouw & Ontwikkeling;
- de omgevingsbelasting door bouwactiviteiten terugdringen;
- onze activiteiten met secundaire grondstoffen uitbreiden.

Hierna rapporteren we de voortgang die we in 2013 hebben geboekt.

De aansluiting verbeteren op de activiteiten in het segment Bouw & Ontwikkeling

De aansluiting op de activiteiten in het segment Bouw & Ontwikkeling is redelijk verbeterd. Samen met Ursem Modulaire Bouwsystemen verkennen we verdere bouwkundige ontwikkelingen van hun bouwsysteem, de engineeringsafdeling doet steeds meer advieswerk voor Bouw & Ontwikkeling en maatvoering levert meer ondersteuning.

De omgevingsbelasting door bouwactiviteiten terugdringen

Om de omgevingsbelasting terug te dringen, nemen we brandstofreducerende maatregelen, gebruiken we hybride machines en een toenemend aantal CNG-auto's in het wagenpark (45 procent). We hebben de mogelijkheden onderzocht om LED in te zetten. Ons besluit is om dit vooralsnog niet te doen en de technologische ontwikkelingen nauwlettend te volgen.

Onze activiteiten met secundaire grondstoffen uitbreiden

De uitbreiding van onze activiteiten met secundaire grondstoffen verloopt over het algemeen goed. De productie op de grondreinigingslocatie Nauerna is conform verwachting.

Na intensieve proeven voor de toepassing van AEC-bodemas, werken we aan een eerste pilotproject waarbij de bodemas is gereinigd met nattereinigings-technologieën. Hierover leest u meer in paragraaf 4.4.1 *Resultaten segment Toelevering - actieplannen 2013* op pagina 73.

4.3.2 Specifieke focus en actieplannen 2014

Vanuit onze strategische focus wordt de operationele aansturing vanaf 2014 verder geïntegreerd. Het cluster Specialismen en het cluster Toelevering worden samengevoegd tot één cluster Specialismen & Toelevering. Hiermee wordt ook het beleid binnen de clusters verder in lijn gebracht. Het voornaamste speerpunt van het segment Specialismen voor 2014 is het verbeteren van de financiële positie en het vergroten van het aandeel derdenmarkt in onze orderportefeuille. In 2014 ligt de verdere focus van het segment op:

- procesoptimalisatie en het reduceren van faalkosten;
- versterking van commercie, acquisitie en innovatie;
- flexibilisering van de bedrijven.

Hierna lichten we deze punten toe.

Procesoptimalisatie en het reduceren van faalkosten

De specialistische bedrijven moeten met hun onderscheidende producten Ballast Nedam een aantoonbaar concurrentievoordeel geven. Door procesoptimalisatie en reductie van faalkosten daalt de kostprijs en stijgt de kwaliteit van de producten. Strakker procesmanagement in de offerte- en contractvorming draagt bij aan het verlagen van de risico's. Zwaar capaciteitgedreven markten worden daar waar mogelijk verlaten, waarbij de focus van de bedrijfsactiviteiten verschuift naar nichemarkten. Sommige bedrijven hebben in de afgelopen jaren al verbetertrajecten doorlopen. In deze bedrijven sturen we op blijvende verbetermentaliteit.

Versterking van commercie, acquisitie en innovatie

De kracht van een specialistisch bedrijf ligt in de mogelijkheden om te innoveren. Naast het uitbreiden en versterken van kennis en kunde, zetten we in 2014 binnen de Specialistische bedrijven meer in op het versterken van de commercie en acquisitie, vooral ook voor de derdenmarkt. We zetten de bestaande commerciële activiteiten voor de buitenlandse markt voort.

Flexibilisering van de bedrijven

Flexibilisering van de bedrijven is nodig om op de grilligheden van de markt te kunnen anticiperen en daarmee in de toekomst een gezonde bedrijfsvoering te behouden. Verdere flexibilisering vindt zowel binnen het bedrijf als buiten het bedrijf plaats. Intern werken we met de noodzakelijke kernbezetting, aangevuld met een flexibele schil. Medewerkers die deel uitmaken van de kernbezetting, moeten ook allround geschoold zijn. Extern werken bedrijfsonderdelen intensiever samen en maken zij gebruik van elkaars capaciteit; samenwerkingen met externe partijen zijn daarbij niet uitgesloten.



AQUADUCT LEEUWARDEN

De provincie Fryslân en de gemeente Leeuwarden maken Leeuwarden bereikbaar met de Westelijke invalsweg, die aansluit op de Haak om Leeuwarden. Onderdeel van het project is de aanleg van een aquaduct in het Van Harinxmakanaal.

4.4 Toelevering

Het segment Toelevering omvat de bedrijven die primaire grondstoffen winnen, secundaire grondstoffen produceren, de prefab betonbedrijven, de modulair realiserende fabrieken een gieterij en diverse participaties. De bedrijven zijn op diverse competitieve markten actief en laten over het afgelopen jaar uiteenlopende resultaten zien.

De toeleverende bedrijven dienen met hun onderscheidende producten Ballast Nedam een aantoonbaar concurrentievoordeel te geven bij de integrale projecten en richten zich daarnaast op kansrijke groeimarkten en/of nichemarkten binnen en buiten Ballast Nedam. De bedrijven dragen aan deze projecten bij door in een vroeg stadium kennis te leveren, innovatieve oplossingen te bedenken en in een later stadium de uitvoering te verzorgen.

Markontwikkelingen

Binnen het segment treden er verschillen op, hoewel alle bedrijven te maken hebben met een zeer competitieve markt.

De markt voor zand en grind was in 2013 nog steeds moeilijk; er was weinig vraag, veel aanbod met prijsdalingen tot gevolg. Over het algemeen is de markt voor AVI-bodemassen in 2013 redelijk tot goed te noemen.

Ook in de prefab(beton)markt is een prijzenslag gaande door het grote aanbod-volume. Dit resulteert in slechte prijzen en lage marges voor met name de standaard-producten. Voor specialistische betontoepassingen blijft er zowel in Nederland als in België een markt. De verwachting is dat de productie van de prefabbetonbedrijven voor utiliteitsbouw gerelateerd aan de industrie, distributie en agrarische sector weer zal toenemen in 2014. In de kantorenmarkt is herbestemming een potentieel

interessante markt waar bedrijven als Microbeton (met gevels) en Ursem Modulaire Bouwsystemen (met prefab badkamers) van profiteren.

Op de markt voor modulair realiseren zien we een groeiende vraag naar huurwoningen in het geliberaliseerde segment. Een andere positieve ontwikkeling is de toekomstige behoefte aan huisvesting voor specifieke doelgroepen, zoals jongeren, starters en ouderen. Daardoor zijn de marktperspectieven voor iQwoning® en Ursem Modulaire Bouwsystemen gunstig.

4.4.1 Resultaten segment Toelevering

De toeleverende bedrijven hebben over het algemeen een zwaar jaar achter de rug. Als gevolg van de lage productie in de woning-, utiliteits- en infrabouw is bij de prefabbeton- en grondstofbedrijven de vraag beperkt, is het marktaanbod groot en zijn de marges laag. Bedrijven zoals Recycling Maatschappij Feniks, Ballast Phoenix, TBS Soest en Concrete Valley, die een sterke positie innemen in de markten waarin zij opereren, hebben in 2013 hun meerwaarde bewezen en positief bijgedragen aan de resultaten van het segment Toelevering.

x € 1 miljoen	2013	2012
Omzet	212	216
EBIT	8	2
Marge	3,8%	0,9%
Orderportefeuille	55	56
Activa	187	205

De omzet van Toelevering nam met 4 miljoen af tot 212 miljoen euro door de verkoop van het grondstofbedrijf Yvoir.

Het operationele resultaat steeg met 6 miljoen euro tot 8 miljoen euro. Zonder rekening te houden met afwaarderingen en reorganisatiekosten bleef het operationeel resultaat gelijk op 9 miljoen euro. In 2012 was er nog een bijzondere afwaardering. Verbeterde resultaten bij de prefabbedrijven en de verkoop van Yvoir en van een minderheidsdeelneming in een asfaltfabriek ondersteunden het resultaat.

Door de prijs- en volumedruk als gevolg van de slechte marktomstandigheden maakten de prefabbedrijven nog een beperkt verlies. De grondstoffenbedrijven behaalden een lager maar positief resultaat door de gedaalde omzet. Op de nichemarkt voor secundaire grondstoffen behaalde Feniks Recycling een prima bijdrage. In 2013 is begonnen met de voorbereidingen voor de bouw van nieuwe installaties in Cleveland en Ipswich/Suffolk. De installaties zijn in 2014 operationeel. Daarnaast wordt gewerkt aan de vergroting van de capaciteit voor installaties in Sheffield en Castle Bromwich, die in 2015 operationeel zullen zijn.

De marges in de grondstoffenmarkt stonden zwaar onder druk. Graniet Import Benelux had eveneens te maken met prijsverlagingen. Voor 2014 verwachten wij weinig verbetering op dat gebied. De offshore-industrie was een positieve uitzondering: Bremanger Quarry heeft in 2013 zeer goed gepresteerd. Grote druk was er op de leveringen van grondstoffen door Graniet Import Benelux en Antwerp Stone Terminal aan de eindmarkten beton- en asfaltindustrie. De Bichterweerd-ondernemingen zitten in een transitieperiode naar nieuwe concessiegebieden.

In het najaar van 2013 zijn de werkzaamheden voor het project 'Nieuw Leven in de Lus van Linne' gestart. In nauwe samenwerking met de Stichting het Limburgs Landschap, de Gemeenten Roermond en Maasgouw en de bewoners zal Ballast Nedam het gebied in de Lus van Linne gedurende de komende 15 jaar gefaseerd herontwikkelen tot ruim 200 hectare soortenrijke riviernatuur, diverse recreatiemogelijkheden en hoogwaterbescherming. Deze herontwikkeling wordt gecombineerd met de winning van naar schatting 10 miljoen ton zand en grind.

Ballast Nedam heeft een uitstekende positie in de nichemarkt van de secundaire grondstoffen. De ontwikkel- en bouwactiviteiten van Feniks Recycling met betrekking tot nieuwe installaties en uitbreidingen richten zich vooral op Groot-Brittannië. Hier wordt gewerkt aan de bouw van een nieuwe installatie in Cleveland en Suffolk en vergroting van de capaciteit voor installaties in Sheffield en Castle Bromwich. De vooruitzichten zijn zeer positief.

In augustus 2013 bracht Remex Mineralstoff een niet-bindend bod uit op Feniks Recycling, en heeft een 'due dilligence'-onderzoek plaatsgevonden. In de onderhandelingen zijn Ballast Nedam en Remex Mineralstoff niet tot overeenstemming gekomen.

Bij de fabrieken voor modulaire producten bleef de productie in 2013 laag. Dat komt door de zwakke marktomstandigheden en door vertraging in de opstart en uitvoering van woon- en studentenhuisvestingprojecten als gevolg van de ontwikkelingen rondom de verhuurdersheffing. Voor het project (Y)ours Leiden levert Ursem Modulaire Bouwsystemen modulaire badkamers voor de bijna 600 studentenwoningen (zie ook de themapagina *Modulair realiseren*, op pagina 45).

Ballast Nedam Participatie heeft met haar deelnemingen in onder andere asfaltcentrales, de Freesmij en Traffic Service Nederland, 2013 naar tevredenheid afgesloten. Na een slechte markt aan het begin van 2013 als gevolg van de langdurige winter hebben de bedrijven de achterstand meer dan goed weten in te lopen. Rademakers Gieterij heeft ondanks een slechte markt in 2013 beter gepresteerd dan verwacht. De markt voor watergeleidings- en beheersingsproducten, waar TBS Soest actief in is, heeft zich in 2013 redelijk gestabiliseerd.

Aanpassingen in capaciteit en assortiment die bij enkele van onze bedrijven zijn doorgevoerd, laten positieve effecten zien. Faalkostenbeheersing op de productielocaties en commerciële slagkracht blijven hierbij aandachtspunten.

De orderportefeuille van 55 miljoen euro bleef op een ongeveer gelijkblijvend niveau. De activa van Toelevering namen met 18 miljoen euro af tot 187 miljoen euro door met name de verkoop van Yvoir en een deelneming in een asfaltfabriek.

Actieplannen 2013

De actieplannen voor 2013 waren:

- de operationele prestaties verbeteren door focus, 'Lean management' en kostprijsverlagende investeringen;
- bijdragen aan de product-marktcombinaties van Ballast Nedam door samenwerking;
- de goede uitgangspositie op de markt van primaire en secundaire grondstoffen benutten.

Hierna rapporteren we de voortgang die we in 2013 hebben geboekt.

De operationele prestaties verbeteren

Met het verbeteren van de operationele prestaties hebben we goede resultaten geboekt. We hebben lopende verbetertrajecten voor procesoptimalisatie en faalkostenreductie geborgd door goed gedefinieerde prestatie-indicatoren te monitoren en hierop te sturen. Nieuwe trajecten zijn in 2013 van start gegaan bij Haitsma Beton en recentelijk bij Omnia Plaatvloer, dat ook een duidelijke focus in de productportfolio aanbrengt. Onder andere Concrete Valley heeft bovendien slimme, kostprijsverlagende investeringen gedaan; daar is een nieuwe productielijn opgezet om 3D-gevormde elementen te fabriceren en daarmee de positie in lichtgewicht architectonisch beton te versterken.

Bijdragen aan de product-marktcombinaties van Ballast Nedam

Bij iQwoning® hebben we de ingezette productontwikkelingen verder uitgebouwd: iQwoning® biedt meerdere energievarianten aan en is vergevorderd in de ontwikkeling van beheer- en onderhoudspakketten. Haitsma Beton levert betonelementen aan Modupark® en Ursem Modulaire Bouwsystemen. Hoco Beton is strategische toeleverancier van projecten van Ballast Nedam Bouw & Ontwikkeling Speciale Projecten.

De goede uitgangspositie op de markt van primaire en secundaire grondstoffen benutten

We hebben een aantal piketpalen geslagen om de goede uitgangspositie van primaire en secundaire grondstoffen te benutten. Het ontgrondingsproject Lus van Linne is van start gegaan en in België zijn twee toekomstige ontgrondingen een stap dichterbij gekomen. Ook is de tweede fase van de ontgroning in Grosskunkel (Duitsland) gestart. In de markt voor secundaire grondstoffen heeft Recycling Maatschappij Feniks via haar Engelse dochter Ballast Phoenix drie nieuwe contracten binnengehaald voor toekomstige opwerkingslocaties; een vierde contract is in een vergevorderd stadium.

In de in 2012 gesloten Green Deal met het Ministerie van Infrastructuur en Milieu is verdere kwaliteitsverbetering van bodemas overeengekomen. Feniks Recycling en Ballast Nedam Milieutechniek hebben in samenwerking met NV Afvalzorg een nattereinigingstechnologie ontwikkeld. De kleinere proeven uit 2012 zijn in 2013 opgeschaald. Voor 2014 wordt gewerkt aan een pilotproject om bodemas toe te passen die is gereinigd met nattereinigingstechnologieën.

4.4.2 Specifieke focus en actieplannen 2014

Vanuit onze strategische focus wordt de operationele aansturing vanaf 2014 verder geïntegreerd. Het cluster Specialismen en het cluster Toelevering worden samengevoegd tot één cluster Specialismen & Toelevering. Hiermee wordt ook het beleid binnen de clusters verder in lijn gebracht.

In 2014 zet segment Toelevering het beleid onverkort voort dat in 2012 en 2013 is ingezet. Het voornaamste speerpunt binnen het segment Toelevering blijft het verbeteren van de financiële positie. In 2014 ligt de focus van het segment op:

- procesoptimalisatie en het reduceren van faalkosten;
- versterking van commercie, acquisitie en innovatie;
- flexibilisering van de bedrijven.

Hierna lichten we deze punten toe.

Procesoptimalisatie en het reduceren van faalkosten

De toeleverende bedrijven dienen met hun onderscheidende producten Ballast Nedam een aantoonbaar concurrentievoordeel te geven. Door procesoptimalisatie en reductie van faalkosten daalt de kostprijs en stijgt de kwaliteit van de producten. Sommige bedrijven hebben in de afgelopen jaren al verbetertrajecten doorlopen. In deze bedrijven zorgen we voor een blijvende verbetermentaliteit door blijvende aandacht voor procesoptimalisatie via prestatie-indicatoren.

Versterking van commercie, acquisitie en innovatie

Met het oog op een aantrekkelijke (woning)markt zetten we in op het versterken van de acquisitieslagkracht. Bij verschillende bedrijven breiden we de commerciële afdeling dan ook uit. Daarnaast is er extra aandacht voor markgericht product- en dienstontwikkeling, zoals beheer- en onderhoudscontracten die aansluiten op de wensen van de klant. De commerciële afdelingen kunnen met deze nieuwe producten goed beslagen de markt op.

De afgelopen jaren zijn er bij verschillende bedrijven in het segment Toelevering aanpassingen geweest in de organisatie, de processen en de geleverde producten. Met deze bedrijven gaat het inmiddels beter. In 2014 en ook in de jaren daarna moeten ze de vruchten plukken van hun verbeterinspanningen. Ook bij deze bedrijven is er daarom extra aandacht voor commercie, acquisitie en innovatie.

Flexibilisering van de bedrijven

Flexibilisering van de bedrijven is nodig om op de grilligheden van de markt te kunnen anticiperen. Dat bereiken we door interne en externe maatregelen. Intern werken we met de noodzakelijke kernbezetting, aangevuld met een flexibele schil. Medewerkers die deel uitmaken van de kernbezetting, moeten ook allround geschoold zijn. Extern werken bedrijfsonderdelen intensiever samen en maken zij gebruik van elkaars capaciteit. Een goed voorbeeld hiervan is het Concrete Valley-concept, waarbij de deelnemende organisaties bij pieken in de productie gebruik kunnen maken van elkaars medewerkers.

MODUPARK®-GARAGE, DEN HAAG

Het tijdelijke parkeerprobleem in de wijk rond de Nieuwersluisstraat is opgelost met ModuPark®-garage. De grootte wordt aangepast aan de parkeerbehoefte en na gebruik wordt de garage volledig gedemonteerd en hergebruikt.





'Met dagelijks maar liefst
110.000 reizigers is het hier
net zo druk als op Schiphol'

John de Vroome – projectleider Ondergrondse fietsenstalling CS Rotterdam

5

Risico en risicobeheersing

5.1 Risicomanagement en interne beheersing

5.1.1 Uitgangspunten

Ondernemen is kansen zien maar ook gecalculeerd risico's nemen. De risico's gelden voor Ballast Nedam als geheel, en ook voor de ondernemingen binnen Ballast Nedam en de projecten die zij uitvoeren. Het toepassingsgebied voor risicomanagement is dus heel Ballast Nedam met zijn bedrijven en projecten. Dit vergt een specifieke aanpak van het risicomanagement, waarbij de risico's van de projecten en de werkmaatschappijen moeten worden voorzien van gezamenlijke denominaties om risico's en kansen met elkaar te kunnen vergelijken.

Het is de eindverantwoordelijkheid van de Raad van Bestuur van Ballast Nedam om de risico's binnen de onderneming te identificeren, te prioriteren, te beheersen en te controleren. De risico's bevinden zich echter op diverse plekken in de organisatie en daarom worden ook medewerkers gestimuleerd om kenbaar te maken welke risico's zij identificeren. Om hen hiertoe in staat te stellen, werkt Ballast Nedam met verschillende systemen en instrumenten die zijn afgestemd op de specifieke behoeften van het project of de werkmaatschappij. Behalve dat met deze instrumenten de strategische risico's te identificeren en de significante risico's te beheersen zijn, zijn ze ook bedoeld om de operationele, financiële en compliance doelstellingen te realiseren.

5.1.2 Risicofilosofie

Risicomanagement houdt in dat we risico's op tijd onderkennen (identificeren) en beoordelen op beheersbaarheid, en dat we de kosten analyseren die deze beheersing met zich meebrengt, afgemeten aan het haalbare resultaat. Ballast Nedam wil de onderkende en geprioriteerde risico's zo goed mogelijk beheersen.

De belangrijkste uitgangspunten daarbij zijn:

- Risicomanagement is voor Ballast Nedam een kerncompetentie, die steeds dieper zal worden verankerd in onze governancestructuur.
- De bereidheid van Ballast Nedam om risico's te nemen beperkt zich tot verantwoorde ondernemingsrisico's: de waarschijnlijkheid van het optreden van risico's en de mogelijke gevolgen daarvan mogen de continuïteit van de onderneming niet in gevaar brengen.
- De directies van de werkmaatschappijen dienen de risico's te identificeren, analyseren, prioriteren en beheersen op hun ondernemingsniveau. Vervolgens dient de clusterdirecteur de risico's te identificeren, analyseren, prioriteren en beheersen op clusterniveau, samen met de directeuren van de werkmaatschappijen en met de financieel directeur voor het cluster. Het doel is de materiële risico's zo goed mogelijk te mitigeren. Uiteindelijk dient hetzelfde proces doorlopen te worden in de Concernraad waar de clusterdirecteuren gezamenlijk met de Raad van Bestuur de risico's identificeren, analyseren, prioriteren en beheersen.
- De risico's van de projecten dienen te worden geïdentificeerd, geanalyseerd, geprioriteerd en beheerst. Daarnaast worden de risico's van de projecten gespreid, zodat via gelijke denominaties de risico's kunnen worden meegenomen in de risicoanalyses van de werkmaatschappijen, clusters, en van Ballast Nedam in zijn geheel.

5.1.3 Organisatie

Ballast Nedam stuurt zijn operaties aan vanuit een structuur van vier segmenten, die gevormd zijn op basis van producten en processen. De drie clusterdirecteuren vormen met de Raad van Bestuur de Concernraad van Ballast Nedam.

Om te voorkomen dat business units ongewenste risico's nemen, moet de clusterdirectie vooraf toestemming geven voor contracten boven een bepaalde grens. De Raad van Bestuur moet projecten die als risicovol gelden, altijd vooraf goedkeuren in het Contract Committee. Dit geldt voor internationale contracten, investeringen in grondposities, investeringen in materiële vaste activa, desinvesteringen, meerjarige verplichtingen, overnames, samenwerkingsvormen buiten de branche, projecten met een verhoogd risicoprofiel en projecten met een productiewaarde van meer dan 25 miljoen euro. Deze voorwaarden zijn vastgelegd in een overzicht van handelingsbevoegdheden.

5.1.4 Bevoegdheden en taakverdeling

Voor projecten die wij voor eigen rekening ontwikkelen, maken we vooraf een risico-analyse waarin we de risico's identificeren en de beheersmaatregelen verwerken in de volledige ontwerpfase en in de uitvoeringsfase. De bevoegdheden van het decentrale management zijn duidelijk gedefinieerd in de 'terms of reference'. Het centrale management beoordeelt de risico's periodiek. Jaarlijks legt het decentrale management met een interne bestuurdersverklaring verantwoording af over het gevoerde beleid.

5.1.5 Rapportage

De Raad van Bestuur bespreekt de gang van zaken per kwartaal met de clusterdirecties en met de directeurs van de Shared Service Centra. Dit gebeurt aan de hand van de financiële en operationele rapportages, waarin altijd de actuele, materiële risico's en beheersmaatregelen worden beschreven. De clusterdirecties voeren soortgelijke besprekingen met de directies van de business units.

De rapportage bestaat uit:

- een dagelijkse liquiditeitsrapportage van de cashpositie van Ballast Nedam;
- een wekelijkse kasstroomprognose van twaalf weken;
- een vierwekelijkse financiële groepsrapportage;
- een uitgebreide kwartaalrapportage van grote, integrale projecten;
- een uitgebreide managementkwartaalrapportage met kwalitatieve en kwantitatieve informatie.

5.1.6 Algemene beheersmaatregelen

Binnen Ballast Nedam beheersen we risico's met verschillende instrumenten: we waarborgen de kwaliteit van het management (bijvoorbeeld door periodieke managementrapportages met daaraan gekoppelde gesprekken), we voeren een corporategovernancebeleid, we volgen de gedragscode en de rapportage- en accountingsrichtlijnen en we werken met een managementinformatiesysteem. Ballast Nedam gebruikt ook een handleiding voor de financiële verslaggeving en financiële verantwoordingsprocedures. Hierin verwerken we voortdurend de veranderende regelgeving en inzichten, zodat de handleiding actueel blijft.

Naast de reguliere accountantscontroles voert Ballast Nedam geautomatiseerde data-audits uit op het niveau van de administratie van een business unit. Het centraal cashmanagementsysteem bewaakt dagelijks liquiditeitsbeslag en -behoefte vanaf projectniveau. Ballast Nedam bevindt zich in een overgangsfase naar gedeeltelijke centralisatie. Hierbij voeren wij ook één financieel systeem in.



5.1.7 Contractuele risicobeheersing

Onder invloed van de toenemende jurisdisering van de maatschappij, wordt het steeds belangrijker dat we projecten integraal contractueel beheersen. De stafafdeling Legal helpt ons onze afspraken met opdrachtgevers en opdrachtnemers te maken, vast te leggen, te bewaken én te verdedigen. Door vraagstukken over recht, contracten en verzekeringen integraal aan te pakken, kunnen wij risico's van projecten en bedrijfs-onderdelen efficiënter contractueel beheersen. De vaste contactpersoon onderhoudt intensieve contacten met zijn bedrijfsonderdeel om preventief contractuele risico's te signaleren en proactief te kunnen optreden als risico's zich voordoen.

Op een deel van de projecten worden gespecialiseerde contractmanagers ingezet in zowel de tender- als de uitvoeringsfase. Assurantiën complementeert de risicobeheersing vanuit Legal, door de risico's die voor verzekering in aanmerking komen en onze aansprakelijkheid voldoende af te dekken. Legal heeft daarnaast een zelfstandige rol om risico's die voortvloeien uit veranderende wet- en regelgeving, te signaleren en te melden.

5.1.8 Raad van Commissarissen en auditcommissie alert op risico's

Het risicoprofiel van Ballast Nedam en de interne risicobeheersings- en controle-systemen komen aan de orde in elke vergadering met de Raad van Commissarissen en de auditcommissie. Of Ballast Nedam de ondernemingsdoelstellingen behaalt in het licht van aanvaardbaar geachte risico's, is deels bepalend voor de remuneratie van de leden van de Raad van Bestuur. De auditcommissie vergadert ten minste vijf keer per jaar samen met de voorzitter, de CFO van de Raad van Bestuur en de externe accountant.

Tijdens deze vergaderingen behandelen zij de financiële gang van zaken en de bevindingen met de interne controle en het risicomanagement van de onderneming. Een beschrijving van de werkzaamheden vindt u in paragraaf 8.2 *Bericht van de Raad van Commissarissen* op pagina 152.

5.1.9 Evaluatie

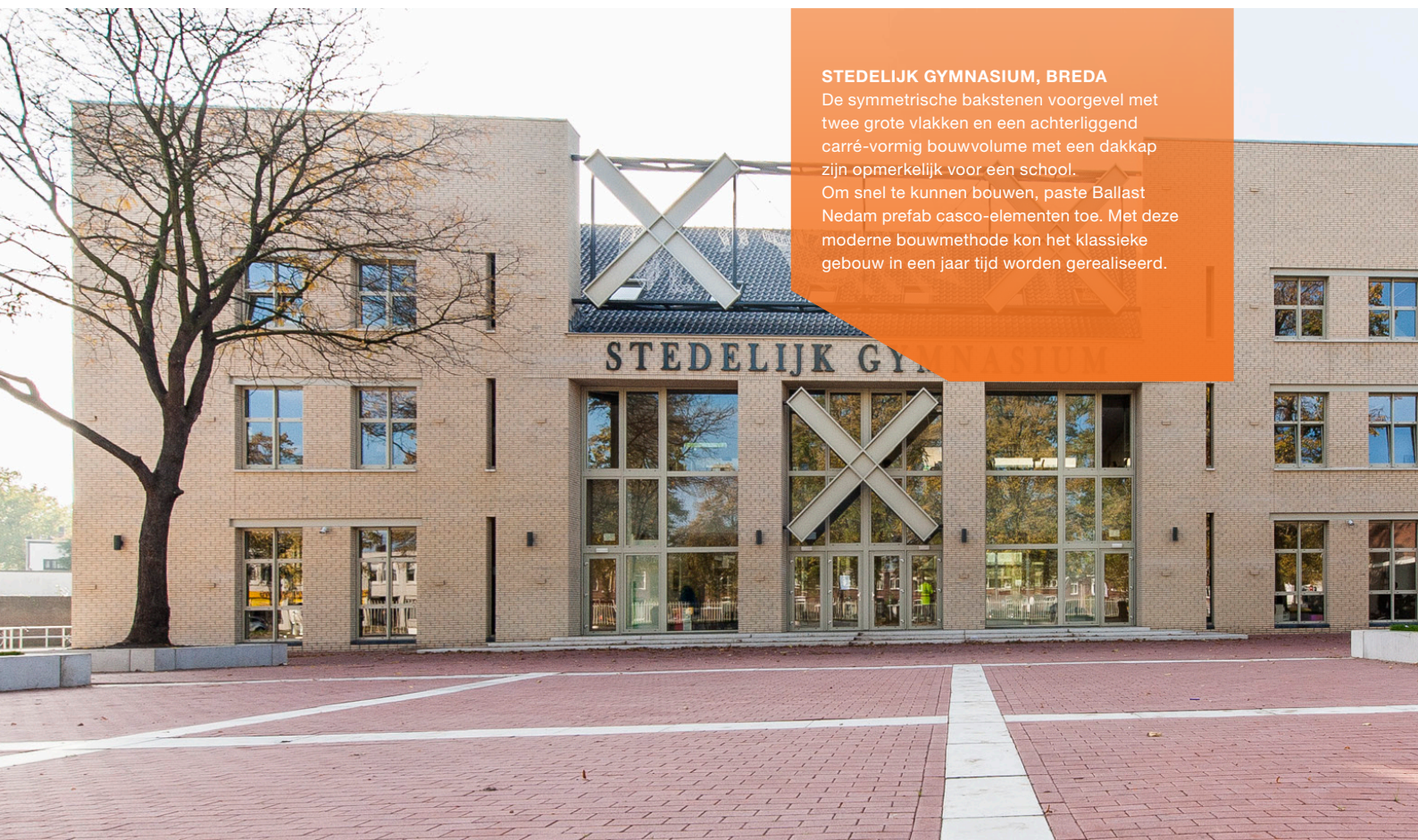
In 2013 heeft Ballast Nedam zijn compliance beleid aangescherpt waardoor we beter kunnen monitoren op misstanden en overtredingen van wet- en regelgeving. Ook hebben we de gevolgen ervaren van de negatieve publiciteit over compliance-overtredingen uit het verleden. Dit sterkt ons in ons voornemen om het 'nultolerantie-beleid', dat we in 2012 hebben ingezet, voort te zetten in 2014.

Een toelichting op de compliancestructuur en het nultolerantiebeleid, vindt u in paragraaf 6.4.3 *Compliance & Integriteit* op pagina 117.

5.1.10 Beoordeling risicobeheersings- en controlesystemen

Op basis van het bovenstaande verklaart de Raad van Bestuur over de financiële verslaggevingsrisico's dat de interne risicobeheersings- en controlesystemen een redelijke mate van zekerheid geven dat de financiële verslaggeving geen onjuistheden van materieel belang bevat. De Raad van Bestuur verklaart verder dat deze risico-paragraaf met de auditcommissie en de Raad van Commissarissen werd besproken.

Ballast Nedam continueert het nultolerantiebeleid ten aanzien van zijn gedragscode. Bij meldingen over mogelijke overtredingen wordt een nauwgezet onderzoek opgestart. Als overtredingen worden geconstateerd, worden er direct maatregelen genomen.



STEDELIJK GYMNASIUM, BREDA

De symmetrische bakstenen voorgevel met twee grote vlakken en een achterliggend carré-vormig bouwvolume met een dakkap zijn opmerkelijk voor een school. Om snel te kunnen bouwen, paste Ballast Nedam prefab casco-elementen toe. Met deze moderne bouwmethode kon het klassieke gebouw in een jaar tijd worden gerealiseerd.

5.2 Belangrijkste risico's

Ballast Nedom heeft te maken met risico's op verschillende gebieden.

We onderscheiden risico's in relatie tot onze strategie, financiële risico's, operationele risico's en compliancerisico's. In deze paragraaf leest u over deze risico's en hun gevoeligheid, en over de manier waarop Ballast Nedom beheersmaatregelen treft. Ook lichten we enkele specifieke risico's toe.

5.2.1 Risico's in relatie tot onze strategie

De belangrijkste risico's in relatie tot de strategie van Ballast Nedom komen voort uit de economische omstandigheden in de sector, de politieke onzekerheden door overheidsbeleid en wet- en regelgeving, de beschikbaarheid van hoogwaardige arbeidscapaciteit en de reputatieschade door negatieve beeldvorming over het bedrijf. We behandelen deze risico's achtereenvolgens in deze paragraaf.

Economische risico's in de sector

Het gemiddelde bouwvolume varieert in Nederland: in goede jaren kan de groei variëren van 5 tot zelfs 10 procent, in slechte jaren stagneert het bouwvolume of daalt het met 5 tot 10 procent.

Ballast Nedom is voornamelijk actief op de Nederlandse markt. Ongeveer drie kwart van onze omzet is afkomstig van (semi)publieke opdrachtgevers. Dit is tijdens een recessie in principe gunstig voor de continuïteit. De overheid heeft echter een strakker budgettair beleid aangekondigd en daar merken wij ook de gevolgen van. Bij het segment Infrastructuur bestaat in de huidige marktomstandigheden het risico van overcapaciteit, vooral voor de algemene aanbestedingswerken en de reguliere prefabproducten.

Marktrisico's woningbouw

De opbrengsten van het segment Bouw & Ontwikkeling zijn sterk afhankelijk van het vertrouwen van de consument in de toekomst. Dit vertrouwen bevindt zich al geruime tijd op een dieptepunt. Inmiddels zijn er aanwijzingen van voorzichtig herstel van de woningmarkt. Woningbouw vertegenwoordigt normaal gesproken circa 25 procent van de jaaromzet.

De verkoop van woningen die Ballast Nedom heeft ontwikkeld, is zwaar onder druk blijven staan door de recessie en het afgenomen consumentenvertrouwen. We hebben daarom de volgende aanvullende maatregelen genomen:

- kosten verlagen;
- projecten kleinschaliger maken;
- intensiever samenwerken met woningcorporaties;
- realisatietijd verkorten;
- woningen fabrieksmatig produceren;
- goedkopere woningen ontwikkelen;
- klantgericht ontwikkelen.

Als de woningmarkten verder verslechteren dan we nu aannemen, bestaat het risico van verdere afwaarderingen op de grondposities, ondanks het feit dat bij de waardering van deze posities nauwelijks rente- en voorbereidingskosten worden toegerekend en er sinds 2008 21 procent op de grondposities is afgewaardeerd. Op lange termijn biedt de woningmarkt juist een extra goed perspectief.

Het Shared Service Centre Ontwikkeling ondersteunt alle clusters in het risicomanagement van vastgoedposities. Dit backoffice stuurt alle secundaire bedrijfsprocessen voor vastgoedontwikkeling aan, en ook de grondbank.

Politieke risico's

De bouwsector is erg gevoelig voor politieke besluitvorming. Dat geldt zeker voor een innovatief bedrijf als Ballast Nedam, dat zich richt op integrale projecten en nichemarkten, waarin de continuïteit van beleid en nieuwe wet- en regelgeving een belangrijke rol spelen. Bij de uitvoering van integrale projecten is de samenwerking van verschillende overheidslichamen ook van belang. Behalve opdrachtgever is de rijksoverheid ook aanjager van meer integrale contractvorming in de bouw en infrastructuur.

De invloed van politieke besluitvorming is voor Ballast Nedam vooral voelbaar op de woningmarkt, de bezuinigingen op langetermijninvesteringen in infrastructuur, regelgeving voor het gebruik van alternatieve brandstoffen en secundaire grondstoffen en besluiten over investeringen in offshore windenergie. Hieronder leest u meer over deze onderwerpen.

Ingrepen in de woningmarkt

De markt voor koopwoningen is vastgelopen door het lage consumentenvertrouwen. Naast de beperkingen op het verkrijgen van financiering en de dalende prijzen, blijft er onzekerheid over de fiscale behandeling van de hypotheekrente.

Op de markt voor huurwoningen zorgen de toenemende financieringsproblemen van de woningcorporaties voor meer druk op het volume in de woningmarkt. Het invoeren van een verhuurdersheffing heeft verregaande gevolgen voor de investeringsmogelijkheden van de corporaties.

De implementatie van het woonakkoord van februari 2013 biedt meer duidelijkheid voor de komende jaren en neemt een aantal nadelen van het oorspronkelijke regeringsbeleid weg. Duidelijkheid en continuïteit van beleid zijn belangrijk voor herstel van de woningmarkt.

Bezuinigingen op infrastructuur

Van 2014 tot en met 2028 wordt 6,4 miljard euro bezuinigd op het Infrastructuurfonds. Minister Schultz probeert de pijn eerlijk te verdelen over spoor, weg en vaarwegen.

Om de beschikbare middelen optimaal te gebruiken en ondernemerschap en innovatie te bevorderen, zet de overheid in op publiek-private samenwerking bij de aanleg van infrastructuur. Ballast Nedam speelt al geruime tijd in op deze toenemende vraag naar geïntegreerde projectvormen.

Het is voor Ballast Nedam en voor de sector van belang dat de overheid zich op alle niveaus inspant om ondanks de bezuinigingen, te blijven investeren in infrastructuur, door geïntegreerde contracten op de markt te brengen.

Regelgeving alternatieve brandstoffen

Ballast Nedam investeert in de exploitatie van alternatieve brandstoffen voor mobiliteit. Die onderscheiden zich positief ten opzichte van traditionele brandstoffen, doordat ze beter scoren op gezondheid en klimaat en op langere termijn kunnen worden gemaakt uit hernieuwbare bronnen. Het gebruik van schonere brandstoffen van fossiele origine als CNG (Compressed Natural Gas) en LNG (Liquefied Natural Gas) beperkt de uitstoot van schadelijke stoffen. Het is van belang dat de rijksoverheid deze overgang naar duurzame mobiliteit kan bijhouden en vastleggen in relevante wet- en regelgeving. Dat belang deelt Ballast Nedam met de consumenten, vervoersbedrijven, transporteurs en gemeenten die vooroplopen met investeringen in alternatieve brandstoffen.

Regelgeving secundaire grondstoffen

De Nederlandse overheid ziet op termijn graag een milieutechnische verbetering van AEC-bodemas. Ballast Nedam heeft als een van de weinige bedrijven voldoende kennis en marktpositie om de bestaande markt te blijven bedienen. Vanuit die positie bepalen we nieuwe toepassingsgebieden en implementeren we de benodigde technieken, in samenwerking met de afvalenergiecentrales en de Nederlandse overheid.

De wet- en regelgeving daarvoor is nog in ontwikkeling en kan de bedrijfsvoering van de desbetreffende business unit beïnvloeden.

Investerings in offshore windenergie

Offshore windenergie is een van de belangrijkste methoden om te voldoen aan de Europese doelstellingen voor duurzame energie. Het totaal aan nationale doelstellingen voor offshore windenergie in 2020 leidt tot een geschatte totale markt van ongeveer 50.000 MW in Noordwest-Europa. Met name de grote Europese energiebedrijven investeren in offshore windenergie. De landen die in offshore windenergie investeren, kennen onderling verschillende marktomstandigheden.

Twee aspecten, die beïnvloed worden door overheidsbeleid en wet- en regelgeving, spelen daarbij in verschillende mate een rol:

- de *kostenverhogende* trend om windparken verder van de kust in dieper water te bouwen;
- de mate waarin netbeheerders in staat worden gesteld om de benodigde *transportinfrastructuur* voor elektriciteitswinning op zee tot stand te brengen.

Ballast Nedam houdt rekening met deze aspecten door:

- zich goed te informeren over de problematiek van de individuele landen, met name Frankrijk, België, Nederland, het Verenigd Koninkrijk, Duitsland, Denemarken en Zweden;
- de kostenefficiëntie van zijn funderingsoplossingen voortdurend verbeteren. De funderingen omvatten ongeveer een kwart van de benodigde investering voor een offshore windpark.

Arbeidscapaciteit

Het succes van Ballast Nedam wordt voor een groot deel bepaald door het feit of we de juiste medewerkers kunnen aantrekken en vasthouden.

Voor onze strategie is het daarom cruciaal om te kunnen blijven beschikken over arbeidscapaciteit met hoogwaardige (technische) kennis. Met dreigende tekorten aan gekwalificeerde medewerkers, is het belangrijk om voldoende instroom te behouden van jonge medewerkers met een diversiteit aan competenties.

Reputatierisico's

Ballast Nedam heeft ook in 2013 te maken gehad met de publicitaire gevolgen van een aantal lastige kwesties. Een van deze kwesties is de transactie met het Openbaar Ministerie (OM) die Ballast Nedam eind 2012 heeft bereikt in een meer dan tien jaar oude zaak over de voormalige buitenlandse activiteiten. Met die transactie is deze zaak voor de onderneming afgedaan. Dat geldt niet voor het mogelijke strafrechtelijke onderzoek naar derden buiten onze onderneming.

De transactie die het voormalige controlerende accountantskantoor onlangs met het OM heeft gesloten in dezelfde zaak, heeft veel media-aandacht getrokken.

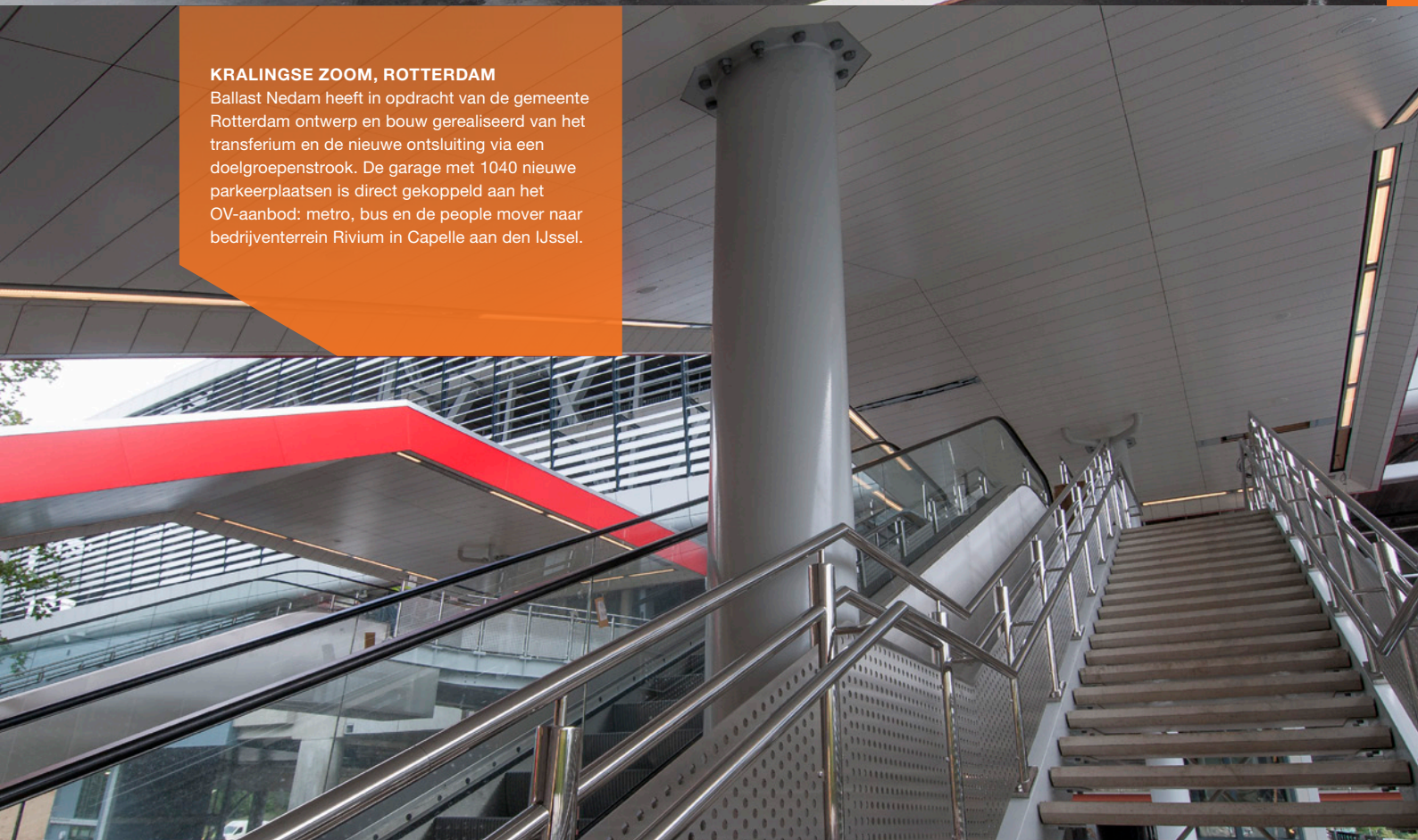
Een andere kwestie gaat over de vermeende misstanden bij het integrale project A2 Maastricht. De projectorganisatie Avenue2 en de aandeelhoudende bedrijven Ballast Nedam en Strukton zijn daarbij beschuldigd van overtreding van cao-regelgeving. Avenue2 betreurt het dat het beeld is ontstaan dat de Portugese werknemers onderbetaald zouden worden, terwijl de expertcommissie heeft vastgesteld dat er geen sprake is van arbeidsdwang of uitbuiting. Ook de huisvesting is ordentelijk geregeld. De samenwerkende publieke opdrachtgevers – stuurgroep A2 Maastricht – hebben steeds druk uitgeoefend om in het kader van maatschappelijke verantwoordelijkheid maatregelen te treffen. Avenue2 heeft met een projectspecifieke regeling besloten de over de jaren 2012 en 2013 ingehouden huisvestingskosten aan de Portugese werknemers terug te betalen en de inhoudingen voor de komende periode blijvend te verlagen.

In de media is gelukkig ook ruimschoots aandacht besteed aan de voortgang van projecten die Ballast Nedam in uitvoering heeft en de projecten die Ballast Nedam in 2013 heeft verworven. Tot de meest opvallende projecten die in gebruik zijn genomen, behoren de nieuwbouw van de Ministeries van Veiligheid & Justitie en Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties en het nieuwe Meander Medisch Centrum in Amersfoort. Ook de start van het Duitse offshorewindmolenpark Butendiek trok veel aandacht, net als het pps-project Penitente Inrichting Zaanstad en de langjarige integrale gebiedsontwikkelingen Hart van Zuid in Rotterdam en Food Center in Amsterdam.



KRALINGSE ZOOM, ROTTERDAM

Ballast Nedam heeft in opdracht van de gemeente Rotterdam ontwerp en bouw gerealiseerd van het transferium en de nieuwe ontsluiting via een doelgroepenstrook. De garage met 1040 nieuwe parkeerplaatsen is direct gekoppeld aan het OV-aanbod: metro, bus en de people mover naar bedrijventerrein Rivium in Capelle aan den IJssel.



5.2.2 Financiële risico's

Tot de belangrijkste financiële risico's behoren liquiditeit, financiering, valuta en rente en pensioenen. Per onderwerp leest u in deze paragraaf hoe Ballast Nedam deze risico's beheerst.

Liquiditeit

De onderneming als geheel loopt een liquiditeitsrisico. Het beheren van de kasstromen van de onderneming (de treasuryfunctie) is centraal georganiseerd. Het is bedrijfsbeleid om bij de uitvoering van projecten zo veel mogelijk voorschotbetalingen in het contract vast te leggen, in overeenstemming met de fasering van het uit te voeren werk. Daarnaast is het heel belangrijk dat uitgevoerd werk tijdig gefactureerd wordt.

De trend dat het moeilijker is om voorschotbetalingen te krijgen, wordt versterkt door de huidige marktomstandigheden. Ook als wij tijdig factureren, produceren en opleveren, loopt de betaling vaak vertraging op door administratieve procedures bij opdrachtgevers. Dit veroorzaakt een grote druk op de werkkapitaal financiering. Op balansdatum is de post onderhanden werk per saldo verslechterd ten opzichte van 2012.

Ballast Nedam beheerst het liquiditeitsrisico door :

- wekelijks een twaalfwekelijkse kasstroomprognose te maken;
- de onderhanden werkposities per project vierwekelijks te bespreken
- gebruik te maken van gecommiteerde kasgeldfaciliteiten van in totaal 80 miljoen euro.

Financiering

Ballast Nedam en het bankensyndicaat, bestaande uit ING Bank, Rabobank en Royal Bank of Scotland, hebben in februari 2014 overeenstemming bereikt over de belangrijkste voorwaarden voor de gecommiteerde leningen die aan Ballast Nedam worden verstrekt. De gecommiteerde financiering voorziet in de liquiditeitsbehoefte en biedt voldoende financiële ruimte voor Ballast Nedam om zich te richten op de uitvoering van zijn strategie. Daarnaast versterkt Ballast Nedam zijn balans door middel van de claimemissie van 30 miljoen euro aan certificaten van aandelen met verhandelbare rechten.

Het is moeilijker geworden om publiek-private samenwerkingsprojecten (pps-projecten) op de lange termijn te financieren. In vergelijking met de periode voor de kredietcrisis eisen de banken een grotere garantstelling voor nieuwe pps-projecten. Dit legt een grotere druk op de garantielijnen van de onderneming.

Behalve dat banken minder genegen zijn om voor langere termijnen uit te lenen, zien we dat banken steeds terughoudender worden ten opzichte van de bouw- en vastgoedsector. Om de langetermijnvoordelen van DBFM-projecten te kunnen blijven benutten, richt Ballast Nedam zich steeds meer op institutionele beleggers om vreemd vermogen aan te trekken. Een voorbeeld daarvan is ons 20 procentsaandeel in het Benelux Secondary PPP Fund I. Meer informatie hierover vindt u in paragraaf 3.2.1 *Integrale projecten: DBFM(O) / pps-projecten* op pagina 33.

Valuta en rente

Ballast Nedam voert op beperkte schaal projecten uit buiten de eurozone. Het valuta-risico wordt op projectbasis ingeschat en waar mogelijk ingedekt. In de jaarrekening vindt u op pagina 216 een toelichting en gevoeligheidsanalyse van het valutarisico.

Het renterisico wordt bepaald door de combinatie van de langetermijnleningen en de positieve kaspositie. De belangrijkste langlopende financieringen kennen een vaste rente voor een langere periode. Buiten de financiering van een aantal contracten voor publiek-private samenwerkingsverbanden wordt het renterisico niet afgedekt.

5.2.3 Operationele risico's

De projecten van Ballast Nedam gaan gepaard met operationele risico's, die zich kunnen voordoen als personen, processen of systemen tekortschieten. Bij grote tegenvallers op meer projecten tegelijkertijd kan het huidige operationele resultaat sterk dalen, de relatief lage winstmarges maken het nog noodzakelijker om risico's te beheersen. Om een goed beeld te krijgen van de projectportfolio en de bijbehorende operationele risico's, hebben we verschillende mechanismen en controles ingebed in de organisatie om deze te monitoren en tot een acceptabel niveau te beheersen. Daarover leest u hier meer.

Beheersing van projectrisico's

Voor de omvangrijke en complexe projecten (in elk geval boven 25 miljoen euro) zijn in de aanbestedingsfase twee reviews verplicht. De afdeling Legal maakt een contractreview waarin de contractuele risico's worden beoordeeld en de business unit Engineering maakt een review van het ontwerp, inclusief de ontwerp- en uitvoeringsrisico's. Daarbij stelt het projectteam een risicoregister op, dat voor het indienen van de aanbidding wordt besproken met de Raad van Bestuur tijdens het verplichte Contract Committeeoverleg.

De specialistische bedrijven binnen Ballast Nedam brengen tijdens de aanbestedingsfase van projecten hun kennis en ervaring in. Zo komen operationele risico's tijdig aan het licht en kunnen we de verantwoordelijkheden afstemmen met de juiste deskundigen. Wanneer een bepaalde expertise nodig is en niet binnen het bedrijf aanwezig is, schakelen wij partners in om die projectonderdelen met ons uit te voeren. De risico's per expertisegebied worden altijd in overleg verdeeld, met als uitgangspunt dat de risico's worden gealloceerd naar de partij die deze het beste kan beheersen.

In de uitvoeringsfase spelen technische risico's vaak een rol, die in de ideale situatie beheerst worden in de ontwerp- en voorbereidingsfase van het project. Ballast Nedam spant zich in om zijn procesbeheersing voortdurend te verbeteren, de kwaliteit van zijn projecten te borgen en de faalkosten stelselmatig te analyseren.

Een juiste houding en het juiste gedrag van medewerkers is belangrijk om onnodige risico's in projecten te voorkomen. In ons personeelsbeleid en in ons beleid voor onderaannemers en toeleveranciers richten wij ons scherp op risicogedrag van alle personen die bij onze projecten betrokken zijn en die onder onze verantwoordelijkheid vallen. Met de interne training Basisprincipes risicomanagement brengen we de risicobewustwording van onze medewerkers op een hoger niveau.

Voor projecten sluiten we de gebruikelijke verzekeringen af tegen risico's in de ontwerpfase en de uitvoeringsfase in de bouw. Wij proberen de risico's zo goed mogelijk te beheersen met effectieve beheersmaatregelen. Als een risico toch optreedt, ondanks de uitgevoerde beheersmaatregelen, beïnvloedt dat de marge van een project vaak aanzienlijk. In geval van een onverzekerbaar element nemen wij een risicopremie op in de begroting.

Veiligheidsrisico's

Het veiligheidsbeleid binnen Ballast Nedam is erop gericht een proactieve veiligheidscultuur te creëren, die wordt vastgelegd in een veiligheidsbeleidsplan. In paragraaf 6.4.2 *Veiligheid* op pagina 113 leest u welke maatregelen we nemen om een hoog veiligheidsbewustzijn onder onze medewerkers te bewerkstelligen en te handhaven.

De hoofdconstructeur speelt een heel belangrijke rol in het verzekeren van de constructieve veiligheid van projecten. Ballast Nedam beheerst de risico's hierbij door het eigen aannemers-ingenieursbureau Ballast Nedam Engineering integraal en eenduidig in te zetten. De rol van deze business unit is geborgd in het primaire proces, van hoofdontwerp tot detailengineering.

ICT-risico's

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

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

Ballast Nedam heeft een eigen ICT-gedragscode, de Code voor Informatiebeveiliging. Zo is toegang tot Ballast Nedamnetwerken alleen mogelijk na authenticatie; toegang tot deze netwerken vanaf internet is mogelijk en deze toegang is centraal geregeld en beveiligd met firewalltechnologie om alleen gewenste applicaties en protocollen door te laten. Alle Ballast Nedamwebserver worden maandelijks door externen gecheckt op onvolkomenheden, er zijn toegangsportalen beschikbaar waarop alleen gewerkt kan worden met een door Ballast Nedam verstrekte combinatie van gebruikersnaam en wachtwoord en mobiele hardware is voorzien van managementsoftware (Mobile Iron), waarmee apparatuur op afstand kan worden gewist en of geblokkeerd.

5.2.4 Compliance risico's

Op het gebied van integriteit en compliance is ook 2013 voor Ballast Nedam een bewogen jaar geweest door diverse berichten in de media (zie ook paragraaf 6.4.3 *Compliance & Integriteit* op pagina 117). Overtredingen van de gedragscode en de mededingingsregels kunnen leiden tot grote reputatieschade. Ook vormt het een risico voor onze reputatie als onze leveranciers of onderaannemers bepalingen overtreden voor mensenrechten, kinderarbeid en milieuveiligheid, of als ze zich inlaten met corruptie. De gevolgen van dergelijke overtredingen laten zich moeilijk kwantificeren, maar Ballast Nedam beseft ten volle dat ze het bestaansrecht van de onderneming kunnen bedreigen.

Ballast Nedam integreert compliance in alle aspecten van zijn ondernemingsactiviteiten. Zo voegen wij waarde toe aan de onderneming en beschermen wij de belangen van Ballast Nedam, zijn aandeelhouders, medewerkers, klanten, zakenrelaties en andere stakeholders. Om de integriteit van de organisatie te waarborgen, scherpen wij het compliancebeleid voortdurend aan. Ballast Nedam wil een integer bedrijf zijn en verlangt dat niet alleen van zijn medewerkers, maar ook van zijn leveranciers en onderaannemers. U leest hier meer over in paragraaf 6.5.1 *Ketenverantwoordelijkheid* op pagina 123.

5.3 Specifieke risico's

Ballast Nedam is betrokken geraakt in verschillende discussies en procedures, die onder meer gaan over betaling, meerwerk, fouten in de uitvoering of vertraging. In deze paragraaf gaan we kort in op enkele van de grootste procedures.

Blauwestad

De provincie Groningen heeft in 2012 een procedure aangespannen tegen Ballast Nedam en zijn partner voor een schadevergoeding van 17 miljoen euro voor het ontwikkelproject Blauwestad. Gedeputeerde Staten van Groningen stelt zich op het standpunt dat beide partijen eind 2011 ieder 100 kavels in het project hadden moeten afnemen. Ballast Nedam is van mening dat wij in 2007 met toestemming van de provincie rechtsgeldig zijn uitgetreden en dat wij ons hebben gehouden aan de afspraken die destijds zijn gemaakt. Ballast Nedam ziet daarom geen grond voor een schadevergoeding. Deze procedure loopt nog en er hebben zich in 2013 geen relevante ontwikkelingen in voorgedaan.



Noordzeewind

Met de opdrachtgever van het eerste Nederlandse demonstratieproject voor offshore windenergie speelt een discussie over de financiële afwikkeling van de destijds uitgevoerde reparaties aan de groutverbinding in de funderingen van de turbinemasten. Deze problematiek is onderkend in de eerste generatie windmolenparken en dit heeft inmiddels geleid tot ontwerpaanpassingen.

Arbiters hebben geoordeeld dat de opdrachtgever aansprakelijk is voor het meerwerk dat Ballast Nedam heeft uitgevoerd. Partijen proberen nu tot een minnelijke regeling te komen over de hoogte van het bedrag waarvoor de opdrachtgever aansprakelijk is. Volgens Ballast Nedam ligt dit boven 20 miljoen euro.

Parkeergarage Anna van Buerenplein (pAnnaB) / Babylon Den Haag B.V (Babylon)

Babylon heeft de rechtbank gevraagd vast te stellen dat bouwcombinatie pAnnaB aansprakelijk is voor de vertraging van het naastgelegen project New Babylon. Babylon raamt de schade op 25 miljoen euro. De rechtbank heeft in 2013 geoordeeld dat pAnnaB aansprakelijk is voor de schade, waarvan de hoogte moet worden vastgesteld in een aparte schadestaatprocedure. pAnnaB gaat tegen dit vonnis in beroep.

Nedereindse Plas

De Raad van Arbitrage voor de Bouw heeft Ballast Nedam in 2012 in het ongelijk gesteld in een geschil met de gemeente Utrecht over het werk aan de Nedereindse Plas. Voor dit werk heeft Ballast Nedam een folieconstructie ontworpen en uitgevoerd. De raad heeft geoordeeld dat er een fout zit in het ontwerp van de folieconstructie. Daarop zijn procedures gevolgd, die een oplossing niet dichterbij hebben gebracht. Beide partijen onderzoeken nu de mogelijkheid om tot een praktische oplossing te komen, onder begeleiding van een onafhankelijk ingenieursbureau.

Zandwinplas Cattenbroek

Er is een verschil van inzicht gebleken tussen de gemeente Woerden en Ballast Van Oord over de oplevering van de oevers van de voormalige zandwinplas Cattenbroek. Ballast Van Oord is van mening dat zijn werk is afgerond. Het standpunt van de gemeente raakt aan complexe technische vraagstukken bij zandwinning. De gemeente meent schade te hebben geleden, maar heeft niet voldaan aan het verzoek van Ballast Van Oord om stukken te overleggen die de aansprakelijkheid en schadeomvang onderbouwen. De gemeente heeft het overleg afgebroken en Ballast Van Oord gedagvaard tot vergoeding van de schade die voortvloeit uit overschrijding van de voor de zandwinplas vastgelegde oeverlijn.

Bitumen

Het Hof van de Europese Unie heeft een door de Europese Commissie in 2006 aan Ballast Nedam opgelegde boete in hoger beroep per saldo gehandhaafd. De boete van 4,65 miljoen euro was opgelegd voor inkoopafspraken voor bitumen, die waren gemaakt in de periode 1996-2001. Dit besluit van het Hof valt binnen de voorziening die Ballast Nedam destijds voor deze boete heeft getroffen, inclusief de wettelijke rente. Ballast Nedam heeft hoger beroep aangetekend tegen het besluit, omdat het was gebaseerd op onjuiste en onvolledige informatie. Het jaarlijkse inkoopvolume in de periode 1996-2001 bedroeg minder dan 2 miljoen euro.

Saoedi-Arabië

In Saoedi-Arabië loopt een procedure over een fiscale claim op een contract uit 1999. Ballast Nedam is van mening dat de verantwoordelijkheid voor deze belastingclaim contractueel bij de opdrachtgever berust. De opdrachtgever heeft in 2013 hoger beroep ingesteld in de procedure, die Ballast Nedam in eerste aanleg heeft gewonnen. Mede hierdoor is het standpunt van Ballast Nedam ongewijzigd en zien wij geen noodzaak om een aanvullende voorziening te treffen.

OV-Terminal Breda

Bouwcombinatie OV-Terminal Breda v.o.f. heeft een eerste claim van 17 miljoen euro ingediend tegen haar opdrachtgever ProRail voor opgetreden vertraging van de werkzaamheden en verschil van inzicht over de ontwerpverantwoordelijkheid. Hoewel de gesprekken met ProRail over deze claim nog lopen, is de noodzaak van een juridische procedure niet uit te sluiten.

N329

Bouwcombinatie Pro N329 v.o.f. heeft een claim van ruim 7 miljoen euro ingediend tegen haar opdrachtgever gemeente Oss in verband met opgetreden zettingen en een opgelegde EMVI-sanctie en een arbitrage aanhangig gemaakt.

Noord-Zuidlijn Amsterdam

In 2003 heeft Ballast Nedam een zaak aangespannen tegen zijn toenmalige samenwerkingspartner Max Bögl wegens contractbreuk in de aanbestedingsfase van drie ondergrondse stations aan de Noord-Zuidlijn. In een bodemprocedure heeft de Rechtbank Amsterdam in 2013 het schadebedrag definitief vastgesteld op ruim 9 miljoen euro inclusief rente en kosten. Max Bögl heeft tegen de schadeloosstelling hoger beroep ingesteld, dat het Hof in 2014 zal behandelen.

Suriname refinery expansion project

Ballast Nedam is in gesprek over een claim van meer dan 20 miljoen euro tegen zijn opdrachtgever Staatsolie Maatschappij Suriname om tot een minnelijke regeling te komen. De claim is in 2012 ontstaan naar aanleiding van vertraging en verstoring van het project, waarvoor Ballast Nedam de opdrachtgever verantwoordelijk houdt.

A15 Maasvlakte–Vaanplein (MaVa)

De combinatie A-Lanes A15 waarin Ballast Nedam participeert, is in gesprek met opdrachtgever Rijkswaterstaat over een contractwijziging. Voor dit project bestaan nog grote bandbreedtes in de prognoses van zowel de opbrengsten als de kosten.



'Verfrissend, die integrale
aanpak. Ik werk niet langer
als onderaannemer;
we zijn samen één team'

Melvin Frank – hoofduitvoerder Meander Medisch Centrum, Amersfoort

6

Ons MVO-beleid

Maatschappelijk verantwoord ondernemen vormt een integraal onderdeel van onze strategie. In de volgende figuur ziet u een overzicht van onze MVO-thema's gekoppeld aan de vijf pijlers onder onze strategie (zie paragraaf 1.1 *Visie, Missie en strategie* op pagina 15). Binnen ieder MVO-thema hebben we onderwerpen benoemd.

Algemeen MVO-beleid			
Innovatie			
Milieu	Medewerker	Markt	Maatschappij
<i>Levenscyclus denken en doen</i>	<i>Mensen, normen en waarden</i>	<i>Keten-samenwerking</i>	<i>Midden in de samenleving</i>
- Energie - Luchtqualiteit en CO₂ - Afval en recycling - Materialen	- Werving en inzet - Binden en boeien - Organisatie-ontwikkeling, doorstroom en uitstroom - Vitaliteit en gezondheid - Veiligheid - Integriteit	- Keten-verantwoordelijkheid	- Omgevingsmanagement - Community investment

Ballast Nedam vindt het belangrijk om verantwoordelijkheid te nemen voor de impact die zijn activiteiten hebben op de gebouwde omgeving en op de samenleving als geheel. Maatschappelijk verantwoord of duurzaam ondernemen gaat volgens ons om het creëren van waarde voor de maatschappij en het oogsten van maatschappelijke waardering. Daarnaast is MVO gezien de huidige economische situatie ook een belangrijke aanjager om kosten te besparen.

De MVO-activiteiten van Ballast Nedam zijn wezenlijke, weloverwogen keuzes. We maken deze keuzes onder meer op basis van stakeholderdialogen en een materialiteitsmatrix (zie ook hoofdstuk 7 *Stakeholderdialoog* op pagina 135). We analyseren jaarlijks de resultaten van onze activiteiten, waarop wij ons beleid aanscherpen. Deze resultaten worden, voor zover van toepassing, per onderwerp meer in detail beschreven.

6.1 Borging van MVO-beleid in de organisatie

Het afgelopen jaar hebben we kritisch gekeken naar de manier waarop de uitvoering van ons MVO-beleid geborgd is in onze organisatie. We zagen verbetermogelijkheden en hebben de volgende veranderingen doorgevoerd:

1. Om de borging van de MVO-onderwerpen beter te verankeren, wordt de verantwoordelijkheid voor het behalen van de MVO-doelstellingen in 2014 nadrukkelijker in de lijn belegd. Meer uitleg vindt u verder in deze paragraaf.
2. Binnen ons MVO-beleid hebben we acht 'key performance indicators' (KPI's) geformuleerd en zes doelstellingen vastgesteld. Daarmee concentreren we ons op een kleiner aantal doelstellingen. Meer uitleg hierover vindt u in paragraaf 6.2 *MVO-doelstellingen* op pagina 94.
3. Een aantal MVO-onderwerpen voegen we samen: Energie en Luchtkwaliteit & CO₂-emissiebeleid, Afval & recycling en Materialen. In de toekomst zullen we ook de diverse paragrafen die te maken hebben met goed werkgeverschap, onder één paragraaf rapporteren.

MVO-organisatie

Ballast Nedam voert zijn MVO-beleid bedrijfsbreed uit. Daarbij richten we ons op een heldere organisatiestructuur, het inrichten en handhaven van een efficiënt management informatiesysteem en op concrete acties die een positieve impact hebben op onze organisatie, onze stakeholders en de leefomgeving.

De (cluster)directeuren zijn verantwoordelijk voor een of meer MVO-onderwerpen en voor het formuleren van visie en beleid hierop. Voor de diverse MVO-onderwerpen zijn operationeel verantwoordelijken aangewezen. Zij doen voorstellen aan de Concernraad, bijvoorbeeld voor beleidsaanpassingen, KPI's, doelstellingen, tools, acties en analyses. Een operationeel verantwoordelijke kan ondersteund worden door een kernteam. Kernteams (bijvoorbeeld voor veiligheid, KAM en compliance) worden samengesteld voor clusteroverstijgende activiteiten.

Bij de beloning van clusterdirecteuren, beleidseigenaren en directieleden worden de maatschappelijke resultaten meegenomen. In de targetbrief aan het management staat dat KPI's over niet-financiële onderwerpen voor een derde deel worden meegewogen.

Consolidering en rapportage

De borgingsresultaten worden hierbij zowel op Ballast Nedamniveau als op cluster- en bedrijfsniveau gemeten en op holdingniveau geconsolideerd. Per kwartaal worden de resultaten zowel kwantitatief als kwalitatief op onderwerp gerapporteerd aan de Concernraad (Raad van Bestuur en clusterdirecteuren). We werken ernaartoe de al opgezette basisrapportagestructuur van het MVO-beleid, de rapportage van de niet-financiële doelstellingen, ook meer te integreren in de reguliere financiële rapportagelijijn.

6.2 MVO-doelstellingen

Hierna ziet u eerst een overzicht van de MVO-doelstellingen zoals deze in 2012 zijn omschreven en welke resultaten hierop zijn behaald in 2013. Daarna vindt u een toelichting over de aanpassingen op de MVO-doelstellingen voor 2014.

Doelstellingen 2013: MVO

Resultaat

Behaald/

niet behaald

Toelichting in paragraaf

We reduceren in 2013 de CO ₂ -uitstoot met 2%, gerelateerd aan de omzet van de Nederlandse activiteiten (dit is 16% reductie ten opzichte van referentiejaar 2008).	17,1% reductie t.o.v. 2008	Behaald	Paragraaf 6.3.1 <i>Energie</i> op pagina 99
We handhaven de CO ₂ -prestatieladder op niveau 5 voor heel Ballast Nedam.	Niveau 5	Behaald	Paragraaf 6.3.1 <i>Energie</i> op pagina 99
We bevorderen initiatieven op het gebied van energie-efficiëntie en ontwikkeling van op duurzame energie gebaseerde producten en diensten.	Met het innovatie-programma	Behaald	Paragraaf 6.3.1 <i>Energie</i> op pagina 99
We voeren minimaal 1 van de 3 actieplannen voor energiebesparing succesvol uit.	0 van 3	Niet behaald	Paragraaf 6.3.1 <i>Energie</i> op pagina 99
Het aantal CNG-auto's in ons totale wagenpark groeit met 5%.	10%	Behaald	Paragraaf 6.3.2 <i>Luchtkwaliteit en CO₂-emissie</i> op pagina 102
Minimaal tien projecten gebruiken het Ballast Nedam-afvalbeheersplan.	17	Behaald	Paragraaf 6.3.3 <i>Afval en recycling</i> op pagina 104
50% van de fabrieken gebruikt het Ballast Nedam-afvalbeheersplan.	83%	Behaald	Paragraaf 6.3.3 <i>Afval en recycling</i> op pagina 104
We maken een plan van aanpak voor het hergebruik van reststromen die vrijkomen in onze eigen productieprocessen.	Gemaakt	Behaald	Paragraaf 6.3.4 <i>Materialen</i> op pagina 105
We maken levenscyclusanalyses van twee van onze betonproducten.	2 LCA's	Behaald	Paragraaf 6.3.4 <i>Materialen</i> op pagina 105
Minimaal 150 stagiairs en afstudeerders per jaar.	266	Behaald	Paragraaf 6.4.1 <i>Werving en inzet</i> op pagina 108
Minimaal 50 leerlingen van het leerlingstelsel per jaar.	41	Niet behaald	Paragraaf 6.4.1 <i>Werving en inzet</i> op pagina 108
Minimaal 10 trainees op hbo- en wo-niveau per jaar.	55	Behaald	Paragraaf 6.4.1 <i>Werving en inzet</i> op pagina 108
Score medewerkertevredenheidsonderzoek per bedrijfsonderdeel: 7 of hoger.	Niet gemeten	Niet van toepassing	Paragraaf 6.4.1 <i>Binden en boeien</i> op pagina 110
Alle medewerkers hebben minimaal eenmaal per jaar een beoordelings- of functioneringsgesprek	65%	Niet behaald	Paragraaf 6.4.1 <i>Organisatieontwikkeling, doorstroom en uitstroom</i> op pagina 111
30% van alle medewerkers volgt minimaal eenmaal per jaar een cursus, opleiding of training	32,5%	Behaald	Paragraaf 6.4.1 <i>Organisatieontwikkeling, doorstroom en uitstroom</i> op pagina 111
We verlagen het ziekteverzuim naar 4,5%.	4,48%	Behaald	Paragraaf 6.4.1 <i>Vitaliteit en gezondheid</i> op pagina 112
90% van de medewerkers neemt deel aan een periodiek arbeidsgezondheidskundig onderzoek (PAGO).	7%	Niet behaald	Paragraaf 6.4.1 <i>Vitaliteit en gezondheid</i> op pagina 112



A2 MAASTRICHT

De bouwkuip voor de A2-tunnel is onderverdeeld in delen, zogenaamde moten. Het regenwater, dat via de inritten de tunnel inloopt wordt opgevangen in twee waterkelders onder de tunnelvloer. Op deze plekken komt een soort 'dipje' in de tunnelvloer, maar daarvan zullen automobilisten nauwelijks iets merken. Met behulp van pompen wordt het water uit de kelder vervolgens afgevoerd naar de riolering en omgeving. Het project wordt gerealiseerd door Avenue2, een combinatie van Ballast Nedam en Strukton.



Doelstellingen 2013: MVO

Resultaat

Behaald/

niet behaald

Toelichting in paragraaf

Minder dan 10% van de deelnemers aan een PAGO scoort in de categorie 'slechte conditie'.	Resultaten niet bekend.	Niet behaald	Paragraaf 6.4.1 <i>Vitaliteit en gezondheid</i> op pagina 112
Het aantal ongevallen met fatale afloop is 0.	0	Behaald	Paragraaf 6.4.2 <i>Veiligheid</i> op pagina 113
De 'injury frequency' (het aantal fatale ongevallen en verzuimongevallen onder medewerkers van Ballast Nedam per miljoen gewerkte uren) is kleiner dan 6,5.	7,45	Niet behaald	Paragraaf 6.4.2 <i>Veiligheid</i> op pagina 113
100% van de UTA-medewerkers van Ballast Nedam volgt binnen een maand na indiensttreding de vernieuwde e-learningmodule over de gedragscode.	96%	Niet behaald	Paragraaf 6.4.3 <i>Integriteit</i> op pagina 117
We inventariseren en analyseren risico's gerelateerd aan de gedragscode.	Geïnventariseerd en geanalyseerd.	Behaald	Paragraaf 6.4.3 <i>Integriteit</i> op pagina 117
We stellen een onderzoekhandboek op: een handboek met de procedure om meldingen van fraude en ander niet-integer handelen te onderzoeken.	Gereed	Behaald	Paragraaf 6.4.3 <i>Integriteit</i> op pagina 117
We implementeren een webtool voor het melden van compliance- en integriteitsschendingen.	Gereed	Behaald	Paragraaf 6.4.3 <i>Integriteit</i> op pagina 117
We implementeren een webtool waarin alle geschenken en entertainment aangevraagd en gerapporteerd moeten worden.	Gereed	Behaald	Paragraaf 6.4.3 <i>Integriteit</i> op pagina 117
We organiseren 2 dialogen over partnerschap en duurzaam inkopen met de top 20 van leveranciers met wie Ballast Nedam meer dan tien jaar een relatie heeft.	0	Niet behaald	Paragraaf 6.5.1 <i>Ketenverantwoordelijkheid</i> op pagina 123
In 2013 realiseren wij minimaal 2 (duurzame) innovaties door op het gebied van innovatie samen te werken met ketenpartners.	2	Behaald	Paragraaf 6.5.2 <i>Innovatie, de gemene deler</i> op pagina 124
Alle projecten boven de 5 miljoen euro en ieder binnenstedelijk project boven de 500.000 euro in Nederland zijn aangemeld als Bewuste Bouwerproject.	Is in 2013 anders gemeten.	Niet behaald	Paragraaf 6.6.1 <i>Omgevingsmanagement</i> op pagina 128
Wij maken een aanvulling voor het kwaliteits-handboek voor de verankering van het omgevingsmanagement in de projecten.	Aanvulling is nog niet verankerd.	Niet behaald	Paragraaf 6.6.1 <i>Omgevingsmanagement</i> op pagina 128
We verdiepen het community-investmentbeleid dat gericht is op socialreturnactiviteiten die gekoppeld zijn aan onze projecten.	Gereed	Behaald	Paragraaf 6.6.2 <i>Community investment</i> op pagina 129

De grote hoeveelheid MVO-doelstellingen en KPI's werkte versnipperend op de aandacht voor de realisatie ervan. We hebben daarom de uitkomsten van onze stakeholderdialogen nog eens kritisch onder de loep genomen en hebben ons gefocust op de MVO-onderwerpen die relevant zijn. Vervolgens hebben we onze ambitie bepaald, die we op langere termijn willen nastreven. Op basis van die analyse hebben we acht KPI's geformuleerd en zes doelstellingen bepaald. De gekozen onderwerpen en bijbehorende KPI's en doelstellingen ziet u in het schema hierna:

MVO-onderwerp	KPI 2014	Doelstellingen 2014
Energie, CO ₂ en luchtkwaliteit	CO ₂ (scope 1&2) Nederlandse omzet	18% reductie t.o.v. 2008
Afval & recycling en Materialen	Aantal lopende projecten en/of fabrieken met afvalbeheersplan	40
Veiligheid	Injury frequency	6.5
Vitaliteit	Percentage ziekteverzuim	4,5%
Integriteit	Aantal overtredingen	Geen doelstelling
Innovatie	Aantal groene innovaties/ business modellen	3
Omgevingsmanagement	Aantal lopende projecten aangemeld bij Bewuste Bouwers per einde jaar	40
Community Investment	Aantal Social Return initiatieven	Geen doelstelling

Maatschappelijk verantwoord ondernemen is volledig geïntegreerd in onze strategie. De hierboven genoemde duurzaamheidsambities zijn gerelateerd aan de vijf strategische pijlers van Ballast Nedam (zie paragraaf 1.1 *Visie, missie en strategie* op pagina 15). Daarnaast zien we duurzaamheidskansen op de volgende drie thema's:

- transitie naar hernieuwbare energie;
- transitie naar een circulair bouwproces (terugneembaarheid, restwaardecreatie en industrialisatie);
- natuurontwikkeling.

U leest meer over de trends waarop we inspelen, in paragraaf 3.3 *Buiten verandert onze leefomgeving* op pagina 28.

6.3 Levenscyclus denken en doen (milieu)

Bij alle nieuw te ontwikkelen producten, gebouwen of gebieden nemen wij nadrukkelijk de gehele levenscyclus in ogenschouw: van ontwikkelen en realiseren naar beheren en onderhouden. In ons milieubeleid besteden we aandacht aan hoe we enerzijds duurzaam kunnen ontwikkelen (energie en materialen) en anderzijds kunnen reduceren (energie, CO₂ en afval). In deze paragraaf leest u hoe wij omgaan met de onderwerpen energie, luchtkwaliteit en CO₂-emissie, afval en recycling en materialen. Per onderwerp vindt u informatie over ons beleid, doelstellingen en resultaten in 2013 en over ons beleid, de beleidsaanpassingen en doelstellingen voor 2014.

6.3.1 Energie

Beleid

Het energiebeleid van Ballast Nedam is erop gericht om onze bedrijfsvoering de komende jaren energiezuiniger en duurzamer te maken met de Trias Energeticastrategie.

Onze doelstelling is om in 2020 minimaal 30 procent CO₂-reductie te realiseren ten opzichte van referentiejaar 2008, gerelateerd aan de omzet van onze Nederlandse activiteiten.

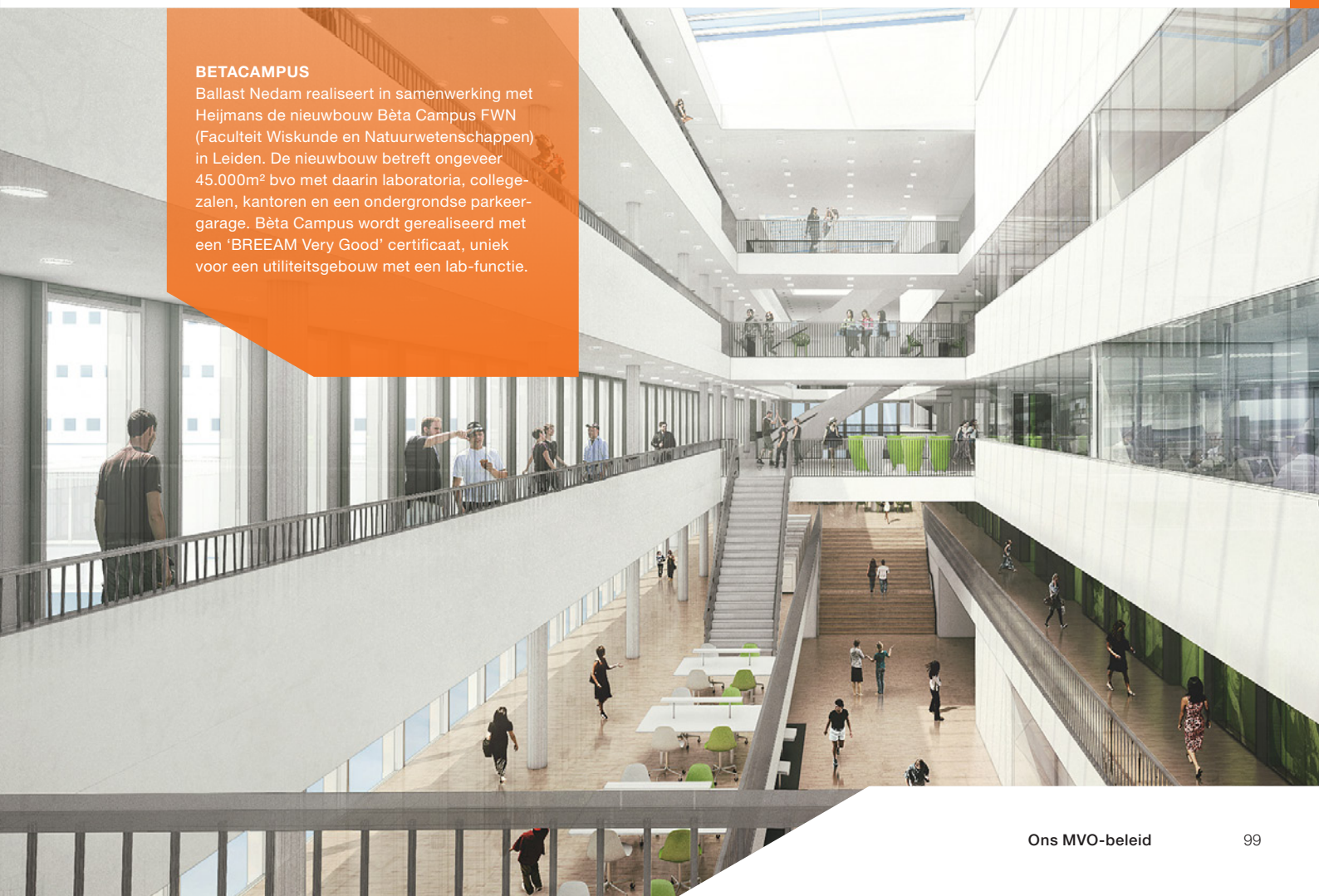
In lijn met de strategische focus ontwikkelt Ballast Nedam duurzame brandstoffen, windenergie en werken we afvalstromen op.

De Trias Energetica is een strategie van drie stappen:

1. Beperk het energieverbruik door verspilling tegen te gaan.
2. Gebruik duurzame energiebronnen, zoals wind-, water- en zonne-energie.
3. Zet fossiele brandstoffen zo efficiënt mogelijk in om aan de resterende energiebehoefte te voldoen.

BETACAMPUS

Ballast Nedam realiseert in samenwerking met Heijmans de nieuwbouw Bèta Campus FWN (Faculteit Wiskunde en Natuurwetenschappen) in Leiden. De nieuwbouw betreft ongeveer 45.000m² bvo met daarin laboratoria, collegezalen, kantoren en een ondergrondse parkeergarage. Bèta Campus wordt gerealiseerd met een 'BREEAM Very Good' certificaat, uniek voor een utiliteitsgebouw met een lab-functie.

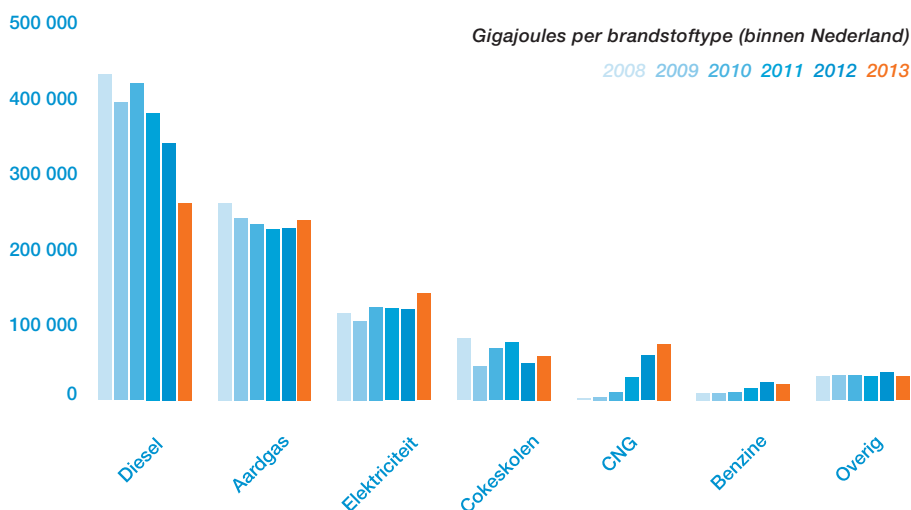


Doelstellingen 2013: energie

We reduceren in 2013 de CO ₂ -uitstoot met 2 procent, gerelateerd aan de omzet van de Nederlandse activiteiten (dit is 16 procent reductie ten opzichte van referentiejaar 2008).	Behaald
We handhaven de CO ₂ -prestatieladder op niveau 5 voor heel Ballast Nedam.	Behaald
We bevorderen initiatieven op het gebied van energie-efficiëntie en de ontwikkeling van op duurzame energie gebaseerde producten en diensten.	Behaald
We voeren minimaal 1 van de 3 energieactieplannen succesvol uit.	Niet behaald

Resultaten

Reductie CO₂-uitstoot



Ballast Nedam verbruikt vooral energie voor woon-werkverkeer, transport, de inzet van bouw materieel, productie in de fabrieken en op de bouwplaatsen. 35 procent van het energieverbruik zit in diesel en benzine, 29 procent in aardgas en de resterende 17 procent in elektriciteit. Het gebruik van elektriciteit is vergroend door garantie-van-oorsprongcertificaten bij windkracht uit Nederland en Ballast Nedam heeft zijn groengascertificaten ingezet voor het wegverkeer. De voetafdruk van Ballast Nedam bevat de CO₂-uitstoot die wordt gegenereerd door energieverbruik en wordt daarom hier gepresenteerd onder het onderwerp Energie.

De CO₂-voetafdruk bestaat uit:

- scope 1: aardgas, diesel, benzine, cokes, CNG en overige fossiele brandstoffen;
- scope 2: elektriciteit en stadswarmte.

Ballast Nedam heeft in 2013 de CO₂-reductiedoelstelling van 16 procent behaald ten opzichte van 2008 en gerelateerd aan de omzet van de Nederlandse activiteiten. De totale scope 1 (directe) CO₂-voetafdruk was 49.591 ton en de scope 2 (indirecte) CO₂-voetafdruk was 651 ton, wat in totaal komt op 50.243 ton CO₂-uitstoot.

Overzicht CO ₂ -uitstootreductie	2008	2009	2010	2011	2012	2013
CO ₂ -voetafdruk (Nederlandse activiteiten) in kilotonnen	80	71	71	65	59	50(*)
Omzet van de Nederlandse activiteiten (miljoen euro)	1 348	1 272	1 275	1 252	1 153	1 020
CO ₂ -uitstoot (ton) per miljoen omzet in euro	59	56	56	52	51	49
Percentage ten opzichte van basisjaar	100%	94%	94%	87%	86%	83%
Reductie ten opzichte van basisjaar		6%	6%	13%	14%	17%

(*) Maakt deel uit van de EY-assurance.

Meetsystematiek CO₂-voetafdruk

Ballast Nedam rapporteert in zijn voetafdruk de CO₂-uitstoot in scope 1 (aardgas, benzine, CNG, Cokeskolen, diesel, LPG, petroleum, propaangas, dienstreizen) en scope 2 (elektriciteit, aardwarmte) van de Nederlandse activiteiten. Daarbij volgen we het Greenhouse Gas Protocol (GHG-protocol). Minderheidsdeelnemingen $\geq 16,5\%$ en combinaties worden proportioneel meegenomen in de voetafdruk. Voor verbruiken die niet bekend zijn worden jaareinde schattingen gemaakt op basis van omzet-ontwikkeling. We berekenen de CO₂-uitstoot aan de hand van de conversiefactoren in de SKAO-prestatieladder 2.1. Doordat er in deze prestatieladder geen conversiefactoren gegeven zijn voor CNG en groengas voor mobiliteit, hebben we deze factoren bepaald door het gemiddelde te berekenen tussen CO₂-uitstoot volgens een berekening voor aardgas van SKAO en een berekening voor aardgas van UK DEFRA. Dit jaar is voor de derde keer assurance verleend bij de CO₂-voetafdruk over dit onderwerp. In paragraaf 10.8 op pagina 250 vindt u het onafhankelijke assurancerapport van EY.

DARK is de renovatie van damwanden in het Amsterdam-Rijnkanaal, door Rijkswaterstaat gegund aan de aan-nemerscombinatie Ballast Nedam & De Klerk. Het gaat om de renovatie van zeker 23 kilometer damwanden in het traject tussen Amsterdam en Wijk bij Duurstede. In de periode tussen nu en 2014 wordt het project voorbereid en eind 2015 is de renovatie voltooid. Het design & constructcontract heeft een waarde van ruim 30 miljoen euro.

Een reductie van de voetafdruk (scope 1 en 2) kan twee oorzaken hebben:

1. energiebesparende maatregelen hebben effect;
2. en/of energie-intensieve projecten/bedrijven hebben minder werk verricht/ productie gedraaid.

CO₂-prestatieladder

Ook dit jaar is Ballast Nedam gecertificeerd voor (het hoogste) niveau 5 van de CO₂-prestatieladder. Dit levert ons gunningsvoordeel op wanneer opdrachtgevers als Rijkswaterstaat (RWS) en ProRail dit aspect opnemen in de EMVI-criteria.

Verderop in deze paragraaf ziet u in onze actieplannen welke initiatieven we nemen om de CO₂-uitstoot verder te reduceren.

Initiatieven bevorderen op het gebied van energie-efficiëntie

en ontwikkeling van op duurzame energie gebaseerde producten en diensten

We bevorderen deze initiatieven met ons innovatiemanagementprogramma en door een cultuur te creëren waarin dit soort initiatieven ontplooid worden bij tenders en projecten. Voorbeelden van projecten zijn De Stroomversnelling en de 74 energie-neutrale iQwoningen® voor Woonbedrijf in Eindhoven (zie voor beide projecten de themapagina *Modulair realiseren* op pagina 45).

In 2013 honoreerde Prinses Laurentien de Brabantse Weg van de Toekomst met de HIER Energie Nul Prijs. De jury, onder leiding van Ed Nijpels, vond de Weg van de Toekomst het beste project van de in totaal zes inzendingen. Het energieverbruik van de weg wordt bijna gehalveerd, onder meer door het gebruik van led-verlichting en door de verlichting te dimmen. Alle resterende energie, die nodig is voor bijvoorbeeld verkeerslichten en benzinepompen, wordt opgewekt met zonne-energie. 'Deze weg is echt een toonbeeld van duurzaamheid en zichtbare innovatie', aldus Nijpels. www.hier.nu/energienulprijs

Minimaal een van de drie opgestelde actieplannen succesvol uitvoeren

In 2012 hebben we drie gerichte actieplannen geschreven om ons energiegebruik en CO₂-emissie te reduceren. Van alle plannen zijn diverse acties uitgevoerd en maatregelen genomen die direct impact hadden. Voortschrijdend inzicht heeft ons geleerd dat een projectmatige aanpak beter werkt dan een projectoverstijgende aanpak zoals in het plan was voorgesteld. Vanuit dit inzicht hebben we onze keuzes bijgesteld en daarmee is deze doelstelling niet behaald.

Actieplan energiescan fabrieken

We hebben bij drie van de vijf fabrieken een energiescan uitgevoerd om tot concrete energiebesparende maatregelen te komen. Daarbij zijn een aantal 'quick wins' direct uitgevoerd.

Actieplan vermindering CO₂-uitstoot bedrijfsmobiliteit

Dit actieplan was erop gericht de CO₂-uitstoot van onze leaseauto's en bedrijfsbussen te verminderen.

- We hebben maatregelen genomen, die direct invloed hebben op ons wagenpark, zoals het vaststellen van een maximale uitstoot per functiegroep.
- Door een andere prioritering van werkzaamheden, hebben we minder aandacht besteedt aan de maatregelen in het plan, die gericht zijn op bewustwording en gedragsverandering van werknemers. In de proef bij het project A2 Maastricht maken medewerkers gebruik van een mobiliteitsbudget. Deze proef loopt vanaf midden 2012, en midden 2014 verwachten we de eindresultaten.

Actieplan dieselverbruik projecten

De voorgenomen maatregelen in dit actieplan zijn gericht op kostenbesparing door het dieselverbruik op projecten te verminderen. Deze maatregelen zijn deels uitgevoerd:

- Op circa 25 machines zijn stoelschakelaars geïnstalleerd en de machinisten van Ballast Nedam Specialistisch Grondverzet hebben een training 'Het nieuwe graven' gevolgd voor energiezuiniger graven;
- We hebben twee nieuwe pelletkachels aangeschaft voor onze projecten, omdat de vorig jaar geïnstalleerde pelletkachel een succes is gebleken.

Doelstelling 2014: energie

We reduceren in 2014 de CO₂-uitstoot met 2 procent, gerelateerd aan de omzet van de Nederlandse activiteiten (dit is 18 procent reductie ten opzichte van referentiejaar 2008).

6.3.2 Luchtkwaliteit en CO₂-emissiebeleid

Keuzes die in de bebouwde omgeving worden gemaakt, hebben niet alleen tijdens de bouw een grote impact op het milieu, maar blijven nog tientallen jaren van invloed, bijvoorbeeld op de luchtkwaliteit. Zowel in onze eigen bedrijfsvoering als in projecten kiezen wij voor een werkwijze die leidt tot een betere luchtkwaliteit.

Onze bedrijfsbussen rijden bijvoorbeeld op CNG.

In 2014 gaan we door met het terugdringen van ons energieverbruik.

Wij richten ons hierbij vooral op de acties die directe impact hebben en tot kostenreductie leiden.

De uit te voeren acties worden per bedrijfs onderdeel of project bepaald door de directeur of projectleider.

In de kerngroep KAM (Kwaliteit, Arbo en Milieu) delen vertegenwoordigers van de bedrijfs onderdelen en projecten kennis en ervaring over de genomen maatregelen met elkaar, zodat heel Ballast Nedam van de successen en dilemma's kan leren.



Uitbreiding Millenniumbos

Door de verbreding en ondertunneling van de A2 bij Maastricht, is belangrijk foeragegebied van vleermuizen vernietigd. Dit dient gecompenseerd te worden in het kader van de Gedragscode Flora- en faunawet. Bij deze compensatie is gekeken naar de optimale oplossing voor flora en fauna. Door het parkachtige bos uit te breiden, zal het leefgebied voor vleermuizen hier beter worden. Door daarbij veel voedselbomen aan te planten, ontstaat ook een heel interessant leefgebied voor diverse vogels en zoogdieren. In totaal wordt er 7,6 hectare loofbos gerealiseerd en 1,1 hectare bloemrijk grasland. De gemeente Maastricht heeft het ontwerp aangeleverd. Avenue2 zal tijdens het winterseizoen van 2013/2014 het bos aanplanten.

Beleid

Ons beleid is erop gericht de uitstoot van CO₂, stikstofoxiden (NO_x) en fijnstof te verminderen om de luchtkwaliteit te verbeteren. Omdat CO₂-uitstoot bij Ballast Nedam voornamelijk gerelateerd is aan het energieverbruik, vindt u het CO₂-beleid en de cijfers hierover in paragraaf 6.3.1 *Energie* op pagina 99. Om de hoeveelheid uitstoot van NO_x en fijnstof te reduceren, verminderen we het gebruik van fossiele brandstoffen. Daarnaast houden we ook in onze gebiedsontwikkeling rekening met de luchtkwaliteit. Bij de herinrichting van gebieden stellen we ons een duurzame leefomgeving tot doel. We vertalen dit concreet door natuurontwikkeling en/of -behoud mee te nemen in onze plannen.



Doelstelling 2013: luchtkwaliteit en CO₂-emissiebeleid

Het aantal CNG-auto's in ons totale wagenpark groeit met 5 procent.

Behaald

Resultaten

Ballast Nedam stimuleert het rijden op aardgas al jaren. Onze nieuwe auto's rijden op CNG. Daar waar dit niet mogelijk of haalbaar is, schaft Ballast Nedam alleen auto's aan met roetfilters uit de milieuklasse A en B.

	2011	2012	2013
Totaal aantal auto's	2027	1932	1664
Aantal auto's op CNG	458	677	751
% van totale wagenpark van Ballast nedam	23%	35%	45%

Ook in 2013 is de doelstelling behaald. Het totaal aantal auto's in ons wagenpark is echter wel afgenomen, doordat de werkgelegenheid teruggelopen is.

Doelstelling 2014: luchtkwaliteit en CO₂-emissiebeleid

Het rijden op CNG is binnen onze bedrijfsautoregeling inmiddels standaardbeleid. Daarom hebben we hiervoor geen separate doelstelling meer opgenomen. Wij blijven echter wel alert op mogelijkheden om schadelijke luchtuitstoot te elimineren. U leest hier meer over in paragraaf 6.3.1 *Energie* op pagina 99. Energieverbruik veroorzaakt CO₂, NO_x en fijnstof. Door in te zetten op reductie van energie, reduceren we de uitstoot, en daarmee verbetert de luchtkwaliteit. Het beleid voor luchtkwaliteit is zodoende een afgeleide van het energiebeleid.

6.3.3 Afval en recycling

Ballast Nedam bekijkt afval vanuit de hele levenscyclus. Afval zien we als het gevolg van ontwerp-, inkoop- en uitvoeringskeuzes.

Beleid

Ons beleid is erop gericht afval zodanig te elimineren, dat er zo min mogelijk impact ontstaat op het milieu en de maatschappij. Daarmee voorkomen we ook onnodige kosten. Wij hanteren hierbij twee benaderingen:

- Kwantitatief: We brengen de hoeveelheid afval bij de bron structureel terug, door de materiaalproductiviteit te verhogen; we voorkomen afval door processen te verbeteren en door te innoveren.
- Kwalitatief: We verminderen de schadelijke gevolgen van het afval. Dit betekent dat we grondstofuitputting tegengaan door hernieuwbare en/of secundaire materialen te gebruiken. Ook bestrijden we vervuiling door afbreekbare en/of herbruikbare materialen te gebruiken en de afvalverwerking te optimaliseren.

Doelstellingen 2013: afval en recycling

Minimaal tien projecten gebruiken het Ballast Nedam-afvalbeheersplan.	Behaald
50 procent van de fabrieken gebruikt het Ballast Nedam-afvalbeheersplan.	Behaald

Resultaten

Begin 2013 hebben we concernbreed de Ballast Nedam-afvalbeheersplannen geïntroduceerd. Deze werkwijze hebben we in 2012 zelf ontwikkeld en hij onderscheidt zich van andere methoden doordat wij een levenscyclusbenadering hanteren: wij nemen afval niet voor lief, maar doen er alles aan om het te voorkomen of anders slim te (laten) hergebruiken. Het gaat hierbij niet alleen om afval scheiden en netjes afvoeren, maar ook om slimmer ontwerpen, inkopen en uitvoeren. Bijvoorbeeld door materialen op maat aan te laten leveren in herbruikbare verpakkingen. Of door restanten terug te sturen naar de leveranciers, die deze zelf het beste kunnen hergebruiken. Hiermee verlagen we de milieu-impact en besparen we onnodige kosten.

De essentie van onze afvalbeheersplannen wordt gevormd door dit soort maatregelen te bedenken en deze uit te zetten in de praktijk. Inmiddels werken zeventien projecten en 87,5 procent van onze eigen fabrieken al met een complete set hulpmiddelen uit het afvalbeheersplan van Ballast Nedam.

Ons dochterbedrijf LNG24 heeft een van de eerste zeven certificaten gewonnen voor Lean and Green Solutions. De Lean and Green Solutions maken deel uit van het Lean and Green programma van Connekt, een enthousiaste en groeiende community van bedrijven en overheden in de mobiliteitssector die laten zien dat concurrentiekracht en duurzaamheid hand in hand gaan, door 20 procent CO₂ te besparen binnen vijf jaar. De Lean and Green Star symboliseert dat deze prestatie is gehaald. Lean and Green is gestart in de logistieke sector en breidt zich uit naar andere sectoren, zoals de personenmobiliteit, en vindt ook internationaal weerklank.



Ballast Nedam-afvalbeheersplan

De set hulpmiddelen dat het afvalbeheersplan ondersteunt, bestaat uit een werkplan en communicatiemiddelen zoals instructiefilms, posters en een rondreizende informatiecontainer. De verschillende middelen stimuleren de projectteams om tot innovatieve ideeën te komen, om afval te elimineren. Ze worden daarbij ondersteund door een netwerk van afvalcoaches, die verbeteringen aanjagen en kennis borgen en verspreiden. U kunt de instructiefilms bekijken op het Ballast Nedam-YouTubekanaal.

Afvalstof	Hoeveelheid x 1.000 kg	Wordt hergebruikt als
Puin	11 349	Puingranulaat
Bouw- en sloopafval	9 220	Nieuwe materialen / energie
Asfalt	8 139	Nieuw asfalt
Bouw	1 484	Nieuwe houtproducten / energie
Bedrijfsafval	726	Energie
Papier/karton	198	Papier/karton
Klein chemisch afval	63	Diverse
Dakafval	5	Minerale producten
Asbest	14	Stort
Overig – niet gevaarlijk	3 336	Diverse
Eindtotaal 2013	34 532	
Totaal 2012	43 986	
<i>Totaal 2011</i>	<i>10 724</i>	
<i>Totaal 2010</i>	<i>13 280</i>	
<i>Totaal 2009</i>	<i>16 849</i>	

Doelstelling 2014: afval en recycling

Minimaal veertig projecten en/of fabrieken gebruiken het Ballast Nedam-afvalbeheersplan.

6.3.4 Materialen

Beleid

Het streven van Ballast Nedam is om in de toekomst zoveel mogelijk gebruik te maken van goede materialen. Onder goede materialen verstaan we niet-giftige materialen die in gesloten (biologische of technologische) kringlopen worden ingezet. Ballast Nedam onderzoekt de mogelijkheid om te werken met gesloten materiaalkringlopen.

Doelstellingen 2013: materialen

We maken een plan van aanpak voor het hergebruik van reststromen die vrijkomen in onze eigen productieprocessen.

Behaald

We maken levenscyclusanalyses van twee van onze betonproducten.

Behaald

iSPEX

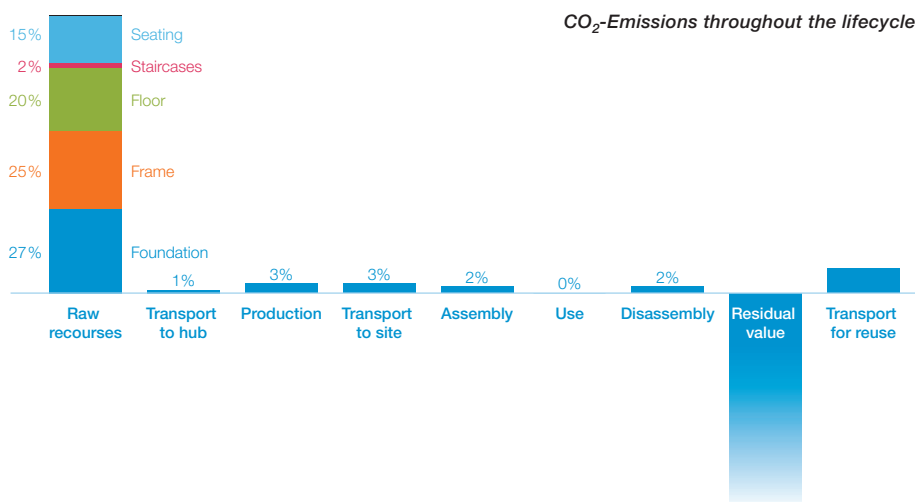
Ballast Nedam-dochter CNG Net heeft zijn partnerschap met Longfonds concreet vormgegeven door samen hoofdpartner te worden van iSPEX; een experiment om burgers fijnstof te laten meten met hun smartphone. In dit experiment hebben 10.000 Nederlanders via een app gemeten hoeveel fijnstof er in de lucht zat, hoe klein dat fijnstof was en uit welke componenten het bestaat. De uitkomsten van het experiment worden in een wetenschappelijk artikel gepubliceerd in het eerste kwartaal van 2014. Daarnaast wordt bekeken of de metingen herhaald kunnen worden, door een oproep te doen via de app. iSPEX kan de basis leggen voor een nieuwe techniek om fijnstof te meten.

Resultaten

Met behulp van de Ballast Nedam-afvalbeheersplannen hebben we beter inzicht gekregen in de reststromen die vrijkomen in onze eigen productieprocessen. Op basis daarvan hebben we het plan van aanpak voor hergebruik geschreven. Een voorbeeld van een maatregel die daaruit is ontstaan, is dat we onze eigen betonresten verzamelen, breken en hergebruiken in de betonfabrieken. Zo hebben we minder primaire grondstoffen nodig en besparen we op het transport van afval naar de verwerker en hergebruiklocatie.

De beoordeling op de milieu-impact van de materialen en processen maken wij op basis van een levenscyclus analyse (LCA). We hebben de milieupact per m² balkon onderzocht voor twee van onze producten: traditioneel beton en een innovatief betonproduct met EPS-kern. Hieruit is gebleken dat de milieupact per m² van het beton met EPS-kern ongeveer 10 procent lager is. Op basis van deze inzichten formuleren we acties om de milieu-impact gericht te verlagen door te kiezen voor ander materiaal en processen. Bijvoorbeeld het gebruik van schonere betonmengsels en lokale leveranciers.

Daarnaast werkt Ballast Nedam ook volgens een LCA-benadering bij diverse nieuwbouwprojecten, infraprojecten en modulaire producten zoals de Plug & Play Core®.



Om meer kennis te vergaren over gesloten kringlopen, heeft Ballast Nedam het afgelopen jaar geparticipeerd in een Community of Practice Circulaire Economie. U leest meer over de samenwerking met NGO's in paragraaf 7.3 *Dialogen met stakeholders op vier niveau's* op pagina 137. Verder is Ballast Nedam ook aangesloten bij initiatieven als FSC Hout en het MVO Netwerk Beton.

Doelstellingen 2014: materialen

Het MVO-onderwerp materialen is binnen Ballast Nedam sterk verbonden aan het MVO-onderwerp afval en recycling. Als de productielocaties afvalbeheersplannen toepassen, krijgen we beter inzicht in de reststromen die vrijkomen in onze eigen productieprocessen. Daarmee kunnen concrete maatregelen worden ingezet, en dit draagt direct bij aan de inzet van goede materialen. Daarom hebben we voor het onderwerp materialen geen bedrijfsbrede doelstelling voor 2014 geformuleerd.

Voor ons modulaire stadionkern Plug & Play Core® hebben we een LCA uitgevoerd om te kwantificeren hoeveel CO₂ er wordt uitgestoten door de gehele levenscyclus heen. Hierdoor zijn we in staat om voor Plug & Play Core® de CO₂-voetafdruk verder te verkleinen door het materiaalgebruik, de processen en het transport aan te passen. Plug & Play Core® is volledig demontabel, waardoor bij hergebruik slechts minimale additionele energie wordt gebruikt. Dit verlaagt de CO₂-voetafdruk per stadion aanzienlijk.

MVO Netwerk Beton wint Green Deal Runner Up Award

Op de Innovatie-Estafette in november 2013 reikten minister Kamp van Economische Zaken en staatssecretaris Mansveld van Infrastructuur en Milieu een Runner Up Award uit aan de Green Deal Verduurzamen Betonketen. Twee jaar geleden ondertekende Ballast Nedam als een van de partijen de Green Deal Verduurzamen Betonketen, tegenwoordig het MVO Netwerk Beton. Vorig jaar maakt dit netwerk op de jaarlijkse Betondag concrete afspraken en legde die vast in Concreet 1.0.

Betonketen kan tot 30 procent besparen op CO₂-uitstoot in 2020

Een van de recente concrete voorbeelden waar het MVO Netwerk Beton aan werkt, is CO₂-verlaging in de gehele keten. In opdracht van dit netwerk heeft het milieubureau CE Delft een aantal mogelijke technische opties doorgerekend om dit als keten te realiseren.



BP WATERZUIVERING, ROTTERDAM

Ballast Nedam doet het civiele en ondergrondse leidingwerk voor de waterzuiveringsinstallatie, de zogeheten Effluent Treatment Plant (ETP), van de raffinaderij van BP in het Rotterdamse havengebied. Ballast Nedam bouwt aan alle bassins van de ETP met eigen specifieke maatvoeringen voorzien van een kunststofcoating aan de binnenzijde. Het kunnen voldoen aan de hoge veiligheidseisen en de hoge snelheid van een zeer precieze uitvoering van de werkzaamheden is een knap staaltje vakmanschap.

6.4 Onze mensen, normen en waarden (medewerkers)

Onze mensen zijn de belangrijkste succesfactor. We investeren in integraal werken, in onze mensen, in hun kennis en gedrag en in hun rol die ze kunnen vervullen in een veranderende markt.

6.4.1 Onze medewerkers

Voor onze medewerkers was 2013 een bewogen jaar. Aangekondigde reorganisaties in 2012 zijn in 2013 doorgezet. Daarnaast dwongen de moeilijke marktomstandigheden – met een teruglopend aantal bouwprojecten met lage marges – de bedrijfstop tot aanvullende maatregelen om de capaciteit in de organisatie te reduceren. Deze maatregelen hebben verregaande persoonlijke consequenties voor de medewerkers die dit betreft.

Door de enorme verschuivingen die we dit jaar als bedrijf hebben doorgemaakt, hebben we andere prioriteiten gesteld. We hebben er vooral op gefocust de aangekondigde maatregelen zorgvuldig door te voeren, met respect voor onze medewerkers die daar direct of indirect de gevolgen van hebben ondervonden. Voor medewerkers waarvoor ontslag is aangezegd, is het sociaal plan in werking getreden. Het doel van dit plan is om medewerkers zo snel mogelijk weer aan een baan te helpen. We hebben het mobiliteitsbureau Ballast Nedam ingezet om hen hierbij te ondersteunen en te begeleiden van werk naar werk. Deze opzet is in 2013 succesvol gebleken, want een groot deel van de aangezegde medewerkers is binnen afzienbare tijd weer aan het werk gekomen.

Door intern én extern te zoeken naar beschikbare plaatsen en te sturen op plaatsingsmogelijkheden, heeft het mobiliteitsbureau in de loop van 2013 al bijna 50 procent van de aangezegde medewerkers begeleid naar een andere functie.

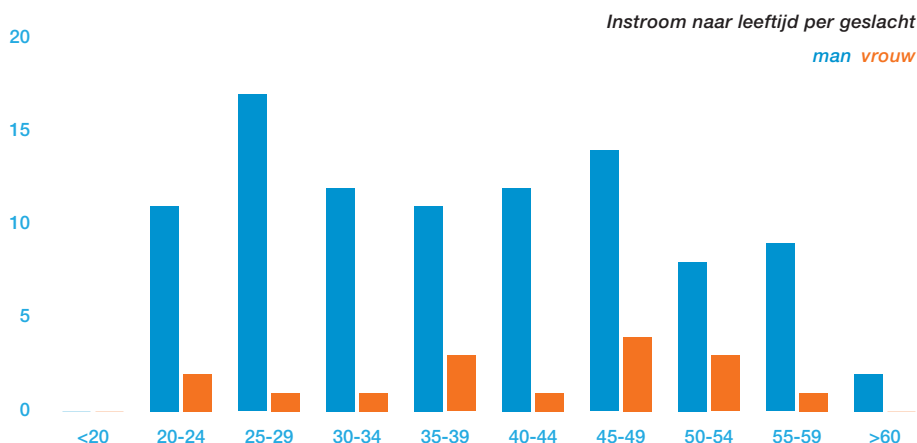
Medezeggenschap

Binnen Ballast Nedam heeft de medezeggenschap in alle geledingen een open dialoog met de bestuurder. Medezeggenschapsleden worden door de medewerkers gekozen. De Centrale Ondernemingsraad (COR) kwam in 2013 zestien maal bijeen voor regulier (6) en extra overleg, waarvan tienmaal voor (extra) overleg met de voorzitter van de Raad van Bestuur. Onderwerpen van gesprek waren hierbij de algehele stand van zaken, (half) jaarcijfers, mogelijke verkoop bedrijfsonderdelen, nieuwe commissaris. De COR schakelt waar nodig leden van de achterban in als klankbord, hetgeen onder meer is gebeurd bij besprekingen over de te wijzigen pensioenovereenkomst en het nieuwe personeelsregistratiesysteem. Tevens is in 2013 een regulier overleg opgestart voor de voorzitters en secretarissen van de medezeggenschap binnen Ballast Nedam. Onderwerpen die verder leven bij de medewerkers, net als werkzekerheid, zijn compliance, veiligheid en opleiding.

Werving en inzet

Wij hebben in 2013 zeer terughoudend vacatures geformeerd. Het beperkte aantal vacatures is zo veel mogelijk intern ingevuld. Voor vacatures die intern niet konden worden ingevuld, hebben we – op een ingetogen, maar doelgerichte manier – de externe arbeidsmarkt benaderd.

We hebben de externe arbeidsmarkt vooral benaderd om jonge talentvolle medewerkers aan te trekken. Ballast Nedam is een professionele organisatie waarin de medewerkers het verschil maken en de kwaliteit van de organisatie bepalen. Door jonge medewerkers aan te trekken, verzekeren wij ons op langere termijn van (sleutel)functionarissen die zijn opgeleid volgens onze kernwaarden. Vanuit deze gedachtegang hebben we het voor 2013 beoogde aantal te plaatsen stagiairs en trainees behaald. Zodra de economie aantrekt, zal de vraag naar talent weer vele malen groter zijn dan het aanbod, een trend die nog versterkt wordt doordat de vergrijzing doorgaat. Door nu jong talent te laten instromen, kunnen wij straks een beroep op de externe arbeidsmarkt tot een minimum beperken.



94 procent van de medewerkers valt onder een collectieve arbeidsovereenkomst (cao). De overige 6 procent is cao-volgend of valt niet onder een cao. Het gaat hier om 181 medewerkers.

Ballast Nedam richt zich op het creëren van een bedrijfscultuur waarin de verscheidenheid van mensen wordt gewaardeerd, mensen prettig werken en zich vrij voelen hun verschillende zienswijzen te delen en in te zetten. We zetten daarbij in op een evenwichtige man-vrouwverdeling in leidinggevende posities, gelijke ontwikkelkansen voor allochtone en autochtone medewerkers en we stimuleren de inzet van senior medewerkers. We hanteren gelijke beloning per functiewaarde, niet naar sekse. Op de lange termijn streven we naar een samenstelling van minimaal 30 procent mannen en minimaal 30 procent vrouwen in de Raad van Bestuur.

Totale personeelsbestand naar type werk, arbeidsovereenkomst, regio en geslacht

	Man	Vrouw	Totaal
Fte binnenland	2 598	299	2 897
Fte buitenland	107	5	112
Fte totaal	2 705	304	3 009

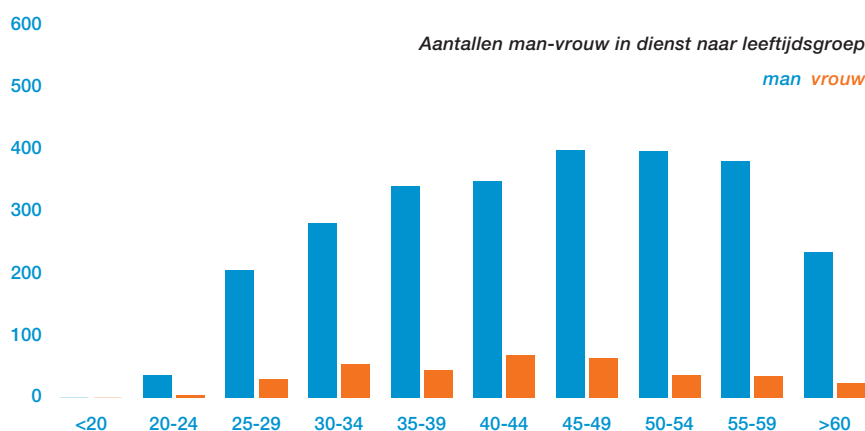
	Man	Vrouw	Totaal
Fulltime	2 507	153	2 660
Parttime	113	206	319
Binnenland	2 620	359	2 979
Buitenland	107	7	114
Totaal	2 727	366	3 093

Doelstellingen 2013: onze medewerkers

Minimaal 200 stagiairs en afstudeerders per jaar.	Behaald
Minimaal 100 leerlingen van het leerlingstelsel (bbl en bol in de Bouwnijverheid) per jaar.	Niet behaald
Minimaal 10 trainees op hbo- en wo-niveau (met een technische achtergrond) per jaar.	Behaald
Minimaal 3 financial trainees op hbo- en academisch niveau per jaar.	Behaald
Minimaal deelname aan 3 relevante banenmarkten of carrièrebeurzen per jaar.	Behaald

Resultaten

- In 2013 hebben wij in totaal 266 stage- en afstudeerplekken ingevuld, waarmee het beoogde doel is behaald. Zowel het aantal ingestroomde technische als financieel georiënteerde trainees is beduidend hoger gebleken dan vooraf geraamd: 38 ten opzichte van 13.
- We onderhouden contacten met verschillende onderwijsinstellingen en doordat we aanwezig zijn bij banenbeurzen op hogescholen en universiteiten, spreken wij direct met interessante potentiële stagiairs en starters. Met 8 deelnames aan banenmarkten heeft Ballast Nedam ruimschoots voldaan aan zijn voornemen om direct in contact te treden met de doelgroepen.
- Het aantal geplaatste leerlingen van het leerlingstelsel is achtergebleven bij het beoogde aantal van 100. Ballast Nedam heeft niet meer dan 41 leerlingen kunnen onderbrengen, wegens een beperkt aantal geschikte leerwerkplekken en beperkte begeleidingscapaciteit.



Binden en boeien

Ons beleid is er in principe op gericht medewerkers tegelijkertijd te boeien voor en te binden aan de organisatie. Ballast Nedam is ervan overtuigd dat het succes in de bouw valt of staat met de betrokkenheid van de eigen medewerkers bij het werk. Deze betrokkenheid waarborgen we het beste door een inspirerende en uitdagende werkomgeving te bieden.

Door ontwikkelingsmogelijkheden te faciliteren, bijvoorbeeld met een opleiding of door de medewerker te begeleiden in zijn of haar loopbaan binnen de organisatie, stimuleren en waarborgen wij dat de medewerkers blijvend inzetbaar zijn.

Wij realiseren ons dat uitdaging in het werk hierbij een onmisbare voorwaarde is. Door samen met onze medewerkers continu op zoek te gaan naar nieuwe uitdagingen, weten wij hen te motiveren. Wij maken dat mogelijk door ons ook in deze tijd, waarin de bouw- en inframarkt onder druk staan, te blijven richten op uitdagende nieuwe bouwprojecten.

Doelstellingen 2013: binden en boeien

Wij hebben ons in 2013 ten doel gesteld dat medewerkers gemiddeld 10 jaar of meer in dienst zijn. Met een gemiddeld aantal dienstjaren van 12 jaar hebben wij deze doelstelling behaald.

Een dergelijke doelstelling wekt de indruk dat wij zouden streven naar 'lifetime employment', een levenslange carrière bij hetzelfde bedrijf. Dat is echter niet ons hoofddoel. Ons primaire streven is dat medewerkers voortdurend hun kennis en vaardigheden bijhouden en ontwikkelen én dat die passen bij de behoeften van werkgever Ballast Nedam. Tegelijkertijd spannen wij ons ervoor in om medewerkers met wie een 'match' is, voor langere tijd te binden aan ons bedrijf.

De verbonden medewerker is een medewerker die het bedrijf en de werkmethoden goed kent en onze visie, missie, normen en waarden deelt.

Organisatieontwikkeling, doorstroom en uitstroom

Ballast Nedam kent een breed palet aan incompanyopleidingen op het gebied van persoonlijke ontwikkeling en managementvaardigheden. De inhoud van de opleidingen wordt continu verbeterd op basis van feedback van de cursisten en de wensen van de organisatie. De kernwaarden van Ballast Nedam krijgen extra aandacht in onze incompanyopleidingen.

In onze managementopleidingen wordt veel aandacht besteed aan de manier waarop managers van Ballast Nedam nu en in de toekomst de talenten van de medewerkers het beste kunnen ontwikkelen en inzetten om de gestelde doelen te behalen. Ons Initial Management Programma (voor aankomende managers) is hier een voorbeeld van.

De uitstroom van medewerkers staat normaal gesproken in veel gevallen in verband met de ontwikkeling van medewerkers. Medewerkers verlaten de organisatie op eigen initiatief als ze elders gunstige doorstroommogelijkheden hebben, of Ballast Nedam neemt het initiatief als iemands ontwikkeling achterblijft bij de verwachtingen. In het huidige economisch tij zien wij ons echter geconfronteerd met een gedwongen uitstroom door bedrijfseconomische omstandigheden.

Doelstellingen 2013: organisatieontwikkeling, doorstroom en uitstroom

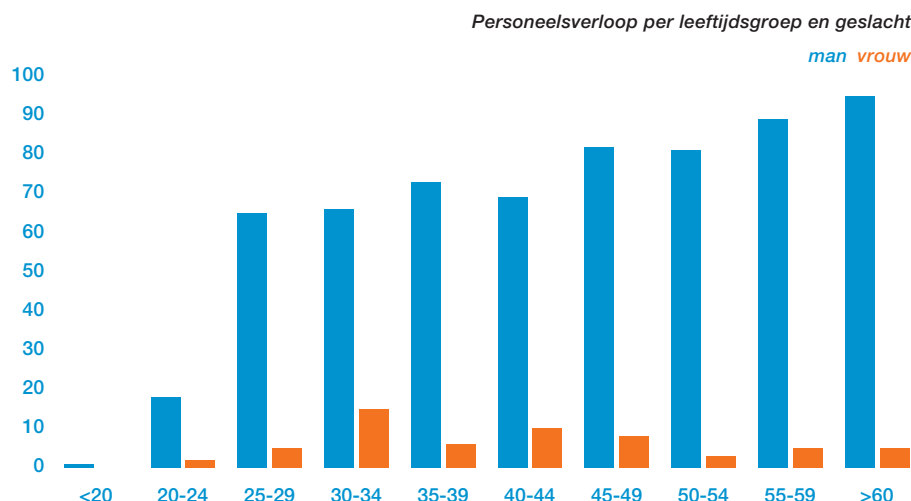
30 procent van de medewerkers volgt minimaal eenmaal per jaar een cursus, opleiding of training.	33 procent
Alle UTA-medewerkers hebben minimaal eenmaal per jaar een beoordelings- of functioneringsgesprek, en alle bouwplaatsmedewerkers eenmaal per 2 jaar.	65 procent

Resultaten

Van alle medewerkers heeft 33 procent een training gevolgd. Meer dan de helft van dit percentage bestaat uit vaktechnische trainingen en trainingen gericht op veiligheids-certificaten zoals VCA. Daarnaast is er veel aandacht geweest voor maatwerk zoals een opleidingsprogramma voor senior projectmanagers in DBFM-projecten bij de Twente School of Management (TSM).

De beoordelingsronde is een vast onderdeel van de functionerings- en ontwikkelings-cyclus van Ballast Nedam. Gedurende deze jaarlijkse cyclus bespreken leidinggevende en medewerker een aantal belangrijke onderwerpen die te maken hebben met prestaties, resultaten, (loopbaan)ontwikkeling en functioneren van de medewerker. Het afgelopen jaar heeft 65 procent van de medewerkers die hiervoor in aanmerking kwamen*, een functioneringsgesprek gehad (78,8 procent van de cao-medewerkers en 56,6 procent van de UTA-medewerkers). Daarmee hebben we de doelstelling niet gehaald. Door de reorganisaties en de personeelsreductie die daarmee gepaard ging, was een beoordelings- of functioneringsgesprek voor een grote groep medewerkers niet meer aan de orde.

**Alle medewerkers die langdurig ziek zijn, of binnen één jaar of korter met pensioen gaan, vallen hierbuiten.*



Vitaliteit en gezondheid

Dit beleid is erop gericht de vitaliteit, de gezondheid en het welzijn van al onze medewerkers te beschermen. De acties die uit dit beleid voortkomen, zijn in twee groepen te verdelen:

- preventieve acties om uitval te voorkomen;
- curatieve acties om uitval tot een minimum te beperken.

In 2013 heeft de afdeling P&O een aantal veranderingen doorgevoerd: 1) het eigen-regiemodel ingevoerd, 2) de afdeling Verzuimcoördinatie opgericht, en 3) overgestapt op één (nieuwe) arbodienst voor heel Ballast Nedam.

In het eigenregiemodel ligt er meer verantwoordelijkheid bij de leidinggevende in de rol van casemanager en bij de medewerker zelf. Het streven is hierbij om medicalisering zo veel mogelijk te voorkomen, omdat situaties vaak terug te voeren zijn op andere dan medische oorzaken. De communicatie tussen leidinggevenden en medewerkers is hierbij essentieel. De geplande uitrol van dit eigenregiemodel over heel Ballast Nedam in 2013 is voor sommige bedrijfsonderdelen vertraagd door de herstructureringsactiviteiten.

De jaarlijkse PAGO's zijn gepland in de periode november tot februari en worden uitgevoerd door Active Living, een partnerorganisatie van de arbodienst. Medewerkers krijgen de gelegenheid om deze keuring onder werktijd op kosten van de werkgever te ondergaan. Het streven was in 2013 om hiermee de deelname te verhogen naar 90 procent. Aan medewerkers die desondanks niet deel willen nemen, is gevraagd om hun reden hiervoor, zodat we kunnen bepalen of er aanpassingen nodig zijn om de deelname te verhogen.

Doelstellingen 2013: vitaliteit en gezondheid

Ziekteverzuim verlagen naar 4,5 procent.	Behaald
90 procent van de medewerkers neemt deel aan een PAGO.	Niet behaald
Minder dan 10 procent van de deelnemers aan een PAGO scoort in de categorie 'slechte conditie'.	Nog niet bekend

Resultaten

De resultaten op de doelstellingen voor 2013 zijn nog niet bekend, omdat het jaar nog niet is afgesloten (de PAGO's worden gehouden in de periode van november 2013 tot februari 2014).

Percentage ziekteverzuim

2008	2009	2010	2011	2012	2013
5,00%	5,00%	4,78%	5,01%	4,81%	4,48%

Doelstelling 2014: vitaliteit en gezondheid

Het ziekteverzuim is kleiner of gelijk aan 4,5 procent.

6.4.2 Veiligheid

In onze visie zijn alle mensen die aan onze projecten werken, zich te allen tijde bewust van de veiligheidsrisico's en werken ze altijd veilig. Onze medewerkers en onderaannemers moeten hun werkzaamheden veilig (kunnen) uitvoeren, zodat iedereen na een dag werken weer veilig en gezond thuis komt. Wij gaan voor een letselvrij Ballast Nedam.

Beleid

Het veiligheidsbeleid van Ballast Nedam is erop gericht een proactieve veiligheids-cultuur te creëren. Dit beleid is vastgelegd in het veiligheidsbeleidsplan en houdt in dat:

- veiligheid en veilig werken geïntegreerd zijn in de planning van projecten;
- medewerkers trots zijn op de veiligheidsprestaties;
- medewerkers op elkaar en hun omgeving letten;
- leidinggevenden adviezen en verbeteracties op het gebied van veiligheid waarderen;
- (bijna-)ongevallen grondig en systematisch worden onderzocht;
- het bedrijf de uitkomsten daarvan verspreidt om het geleerde te delen;
- bouwplaats en management over en weer communiceren over veiligheid;
- we ook onze onderaannemers en leveranciers stimuleren om te voldoen aan de hoge veiligheidseisen.

Om onze doelstellingen te behalen, ontplooiën we veel interne en externe initiatieven en investeren we in opleidingen. In deze paragraaf rapporteren we de belangrijkste resultaten.

Doelstellingen 2013: veiligheid

Het aantal ongevallen met fatale afloop is 0.

Behaald

De 'injury frequency' (het aantal fatale ongevallen en verzuimongevallen onder medewerkers van Ballast Nedam per miljoen gewerkte uren) is kleiner dan 6,5.

Niet behaald

Resultaten

De 'injury frequency' (IF) van 2013 bedraagt 7,45. Dit is een lichte daling ten opzichte van 2012, toen deze 8,3 bedroeg. Vooral binnen de regiobedrijven van het cluster Bouw & Ontwikkeling en het cluster Toelevering zien we hoge ratio's. De overige clusters hebben significant beter gepresteerd. Een groot aantal Ballast Nedam-bedrijven heeft in 2013 geen ongevallen met verzuim gehad. We handhaven de doelstelling van een IF kleiner dan 6,5 voor 2014 op weg naar een letselvrij Ballast Nedam.

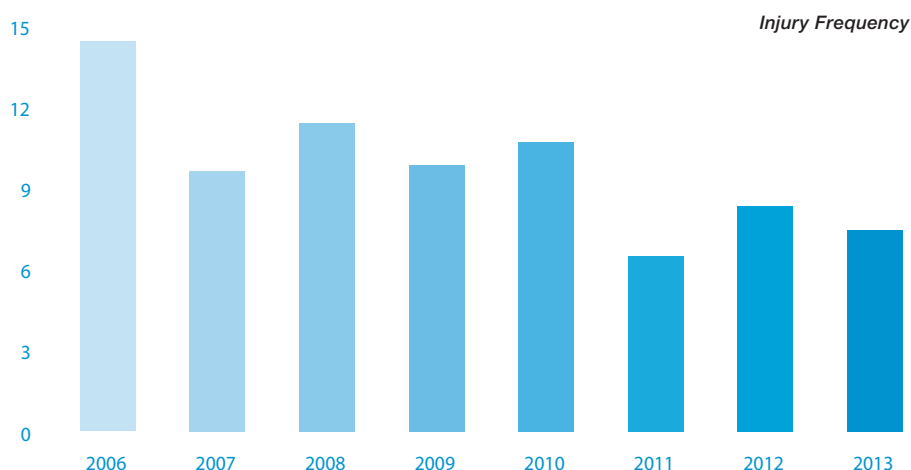
Bij de bedrijven waar de 'injury frequency' significant te hoog is doen we nader onderzoek naar de reden van deze score. Het doel daarvan is maatregelen te nemen en het aantal ongevallen terug te dringen.

Door de verhoogde aandacht voor veiligheid, is het veiligheidsbewustzijn toegenomen in de gehele organisatie. Om dit bewustzijn hoog te houden, blijft veiligheid een vast agendapunt tijdens het overleg van de Raad van Bestuur met de clusterdirecteuren.

Diverse Ballast Nedam-bedrijven zijn op zoek naar een beloningssysteem of experimenteren daarmee. Door het gewenste veiligheidsgedrag te stimuleren, kan het aantal ongevallen en incidenten flink dalen. Als onze medewerkers veiligheid benaderen vanuit een positieve invalshoek, ontstaat een 'no blaimcultuur' waarin gedrag bespreekbaar wordt.

Bij Avenue2 in Maastricht en de Bio Energiecentrale Magnum in Eemshaven worden de teams beloond die een bijzondere veiligheidsinspanning hebben verricht. Bij de Bio Energiecentrale Magnum in Eemshaven is in juni gevierd dat het team 6 miljoen ongeval vrije uren heeft bereikt. Begin juli was de viering van 400.000 ongeval vrije uren bij de Staatsolie Maatschappij Suriname.

Het aantal verzuimongevallen (IF) per miljoen gewerkte uren



Resultaten: interne initiatieven

SOS-meldingen (Signaleren Onveilige Situaties).

Ballast Nedam wil meer gebruik maken van de zogenoemde SOS-meldingen. Het idee voor een fotoapp – in 2012 gelanceerd – is in 2013 verder uitgewerkt. De testfase is vrijwel afgerond en begin 2014 start de uitrol van deze app.

De fotoapp maakt het eenvoudiger om SOS-meldingen te doen. Dit idee is gelanceerd via tok!, het digitale idee en discussieplatform voor medewerkers.

Gele en rode kaarten

Op een aantal projecten is een handhavingssysteem ingevoerd om de veiligheid te borgen. Medewerkers die de veiligheidsregels overtreden, krijgen een gele kaart. Medewerkers die bewust onveilig handelen – geen valbeveiliging dragen of herhaaldelijk de veiligheidsregels overtreden – ontvangen een rode kaart en worden permanent van het project verwijderd.

Audiovisuele projectbox

Om de veiligheid op projecten structureel te verbeteren worden medewerkers, onderaannemers en leveranciers geïnstrueerd over de bouwplaats en de regels die daar gelden. Dit gebeurt met de audiovisuele projectbox. Dit is een aansprekende en projectspecifieke presentatie die in vijf talen kan worden bekeken.

Resultaten: opleidingen

Workshop veiligheid voor leidinggevenden

Om leidinggevenden te ondersteunen, heeft de Raad van Bestuur besloten een workshop Veiligheid toe te voegen aan het Ballast Nedam-opleidingsprogramma van 2013. Tijdens dit interactieve programma kunnen leidinggevenden ervaringen uitwisselen en krijgen zij handreikingen om nog beter te kunnen sturen op veilig gedrag van hun medewerkers.

Workshop aanspreken op veiligheid

In 2013 hebben ongeveer 150 medewerkers de workshop Aanspreken op veiligheid gevolgd. Tijdens deze workshop hebben zij geleerd om bewust de dialoog aan te gaan met bouwplaatsmedewerkers over veiligheid en gezondheid. Op deze manier proberen we een duurzame gedragsverandering in gang te zetten.

Cursus Veiligheid & Gezondheid-coördinatie

Enkele Ballast Nedam-bedrijven hebben de cursus Veiligheid & Gezondheids-coördinatie (V&G-coördinatie) gevolgd. De cursus behandelt alle onderwerpen die noodzakelijk zijn om de taak van V&G-coördinator uitvoeringsfase te kunnen uitoefenen. Tijdens deze cursus wordt in eerste instantie belicht wat de taken en verantwoordelijkheden zijn van de V&G-coördinator, vanuit wet- en regelgeving. Er wordt vooral ook besproken hoe Ballast Nedam met die taken en verantwoordelijkheden om gaat.

Resultaten: externe samenwerking en waardering

Governance Code 'Veiligheid in de Bouw'

De in 2013 opgestelde intentieverklaring is geconcretiseerd en meetbaar gemaakt. In januari 2014 is de definitieve Governance Code Veiligheid in de de Bouw ondertekend door de CEO's van de deelnemende opdrachtgevers en opdrachtnemers. In 2013 zijn we gestart met de uitvoeringsagenda en hebben we de eerste acties uit deze code uitgevoerd.

Safety Performance Indicator Contractors (SPIC)

Rijkswaterstaat heeft een veiligheidssysteem opgezet om de veiligheidsprestaties van combinaties te meten. In 2012 zijn hiermee pilots uitgevoerd en de uitkomst daarvan heeft tot veiligheidsaanpassingen geleid. Ook SPIC versie 1.2 is in 2013 gepubliceerd. Rijkswaterstaat heeft nog niet besloten of dit systeem een vervolg krijgt.

Doelstelling 2014: veiligheid

De 'injury frequency' (het aantal fatale ongevallen en verzuimongevallen onder medewerkers van Ballast Nedam per miljoen gewerkte uren) is kleiner dan 6,5.

Management en medewerkers zijn op weg naar een hoger veiligheidsbewustzijnsniveau; zij maken veiligheid beter bespreekbaar en er is meer draagvlak voor het veiligheidsbeleid. Deze lijn zetten we in 2014 door om ons streven naar een letselvrij Ballast Nedam waar te kunnen maken. Dit bewerkstelligen we door:

- het management blijvend aandacht te laten besteden aan veiligheid door dit onderwerp consequent te bespreken en veilig gedrag te belonen;
- veiligheid op te nemen als vast onderdeel in de functionerings- en beoordelingsgesprekken;
- het beoordelingssysteem van onderaannemers uit te breiden met extra punten over veiligheid;
- de workshops Veiligheid voor leidinggevenden verder te ontwikkelen;
- te blijven stimuleren dat onveilige situaties binnen de organisatie worden gemeld (SOS-meldingen).

SVANEN

Tot dusver heeft Ballast Nedam met de Svanen ruim 400 funderingen voor offshore windparken geïnstalleerd. De funderingsinstallatiemethoden van Ballast Nedam is met de Svanen in de loop der jaren verder geoptimaliseerd. Dit resulteert in een hoge mate van betrouwbaarheid, kostenreductie en zeer efficiënte installatietijden.



6.4.3 Compliance en integriteit

In 2012 hebben we aangekondigd dat de geconstateerde inbreuken op het compliance-beleid aanleiding waren om dit beleid verder aan te scherpen. Die verhoogde prioriteit aan compliance en integriteit heeft in 2013 een operationeel vervolg gekregen. Onze ambitie is om het meest integere bedrijf in de bouwsector te zijn, want daarmee kunnen we ons onderscheiden in de markt en dat biedt ons businesskansen.

Beleid

Deze ambitie willen we waarmaken in de manier waarop we compliance organiseren en borgen: we komen alle toepasselijke wet- en regelgeving en ethische normen na (zie paragraaf 8.1 *Bestuurs- en zeggenschapstructuur* op pagina 145) en we hanteren een nultolerantiebeleid. Dit beleid houdt in dat wij geen inbreuken op de integriteit dulden (grote of kleine inbreuken van medewerkers of derden) en dat iedere melding van een (mogelijke) inbreuk wordt onderzocht.

Met dit beleid willen we het handelen en het doen in de onderneming transparant maken en onze medewerkers bewuster maken van het belang van integer en ethisch handelen, zowel individueel als collectief. Wij zien compliance als een onderdeel van cultuur en gedrag.

Doelstellingen 2013: compliance en integriteit

We stellen een onderzoek handboek op: een handboek met de procedure die gevolgd moet worden om fraudemeldingen en ander niet-integer handelen te onderzoeken.	Behaald
100 procent van de UTA-medewerkers van Ballast Nedam volgt binnen een maand na indiensttreding de vernieuwde e-learningmodule over de gedragscode.	Niet behaald
We implementeren een webtool om compliance- en integriteitsschendingen te melden.	Behaald
We implementeren een webtool waarin alle geschenken en entertainment aangevraagd en gerapporteerd moeten worden.	Behaald
We inventariseren en analyseren risico's die gerelateerd zijn aan de gedragscode.	Behaald

Resultaten

De verhoogde prioriteit van compliance en integriteit heeft in 2013 geresulteerd in de inrichting van een operationeel instrumentarium met vier onderdelen:

- Documenten en processen worden aangescherpt en aangepast;
- Meldingen worden geregistreerd en opgevolgd;
- Medewerkers en management krijgen training in compliance en integriteit;
- Er zijn laagdrempelige tools ontwikkeld om schendingen te melden.

Hierna leest u meer over deze vier onderdelen, die in onderlinge samenhang ontwikkeld zijn om compliance te waarborgen. Ook los van dit instrumentarium is elke medewerker zelf verantwoordelijk voor en verantwoording verschuldigd over zijn of haar ethische gedrag en verplicht om de toepasselijke wet- en regelgeving en normen na te komen.

Documenten en processen aanscherpen en aanpassen

De normen voor compliance en integriteit zijn vastgelegd in:

- *De Gedragscode*
Hierin staan de gedragsregels waar Ballast Nedam voor staat opnieuw beschreven vanuit de waarden die wij het belangrijkst vinden in de relatie met onze medewerkers, onze klanten, onze onderaannemers en leveranciers en de samenleving. In de Gedragscode is meer eenheid gecreëerd tussen de verschillende beleidsdocumenten. Hiervoor is een werkgroep samengesteld die een dwarsdoorsnede van het bedrijf vormde. Ook de Centrale Ondernemingsraad (COR) heeft hier uitgebreide input voor gegeven.
- *Het Corporate Compliance Charter*
Dit is de formele basis voor alle compliance- en integriteitsactiviteiten. Hierin zijn de taken en bevoegdheden van compliance vastgelegd.
- *Aparte codes*
Een aantal van de normen die in de gedragscode zijn weergegeven, zijn per onderwerp uitgewerkt in aparte codes. Omdat we deze onderwerpen belangrijk vinden, zijn de aangescherpte normen in detail uitgewerkt en zijn ook de procedurele aspecten van de handhaving vastgelegd. Zo is er een code voor belangenverstrengeling, geschenken en omkoping, en ook voor mededinging, sponsoring en omgaan met computerfaciliteiten. De procedure bij fraudeonderzoeken en de rechten en plichten van medewerkers zijn vastgelegd in het fraudeprotocol.
- *Fraudehandboek*
Hierin is de werkwijze vastgelegd van het fraudeteam dat voor de onderzoeken is opgericht. Het fraudeteam bestaat naast de CCRO uit een internal auditor en een senior jurist. Het Fraudehandboek geeft de correcte procedure en het proces van hoor en wederhoor. Meldingen van niet-integer gedrag worden direct onderzocht en kunnen resulteren in disciplinaire sancties tot ontslag aan toe. Meldingen kunnen ook aanleiding zijn om beleid te wijzigen of aan te scherpen.

De strikte toepassing van het nultolerantie beleid heeft onze medewerkers veel bewuster gemaakt van compliance. We laten zien dat een melding vrijwel direct tot actie leidt door voorrang te geven aan nieuwe meldingen. Dit helpt het veranderingsproces op het gebied van compliance te versnellen.

Ballast Nedam onderschrijft de richtlijnen van de OESO (Organisatie voor Economische Samenwerking en Ontwikkeling) en ILO (International Labour Organization). Ook volgen we de Leidende Principes in de Bouw en we houden ons aan de gedragscodes voor Bewuste Bouwers, NEPROM, Flora en Fauna, de Gedragscode Constructieve Veiligheid en de Governance Code Veiligheid in de Bouw.

Meldingen registreren en opvolgen

We onderscheiden in het verslagjaar registratie en opvolging van twee soorten meldingen:

- verplichte meldingen voor 2013;
- meldingen in 2013 via de nieuwe 'Incident meldentool' op de compliancesite en meldingen via andere, bestaande kanalen, zoals compliance officers, leidinggevendenden, e-mail en de anonieme meldlijn.

Verplichte meldingen voor 2013

In november 2012 zijn alle senior managers verplicht om aan te geven wat zich de afgelopen vijf jaar heeft afgespeeld binnen hun 'span of control'. Alle 44 meldingen zijn vervolgens onderzocht en op vijf meldingen na, volledig afgehandeld.

De meeste meldingen gingen over het aannemen van geschenken en entertainment die niet stroken met de strenge regels die we hebben vastgesteld in 2012. Ook was er een melding van koperdiefstal en contante betaling voor oud ijzer. Dit laatste is strikt verboden, omdat er geen enkele kasfunctie mag zijn. Deze meldingen hebben geleid tot twee ontslagen en een aantal berispingen.

Meldingen 2013

Sinds april 2013 staat de gebruikersvriendelijke 'Incident meldentool' live op onze nieuwe compliancesite. Hierin kunnen overtredingen gemeld worden. Via deze online tool zijn zeventien incidenten gemeld. Totdat deze tool in werking trad en gepromoot was, werden de meeste incidenten rechtstreeks, per e-mail of telefonisch gemeld bij de (chief) compliance officer. Van de mogelijkheid om via de anonieme meldlijn meldingen te doen, is in 2013 geen gebruik gemaakt. Hieruit maken wij op dat onze medewerkers daar geen behoefte aan hebben gehad en zich vertrouwd genoeg voelen om meldingen te doen via de andere hiervoor ingestelde kanalen.

De verhoogde aandacht voor compliance resulteerde in een aanzienlijk aantal meldingen. Vanaf 1 januari 2013 zijn in totaal 45 meldingen gedaan, buiten de verplichte meldingen van november 2012. In de meldingen ging het om interne en externe integriteitkwesies zoals diefstal, oplichting, afpersing en bedreiging. 32 meldingen zijn onderzocht en afgehandeld en 13 meldingen zijn nog in onderzoek. Op twee na hebben alle meldingen geleid tot concrete maatregelen, variërend van ontslag (in vijf gevallen) tot berisping en een aantekening in het personeelsdossier. We hebben elf bedrijven op de zwarte lijst geplaatst en zes meldingen bleken na onderzoek ongegrond te zijn. Een deel van deze meldingen gaat over personen die niet bij Ballast Nedam in dienst zijn (externen) en een compliance-incident veroorzaakten. In 2013 is er in totaal zes keer aangifte gedaan tegen externen, onder meer voor afpersing, bedreiging en oplichting. Deze aangiften hebben geleid tot twee veroordelingen, met opgelegde taakstraffen van respectievelijk 240 uur en 120 uur. Wij doen aangifte van ieder strafbaar feit.

Conform de GRI-richtlijnen registreren we meldingen van corruptie, discriminatie en mededinging apart. In 2013 zijn vier meldingen van corruptie gedaan. Twee daarvan waren afkomstig uit de jaren voorafgaand aan het nieuwe beleid (2012); nader onderzoek heeft daarbij in het ene geval geleid tot vrijwillige opzegging van de dienstbetrekking en in het andere geval tot ontslag. Daarnaast was er een melding van omkoping van een opdrachtgever. Ballast Nedam heeft de Raad van Bestuur van de opdrachtgever geïnformeerd over het expliciete verzoek van diens medewerker tot omkoping. Dit heeft geleid tot ontslag van de betreffende medewerker. Een projectleider heeft een corrupt verzoek van een ambtelijke opdrachtgever, gemeld, waarop hij niet is ingegaan.

WINDMOLEN NAUERNA

Ballast Nedam Concessies exploiteert twee onshore windmolens bij Nauerna via Wind24.





Een klacht over discriminatie van een mannelijke sollicitant is afgewezen, omdat er op redelijke en objectieve gronden de voorkeur was gegeven aan vrouwelijke kandidaten. In 2013 zijn er geen meldingen of rechtszaken geweest voor mededinging.

Management en medewerkers trainen in compliance en integriteit

Om de aandacht voor compliance te verscherpen hebben alle senior managers een training gekregen over integriteitvraagstukken, hun voorbeeldfunctie en de handhaving van het integriteitbeleid. Daarbij hebben zij de opdracht gekregen om al het personeel dat onder hun verantwoordelijkheid valt, bekend te maken met de gedragscode en het aanpalend integriteit- en compliancebeleid.

Alle medewerkers die toegang hebben tot het Ballast Nedam-intranet, kunnen naast de gedragscode ook de procedures en protocollen raadplegen, die aan de gedragscode zijn gerelateerd.

Verder hebben we aan 2510 UTA-medewerkers een nieuwe e-learningmodule compliance aangeboden. Rekening houdend met reorganisatie en langdurig ziekten heeft 96 procent van de medewerkers deze e-learningmodule afgerond.

Waar mogelijk zal de overige 4 procent daar alsnog toe worden aangespoord, om onze doelstelling voor 2013 te behalen. Nieuwe Ballast Nedam-medewerkers moeten binnen drie weken na indiensttreding de e-learningmodule compliance hebben afgerond.

Laagdrempelige tools ontwikkelen

We hebben een aantal tools geïmplementeerd om onze medewerkers bewust te maken van de compliancerichtlijnen en om hen in staat te stellen deze te hanteren en levend te houden. Twee daarvan zijn tools op ons intranet, waarmee uitnodigingen (*ik ontvang*) of giften (*ik geef*) laagdrempelig aan het compliancebeleid worden getoetst. De regelmatige respons uit deze tool wordt gemonitord en volgens vaste procedures afgehandeld. Beide tools worden veelvuldig gebruikt. Ze zijn geïntroduceerd in juni 2013 en zijn sindsdien 368 keer gebruikt. Van de 238 aan Ballast Nedam aangeboden geschenken, zijn er 25 door de leidinggevende afgekeurd. Er zijn nog zes toetsingen in behandeling.

We zien een positief effect van de terugkoppeling over het wel of niet mogen accepteren of geven van geschenken en de dialoog die daarover wordt gevoerd. Dit is niet alleen merkbaar aan het feit dat de tools gebruikt worden, maar ook herkenbaar in de feedback daarover. De medewerkers zelf hebben erop aangedrongen dat er een extra tool is ontwikkeld, waarin een medewerker kan registreren dat hij of zij een aanbod zelf heeft geweigerd op grond van de regels.

Compliance screening leveranciers en onderaannemers

Veruit de meeste leveranciers en onderaannemers van Ballast Nedam zijn opgenomen in een Centraal Leveranciers Bestand. De leveranciers en onderaannemers die zijn opgenomen in het Centrale Leveranciers Bestand worden periodiek gescreend. Deze screening omvat een onderzoek naar het integriteitsgehalte van onze leveranciers en onderaannemers, op basis van open bronnen. Daarbij wordt gekeken naar alle relevante informatie over de afgelopen vijf jaar, in binnen- en buitenland. De screening wordt uitgevoerd door een externe partij. Naast de reguliere momenten, voorziet het proces ook in de mogelijkheid om tussentijdse screenings uit te voeren.

Doelstellingen en acties 2014: compliance en integriteit

Compliance staat in 2014 in het teken van beheer en de bestaande organisatie wordt verder geoptimaliseerd. Ons streven blijft onverminderd: al onze medewerkers houden zich aan onze gedragscode en niemand overtreedt de compliancerichtlijnen.

Als eerste concrete doelstelling staat de lancering van de nieuwe gedragscode BeN Wijzer gepland, waarin onze waarden en normen toegelicht worden.

We rollen de e-learningmodules Anti-corruptie & fraude en Mededinging uit en herzien een aantal subcodes en protocollen van 2012 in lijn met de aangepaste gedragscode BeN Wijzer. Op basis van een uitgebreide analyse van alle meldingen van 2013 categoriseren we de risico's en verfijnen we de compliancechecks aan de voorkant van het tenderproces verder.

6.5 Ketensamenwerking (markt)

Ballast Nedam wil voor zijn klanten waarde toevoegen. Dit doen wij in ketensamenwerking met leveranciers en onderaannemers. In innovatieve samenwerkingsvormen met uiteenlopende partners werken we aan concrete oplossingen die beter zijn dan de oplossingen die we afzonderlijk kunnen bereiken.

6.5.1 Ketenverantwoordelijkheid

Onder ketensamenwerking verstaan wij een verregaande samenwerking in de bouw- en infraketen. Die kan projectoverstijgend zijn.

Door ketensamenwerking kunnen we marktgericht opereren, klantwaarde toevoegen, faalkosten terugdringen, de klanttevredenheid verhogen en duurzame innovatie in de sector stimuleren. Wij hechten binnen onze keten aan duidelijke afspraken over energiegebruik, afvalbeheersing, veiligheid, compliance en integriteit.

Beleid

Ballast Nedam neemt in zijn ketensamenwerking de totale levenscyclus van een project of een object mee. Ketenverantwoordelijkheid voegt hierbij waarde toe door bundeling van innovatiekracht, kostenefficiëntie en optimale (inkoop)afstemming. Ons uitgangspunt is dat alle partijen zich verantwoordelijk voelen voor mensen, milieu en maatschappij, en daar aantoonbaar naar handelen.

Doelstelling 2013: ketenverantwoordelijkheid

We organiseren twee dialogen over partnerschap en duurzaam inkopen met de top 20 van leveranciers met wie Ballast Nedam meer dan tien jaar een relatie heeft.

Niet behaald

Resultaten

Ketensamenwerking is het afgelopen jaar in de projecten 'hands on' opgepakt. We hebben dialogen gevoerd met onze belangrijkste leveranciers, waaronder transportbedrijven, staalconstructiebedrijven, kunststofleveranciers, betonstaalvlechtbedrijven, installateurs en gevelspecialisten. Onderwerpen die aan de orde zijn gekomen, zijn reductie van CO₂-uitstoot, efficiënte logistiek en belading (brandstofverbruik), voorkomen en verwijderen van afval en herkomst van materialen.

Hierna leest u een aantal initiatieven die wij met de keten hebben opgepakt.

In ons inkoopcontract verwijzen we naar de algemene inkoopvoorwaarden van Ballast Nedam en naar de Ballast Nedam-gedragscode voor onderaannemers en leveranciers. Deze code is bedoeld voor al onze onderaannemers en leveranciers en geldt voor de hele keten. Met het ondertekenen van het contract geven onze samenwerkingspartners ook aan de code te zullen onderschrijven.

Lean-principe

Centraal staat het creëren van waarde voor de klant en het verkorten van de doorlooptijd. Met verbeter technieken leren zien waar je naar toe wilt en de verbeter mogelijkheden ook zichtbaar maken en implementeren. Hiervoor is het nodig om samen te werken met de klant, partners en collega's. Samen definiëren wij de ideale waarde stroom om te komen tot het beste product voor de klant.

Nieuwbouw woningen Schepenlaan Eigen Haard – Heddes Bouw & Ontwikkeling

De samenwerking tussen woningcorporatie Eigen Haard en Heddes Bouw & Ontwikkeling en zijn ketenpartners is spontaan ontstaan vanuit het wederzijds vertrouwen en de bereidheid om verantwoordelijkheid te delen.

Beide partners hebben een passie voor bouwen en investeren graag in relaties tussen mensen. Deze raakvlakken vormen een belangrijk fundament onder hun samenwerking op het project Schepenlaan. Eddo Braam van Eigen Haard: 'Vanaf de start van het ontwerp tot de oplevering van het project hebben we gewerkt vanuit onze overtuiging "wat je een ander geeft, krijg je terug". We stellen het belang van het project voorop, waarbij we elkaars belangen op gelijk niveau hebben gesteld.

Voor de nieuwbouw woningen aan de Schepenlaan zijn we als opdrachtgever zelf ook in de keten gaan staan. Contacten lopen dwars door het ketenteam heen.

We hebben ervaren dat we niet te vroeg in het proces met een kostendeskundige aan tafel moeten gaan zitten, om de dialoog open te houden en de creativiteit te stimuleren. Door gebruik te maken van de kennis en kunde van de ketenpartners, levert bijvoorbeeld het omdraaien van een keuken op de plattegrond een eenvoudige besparing op van 400 euro per woning.'

Doelstellingen 2014: ketenverantwoordelijkheid

In lijn met de CO₂-prestatieladder stimuleren we onze ketenpartners maatregelen te nemen om hun relatieve CO₂-reductie aantoonbaar te verminderen. Wij realiseren ons dat deze ambitie een grote uitdaging is omdat vooralsnog de meest economische prijs veelal doorslaggevend is. Ieder jaar vragen we onze leveranciers een CO₂-footprint aan te leveren. We voldoen hiermee aan de doelstelling die is vastgelegd in de normen van de CO₂-prestatieladder.

We hebben hier in 2014 geen aparte doelstelling voor. Ballast Nedam heeft sinds twee jaar niet specifiek ingezet op ketensamenwerking. In de projecten wordt deze samenwerking echter wel 'hands on' opgepakt als deze meerwaarde oplevert.

6.5.2 Innovatie, de gemene deler

Innovatie is diep verankerd in onze organisatie. Het gaat om praktische realisatiekracht, met als resultaat toegevoegde waarde voor onze klant. We richten ons hierbij niet alleen op vernieuwingen maar ook op stapsgewijze verbeteringen.

Op deze manier onderscheiden we ons en versterken we onze positie op de groeimarkt van integrale projecten en de nichemarkten. We zijn ervan overtuigd dat innovatie leidt tot kansen voor duurzaamheid, en andersom beredeneerd ook.

Beleid

Ballast Nedam heeft een virtueel innovatienetwerk (*tok!* Open), waar medewerkers en stakeholders van Ballast Nedam samen nieuwe business creëren in een open-innovatie omgeving.

Futura belicht tijdens de Dutch Green Building Week (DGBW)

De derde editie van de DGBW stond in het teken van duurzaam bouwen, wonen, werken en duurzame gebiedsontwikkeling. Ballast Nedam heeft ervoor gekozen om Futura te Zoetermeer, op de kaart te zetten. Stichting MVO Zoetermeer, een van de deelnemers tijdens de DGBW, gaf aan: 'De ketenintegratie heeft vruchten afgeworpen. Door wekelijks overleg tussen alle betrokken partijen bij de bouw, konden mogelijke problemen of de nodige veranderingen door korte communicatie gesignaleerd worden.'

Futura is een bijzonder duurzaam atriumgebouw met 69 terrasappartementen in Zoetermeer. Voor dit project is Ballast Nedam een nauwe samenwerking aangegaan met alle ketenpartners. Futura is het eerste duurzame wooncomplex van Nederland waarvoor het BREEAM-certificaat 'Nieuwbouw Ontwerpfase', kwalificatie '(Very) Good' in Nederland is afgegeven. Dit certificaat is afgegeven voor een woongebouw, waarvan de engineering is uitgevoerd met de laatste BIM- en 3D-technieken en waarbij interne en externe partijen en onderaannemers in een keten hebben samengewerkt.

Afspraken met rederijen en verladers

Ballast Nedam heeft deelgenomen aan jaarlijkse gesprekken met de rederijen, waarvan wij gebruik maken. Hierin hebben we met rederijen en agenten gesproken over het gebruik en het ontwikkelen van schonere (scheeps) motoren binnen de scheepvaart, en daarover ook afspraken vastgelegd. De gesprekken sluiten aan bij onze LNG-ambities voor de scheepvaart. Tijdens deze gesprekken hebben we ook de gedragscode voor onderaannemers en leveranciers behandeld.

Ballast Nedam is als eerste Nederlandse bouwbedrijf lid van de Clean Shipping Index. Wij zullen als lid hiervan zoveel mogelijk gebruikmaken van geadviseerde rederijen om goederen te verschepen. Met de Clean Shipping Index wil Ballast Nedam het gebruik van vervuilende schepen terugdringen en het gebruik van schonere scheepsmotoren bevorderen. In dit kader is in 2013 het hefschip Svanen aangemeld en geaccepteerd bij de Clean Shipping Index.

Hier leest u voorbeelden van onze initiatieven in dit netwerk om de slagkracht van onze organisatie te stimuleren:

- *tok!* Open: het digitale idee- en discussieplatform voor onze medewerkers en stakeholders.
- *tok!* formule: een samenhangend geheel van activiteiten rondom het *tok!* platform, waaronder het *tok!* ideecafé, *tok!* brainstorm sessies en *tok!* infosessies.
- *tok!* businesscasefabriek: biedt met het Business Model Canvas ondersteuning om businesscases te ontwikkelen op het *tok!* platform.
- *tok!* innovatietafels: overleggen met stakeholders over specifieke onderwerpen, om concrete samenwerking verder vorm te geven.
In 2013 zijn de *tok!* innovatietafels Corporaties, Modulair bouwen, Stad en energie en Zorg afgerond, en deze hebben de eerste successen opgeleverd.
- *tok!* innovatieagenda: in samenwerking met een afstudeerder van de Universiteit Twente zijn de eerste stappen gezet om een 'business roadmap' op te stellen.
Hierbij ligt de focus op innovatie via scenarioplanning en roadmappingtechnieken.

Het afgelopen jaar hebben we vooral initiatieven voor trans-sectorale samenwerking gestimuleerd. Ballast Nedam en evenementenorganisator ID&T hebben bijvoorbeeld in 2013 een intentieverklaring ondertekend om samen te gaan werken aan open innovaties in de bouw- en evenementenbranche.

Doelstelling 2013: innovatie, de gemene deler

In 2013 realiseren wij minimaal twee (duurzame) innovaties door samen met ketenpartners aan innovaties te werken.

Behaald

Een overzicht van onze belangrijkste innovaties en innovatieve projecten die we in 2013 zijn gestart of hebben uitgevoerd vindt u op de themapagina *Duurzame innovatie* op de volgende pagina. De ontwikkelingen op het gebied van modulair realiseren (strategische focus) hebben we bij elkaar gezet op de themapagina *Modulair realiseren*, op pagina 45.

Doelstelling 2014: innovatie, de gemene deler

In 2014 realiseren wij drie (duurzame) innovaties door samen met ketenpartners aan innovaties te werken.

ETTU en Ballast Nedam zijn een gedeeld intellectueel eigendom van de *tok!*-software en *tok!*-formule overeengekomen, waarbij ETTU de *tok!*-software als 'social innovation'-bouwsteen in haar eConnect productlijn zal opnemen. ETTU ziet grote potentie in het verbeteren van sociale-innovatieprocessen voor en met haar klanten, door de *tok!*-software en *tok!*-formule in te zetten.

Summer Village, een samenwerking tussen TU Delft, ID&T en Ballast Nedam, is een voorloper van de Green Village: een campus waar wetenschappers, studenten, ondernemers en bedrijven samen werken aan duurzame innovaties. Dit initiatief wordt in 2014 gerealiseerd.

Het idee Plug and Play Transformatie is in 2013 doorgedrongen tot de top 30 van de TEDxAwards en daarmee 'an idea worth spreading'. Met Plug & Play Transformatie kunnen leegstaande kantoorgebouwen snel en efficiënt worden getransformeerd naar woonlocaties. Het concept is gebaseerd op 'levenscyclus denken en doen', met modulaire elementen.



IQWONING®

Woonbedrijf en Ballast Nedam realiseren 74 energieneutrale iQwoningen® in Eindhoven. De nieuwe huurwoningen sluiten in bouwstijl en hoogwaardige kwaliteit precies aan bij de koopwoningen die Ballast Nedam al gebouwd heeft in de wijk. De woningen zijn energieneutraal door extra goede isolatie en verschillende duurzame installaties. Per dag worden er twee woningen geplaatst.

Duurzame innovatie

Productinnovaties

Inbouwgarneer voor rioolkolken

Het inbouwgarneer vergrendelt het stank scherm, waardoor dit niet meer uit de zitting getild kan worden. Dit heeft als bijkomend voordeel dat er bij de reiniging van het riool geen extra handmatige handeling meer nodig is. Het blijft wel mogelijk om een beschadigd stank scherm te vervangen.

700 bar-waterstofvulstation

Dit type tankstation, dat gebouwd wordt in het kader van het grensoverschrijdende Interreg IVA-programma Waterstofregio Vlaanderen-Nederland, is geschikt voor personenauto's die waterstof als brandstof gebruiken. Deze auto's worden vanaf 2015 op de markt verwacht. Het eerste 700 bar-waterstofvulstation in Nederland wordt begin 2014 gerealiseerd, in opdracht van WaterstofNet.

ZigZag scherm

In samenwerking met Grontmij hebben we dit modulaire geluidsscherm ontwikkeld, zonder prominente betonnen of stalen staanders. Door de vouwconstructie kunnen de betonplaten nauwelijks meer verbuigen, omdat de krachtafdracht van enkel normaalkrachten ligt op de naastgelegen betonplaten. Met deze besparing op materiaal reduceren we de CO₂-uitstoot met 25 procent.

Procesinnovaties

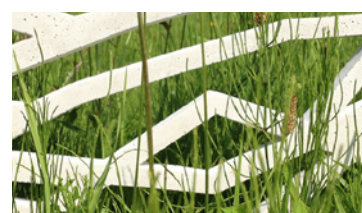
Logistics modelling

Met deze innovatie optimaliseren we het logistieke proces voor offshore windmolens, door software in te zetten, die dit proces kan modelleren en analyseren. De eerste versie is succesvol ingezet bij het offshore windmolenpark Walney 2.

Bridging the Gaps (BtG)

Het doel van het programma BtG is het tenderen binnen Ballast Nedam naar een hoger niveau te brengen en verbindingen te leggen tussen mensen en afdelingen. Het hulpmiddel Tender Canvas, dat in het kader van BtG is ontwikkeld, heeft al geleid tot de eerste succesvolle gunning van Havenbedrijf Rotterdam, voor beheer van de droge infrastructuur.

Materiaalinnovatie



mbX-composietmengsel

Dit nieuw ontwikkelde mengsel is een zeer flexibel composiet waarmee extreme vormen gemaakt kunnen worden zonder wapeningsstaal.

Op dit moment wordt mbX-composiet toegepast bij de bouw van de OV-Terminal in Arnhem.

Innovatieve concepten



One-lift-concept

Met dit concept kunnen we compleet geassembleerde windmolens (paal, motorgondel en bladen) vanaf het land vervoeren en plaatsen in een offshore windmolenpark. Deze solide installatiemethode is gebaseerd op de werking van ons hefschip Svanen.



Innovatieve samenwerkingen

Stroomversnelling

In dit innovatieprojecten werken corporaties en bouwers samen om 110.000 na-oorlogse seriematig gebouwde woningen te verbeteren tot nul-op-de-meterwoning.

De investering hiervan wordt bekostigd door de betaling van de voormalige energiekosten. Een eerste prototype is in Stadskanaal opgeleverd. U leest meer over de Stroomversnelling in paragraaf 4.2 *Bouw & Ontwikkeling*

[▶ Lees meer op pagina 59](#)

6.6 Midden in de samenleving (maatschappij)

In deze paragraaf leest u meer over hoe Ballast Nedom positieve invloed wil uitoefenen op de lokale gemeenschappen waarin we werken. We doen dit met omgevingsmanagement, 'community investment' en maatschappelijke sponsoring.

6.6.1 Omgevingsmanagement

Met onze veelzijdigheid en creativiteit moeten we techniek kunnen koppelen aan maatschappelijke en ecologische doelstellingen, en aan de verwachtingen van belanghebbenden. Dat doen we vanuit onze omgevingsmanagementrol. Op maatschappelijk gebied spelen de stakeholderdialogen een belangrijke rol, en op ecologisch gebied heeft de gedragscode Flora- en faunawet veel invloed.

Beleid

Voor Ballast Nedom betekent omgevingsmanagement: het geheel van activiteiten gericht op het verkennen en betrekken van alle omgevingspartijen, met als doel de eigen en gezamenlijke doelen te onderkennen en regie te houden op het behalen van de projectdoelen. We sturen hierbij op communicatie, veiligheid, verzorgd werken, milieubewustheid en sociale houding.

Strategisch omgevingsmanagement is een instrument waarmee Ballast Nedom de raakvlakken tussen een project en de betrokken omgeving in een zo vroeg mogelijk stadium probeert te begrijpen en te beheersen. Hierbij gaat het erom goede relaties te faciliteren tussen de projectorganisatie en de verschillende stakeholders in de omgeving. Hierbij proberen we oplossingen te vinden, die een win-winsituatie opleveren.

Doelstellingen 2013: omgevingsmanagement

Alle projecten boven de 5 miljoen euro en ieder binnenstedelijk project boven de 500.000 euro in Nederland zijn aangemeld als Bewuste Bouwerproject.

Niet behaald

We maken een aanvulling maken voor het handboek om omgevingsmanagement te verankeren in de projecten.

Niet behaald

Resultaten

Eind 2013 staan 36 lopende projecten aangemeld bij Bewuste Bouwers en 26 aangemelde projecten zijn dit jaar opgeleverd. Bij 16 projecten heeft een audit plaatsgevonden. Sinds de oprichting van Bewuste Bouwers heeft Ballast Nedom 111 projecten aangemeld; dat is 20 procent van het totaal aantal projecten dat bij Bewuste Bouwers is aangemeld. Het gaat hier vooral om grote en binnenstedelijke bouwprojecten. Infraprojecten passen ook omgevingsmanagement toe, maar melden deze nog niet altijd aan. Daarmee hebben we de doelstelling niet behaald, maar wel laten zien dat we omgevingsmanagement belangrijk vinden. Infra legt de norm hoger dan voor Bewuste Bouwers noodzakelijk is.

Bij infraprojecten stelt Ballast Nedom een specifieke omgevingsmanager aan om de juiste focus te houden op het omgevingsmanagement in de projecten.

We willen de rol van omgevingsmanager verankeren in onze processen. Daarom hebben we in 2013 geïnventariseerd wat we op dit gebied (onbewust) goed doen, wat er al in onze processen geborgd is en op welke punten we onze processen nog kunnen verbeteren.

Stichting Bewuste Bouwers beoordeelt bouwplaatsen op criteria die verband houden met Bewust Bouwen in de breedste zin van het woord. Het hoofddoel is het imago van de bouw verbeteren door het omgevingsmanagement te professionaliseren. De criteria zijn gebaseerd op: bewust, veilig, verzorgd, milieu en sociaal. Ballast Nedom is een van de initiatiefnemers geweest om deze stichting op te richten.

Klachtenprocedure

Voor mensen in de omgeving van onze projecten is het belangrijk dat ze weten waar ze terecht kunnen met hun vragen en/of opmerkingen. Daarom hebben steeds meer projecten een eigen klachtenprocedure om klachten aan opdrachtneemerskant te verwerken en aan de opdrachtgeverskant te registreren en rapporteren. De overige klachten worden centraal opgepakt en neergelegd bij de verantwoordelijke afdeling of business-unit. Na afhandeling wordt de actie teruggekoppeld naar de stakeholder.

Wij hebben een langdurig werkloze geselecteerd, die de veiligheid van passanten en personeel heeft gewaarborgd, vanaf de start van de zandsuppletie begin oktober 2013 tot eind februari 2014 bij het vrijgeven van het strand. Hij plaatst waarschuwingsborden en afzettingen op het strandgedeelte waar gewerkt wordt en let erop dat mensen zich aan de veiligheidsvoorschriften houden.

De uitkomsten hiervan vormden de basis voor het handboek omgevingsmanagement. Dit handboek wordt in 2014 getoetst en geïmplementeerd. Kern van dit handboek is dat omgevingsmanagementactiviteiten een onlosmakelijk deel uitmaken van de realisatie van een project, en dat alle betrokkenen zich hiervan bewust moeten zijn.

Doelstelling 2014: omgevingsmanagement

Veertig lopende projecten in Nederland zijn eind van het jaar aangemeld als Bewuste Bouwerproject.

Bij het project A15 Maasvlakte – Vaanplein zijn veel (potentiële) spanningsvlakken met omgevingspartijen. De haven van Rotterdam is een van de economische motoren van ons land, en dit brengt met zich mee dat er veel grote kabels en leidingen van bedrijven lopen. Grote raffinaderijen transporteren hun producten via brandstofleidingen; als deze leidingen uitvallen, heeft dat enorme gevolgen. Daarom is het bij dit project van cruciaal belang dat we de werkzaamheden intensief afstemmen met partijen als Gemeentelijk Havenbedrijf Rotterdam, Shell, ECT, Eneco en Gasunie.

6.6.2 Community investment

Beleid

Het maatschappelijke beleid van Ballast Nedam staat in directe relatie met onze visie en onze kernactiviteiten. Dit houdt in dat we (lokale) gemeenschappen (communities) die daar het meest behoefte aan hebben, ondersteunen met een combinatie van tijd, kennis, geld of expertise. Wij zijn ervan overtuigd dat deze gemeenschappen het meest gebaat zijn bij een gerichte, langere betrokkenheid.

Hier profiteert ook de samenleving in haar geheel van.

In onze investeringsprogramma's richten wij ons daarom op:

- Onderwijs: jongeren ondersteunen, in het bijzonder jongeren met een sociale achterstand, door ze in staat te stellen een succesvolle loopbaan op te bouwen.
- Werkgelegenheid: mensen die een aanzienlijke barrière te overwinnen hebben, in het bijzonder mensen aan de onderkant van de arbeidsmarkt en/of aan het begin van hun loopbaan, in staat stellen vaardigheden, kennis, ervaring en/of zelfvertrouwen op te bouwen.
- Ondernemerschap: sociaal en economisch welzijn van de gemeenschap(pen) verbeteren door samenwerkingsverbanden te ondersteunen en initiëren.

Doelstelling 2013: community investment

Verdere verdieping van het community-investmentbeleid dat gericht is op socialreturnactiviteiten die gekoppeld zijn aan onze projecten.

Behaald

Resultaat

Medewerkers van Ballast Nedam komen steeds vaker in aanraking met de social-returnverplichting in projecten. Bij social return maakt Ballast Nedam afspraken met de opdrachtgever over een bijdrage aan (werk)ervaring voor mensen aan de onderkant van de arbeidsmarkt en aan het begin van hun loopbaan. Vaak gaat het om een verplichting, maar er worden ook eigen initiatieven ontplooid. Hiermee krijgen langdurig werklozen en gedeeltelijk arbeidsgeschikten een kans werkervaring op te doen.

In 2013 hebben we op basis van diverse analyses een workshop georganiseerd voor iedereen die rechtstreeks met social return op de bouwplaats te maken heeft of krijgt. In deze workshop kregen de deelnemers actuele informatie over social return en deelden ze succesverhalen en knelpunten. De workshop heeft de basis gevormd voor het Handboek Social Return. Daarin zijn concrete handvatten opgenomen om Ballast Nedammedewerkers te helpen om social return succesvol in te richten en uit te voeren, zowel in de tenderfase als in de uitvoering.

Het Duitse offshore windmolenpark Butendiek is een goed voorbeeld van de manier waarop we rekening houden met de natuur. Een belangrijke kwestie bij het plaatsen van windmolens is het heien, waarvoor we alleen vergunning krijgen als we het geluid niet dempen. Dit doen we inmiddels door 'mantels' te plaatsen om de heilocatie, zodat de vissen minder last hebben van het geluid.

Doelstelling 2014: community investment

Het up-to-date houden van het handboek Social Return door geleerde lessen in de uitvoering hierin te verwerken.

Social return projecten

Ballast Nedam heeft 21 lopende socialreturnprojecten. Hierna ziet u ze in een schema; de eigen vrijwillige initiatieven van Ballast Nedam zijn blauw gemaakt.

A15 MAASVLAKTE-VAANPLEIN

De A15 is een belangrijke verbinding tussen het uitbreidende Rotterdamse haven- en industriegebied en het Europese achterland. De samenwerkende partijen Ballast Nedam, John Laing, Strabag en Strukton zijn niet alleen verantwoordelijk voor het volledig ontwerpen en realiseren van het A15 project, maar ook voor de financiering en het beheer en onderhoud van alle bestaande en nieuwe infrastructuur, tot 20 jaar na beschikbaarstelling.



Bedrijfsonderdeel	Project
Avenue 2	A2 school, Maastricht
Ballast Nedam Bouw & Ontwikkeling Noord	MFC Westergeest, Triemen
Ballast Nedam Bouw & Ontwikkeling Speciale Projecten	Erasmus MC, Rotterdam
Ballast Nedam Bouw & Ontwikkeling Zuid	Drents dorp, Eindhoven
Ballast Nedam Bouw & Ontwikkeling Zuid	Bloemenbuurt, Veghel
Ballast Nedam Infra	Kustwerk Katwijk
Ballast Nedam Infra	Herinrichting Nieuwe Park, Gouda
Ballast Nedam Infra	Fietsenstalling Rotterdam CS
Ballast Nedam Infra	Bedrijventerrein Gemeente Echt
Ballast Nedam Infra	Aquaduct Westelijke invalsweg, Leeuwarden
Ballast Nedam Infra Speciale Projecten	Kralingse Zoom, Rotterdam
Ballast Nedam Specialiteiten	Groen-netheidsonderhoud, Leerdam
Ballast Nedam Specialiteiten	Onderhoud Onderhoud provinciale wegen, Noord-Brabant
Ballast Nedam Specialiteiten	Groenonderhoud Meerzicht, Zoetermeer
Heddes Bouw & Ontwikkeling	Engelandlaan, Haarlem
Heddes Bouw & Ontwikkeling	Lopes Dias, Hilversum.
LAUDY Bouw & Ontwikkeling	St. Jansbolwerk, Den Bosch
LAUDY Bouw & Ontwikkeling	Arcus College, Heerlen
LAUDY Bouw & Ontwikkeling	Sporthal, Susteren
LAUDY Bouw & Ontwikkeling, Ballast Nedam Bouw & Ontwikkeling Zuid	Nieuwbouw Stadskantoor Venlo
A-Lanes A15	A15 Maasvlakte – Vaanplein, Rotterdam

Community investment

Ballast Nedam investeert in maatschappelijke projecten die een steuntje in de rug bieden aan kinderen en volwassenen die dit nodig hebben. Het gaat om nationale en internationale projecten op de terreinen onderwijs, werkgelegenheid (social return), ondernemerschap en ontwikkelingshulp in Afrika. We vatten deze investeringen samen onder de noemer 'community investment' en we streven na dat ze een positieve impact hebben op de samenleving. Op deze pagina ziet u in welke projecten we in 2013 hebben geïnvesteerd.

Onderwijs

IMC Weekendschool

Ballast Nedam werkt samen met IMC Weekendschool Utrecht. Dankzij IMC Weekendschool kunnen gemotiveerde jongeren van 10 tot 14 jaar uit sociaaleconomische achterstandswijken kennismaken met interessante gebieden uit de wetenschap, de kunst en professionele beroepen. Ballast Nedam draagt hier actief aan bij door de lessen Architectuur en Bouwkunde voor tweedejaars in te vullen, samen met de staf van IMC Weekendschool. Dit jaar hebben 28 derdejaars leerlingen hun diploma ontvangen.

Werkgelegenheid – Social Return A2-school

De A2-school is een samenwerkingsverband tussen de gemeente Maastricht, UWV en de sociale werkvoorziening waarbij gewerkt wordt vanuit de eenloketgedachte. Het doel van deze

samenwerking is om jongere en oudere mensen met een grote afstand tot de arbeidsmarkt weer aan het werk te helpen. In 2013 hebben A2-School en Avenue2 (Ballast Nedam en Strukton) ruim 115 fte's gerealiseerd voor de realisatie van het project A2 Maastricht. Dat is een stijging van ruim 25 fte's. De mensen werken in de bouw, maar ook op kantoor en in de facilitaire dienstverlening.

Erasmus Medisch Centrum

Ballast Nedam heeft een vrijwillig convenant afgesloten met de gemeente Rotterdam en Stichting Aanbouw om herintreders aan het werk te helpen bij het Erasmus Medisch Centrum. In 2013 zijn er op dit project zes herintreders gestart. Daarnaast is dit project ook een leerlingbouwplaats en biedt het stageplaatsen aan studenten uit het mbo en hbo.

Kustwerk Katwijk

In overleg met de gemeente en UWV bieden Rohde Nielsen en Ballast Nedam een aantal werkplekken op het project Kustwerk Katwijk aan voor langdurig werklozen die weer een plek willen op de arbeidsmarkt. Hierbij gaat het om drie duurzame reguliere arbeidsplaatsen, twee praktijkplaatsen voor van een leerwerktraject, drie plaatsen voor een arbeidsrelevante opleiding, vier stageplaatsen en twee participatieplaatsen.

Medewerkers sociale werkplaats in de groenvoorziening

Ballast Nedam zet medewerkers van de sociale werkplaats in op drie groenvoorzieningsprojecten. Het gaat om groen- en netheidonderhoud in Leerdam, onderhoud aan de regionale wegen in Noord-Brabant en groenonderhoud in de wijk Meerzicht in Zoetermeer.





Ondernemerschap

Ondersteuning Oxfam Novib voor microkredieten

Gebr. Van Leeuwen Harmelen B.V. en de business units Funderingstechnieken en Offshore van Ballast Nedam zijn bedrijvenambassadeur bij Oxfam Novib. Samen sterk staan in de strijd tegen armoede, dat is waar Oxfam Novib voor staat. Het doel is om de allerarmsten in ontwikkelingslanden een steuntje in de rug te bieden bij het opzetten van een eigen bedrijfje, zodat ze een zelfstandig bestaan kunnen opbouwen.

Samen voor Nieuwegein

Ballast Nedam is een van de partners in de stichting Samen voor Nieuwegein. Jaarlijks wordt het evenement de Beursvloer georganiseerd, waarbij vraag en aanbod tussen lokale bedrijven, maatschappelijke organisaties en gemeente worden omgezet in maatschappelijke transacties (matches) met gesloten beurs.

Op 21 november 2013 was Ballast Nedam gastheer van dit evenement. Deze Beursvloer heeft 123 matches opgeleverd, met een totale maatschappelijke waarde van ruim 197.680 euro. Ballast Nedam heeft hulp toegezegd aan basisschool het Vogelnest om een muur te verplaatsen en inventariseert de mogelijkheden voor werkervaringsplekken voor cliënten van Tres Werken Leren.

Met onze internationale projecten zijn wij actief in Afrika. Ook hier willen wij een positieve impact op de samenleving bewerkstelligen.

Afgelopen jaar hebben we de volgende projecten ondersteund met geld, arbeid en/of goederen:

Droog de rivier over

In Gambia hebben wij mankracht, middelen en kennis geleverd om Calums Road aan te leggen. Door onze inzet en oer-Nederlandse kennis van dijkbouw kunnen mensen nu met droge voeten de rivier oversteken om bijvoorbeeld het ziekenhuis in Kuntaur te bereiken.

Lachen met clowns

We hebben financieel bijgedragen aan een reis van de stichting Global Clowning naar Ghana (onder andere naar het weeshuis Countryside in Bawjiase). Global Clowning brengt een lach aan kinderen, die dit het hardst nodig hebben. Zij clowven voor kinderen in derdewereldlanden, waar bijna geen clowns zijn. In sloppenwijken, ziekenhuizen, weeshuizen, instituten voor kinderen met geestelijke en of lichamelijke beperking of op scholen. Zodat zij hun problemen, armoede, pijn of verdriet even kunnen vergeten en lekker kunnen lachen.

Schoolgeld voor weeskinderen

Ballast Nedam heeft financieel bijgedragen aan het schoolgeld voor 32 kinderen uit het weeshuis Countryside in Bawjiase, Ghana. Dit project steunen wij al jarenlang met financiële middelen en arbeid.

Ziekenauto als afscheidscadeau

Het Bansang Hospital in Gambia ligt aan de weg die Ballast Nedam gedurende vier jaar heeft gerenoveerd. In deze periode heeft Ballast Nedam het ziekenhuis ondersteund met arbeid. Als afscheidscadeau hebben wij de ziekenauto van het project, aan het ziekenhuis gegeven.

Maatschappelijke sponsoring

Alpe d'HuZes

In juni 2013 fietsten achttien medewerkers van Ballast Nedam samen 65 keer naar de top van de Alpe d'HuZes om geld in te zamelen voor kankeronderzoek. Resultaat: een bedrag van rond de 65.000 euro.

In totaal is er met de Alpe d'HuZes ruim 29 miljoen euro voor KWF Kankerbestrijding opgehaald.

Ballast Nedam sponsorde de Alpe d'HuZes-teams materieel en financieel.

RopaRun

De RopaRun is een estafetteploeg van meer dan 500 kilometer van Parijs en Hamburg naar Rotterdam. Tijdens deze loop leveren mensen, in teamverband, een sportieve prestatie om geld op te halen voor doelen die zich richten op palliatieve zorg voor mensen met kanker.

De totale opbrengst van de RopaRun 2013 was 5.370.960 euro. Het team van Ballast Nedam heeft 13.644 euro opgehaald.

Concrete Dragons

In 1995 is het drakenbootteam Ballast Nedam Concrete Dragons in Amstelveen van start gegaan. Dit team is door de jaren heen uitgegroeid tot een van de zeven Nederlandse wedstrijdteams. Ballast Nedam is de hoofdsponsor en een groot deel van de teamleden werkt ook bij ons. De doelstelling van Concrete Dragons is om op sportief gebied het hoogst haalbare te bereiken, zonder de gezelligheid en saamhorigheid uit het oog te verliezen.



‘De vijver is niet alleen een functionele waterberging; hij is ook onderdeel van de nieuwe, natuurvriendelijke omgeving’

Marc Nelen – senior projectontwikkelaar van Futura, Zoetermeer

7

Stakeholderdialoog

Door de grote verscheidenheid aan bedrijven binnen Ballast Nedam hebben we ook te maken met een grote verscheidenheid aan stakeholders. We onderscheiden negen verschillende typen stakeholders: (1) klanten/opdrachtgevers, (2) leveranciers/onderaannemers, (3) medewerkers, (4) omwonenden, (5) aandeelhouders en beleggers, (6) banken en kredietverzekeraars, (7) overheden, (8) kennis- en onderwijsinstellingen en brancheverenigingen en (9) maatschappelijke organisaties. Meer hierover vindt u in paragraaf 1.4 *Stakeholders*, pagina 22 en paragraaf 6.4 *Onze mensen, normen en waarden*, pagina 107.

7.1 Betrokkenheid waarborgen

Door dialogen aan te gaan met onze stakeholders delen en toetsen we onze visie, ons beleid, onze strategie en onze verwachtingen met onze stakeholders om deze verder aan te kunnen scherpen. Om deze strategische stakeholderdialogen mogelijk te maken, werken stafafdelingen Sustainable Business Innovation en Communicatie & Investor Relations nauw samen. Bovendien houden we operationeel doorlopend contact met verschillende stakeholders. Met de feedback die we van stakeholders krijgen, verbeteren wij onze organisatie. (zie ook paragraaf 6.5 *Ketensamenwerking* op pagina 123).

In 2011 hielden we een-op-eeninterviews met onze stakeholders. In 2012 hebben we ervoor gekozen om vier multistakeholderdialogen te organiseren, gekoppeld aan de werkgebieden huisvesting, mobiliteit, energie en natuur en de samenhang hiertussen. In 2013 heeft Ballast Nedam expliciet gekozen voor dialogen met stakeholders op bedrijfs- en projectniveau. We hebben prioriteit gegeven aan deze operationele niveau's, omdat daar de dialoog de meest directe en concrete impact heeft.

7.2 Materialiteitsmatrix

In 2011 hebben we een zogenoemde materialiteitsmatrix opgesteld in samenwerking met onze stakeholders. Deze matrix gebruiken we om te bepalen wat de belangrijkste aandachtspunten zijn als het gaat om maatschappelijk verantwoord ondernemen (MVO). Deze matrix is leidend bij het bepalen van onze MVO-onderwerpen.

De onderwerpen die stakeholders volgens deze matrix belangrijk vonden voor henzelf en voor Ballast Nedam zijn integriteit, duurzaam gebruik van grondstoffen, levenscyclusmanagement, ketensamenwerking en innovatie en ondernemerschap. Dit zijn dus onderwerpen waarvan stakeholders verwachten dat Ballast Nedam er serieus aandacht aan besteedt. Dit werd ook bevestigd tijdens onze dialogen met stakeholders, eind 2012. In 2014 vernieuwen we de materialiteitsmatrix aan de hand van de resultaten van de stakeholderdialogen die we komend jaar weer voeren.

OV-TERMINAL, BREDA

Het station Breda wordt volledig omgebouwd tot een geheel nieuw vervoersknooppunt voor trein, bus, auto, fiets en voetganger. Daarnaast wordt het nieuwe complex geheel ingebed in de grootschalige stedelijke ontwikkeling, gecombineerd met kantoren, woningbouw, commerciële voorzieningen en parkeer voorzieningen. De combinatie Ballast Nedam / Hurks werken aan dit complexe, integrale project binnen de stedelijke dynamiek.



7.3 Dialogen met stakeholders op vier niveau's

In 2013 heeft Ballast Nedam gekozen voor dialogen met stakeholders op de niveaus waar dit de grootste impact heeft: op bedrijfs- en projectniveau.

Het doel van de dialogen met stakeholders is toegevoegde waarde te leveren aan de (eind)klant, opdrachtgever en maatschappij.

Op welke manier zijn wij de dialoog met onze stakeholders aangegaan?

We onderscheiden daarbij initiatieven op de volgende vier niveau's:

- we zijn op eigen initiatief dialogen aangegaan met stakeholders op bedrijfs- en projectniveau;
- we hebben een eigen platform voor innovatie opgesteld voor stakeholders;
- we hebben een symposium georganiseerd om met stakeholders van gedachten te wisselen over een duurzame economie;
- we nemen deel aan stakeholdersdialogen in samenwerking met ngo's en kennisinstellingen.

In de volgende paragrafen lichten we deze initiatieven toe aan de hand van korte voorbeelden.

Uiteraard is communicatie een belangrijke factor in bewustwording over en betrokkenheid bij maatschappelijke thema's. Daarom delen we de feedback van onze stakeholders met onze medewerkers via het interne magazine *Blauwdruk*, in bijeenkomsten en via het intranet. Ook in onze externe communicatie sluiten we zoveel mogelijk aan bij de maatschappelijk relevante onderwerpen die onze stakeholders van belang achten. Op onze website doen we in tekst en beeld verslag van onze inhoudelijke kennisprogramma's in platforms als Provada en InfraTech.

Dialogen met stakeholders op bedrijfs- en projectniveau

Op bedrijfsniveau ziet Ballast Nedam klanttevredenheidsmetingen als belangrijk instrument om te komen tot verbeterprogramma's voor onze dienstverlening.

In 2013 heeft het cluster Ballast Nedam Bouw & Ontwikkeling Speciale Projecten een uitgebreid klanttevredenheidonderzoek gehouden. Om tot een zo objectief mogelijk beeld te komen, is hierbij samengewerkt met een externe partij.

De gehouden interviews met klanten hebben op diverse niveaus binnen het cluster geleid tot acties in de verbeterplannen voor 2014.

Voorbeelden hiervan zijn:

- consequenter en intensiever keuringen uitvoeren in de realisatiefase om kwaliteit naar een hoger plan te brengen;
- regelmatig met onze klanten om de tafel gaan, niet alleen om te vertellen wat we inhoudelijk doen, maar vooral ook waarom we het doen;
- de zichtbaarheid van Ballast Nedam verhogen door beter te communiceren over de voortgang van projecten.

Per jaar bekijken we welke stakeholders we voor welk project benaderen voor een klanttevredenheidonderzoek. Doordat het onderzoek een jaarlijks terugkerend karakter heeft, kunnen we ook de verbeteringen meten die zijn doorgevoerd.

Hadden bedrijfsleven en natuurbeheerders in het verleden meestal botsende belangen, nu werken we steeds vaker samen. Zoals Ballast Nedam en Natuurmonumenten. Ecohydroloog Robbert Hijdra is al twee decennia strategisch adviseur en coördinator public affairs bij deze vereniging van natuurbeheerders: 'Als je onze kennis samenvoegt met die van ingenieurs die net zo'n groen hart hebben als wij, dan krijg je heel mooie dingen. Grote bouwprojecten in het water of op het land koppelen aan natuurontwikkeling, dat is de uitdaging. En na voltooiing staan wij voor het beheer.' (*Blauwdruk* 7, van buiten naar binnen).

Klanttevredenheidonderzoek

Tijdens diepteinterviews zijn opdrachtgevers, en de door hen betrokken adviseurs gevraagd naar hun ervaringen met Ballast Nedam op projecten, zowel in uitvoering als na realisatie. De resultaten van de interviews zijn verwerkt in een dashboard dat inzicht geeft in de prestaties van dit cluster. Dit dashboard wordt twee keer per jaar besproken in een workshop met de medewerkers van het cluster en dient vervolgens als input voor verbeterprogramma's.

Een ander voorbeeld op bedrijfsniveau is de Offshore Wind Q-meeting, die Ballast Nedam en Siemens sinds vier jaar elk kwartaal organiseren. Het is niet alleen een netwerkbijeenkomst waarin alle stakeholders informeel met elkaar van gedachten kunnen wisselen, maar ook een discussieplatform waarin over de offshore windproblematiek wordt gesproken en gediscussieerd. Onderwerpen die aan de orde zijn gekomen en die tot discussie hebben geleid, zijn bijvoorbeeld het Nederlandse beleid, de ruimtelijke invulling van offshore windenergie en kostenreducties. Bij deze discussies hebben we verschillende sprekers uit de politiek, overheid en adviesbureaus uitgenodigd.

Op projectniveau onderhouden we contacten met lokale organisaties, omdat zij stakeholder zijn bij de integrale aanpak van projecten. Wij gaan in een dergelijk verband de dialoog aan met onder andere Stichting Limburgs Landschap over bescherming of herinrichting van de flora en fauna bij de herinrichting van de *Lus van Linne*. Maar ook met de fietsersbond over het verbeteren van een vastgesteld fietsplan waarbij verkeersveiligheid een van de issues is, zoals bij de A2 Maastricht.

Platform voor innovatie opengesteld voor stakeholders

Door ons eigen virtuele innovatieplatform *tok!* open te stellen voor medewerkers van onze belangrijkste stakeholders, stimuleren we open innovatie. De uitgebreide versie van dit socialmediaplatform – *tok! Open* – is bedoeld voor medewerkers van Ballast Nedam én medewerkers van onze stakeholders. Het biedt ons een permanent en laagdrempelig interactieplatform om samen met stakeholders te werken aan duurzame innovatie, gericht op actuele maatschappelijke vraagstukken. Meer over *tok!* en de resultaten ervan leest u in paragraaf 6.5.2 Innovatie, onze gemene deler op pagina 124.

Bij het uitwerken van *tok!*-ideeën werkt Ballast Nedam samen met de Hogeschool Utrecht. Dat gebeurt in het project 'Duurzaam innoveren' voor derdejaars studenten Technische Bedrijfskunde van de hogeschool. Honderd studenten werken in een *open-innovatieomgeving* in groepen aan ideeën op het Ballast Nedam idee- en discussieplatform *tok!* Na tien weken leveren de studenten een uitgewerkte business case op aan het ideeteam van Ballast Nedam.

Deze bijzondere vorm van samenwerking heeft ertoe geleid dat Ballast Nedam is voorgedragen voor de Plaquette voor Duurzaam Ondernemerschap van de Stichting Koning Willem I. De voordracht is gebaseerd op: 'het goede werk dat Ballast Nedam doet door samen te werken met het onderwijs waarbij het bedrijf zijn maatschappelijke betrokkenheid toont door te investeren in jonge mensen', aldus de stichting.

Symposium over duurzaamheid en circulaire economie

Ballast Nedam heeft in 2013 een symposium georganiseerd onder de titel *Levenscyclus denken en doen – de volgende fase*. Doel van het debat was de bewustwording te prikkelen en de dialoog over het thema te stimuleren. Tenslotte heeft dat een centrale plaats in de strategie van Ballast Nedam (zie ook op pagina 16 *Levenscyclus denken en doen*).

Drie inleidende sprekers namen de 180 aanwezige deelnemers mee in een levendig debat rond het centrale thema: de nieuwe realiteit waar de bouwbranche voor staat, waarbij de behoeften van klanten en maatschappij als geheel veranderen. Tijdens het symposium debatteerden externe en interne stakeholders stevig over hoe traditionele benaderingen plaatsmaken voor toekomstbestendige, duurzame business-modellen. Belangrijke onderwerpen daarbij zijn duurzaam gebruik van grondstoffen, circulaire economie, levenscyclusmanagement en productverantwoordelijkheid tijdens de gehele levensduur van het product.

De stappen in de richting van een circulaire economie (waarbij herbruikbaarheid van producten en grondstoffen centraal staat) passen we binnen Ballast Nedam ook toe.

Lus van Linne

De plassen ten zuiden van Roermond zijn niet natuurlijk. Ze zijn het resultaat van de grindwinning die daar vanaf de jaren 20 tot de jaren 70 plaatsvond voor de Nederlandse Spoorwegen. Ballast Nedam werd in 2009 eigenaar van dit ruim 200 hectare metendeterrein. Ons uitgangspunt in dit project is dat we de natuur inrichten en behouden, en daarbij toegevoegde waarde creëren. Om dit te kunnen realiseren, gaan we doen waar we goed in zijn: graven in de klei en grindrijke ondergrond. Wij kunnen namelijk grond winnen die bij de afgravingen door de Spoorwegen nog onbereikbaar was. Bovendien was de NS alleen geïnteresseerd in het grove grind. Er ligt hier nog zo'n 6 miljoen kubieke meter zand en grind. Dat wordt de financiële motor van het hele project. We kunnen er de terreinaankoop en al het noodzakelijke grondverzet van bekostigen.



tok! Open

In 2013 is de nieuwe versie van het digitale idee- en discussieplatform *tok!* operationeel geworden: *tok! Open*. Het platform is gericht op open innovatie en verbetering. Ballast Nedam stelt *tok!* hiermee open voor haar stakeholders: opdrachtgevers, toeleveranciers, kennisinstellingen, klanten en partners. Het doel: een medium creëren waar we samen aan ideeën kunnen werken. Ballast Nedam is van mening dat we door *tok!* ideeën kunnen verbeteren en ze sneller op de markt zetten. Dat kan nieuwe business genereren voor Ballast Nedam en haar stakeholders.

Een voorbeeld is ons gamma aan modulaire producten, die bestaan uit herbruikbare componenten met een bepaalde restwaarde. Verder maken we levenscyclusanalyses voor materialen en zelfs voor energie. Dat draagt ertoe bij dat we het circulaire denken in de praktijk kunnen toepassen.

Het debat *Levenscyclus denken en doen – de volgende fase* heeft de interne bewustwording van de stakeholders en medewerkers gestimuleerd als het gaat om deze onderwerpen.

Stakeholdersdialogen in samenwerking met ngo's en kennisinstellingen

Ballast Nedom draagt samenwerking en kennisdeling hoog in het vaandel en externe stakeholders herkennen dat in toenemende mate. In het afgelopen jaar is Ballast Nedom regelmatig uitgenodigd als (keten)partner voor door ngo's en kennisinstellingen georganiseerde stakeholderdialogen, naast onze reguliere activiteiten binnen brancheverenigingen. De onderstaande voorbeelden van de betrokkenheid van Ballast Nedom lichten we nader toe, omdat ze direct verband houden met de onderwerpen in ons MVO-beleid.

Levenscyclusmanagement: Community of Practice Circulaire Economie (MVO Nederland)

Om de kennis over gesloten kringlopen te vergroten heeft Ballast Nedom het afgelopen jaar geparticipeerd in een Community of Practice Circulaire Economie. Dit is een initiatief van MVO Nederland en bestaat uit koplopers uit het Nederlandse bedrijfsleven die de mogelijkheden van de circulaire economie gezamenlijk verkennen en vertalen naar concrete kansen binnen hun eigen onderneming. Om het gedachtegoed van circulaire economie binnen Ballast Nedom te verspreiden, namen collega's uit verschillende bedrijfsonderdelen deel aan de bijeenkomsten en deelden zij de kennis intern tijdens lunchsessies met andere medewerkers gedeeld. Ballast Nedom heeft ook een deelsessie verzorgd. Die heeft geleid tot nieuwe inzichten en interessante aanknopingspunten voor vervolgstappen binnen een pilot voor een kantoortransformatie.

Levenscyclusmanagement: Partnership Resource Center

Met Cordaid praten we over het ontwikkelen van businessmodellen voor bijvoorbeeld sloppenwijkbewoners in ontwikkelingsgebieden en welke rol Ballast Nedom daarin zou kunnen spelen. Cordaid is een van de leden van het Partnership Resource Center waar Ballast Nedom ook partner van is. Tijdens het symposium 'Multiparty sustainable business strategies for the urban future' trokken zestig vertegenwoordigers van de overheid, het bedrijfsleven en de ngo-wereld op 3 december 2013 de volgende belangrijkste conclusie: *'Steden in ontwikkelingslanden zijn een vruchtbare grond voor duurzame businessmodellen met een sociale impact. Het realiseren van positieve impact is alleen mogelijk als er samenwerking is tussen publieke en private partijen, lokale partijen en bewoners.'*

Ivo Opstelten, lector 'Nieuwe Energie in de Stad' aan de Hogeschool Utrecht over de circulaire economie:

'Neem een stukje land waar mensen wonen en bedrijvigheid is. Zet er een hek omheen en vervolgens gaat er niets in en er komt niets uit. Je kunt dan niet anders dan producten, onderdelen en grondstoffen hergebruiken.

Door demontabele onderdelen kunnen dan vervolgens de kosten voor waardebehoud worden geminimaliseerd.'

Jan Rotmans, hoogleraar transitie-management aan de Erasmus Universiteit Rotterdam over de Bouw in Verbouwing, bouw zoekt burger:

'De bouwsector heeft onvoldoende mensen die verstand hebben van mensen. De samenleving verandert ingrijpend, radicaler en sneller dan de bouw aankan, dit vraagt om een andere aanpak. Hierbij moet de klant of gebruiker centraal staan.

Dé klant of dé gebruiker bestaat niet, daarom ben ik groot voorstander van meer sociaalpsychologen in de bouw.'

Luchtkwaliteit: samenwerking met Longfonds en Trees for All

CNG Net, dochterbedrijf van Ballast Nedam, is een samenwerking aangegaan met het Longfonds. Daarbij gaat de aandacht uit naar verbetering van luchtkwaliteit.

Trees for All

Met de stichting Trees for All zijn we in gesprek over de vraag hoe we aan CO₂-reductie kunnen werken. Dit zouden we doen door een 'leiderschapsbos' te planten in samenwerking met Staatsbosbeheer en commerciële bedrijven (zie paragraaf 6.3.2 *Luchtkwaliteit en CO₂-emissiebeleid* op pagina 102).

Ketensamenwerking: FuturA

Ballast Nedam is een van de deelnemers aan het FuturA-project. Het FuturA-project is een van de 23 projecten die tot stand is gekomen vanuit NWO, de Nederlandse Organisatie voor Wetenschappelijk Onderzoek, onder de vlag CLICK NL. Het project is ontstaan binnen het kader van het topsectorenbeleid voor de creatieve industrie. Het biedt ruimte voor twee promotieplekken en verscheidende Living Lab-bijeenkomsten waarin het consortium zijn kennis inbrengt om haalbare businessmodellen te ontwikkelen die betrekking hebben op de toekomstige dienstverlening van de architect.

Het onderzoeksconsortium bestaat uit partners van de Bond van Nederlandse Architecten, De Zwarte Hond, EGM architecten, IAA Architecten, Rothuizen, JHK Architecten, Ballast Nedam, Havensteder en de Rijksgebouwendienst, en wetenschappers van de TU Delft en de Radboud Universiteit Nijmegen. Ballast Nedam is benaderd omdat wij een actieve rol spelen in integrale projecten.

Partnerschap Longfonds en CNG Net

Het Longfonds en CNG Net strijden voor hetzelfde doel: schone en gezonde lucht in Nederland. Het Longfonds doet dit door onder andere belangenbehartiging, voorlichting en wetenschappelijk onderzoek. CNG Net zorgt er, als exploitant van CNG-tankstations, voor dat de automobilist CNG kan tanken. Dat is een goedkope en schone brandstof die de luchtkwaliteit verbetert, omdat een auto op CNG nagenoeg geen fijnstof en roet uitstoot. Het gemeenschappelijke doel bracht CNG Net en het Longfonds samen in een bedrijfspartnerschap. Zij maakten dat partnerschap concreet door samen hoofdpartner te worden van iSPEX: een experiment om duizenden Nederlanders fijnstof te laten meten met hun smartphone (zie over iSPEX ook paragraaf 6.3.2 *Luchtkwaliteit en CO₂-emissiebeleid* op pagina 102).



WEG VAN DE TOEKOMST

De Weg van de Toekomst (N329) heeft de HIER Energie Nul Prijs gewonnen en is gelauwerd als duurzaam en innovatief project in de gww-sector met Nul-energiekosten. Het project kreeg de prijs overhandigd uit handen van Prinses Laurentien op 28 juni 2013. De projecten zijn beoordeeld op originaliteit, de mate waarin (opwekking van) duurzame energie was geïntegreerd, voorbeeldwerking, de mate waarin het project op andere plekken kan worden gerealiseerd en de bijdrage aan CO₂-reductie.





Corporate governance

8.1	Bestuurs- en zeggenschapsstructuur	145
8.2	Bericht van de Raad van Commissarissen	152
8.3	Samenstelling van de Raad van Commissarissen	161
8.4	Remuneratierapport	163
8.5	Samenstelling Raad van Bestuur	169



‘Niks mooiers dan met groot-
schalig geavanceerd infrawerk
dynamische natuur creëren met
maatschappelijke meerwaarde”

Willem-Jan Duijnste – directeur Ballast Nedam Grondstoffen

8

Corporate governance

8.1 Bestuurs- en zeggenschapsstructuur

Ballast Nedom heeft een structuur van vier segmenten die zijn gevormd op basis van producten en processen. De segmenten zijn: Bouw & Ontwikkeling, Infrastructuur, Specialismen en Toelevering. De indeling is ongewijzigd ten opzichte van vorig jaar. Voor een volledig overzicht verwijzen wij naar de website www.ballast-nedom.nl.

De Raad van Bestuur van Ballast Nedom bestaat uit de heer T.A.C.M. Bruijninx als Chief Executive Officer en de heer P. van Zwieten als Chief Financial Officer. Er zijn drie clusterdirecteuren die elk twee clusters aansturen. Iedere clusterdirecteur wordt hierbij ondersteund door een financieel directeur.

Samen met de Raad van Bestuur vormen de clusterdirecteuren de Concernraad van Ballast Nedom. Ballast Nedom rapporteert over de activiteiten in de vier segmenten.

8.1.1 Nederlandse corporategovernancecode

Ballast Nedom onderschrijft de principes van de Nederlandse corporategovernancecode (hierna: *de Code*) en past de bestpracticebepalingen van deze Code toe, met een klein aantal uitzonderingen. Hierover leest u hierna meer. De bestpracticebepalingen in de Code heeft Ballast Nedom in het boekjaar 2013 zo volledig mogelijk toegepast.

Tijdens de Algemene Vergadering van Aandeelhouders van 10 mei 2006 hebben de aandeelhouders de corporategovernancestructuur en het corporategovernancebeleid van Ballast Nedom goedgekeurd. Sindsdien is de corporategovernancestructuur van de vennootschap niet substantieel veranderd, evenmin als de naleving van de Code. De corporategovernancestructuur en het corporategovernancebeleid staan elk jaar op de agenda van de aandeelhoudersvergadering.

Ballast Nedam volgt de Code, met uitzondering van de volgende belangrijkste bestpracticebepalingen:

1. *bestpracticebepaling II.1.1: de maximale benoemingstermijn van vier jaar*
Deze bestpracticebepaling volgen wij niet voor de heer Bruijninx. De heer Bruijninx is begin 2003 benoemd voor onbepaalde tijd, vóórdat de Code in werking trad. Ballast Nedam respecteert deze contractuele voorwaarde.
2. *bestpracticebepaling II.2.8: de maximale ontslagvergoeding van eenmaal het vaste jaarsalaris*
Deze bestpracticebepaling volgen wij niet voor de heer Bruijninx.
De heer Bruijninx is begin 2003 benoemd, vóórdat de Code in werking trad. Met hem is een ontslagvergoeding overeengekomen van anderhalf keer het vaste jaarsalaris. Ballast Nedam respecteert deze contractuele voorwaarde.
3. *bestpracticebepaling II.2.10: de mogelijkheid om variabele bezoldigingscomponenten bij te stellen*
De Raad van Commissarissen heeft voor de heer Bruijninx niet de mogelijkheid om variabele bezoldigingscomponenten bij te stellen. Ballast Nedam respecteert de bestaande contractuele voorwaarden. De mogelijkheid om de variabele bezoldigingscomponenten bij te stellen, nemen we wel op in de arbeidsovereenkomst van nieuwe bestuurders, zoals is gebeurd in de arbeidsovereenkomst van de heer Van Zwieten. Met ingang van 1 januari 2014 wordt hier wel aan voldaan op grond van de wet 'claw back'.
4. *bestpracticebepaling II.2.11: de zogenoemde clawbackclausule*
De Raad van Commissarissen heeft voor de heer Bruijninx niet de bevoegdheid de variabele bezoldiging die is toegekend op basis van onjuiste (financiële) gegevens, terug te vorderen van de bestuurder. Ballast Nedam respecteert de bestaande contractuele voorwaarden. De mogelijkheid om variabele bezoldigingscomponenten bij te stellen, nemen we wel op in de arbeidsovereenkomst van nieuwe bestuurders, zoals is gebeurd in de arbeidsovereenkomst van de heer Van Zwieten. Met ingang van 1 januari 2014 wordt hier wel aan voldaan op grond van de wet 'claw back'.
5. *bestpracticebepaling IV.3.1: volgen van presentaties via webcasting*
Aandeelhouders kunnen analistenbijeenkomsten, analistenpresentaties, presentaties aan (institutionele) beleggers en persconferenties niet gelijktijdig volgen via webcasting, telefoon of anderszins.
Ballast Nedam is niet voornemens dit op korte termijn mogelijk te maken.

U kunt de manier waarop wij de Code naleven, gedetailleerd nalezen in een overzicht op www.ballast-nedam.nl.

8.1.2 Corporategovernanceverklaring

Ballast Nedam N.V. heeft in dit jaarverslag alle verklaringen en mededelingen opgenomen die zijn beschreven in de Code, het Burgerlijk Wetboek en in andere wet- en regelgeving over corporate governance. Op onze website is ook een document beschikbaar met alle verklaringen en mededelingen zoals bedoeld in het Besluit van 23 december 2004 tot vaststelling van nadere voorschriften omtrent de inhoud van het jaarverslag.

8.1.3 Juridische structuur

Ballast Nedam N.V. is een naamloze vennootschap naar Nederlands recht, waarop het volledige structuurregime van toepassing is. Het geplaatste aandelenkapitaal bestaat uit 10 miljoen gewone aandelen op naam. Certificaten van aandelen Ballast Nedam zijn genoteerd aan NYSE Euronext Amsterdam. De Stichting Administratiekantoor van aandelen Ballast Nedam geeft certificaten van aandelen uit en houdt de onderliggende aandelen. Per 31 december 2013 heeft de stichting 99,46 procent van het geplaatste kapitaal gecertificeerd. Ballast Nedam heeft geen beschermingsconstructies.

De vennootschap kent een Raad van Commissarissen en een Raad van Bestuur. De Raad van Bestuur heeft voor bepaalde belangrijke besluiten de goedkeuring nodig van de Raad van Commissarissen. Voor besluiten over een belangrijke verandering van de identiteit of het karakter van de vennootschap of de onderneming heeft de Raad van Bestuur ook de goedkeuring nodig van de Algemene Vergadering van Aandeelhouders.

Als de Raad van Bestuur een voorstel doet om de statuten te wijzigen en de Raad van Commissarissen keurt dit voorstel goed, dan neemt de Algemene Vergadering van Aandeelhouders hierover een besluit met gewone meerderheid van de uitgebrachte stemmen. In alle andere gevallen besluit de vergadering alleen statuten te wijzigen met een meerderheid van stemmen die ten minste 70 procent van het geplaatste kapitaal vertegenwoordigt.

8.1.4 Raad van Commissarissen

De Raad van Commissarissen houdt toezicht op het beleid van de Raad van Bestuur en de algemene gang van zaken van de vennootschap en de daarmee verbonden onderneming, en staat de Raad van Bestuur met raad terzijde.

De Raad van Commissarissen vervult zijn taak met het oog op het belang van Ballast Nedam N.V. en de hieraan verbonden onderneming, en weegt de belangen af van de betrokkenen die daarbij een rol spelen of daaraan verbonden zijn. Bij zijn taak betreft de Raad van Commissarissen ook de maatschappelijke aspecten van ondernemen, die voor de onderneming relevant zijn.

Tijdens de Algemene Vergadering van Aandeelhouders van mei 2013 is mevrouw C.M. Insinger benoemd tot lid van de Raad van Commissarissen. In oktober 2013 is de heer J.C. Huis in 't Veld per direct teruggetreden als lid van de Raad van Commissarissen en is hij op verzoek van de Raad van Bestuur van Ballast Nedam ad interim benoemd in de directie van Infra Speciale Projecten.

De Raad van Commissarissen bestaat momenteel uit vier leden. Alle commissarissen zijn onafhankelijk in de zin van de Code.



OV-TERMINAL, ARNHEM

In opdracht van ProRail realiseert Ballast Nedam in combinatie met BAM de openbaar vervoer terminal Arnhem. Het project omvat het realiseren van een prestigieuze transferhal. Deze hal verbindt perrons, busstation, parkeergarage en fietsenstalling met elkaar. De extreme vormen van het ontwerp worden gerealiseerd met behulp van het innovatieve mbX-composietmengsel.

Voordracht en benoeming

De Algemene Vergadering van Aandeelhouders benoemt de commissarissen op voordracht van de Raad van Commissarissen. De Algemene Vergadering van Aandeelhouders kan de voordracht afwijzen bij gewone meerderheid van de uitgebrachte stemmen, die ten minste een derde van het geplaatste kapitaal vertegenwoordigt. De Algemene Vergadering van Aandeelhouders en de Centrale Ondernemingsraad kunnen aan de Raad van Commissarissen personen aanbevelen om als commissaris te worden voorgedragen. De Raad van Commissarissen draagt voor een derde van zijn leden een persoon voor die de Centrale Ondernemingsraad heeft aanbevolen. Deze stelregel vervalt als de Raad van Commissarissen bezwaren heeft, namelijk als de raad verwacht dat:

- de aanbevolen persoon ongeschikt is voor de taak van commissaris;
- de Raad van Commissarissen bij benoeming volgens de aanbeveling niet naar behoren zal zijn samengesteld.

De Algemene Vergadering van Aandeelhouders kan het vertrouwen in de Raad van Commissarissen opzeggen bij gewone meerderheid van de uitgebrachte stemmen, die ten minste een derde van het geplaatste kapitaal vertegenwoordigt.

Bezoldiging

De Algemene Vergadering van Aandeelhouders stelt de bezoldiging van de commissarissen vast. De huidige bezoldiging van de Raad van Commissarissen is vastgesteld in de jaarlijkse aandeelhoudersvergadering in 2005. De bezoldiging van de auditcommissie is vastgesteld in de jaarlijkse aandeelhoudersvergadering in 2008.

Taken en reglement

De Raad van Commissarissen heeft een auditcommissie, een remuneratiecommissie en een selectie- en benoemingscommissie ingesteld. Deze commissies bereiden ieder binnen het eigen taakgebied de besluitvorming van de Raad van Commissarissen voor en adviseren deze raad. De taken en werkwijze van deze commissies zijn vastgelegd in reglementen die u vindt op www.ballast-nedam.nl.

In het reglement van de Raad van Commissarissen staan nadere regels over de taakverdeling en werkwijze van de Raad van Commissarissen, en over de omgang met de Raad van Bestuur, de Algemene Vergadering van Aandeelhouders en de Centrale Ondernemingsraad. Ook dit reglement vindt u op onze website. *De samenstelling van de Raad van Commissarissen* vindt u in paragraaf 8.1.4 op pagina 147 van dit jaarverslag.

Geen tegenstrijdige belangen

In 2013 is er een beëindigingsovereenkomst gesloten tussen een voormalig lid van de Raad van Bestuur en de vennootschap. Voorts zijn er geen transacties geweest waarbij tegenstrijdige belangen speelden van commissarissen, bestuurders, een natuurlijk persoon of rechtspersoon die ten minste 10 procent van de aandelen in Ballast Nedom houdt. We spreken hier over transacties die van materiële betekenis zijn voor de vennootschap of voor de persoon in kwestie.

8.1.5 Raad van Bestuur

De Raad van Bestuur bestuurt de vennootschap en is verantwoordelijk voor de doelstellingen van de vennootschap, de strategie en het beleid, en de resultaten die daaruit voortvloeien. De Raad van Bestuur bestaat uit twee leden.

De leden van de Raad van Bestuur worden benoemd, geschorst en ontslagen door de Raad van Commissarissen. De Raad van Commissarissen licht de Algemene Vergadering van Aandeelhouders in over een voorgenomen benoeming. De Raad van Commissarissen ontslaat een lid van de Raad van Bestuur alleen nadat de Algemene Vergadering van Aandeelhouders is gehoord over het voorgenomen ontslag.

Beloning

De Raad van Commissarissen stelt de beloning vast van de individuele leden van de Raad van Bestuur. Daarbij geldt het beloningsbeleid dat de Algemene Vergadering van Aandeelhouders heeft vastgesteld. Het huidige beloningsbeleid van Ballast Nedom is vastgesteld in de jaarlijkse aandeelhoudersvergadering in 2005. Het over 2013 gevoerde beloningsbeleid wordt als apart agendapunt behandeld tijdens de Algemene Vergadering van Aandeelhouders van 25 april 2014. Dat is een gevolg van de wetswijziging 'Bevoegdheid aanpassing excessieve bonussen van bestuurders' (de wet 'claw back') die per 1 januari 2014 in werking is getreden.

In 2013 hebben de aandeelhouders tijdens hun jaarlijkse vergadering de Raad van Bestuur tot 16 november 2014 gemachtigd om:

- eigen (certificaten van) aandelen in te kopen tot maximaal 10 procent van het geplaatste kapitaal;
- aandelen uit te geven en/of rechten te verlenen tot het nemen van deze aandelen voor een maximum van 10 procent van het geplaatste kapitaal, plus een additionele 10 procent van het geplaatste kapitaal als de uitgifte is gekoppeld aan een acquisitie of fusie;
- het voorkeursrecht op uit te geven aandelen te beperken of uit te sluiten.

Voor deze handelingen hebben zij wel de goedkeuring nodig van de Raad van Commissarissen.

Reglement

In het reglement van de Raad van Bestuur zijn nadere regels opgenomen over de taakverdeling en werkwijze van de Raad van Bestuur. Daarnaast staan hierin regels over de omgang met de Raad van Commissarissen, de Algemene Vergadering van Aandeelhouders, de Centrale Ondernemingsraad en de externe accountant.

Dit reglement vindt u op www.ballast-nedam.nl. *De samenstelling van de Raad van Bestuur* vindt u in paragraaf 8.5 op pagina 169 van dit jaarverslag.

8.1.6 Management van de clusters en business units

De Raad van Bestuur stuurt het clustermanagement aan en het clustermanagement stuurt op zijn beurt het management van de business units aan. Het management van de clusters en van elke business unit werkt vanuit duidelijk gedefinieerde 'terms of reference', waarin zijn bevoegdheden zijn geregeld. De Raad van Bestuur moet projecten boven een bepaalde waarde of met een bepaald risicoprofiel goedkeuren, voordat Ballast Nedam een contract kan afsluiten. Eenzelfde systeem bestaat op clusterniveau voor projecten van de business units met een bepaalde waarde en een bepaald risicoprofiel. Het clustermanagement moet alle grote en risicovolle projecten goedkeuren, die uiteindelijk ook ter goedkeuring aan de Raad van Bestuur worden voorgelegd. U leest hier meer over in hoofdstuk 5 *Risicobeheersing en risicoprofiel* op pagina 77.

8.1.7 Algemene Vergadering van Aandeelhouders

Binnen zes maanden na afloop van het boekjaar wordt de jaarlijkse Algemene Vergadering van Aandeelhouders gehouden. Andere aandeelhoudersvergaderingen kunnen worden gehouden op verzoek van de Raad van Bestuur of de Raad van Commissarissen. Ook aandeelhouders en/of certificaathouders die alleen of gezamenlijk ten minste 10 procent van het geplaatste kapitaal vertegenwoordigen, kunnen een aandeelhoudersvergadering bijeenroepen.

Agenda jaarvergadering

Op de agenda van de jaarlijkse Algemene Vergadering van Aandeelhouders staan onder meer de volgende onderwerpen:

- het jaarverslag bespreken;
- de jaarrekening vaststellen;
- het verzoek om decharge te verlenen aan de Raad van Bestuur en aan de Raad van Commissarissen;
- de externe accountant benoemen.

Aandeelhouders en/of certificaathouders die alleen of gezamenlijk ten minste 3 procent van het geplaatste kapitaal vertegenwoordigen, hebben het recht om agendapunten voor te stellen. De vennootschap neemt dergelijke verzoeken over. Het verzoek moet ten minste zestig dagen voor de datum van de aandeelhoudersvergadering zijn ingediend.

Stemrecht en besluitprocedure

Iedere aandeelhouder en certificaathouder heeft het recht om een Algemene Vergadering van Aandeelhouders bij te wonen, daarin het woord te voeren en zijn stemrecht uit te oefenen. Om deze vergaderrechten te kunnen uitoefenen, moeten aandeelhouders en certificaathouders voldoen aan de voorwaarden die in de aankondiging voor deze vergadering staan. Bij het oproepen van een aandeelhoudersvergadering maakt de Raad van Bestuur gebruik van een registratiedatum. Elk (certificaat van een) aandeel geeft het recht om één stem uit te brengen. Alle besluiten van de Algemene Vergadering van Aandeelhouders worden genomen met gewone meerderheid van de uitgebrachte stemmen, tenzij de wet of de statuten een grotere meerderheid voorschrijven.

Stemuitslagen en notulen

De stemuitslagen van een Algemene Vergadering van Aandeelhouders worden per agendapunt op de website van de vennootschap www.ballast-nedam.nl geplaatst binnen vijftien dagen na de vergadering. Binnen drie maanden na afloop van een Algemene Vergadering van Aandeelhouders worden de conceptnotulen op de website van Ballast Nedam geplaatst. Aandeelhouders en certificaathouders kunnen de daaropvolgende drie maanden op die conceptnotulen reageren. Vervolgens stellen de voorzitter en secretaris van de aandeelhoudersvergadering de notulen vast.

8.1.8 Certificering

Als het bestuur van Stichting Administratiekantoor van aandelen Ballast Nedam zijn stemrecht op de aandelen uitoefent, richt het bestuur zich primair op het belang van de certificaathouders. Het bestuur houdt rekening met het belang van de vennootschap en de daarmee verbonden onderneming. Het bestuur van deze stichting bestaat uit drie onafhankelijke leden en benoemt de bestuurders. In 2014 zal de zittingstermijn van twee van de drie bestuurders aflopen.

De Vergadering van Certificaathouders kan personen aanbevelen om in het bestuur benoemd te worden. Het bestuur van Stichting Administratiekantoor van aandelen Ballast Nedam streeft ernaar tijdig in zijn opvolging te voorzien.

Elk jaar wordt een Vergadering van Certificaathouders gehouden. In deze vergadering geeft het bestuur van de stichting onder meer een verklaring over zijn voorgenomen stemgedrag in de Algemene Vergadering van Aandeelhouders.

Het bestuur van de stichting verleent zonder enige beperkingen en onder alle omstandigheden stemvolmachten aan certificaathouders die daarom vragen.

Ook kunnen certificaathouders steminstructies geven. De certificaten zijn volledig en onbeperkt royeerbaar. Ballast Nedam gebruikt certificering niet als beschermingsmaatregel, maar als middel om te voorkomen dat een minderheid van de aandeelhouders de besluitvorming in de Algemene Vergadering van Aandeelhouders beheerst en als middel voor de (kleine) aandeelhouder die zich voor het uitoefenen van zijn stemrecht wil laten vertegenwoordigen door een onafhankelijk bestuur.

In paragraaf 10.5 op pagina 241 van het jaarverslag vindt u het verslag van het bestuur van de Stichting Administratiekantoor van aandelen Ballast Nedam. In dit verslag licht het bestuur de activiteiten van de stichting in 2013 toe. Ook vindt u daar de samenstelling van het bestuur.

8.1.9 Accountant

De externe accountant controleert de jaarrekening. Hij wordt benoemd door de Algemene Vergadering van Aandeelhouders. In 2013 heeft zij aan Ernst & Young Accountants LLP de opdracht verleend om de jaarrekening over 2013 te onderzoeken. Tijdens de jaarlijkse Algemene Vergaderingen van Aandeelhouders is de externe accountant aanwezig om eventuele vragen te beantwoorden over zijn verklaring over de getrouwheid van de jaarrekening.

De externe accountant woont ook de vergaderingen bij van de auditcommissie en de Raad van Commissarissen waarin de jaarcijfers en de halfjaarcijfers worden besproken. De externe accountant rapporteert aan de Raad van Commissarissen en de Raad van Bestuur.

De Raad van Bestuur en de auditcommissie beoordelen ten minste één keer in de vier jaar grondig hoe de externe accountant functioneert in zijn diverse taken. De belangrijkste conclusies hiervan delen zij mee aan de Algemene Vergadering van Aandeelhouders, zodat deze de voordracht tot benoeming van de externe accountant kan beoordelen.

8.2 Bericht van de Raad van Commissarissen

2013 is een ingrijpend jaar voor Ballast Nedam geweest. De Raad van Commissarissen heeft erop toegezien dat de organisatie maatregelen heeft genomen om zich aan de verslechterende marktomstandigheden aan te passen. Helaas heeft dit ook gevolgen gehad voor de werkgelegenheid. Ballast Nedam heeft afscheid moeten nemen van vele gewaardeerde collega's.

Tijdens elke vergadering heeft de Raad van Commissarissen aandacht besteed aan de financiële ontwikkelingen, de operationele gang van zaken binnen het concern en de marktontwikkelingen. Daarbij gebruikte de raad onder meer de uitgebreide managementkwartaalrapportages. Verder zijn tijdens de vergaderingen notities van de Raad van Bestuur besproken. Ook kwamen besluiten van de Raad van Bestuur aan de orde, die de Raad van Commissarissen moest goedkeuren.

In mei is de jaarlijkse aandeelhoudersvergadering voorbereid en geëvalueerd. Daarnaast heeft de Raad van Commissarissen regelmatig overlegd met de Raad van Bestuur over de maatregelen die de economische crisis noodzakelijk maakte. Veel tijd en aandacht is uitgegaan naar de financiële gezondheid van Ballast Nedam, begin 2014 heeft dit er toe geleid dat de Raad van Bestuur met instemming van de Raad van Commissarissen overeenstemming heeft weten te bereiken over een herfinanciering tot 2017. Voorts hebben de groot aandeelhouders zich gecommitteerd om circa 70% van de in 2014 uit te voeren aandelenemissie van 30 miljoen euro onderschrijven.

De jaarcijfers zijn besproken in de vergadering van maart. Daarbij was de externe accountant aanwezig om zijn bevindingen bij de jaarcijfers te presenteren over de financiële rapportage. De halfjaarcijfers zijn besproken met de externe

STUDENT HOTEL, AMSTERDAM

Studentenhotel City Living, Amsterdam:
Door middel van modulair bouwen werden 258 kamers gerealiseerd. Modulair bouwen kenmerkt zich door een extreem kort bouwproces met een minimale overlast voor de omgeving en een uitstekend comfort voor de eindgebruiker.



accountant in de vergadering van juli. EY heeft geen opdracht gekregen tot het uitvoeren van een controle op of beoordeling van het halfjaarbericht van Ballast Nedam. De Raad van Commissarissen heeft de bevindingen van de externe accountant, de 'management letter' over het jaar 2013 en de opvolging van de bevindingen besproken met de externe accountant en de Raad van Bestuur. De Raad van Commissarissen heeft daarnaast de relatie met de externe accountant geëvalueerd en mede op basis daarvan aan de Algemene Vergadering van Aandeelhouders geadviseerd om EY de jaarrekening over het boekjaar 2013 te laten controleren.

De Raad van Commissarissen heeft er vertrouwen in dat Ballast Nedam ondanks de nog steeds toenemende concurrentie, prijsdruk en nog verder verslechterende markt-omstandigheden 2014 goed door zal komen. Dat komt onder meer door de doorgevoerde reorganisaties, de bereikte herfinanciering en de steun van de aandeelhouders.

De Raad van Commissarissen realiseert zich dat de moeilijke marktomstandigheden en de daarop doorgevoerde grote aanpassingen van de organisatie een grote inzet van alle medewerkers heeft gevergd. De Raad van Commissarissen is hen daarvoor zeer erkentelijk.

8.2.1 Verslag toezichtstaken Raad van Commissarissen

In het kader van zijn toezichtstaken heeft de Raad van Commissarissen aandacht besteed aan de realisatie van de ondernemingsdoelstellingen, de strategie en risico's, de opzet en werking van interne risicobeheersing, de financiële verslaggeving, de naleving van wet- en regelgeving, de verhouding met de aandeelhouders en maatschappelijk verantwoord ondernemen (MVO). Deze onderwerpen worden achtereenvolgens nader toegelicht.

Verslag toezichtstaken: realisatie ondernemingsdoelstellingen

Terugkijkend op 2013 stelt de Raad van Commissarissen vast dat de Raad van Bestuur onder moeilijke economische omstandigheden heeft gefunctioneerd. Ook heeft de Raad van Bestuur veel tijd en energie moeten steken in financieringsaangelegenheden.

De organisatie heeft uitstekende resultaten behaald op een aantal grote langjarige projecten en in de nichemarkten. Dit ondersteunt de strategie van Ballast Nedam die zich richt op grote integrale complexe projecten en gerelateerde activiteiten in de nichemarkten. Daarentegen namen de verliezen toe, veroorzaakt door het project A15 Maasvlakte-Vaanplein en onderdekking bij de regionale bouwbedrijven en twee specialistische bedrijven. In 2014 zullen de regiobedrijven in de bouw drastisch worden gereorganiseerd en in 2013 zijn er bij de twee specialistische bedrijven reeds maatregelen doorgevoerd.

De Raad van Commissarissen constateert dat Ballast Nedam over 2013 een operationeel verlies van 30 miljoen euro heeft behaald. Als gevolg van aanhoudende economische tegenwind heeft Ballast Nedam zijn organisatie verder moeten aanpassen dan begin 2013 was voorzien. Zoals toegelicht in hoofdstuk 3 *Strategische doelstellingen en resultaten* op pagina 41 van dit jaarverslag zijn de overige strategische doelstellingen voor 2013 deels behaald.

De Raad van Commissarissen heeft besproken hoe de Raad van Bestuur functioneert als college en per individueel bestuurslid. Daarbij kwam de beloning van de leden van de Raad van Bestuur ook aan de orde.

De heer Huis in 't Veld heeft halverwege 2013 besloten om zich uit de Raad van Commissarissen terug te trekken om zich volledig te kunnen gaan richten op de claimafwikkeling van een van de grote projecten van Ballast Nedam. De Raad van Commissarissen is de heer Huis in 't Veld zeer erkentelijk dat hij hiertoe bereid is geweest.

BIO ENERGIECENTRALE, DELFZIJL

Het consortium AMB (Areva, Metso en Ballast Nedam) realiseerde de Bio Golden Raand Biocentrale. Deze centrale produceert straks 50 megawatt groene stroom uit afvalhout waarmee 120.000 huishoudens kunnen worden voorzien van energie.

De hoge mate van aandacht voor veiligheid tijdens realisatie en het hoge bouwtempo door inzet van slimme bouwtechnieken maakten dat dit project slechts in twee jaar tijd succesvol kon worden afgerond.





In februari 2014 hebben de heer Bruijninx en de Raad van Commissarissen in goed onderling overleg besloten dat de heer Bruijninx per 1 juli 2014 Ballast Nedam zal verlaten. De Raad van Commissarissen is de heer Bruijninx dankbaar voor de jarenlange enorme inzet en doortastendheid waarmee hij leiding heeft gegeven aan Ballast Nedam in met name de turbulente tijden waarin de onderneming heeft verkeerd.

Verslag toezichtstaken: strategie en risico's

De Raad van Commissarissen heeft uitgebreid stilgestaan bij de strategie van Ballast Nedam. De Raad van Commissarissen steunt de Raad van Bestuur in de strategie zoals die is uiteengezet in paragraaf 2.3 *Strategisch Plan 2014-2016* op pagina 31 van dit jaarverslag. De economische verwachtingen gaven echter wel aanleiding om het tempo te verhogen waarin de strategie wordt uitgevoerd die gericht is op de markten van integrale projecten. Het profiel van Ballast Nedam verschuift daarmee sneller van een grote speler in de traditionele markten naar een vooraanstaande speler op het gebied van grote integrale projecten, zoals pps-projecten.

De Raad van Commissarissen en de auditcommissie hebben ook diverse malen stilgestaan bij de verschillende risico's die in hoofdstuk 5 *Risico en Risicobeheersing* op pagina 77 van het jaarverslag beschreven zijn. Zo is het aangescherpte compliancebeleid uitvoerig aan de orde gekomen.

Verslag toezichtstaken: opzet en werking interne risicobeheersing

De Raad van Bestuur heeft het risicoprofiel, de gang van zaken, de financiële situatie en de marktontwikkelingen periodiek toegelicht aan de Raad van Commissarissen. Ook sprak de Raad van Commissarissen met de Raad van Bestuur over de belangrijkste risico's van Ballast Nedam, de interne risicobeheersings- en controlesystemen en de manier waarop de risico's verder kunnen worden beperkt en beheerst. Daarnaast heeft de Raad van Commissarissen met de Raad van Bestuur overlegd over de wijze waarop de risico's in het operationele proces kunnen worden beperkt. De externe accountant was betrokken bij dit overleg.

Verslag toezichtstaken: financiële verslaglegging

Tijdens elke auditcommissievergadering wordt er stilgestaan bij de financiële verslaglegging. Ook zijn ontwikkelingen op het gebied van IFRS en wijzigingen op het gebied van de wetgeving voor accountants uitgebreid besproken. Verder heeft de auditcommissie stilgestaan bij fiscaliteiten. Tot slot heeft de Raad van Commissarissen de halfjaarcijfers, de jaarcijfers, de trading updates en het businessplan uitgebreid besproken.

Verslag toezichtstaken: naleving wet- en regelgeving

Op elke vergadering van de auditcommissie en bij enkele vergaderingen van de voltallige Raad van Commissarissen is het onderwerp compliance aan de orde geweest. Daarnaast zijn in aanwezigheid van de externe accountant alle lopende belangrijke juridische procedures besproken.

Verslag toezichtstaken: verhouding met de aandeelhouders

De Raad van Commissarissen is van mening dat de contacten met aandeelhouders primair moeten plaatsvinden in de aandeelhoudersvergaderingen. Zij vindt het belangrijk dat veel aandeelhouders deelnemen aan deze vergaderingen. Daarnaast kunnen volgens de Raad van Commissarissen contacten tussen de vennootschap en aandeelhouders buiten aandeelhoudersvergaderingen om van belang zijn, voor zowel de vennootschap als aandeelhouders. Ballast Nedam heeft een 'investor relations'-beleid geformuleerd. U vindt dit beleid op de website van Ballast Nedam.

Gezien de financiële positie van Ballast Nedam heeft de Raad van Commissarissen enkele malen contact gehad met de grootaandeelhouders. De Raad van Bestuur heeft eveneens met de grootaandeelhouders gesproken hetgeen er toe heeft geleid dat deze aandeelhouders het vertrouwen in de onderneming hebben uitgesproken en zich hebben gecommitteerd om aan een aandelenemissie deel te nemen. De Raad van Commissarissen stelt dit vertrouwen in de onderneming en de geboden ondersteuning zeer op prijs.

Verslag toezichtstaken: maatschappelijk verantwoord ondernemen

Maatschappelijk verantwoord ondernemen (MVO) is een belangrijk thema dat meerdere keren per jaar wordt besproken. Elke business unit van Ballast Nedam maakt elk kwartaal een MVO-rapportage, zodat er zicht is op de voortgang van de MVO-doelstellingen en het management op deze voortgang kan sturen. Deze MVO-rapportages vormen tezamen de GRI-rapportage, die u in dit jaarverslag vindt in paragraaf 10.7 op pagina 246. In hoofdstuk 6 *Ons MVO-beleid* op pagina 93 tot en met 133 vindt u een verdere toelichting op het MVO-beleid en de doelstellingen.

8.2.2 *Verslag auditcommissie*

De auditcommissie heeft twee leden. Na het vertrek van de heer J.C. Huis in 't Veld uit de Raad van Commissarissen heeft mevrouw C.M. Insinger de voorzittersrol van de auditcommissie overgenomen. De heer L.W.A.M. van Doorne is ook lid van de auditcommissie. De commissie vergaderde in 2013 drie keer in aanwezigheid van de voorzitter en de CFO van de Raad van Bestuur. Ook de externe accountant en de secretaris van de Raad van Commissarissen namen deel aan deze vergaderingen.

De auditcommissie heeft in haar vergaderingen onder meer de volgende onderwerpen besproken:

- de halfjaar- en jaarcijfers;
- het jaarverslag;
- de verslagen van de externe accountants;
- de ontwikkelingen op het gebied van International Financial Reporting Standards (IFRS);
- waarderingsmethodiek;
- compliance;
- het risicoprofiel;
- risicomanagement;
- ict-beleid en uitvoering;
- de fiscale positie van de onderneming;
- de ontwikkelingen met betrekking tot een groot project;
- maatschappelijk verantwoord ondernemen;
- de herfinanciering.

Daarnaast heeft de auditcommissie specifieke aandacht besteed aan de algemene financiële strategie en financiële procedures, de interne risicobeheersings- en controle-systemen en aan het risicomanagement van projecten.

In de derde vergadering heeft de auditcommissie afzonderlijk gesproken met de externe accountant en de Chief Financial Officer (CFO). Ook heeft de commissie haar eigen functioneren geëvalueerd, door met elkaar te spreken over het functioneren van de auditcommissie.

De Raad van Commissarissen heeft de bevindingen van de externe accountant, de management letter, over het jaar 2013 en de opvolgingen van de bevindingen besproken met de externe accountant.

8.2.3 Verslag remuneratiecommissie

De remuneratiecommissie heeft in 2013 twee keer vergaderd. De heren J. Bout (voorzitter) en L.W.A.M. van Doorne zijn de leden van deze commissie.

Tijdens de vergadering zijn de volgende onderwerpen besproken:

- evaluatie van het bezoldigingsbeleid voor leden van de Raad van Bestuur;
- evaluatie van de bezoldiging van individuele leden van de Raad van Bestuur;
- evaluatie van de bezoldiging van individuele leden van de Raad van Commissarissen;
- scenarioanalyses.

De remuneratiecommissie heeft de Raad van Commissarissen vervolgens over deze onderwerpen geadviseerd. In paragraaf 8.4 *Remuneratierapport* van pagina 163 tot en met 168 wordt het remuneratiebeleid verder toegelicht.

8.2.4 Verslag selectie- en benoemingscommissie

De selectie- en benoemingscommissie heeft in 2013 twee keer vergaderd.

De heren L.W.A.M. van Doorne (voorzitter) en J. Bout zijn de leden van deze commissie.

Tijdens de vergadering zijn de volgende onderwerpen besproken:

- beoordeling van omvang en samenstelling van de Raad van Commissarissen;
- beoordeling van omvang en samenstelling van de Raad van Bestuur;
- profielschets van de Raad van Commissarissen;
- invulling vacature Raad van Commissarissen;
- beoordeling van het functioneren van individuele commissarissen;
- beoordeling van het functioneren van individuele leden van de Raad van Bestuur;
- het beleid van de Raad van Bestuur over selectiecriteria en benoemingsprocedures voor het hoger management.

De selectie- en benoemingscommissie heeft de Raad van Commissarissen vervolgens over deze onderwerpen geadviseerd.

8.2.5 Samenstelling Raad van Commissarissen

Op 16 mei 2013, tijdens de jaarlijkse Algemene Vergadering van Aandeelhouders van Ballast Nedam, is mevrouw C.M. Insinger (1965) benoemd als nieuw lid van de Raad van Commissarissen. In 2013 is de heer J.C. Huis in 't Veld afgetreden als lid van de Raad van Commissarissen om als directielid van Ballast Nedam Infra Speciale Projecten zich te richten op de contractswijziging van een groot project.

Elke commissaris dient geschikt te zijn om de hoofdlijnen van het totale beleid te kunnen beoordelen. Hij heeft de specifieke deskundigheid die noodzakelijk is voor de vervulling van zijn taak, binnen zijn rol in het kader van de profielschets van de raad. De Raad van Commissarissen streeft ernaar dat leden van de raad verschillende achtergronden en expertises hebben. Daarbij gaat het onder andere om kennis van humanresourcesmanagement, bouwnijverheid, openbaar bestuur, financiële deskundigheid, compliance en juridische zaken. De Raad van Commissarissen moet zodanig zijn samengesteld dat hij zijn taak naar behoren kan vervullen. Verder moet elke commissaris voldoende tijd beschikbaar hebben voor een goede vervulling van zijn taken.

8.2.6 Kwaliteitsborging toezicht

Hieronder doet de Raad van Commissarissen verslag van de activiteiten die zijn verricht om de kwaliteit van het bestuur en het gevoerde toezicht te bewaken.

Kwaliteitsborging toezicht: evaluatie

De Raad van Commissarissen heeft ook enkele malen zonder de Raad van Bestuur vergaderd. In een van deze vergaderingen heeft de Raad van Commissarissen besproken hoe de Raad van Bestuur functioneert als college en per individueel bestuurslid. Ook kwam daarbij de beloning van de leden van de Raad van Bestuur aan de orde.

Daarnaast heeft de Raad van Commissarissen zijn eigen functioneren geëvalueerd. Hierbij hebben de commissieleden met elkaar gesproken over het functioneren van de Raad van Commissarissen en zijn individuele leden. De Raad van Commissarissen heeft onder andere aandacht besteed aan de wijze van besluitvorming binnen deze raad, de kwaliteit van zijn rol als toezichthouder en zijn relatie tot de Raad van Bestuur.

Kwaliteitsborging toezicht: successieplanning

De selectie- en benoemingscommissie heeft stilgestaan bij het management-developmentbeleid van Ballast Nedam. Ook heeft de Raad van Commissarissen gesprekken gevoerd met de clusterdirecteuren, clustercontrollers en enkele stafdirecteuren. De Raad van Commissarissen wil hiermee een beter beeld krijgen van het managementniveau onder de Raad van Bestuur en van de inzichten die deze directeuren over Ballast Nedam hebben. Zij bepalen immers in belangrijke mate de continuïteit van de onderneming.

Kwaliteitsborging toezicht: introductieprogramma

Voor mevrouw C.M. Insinger is kort na haar benoeming een introductieprogramma georganiseerd. In het kader van dit programma heeft mevrouw Insinger verschillende projecten bezocht en heeft zij met diverse medewerkers van Ballast Nedam kennismakingsgesprekken gevoerd.

Kwaliteitsborging toezicht: onafhankelijkheid

De Raad van Commissarissen voldoet aan het onafhankelijkheidscriterium zoals verwoord in de Nederlandse corporategovernancecode.

Kwaliteitsborging toezicht: informatie inwinnen

De Raad van Commissarissen bezoekt regelmatig bouwprojecten en dochterondernemingen. Daarnaast nodigt zij medewerkers van Ballast Nedam uit om een deel van een vergadering van de Raad van Commissarissen bij te wonen. Het doel van deze bezoeken en uitnodigingen is om affiniteit te behouden met het bedrijf en informatie over het bedrijf te verzamelen, anders dan via de Raad van Bestuur.

In dit kader hebben leden van de Raad van Commissarissen ook een gesprek gevoerd met de voltallige Centrale Ondernemingsraad. De Raad van Commissarissen wint incidenteel ook extern advies in.

Kwaliteitsborging toezicht: interne auditor

Elk jaar evalueert de auditcommissie of het wenselijk is om een interne auditor aan te stellen. De auditcommissie is in 2013 tot het oordeel gekomen dat een interne auditor voor Ballast Nedam naar verwachting geen of onvoldoende toegevoegde waarde zal hebben. De reden hiervoor is dat Ballast Nedam jaarlijks aanvullende opdrachten geeft aan de externe accountant om controle uit te voeren. Hierbij wordt periodiek elke business unit doorgelicht. Verder voeren de clustercontrollers en de ondersteunende diensten, zoals Legal, periodiek audits uit bij projecten en/of business units.

8.2.7 Huishouding

Deze paragraaf beschrijft wijzigingen in de samenstelling van de Raad van Commissarissen en de aanwezigheid bij vergaderingen.

Huishouding: vertrek

Medio 2013 heeft de heer J.C. Huis in 't Veld te kennen gegeven dat hij met ingang van 31 oktober 2013 terugtreedt als lid van de Raad van Commissarissen om de functie van directielid van Ballast Nedam Infra Special Projecten te kunnen aanvaarden.

De Raad van Commissarissen heeft veel respect en waardering voor deze beslissing en bedankt de heer Huis in 't Veld voor zijn getoonde inzet als commissaris van Ballast Nedam. Mevrouw C.M. Insinger heeft de heer Huis in 't Veld als voorzitter van de audit-commissie opgevolgd.

Huishouding: aanwezigheid

Er hebben in 2013 18 vergaderingen van de Raad van Commissarissen plaatsgevonden, drie vergaderingen van de auditcommissie, twee vergadering van de remuneratiecommissie en twee vergadering van de selectie- en benoemingscommissie. Tijdens deze vergaderingen is drie maal een commissaris verhinderd geweest. Deze commissarissen zijn wel telefonisch betrokken geweest bij de behandelde onderwerpen. Hiermee komt het absentiepercentage uit op 4 procent.

8.2.8 Dividend

Het uitgangspunt van het dividendbeleid van Ballast Nedam is om 50 procent van het nettoresultaat als dividend uit te keren indien de leverage ratio kleiner dan 2 is. Gezien de negatieve resultaten, de slechte marktvooruitzichten heeft de Raad van Commissarissen het voorstel van de Raad van Bestuur goedgekeurd om over 2013 geen dividend uit te keren.

8.2.9 Jaarrekening en decharge

De Raad van Commissarissen biedt u hierbij het jaarverslag over het boekjaar 2013 aan. Hierin is de enkelvoudige en geconsolideerde jaarrekening opgenomen van Ballast Nedam N.V. Het jaarverslag is opgemaakt door de Raad van Bestuur en heeft de instemming van de Raad van Commissarissen. De jaarrekeningen zijn gecontroleerd door Ernst & Young Accountants LLP. De controleverklaring van de onafhankelijke accountant vindt u in paragraaf 10.1 op pagina 236. De Raad van Commissarissen stelt voor om de jaarrekening vast te stellen en verzoekt u decharge te verlenen aan de leden van de Raad van Bestuur voor het in 2013 gevoerde bestuur en aan de leden van de Raad van Commissarissen voor het daarop gehouden toezicht.

Nieuwegein, 6 maart 2014
Raad van Commissarissen

A.N.A.M. Smits

J. Bout

L.W.A.M. van Doorne

C.M. Insinger

8.3 Samenstelling van de Raad van Commissarissen

De Raad van Commissarissen bestaat uit de heren A.N.A.M. Smits, J. Bout en L.W.A.M. van Doorne en mevrouw C.M. Insinger. In deze paragraaf leest u meer over hen.

Drs. A.N.A.M. Smits (voorzitter)

De heer Smits is in 1943 geboren. Hij heeft de Nederlandse nationaliteit. Hij is lid geweest van de Raad van Bestuur van Macintosh N.V. en van Wilma International N.V. De heer Smits heeft bestuurslidmaatschappen en commissariaten vervuld bij uiteenlopende bedrijven. Op dit moment is hij voorzitter van de Raad van Commissarissen van Faber-Halbertsma Groep. Ook is hij commissaris bij Vebego Holding B.V., De Raekt B.V., Vercoat Invest B.V. en IGO-Post. De heer Smits is in 2004 voor het eerst benoemd tot commissaris van Ballast Nedam. Zijn huidige zittingsperiode loopt af op 16 mei 2016.



Drs. J. Bout

De heer Bout is in 1946 geboren. Hij heeft de Nederlandse nationaliteit. Tot 1 januari 2011 was hij bestuursvoorzitter bij Royal Haskoning. De heer Bout is commissaris bij het beursgenoteerde Brunel N.V., het niet-beursgenoteerde bedrijf Delta N.V. en bij de niet-beursgenoteerde Koninklijke Haskoning DHV Groep B.V. De heer Bout is lid van de Raad van Toezicht van Deltares en daarnaast is hij lid van het Algemeen Bestuur van het Ubbo Emmius Fonds. Ook is hij vicevoorzitter van de Commissie voor de Milieueffectrapportage. De heer Bout is in 2011 voor het eerst benoemd tot commissaris van Ballast Nedam. Zijn huidige zittingsperiode loopt af op 19 mei 2015.



Mr. L.W.A.M. van Doorne

De heer Van Doorne is in 1959 geboren. Hij heeft de Nederlandse nationaliteit. Hij is CEO-grotaandeelhouder van Optics Innovation Group B.V. en gedelegeerd bestuurder van Pallieter RENEFF B.V. Daarnaast vervult de heer Van Doorne commissariaten bij Pallieter Group B.V. (voorzitter), Diana Capital SGEER SA, CityFibre Holdings Ltd. en Shanxi Guangyu LED Lighting Co., Ltd. Ook is hij bestuurslid bij Muziekgebouw Eindhoven Fonds en Stichting Thomas van Villanova en lid van de Raad van Toezicht van Verder International B.V., Stichting Eindhoven Marketing en Stichting Vrienden van het Hart Z.O. Brabant. De heer Van Doorne is in 2012 voor het eerst benoemd tot commissaris van Ballast Nedam. Zijn huidige zittingsperiode loopt af op 16 mei 2016.



Mevrouw mr. C.M. Insinger MBA

Mevrouw Insinger is in 1965 geboren en heeft de Nederlandse nationaliteit. Zij is werkzaam als zelfstandig interimbestuurder en adviseur. Mevrouw Insinger is lid van de Raad van Commissarissen van SNS Reaal N.V., lid van de raad van toezicht van Rijnland Zorggroep en lid van de raad van toezicht van Luchtverkeersleiding Nederland. Tot 1 januari 2014 was zij lid en vicevoorzitter van de Raad van Toezicht Stichting Koninklijke Diergaarde Blijdorp en lid van de Supervisory Committee van Vesteda Residential Fund. Ook is mevrouw Insinger lid van de Strategisch Audit Committee van het Ministerie van Buitenlandse Zaken. Mevrouw Insinger is in 2013 voor het eerst benoemd tot commissaris van Ballast Nedam. Haar huidige zittingsperiode loopt af op 16 mei 2017.





HOOFDKANTOOR a.s.r., UTRECHT

Onze werkvoorbereider Matthijs Keller werkt mee aan de grootschalige renovatie van het hoofdkantoor van a.s.r. in Utrecht. Hij maakte de foto's van dit complexe project. Het pand wordt gerenoveerd terwijl grote delen ervan in gebruik blijven. Daarnaast stelt a.s.r. hoge eisen aan de duurzaamheid van het pand.



8.4 Remuneratierapport

In dit remuneratierapport legt de Raad van Commissarissen verantwoording af over het beloningsbeleid binnen Ballast Nedam. De Raad van Commissarissen heeft in 2013 een remuneratiecommissie ingesteld. Van deze commissie is de heer Bout voorzitter en de heer Van Doorne lid.

8.4.1 Uitgangspunten bezoldigingsbeleid voor leden Raad van Bestuur

De Raad van Commissarissen bepaalt de bezoldiging van de leden van de Raad van Bestuur, op grond van het bezoldigingsbeleid dat de Algemene Vergadering van Aandeelhouders in haar jaarlijkse vergadering van 2005 heeft vastgesteld. In 2013 heeft zowel de voltallige Raad van Commissarissen als de remuneratiecommissie één keer vergaderd over de bezoldiging van de individuele leden van de Raad van Bestuur. In overeenstemming met de Nederlandse corporategovernancecode heeft de Raad van Commissarissen in 2013 scenarioanalyses opgesteld en besproken over de hoogte en structuur van de bezoldiging van de leden van de Raad van Bestuur.

Het beloningsbeleid voor de leden van de Raad van Bestuur is erop gericht om bekwame bestuurders te motiveren en te behouden. De leden van de Raad van Bestuur moeten effectief leiding kunnen geven aan een groot Nederlands bouwconcern met deels internationale activiteiten.

De referentie voor het beloningsniveau van de leden van de Raad van Bestuur van Ballast Nedam N.V. is het beloningsniveau van andere (vergelijkbare) Nederlandse beursgenoteerde bouwconcerns. Hierbij houdt de Raad van Commissarissen rekening met de complexiteit, de omvang, het risicoprofiel en het besturingsmodel van deze ondernemingen. Het beloningsniveau van de individuele leden van de Raad van Bestuur is bovendien gebaseerd op de verantwoordelijkheden die ieder lid heeft.

De beloningsafspraken met de leden van de Raad van Bestuur worden contractueel vastgelegd op het moment dat zij in functie treden.

Vast jaarsalaris

Nadat de leden van de Raad van Bestuur in functie zijn getreden, wordt hun vaste jaarsalaris in principe alleen verhoogd volgens de cao-verhoging van de cao Bouwnijverheid.

Variabele beloning op de korte termijn: bonus

Op grond van het geldende beloningsbeleid voor de leden van de Raad van Bestuur is naast het vaste salaris een bonus mogelijk. Deze bonus bedraagt maximaal een derde van het vaste jaarsalaris. Twee derde deel van de bonus wordt bepaald door de financiële doelstellingen, het nettoresultaat en het gemiddeld werkzaam vermogen, zoals vastgelegd in het businessplan dat de Raad van Commissarissen heeft goedgekeurd. Een derde deel van de bonus wordt bepaald door niet-financiële criteria die de Raad van Commissarissen vaststelt en beoordeelt. Deze niet-financiële criteria zijn leiderschap, de relatie met de diverse stakeholders van de vennootschap, duurzaamheid en het management van specifieke, belangrijke onderwerpen die zich in een bepaald jaar hebben voorgedaan. De Raad van Commissarissen beoordeelt deze niet-financiële criteria onder meer op basis van rapportage, door eigen observatie, gesprekken met de Raad van Bestuur en gesprekken met derden.

De Raad van Commissarissen heeft een discretionaire bevoegdheid om geen of een andere bonus toe te kennen, los van de financiële en/of niet-financiële criteria. Een eventuele bonus wordt uitbetaald in het boekjaar na het afgesloten verslagjaar. De financiële doelstellingen die zijn opgenomen in het businessplan, worden om concurrentieredenen niet vooraf openbaar gemaakt.

In de jaarlijkse Algemene Vergadering van Aandeelhouders verantwoordt de Raad van Commissarissen wat de financiële en de niet-financiële doelstellingen voor het afgesloten verslagjaar waren en in hoeverre deze doelstellingen zijn gerealiseerd.

Variabele beloning op de lange termijn: opties

Ballast Nedam N.V. kent een managementoptieregeling die is vastgesteld tijdens een Buitengewone Algemene Vergadering van Aandeelhouders van 26 oktober 2006. Het doel van de managementoptieregeling is tweeledig, te weten: (i) bestuurders op de langere termijn te kunnen binden en (ii) de belangen van de individuele bestuurders parallel te laten lopen met die van de aandeelhouders.

Opties worden onder de volgende twee voorwaarden toegekend: de bestuurders moeten zelf certificaten van aandelen kopen, met een minimum van 5 procent van het aantal toegekende opties en deze certificaten gedurende drie jaar houden nadat deze opties zijn toegekend.

De Raad van Commissarissen is jaarlijks bevoegd om op de dag waarop de jaarcijfers van Ballast Nedam N.V. worden gepubliceerd, al dan niet opties toe te kennen aan de leden van de Raad van Bestuur. De Raad van Commissarissen stelt het aantal toe te kennen opties vast aan de hand van de volgende criteria:

- de betrokken bestuurder heeft aantoonbaar grote persoonlijke betekenis voor de onderneming;
- de Raad van Commissarissen wil het bestuurslid langer binden voor de continuïteit van de onderneming;
- de mate waarin het bestuurslid in het afgelopen boekjaar heeft voldaan aan de financiële en niet-financiële criteria.

Het uitgangspunt is dat de Raad van Commissarissen in één jaar niet meer opties aan de Raad van Bestuur zal toekennen dan maximaal 2 procent van het geplaatste aandelenkapitaal van Ballast Nedam N.V. De opties kunnen worden uitgeoefend vanaf drie tot zes jaar vanaf het moment dat ze zijn toegekend.

De uitoefenprijs van de opties is gelijk aan de gemiddelde slotkoers van het aandeel Ballast Nedam N.V. op NYSE Euronext Amsterdam, van vijf beursdagen voorafgaand aan de toekenning van de opties, met inbegrip van de dag van toekenning. De uitoefenprijs van de opties en de overige voorwaarden voor de toegekende opties blijven gedurende de looptijd van de opties gelijk.

8.4.2 Bezoldigingsbeleid voor 2014

De Raad van Commissarissen is van mening dat de huidige omvang van het beloningspakket en de criteria daarvoor de bestuurlijke prioriteiten goed weergeven. De Raad van Commissarissen is voorstander van een beperkte variabele beloning, gekoppeld aan haalbare doelstellingen die de gewenste accenten leggen. De Raad van Commissarissen heeft scenarioanalyses opgesteld over de mogelijke uitkomsten van de variabele beloning. Mede op basis hiervan neemt de Raad van Commissarissen zich voor om het huidige bezoldigingsbeleid in 2014 voort te zetten.

De belangrijkste indicatoren van de financiële doelstellingen vloeien voort uit de strategiedoelstelling van Ballast Nedam N.V. (zie hoofdstuk 2 *Strategische doelstellingen en financiële resultaten* op pagina 41) en komen terug in de financiële prestatiecriteria. Deze criteria zijn het nettoresultaat en het gemiddeld werkzaam vermogen, zoals opgenomen in het businessplan. De Raad van Commissarissen bepaalt op basis van het al dan niet behalen van de financiële en niet-financiële prestatiecriteria of de leden van de Raad van Bestuur in aanmerking komen voor een bonus.

Door de managementoptieregeling is er een verband tussen de strategiedoelstellingen en de variabele beloning op de lange termijn. De koers van het aandeel Ballast Nedam N.V. wordt immers onder andere bepaald door de mate waarin strategiedoelstellingen worden gehaald.

Bezoldiging leden Raad van Bestuur

De beloning voor de leden van de Raad van Bestuur bestaat uit het vaste jaarsalaris, een bonus, opties, pensioen en overige vergoedingen.

Vast jaarsalaris

Het vaste jaarsalaris, inclusief vakantiegeld, van de leden van de Raad van Bestuur bedraagt:

	1 januari 2014	1 januari 2013
De heer T.A.C.M. Bruijninx	496.000 euro	496.000 euro
De heer P. van Zwieten	364.000 euro	364.000 euro

Deze bedragen bestaan uit het vaste periodesalaris per 1 januari 2014 vermenigvuldigd met 13, plus het vakantiegeld. Deze vaste jaarsalarissen zijn gebaseerd op 52 weken.

Bonus

Zoals uit dit jaarverslag blijkt, heeft de Raad van Bestuur voor de vennootschap belangrijke onderwerpen, zoals het in lijn brengen van de organisatie met de strategische route van de onderneming, op bekwame wijze behandeld. Naar het oordeel van de Raad van Commissarissen hebben de bestuursleden de niet-financiële criteria deels gerealiseerd. De leden van de Raad van Bestuur hebben de voor hen opgestelde financiële prestatiecriteria niet gerealiseerd. Dit leidt ertoe dat de leden van de Raad van Bestuur niet in aanmerking komen voor een bonus.

Opties

In 2013 zijn aan de leden van de Raad van Bestuur over het boekjaar 2012 geen opties toegekend.

Pensioen

De leden van de Raad van Bestuur nemen onder dezelfde condities als de overige werknemers van Ballast Nedam deel aan het ondernemingspensioenfonds van Ballast Nedam. Ballast Nedam draagt een deel van de financieringskosten voor het pensioen en de leden van de Raad van Bestuur ieder het overige deel. Er geldt geen VUT-regeling voor de leden van de Raad van Bestuur.

Overige

De leden van de Raad van Bestuur ontvangen een vaste kostenvergoeding en krijgen een auto ter beschikking. Voor het overige hebben de leden van de Raad van Bestuur recht op wat is opgenomen in de toepasselijke cao Bouwnijverheid, inclusief de jaarlijkse cao-verhoging. Ook kunnen de leden van de Raad van Bestuur gebruikmaken van de regelingen die voor de overige werknemers van Ballast Nedam gelden, zoals het fiscaal faciliteren van fitness en het gebruik van een mobiele telefoon/pda.

Contractduur, opzegtermijn en ontslagvergoeding

De heer Bruijninx is op 13 februari 2003 voor onbepaalde tijd benoemd tot lid van de Raad van Bestuur. De heer Van Zwieten is per 19 mei 2011 benoemd tot lid van de Raad van Bestuur voor een periode van vier jaar. De opzegtermijn voor leden van de Raad van Bestuur bedraagt drie maanden en voor Ballast Nedam zes maanden.

Bij onvrijwillig ontslag bedraagt de vergoeding voor de heer Bruijninx anderhalf maal het vaste jaarsalaris en voor de heer Van Zwieten eenmaal het vaste jaarsalaris. De Raad van Commissarissen heeft via de zogenoemde clawbackclausule de bevoegdheid om een variabele bezoldiging terug te vorderen als deze op basis van onjuiste (financiële) gegevens is of wordt toegekend.

Relatie tussen prestatiecriteria en strategiedoelstellingen

Of de financiële prestatiecriteria, het nettoresultaat en het gemiddeld werkzaam vermogen, zijn behaald, hangt voor een belangrijk deel af van de strategiedoelstellingen van Ballast Nedam. U vindt deze in hoofdstuk 3 Strategische doelstellingen en financiële resultaten op pagina 41 van dit jaarverslag.

Relatie tussen bezoldiging en prestaties, zowel ex ante als ex post

De prestaties die de Raad van Bestuur in 2013 heeft geleverd, lagen naar het oordeel van de Raad van Commissarissen in lijn met de bezoldiging die zij hiervoor kregen. Tot dit oordeel komt de Raad van Commissarissen onder meer omdat de niet-financiële prestatiecriteria grotendeels zijn behaald. Daarnaast heeft de Raad van Bestuur onder moeilijke marktomstandigheden noodzakelijke en ingrijpende organisatiewijzigingen doorgevoerd. De Raad van Commissarissen heeft bovendien het beloningsniveau van de leden van de Raad van Bestuur vergeleken met dat van andere Nederlandse beursgenoteerde bouwconcerns, rekening houdend met de complexiteit, de omvang, het risicoprofiel en het besturingsmodel van de referentieondernemingen.

De Raad van Commissarissen verwacht dat de bezoldiging voor de Raad van Bestuur in 2014 in lijn zal zijn met de prestaties die de bestuursleden leveren. De reden hiervoor is dat de bezoldigingsstructuur naast een vast salaris voorziet in een variabel deel en dat de gestelde prestatiecriteria ook in 2014 een rechtstreeks verband houden met de strategiedoelstellingen voor 2014.

Bezoldiging leden Raad van Commissarissen

De beloning van de Raad van Commissarissen is vast en onafhankelijk van de resultaten van de onderneming. De Algemene Vergadering van Aandeelhouders heeft in 2005 de bezoldiging voor de Raad van Commissarissen vastgesteld. De jaarlijkse beloning van leden van de Raad van Commissarissen bedroeg op 1 januari 2014:

de heer A.N.A.M. Smits	45.000 euro
de heer J. Bout	30.000 euro
de heer L.W.A.M. van Doorne	30.000 euro
mevrouw C.M. Insinger	30.000 euro

De leden van de Raad van Commissarissen ontvangen daarnaast een vergoeding voor de kosten die zij maken om hun functie te vervullen.

Uit leden van de Raad van Commissarissen is een auditcommissie gevormd. De Algemene Vergadering van Aandeelhouders heeft in 2008 de bezoldiging voor deze auditcommissie vastgesteld. De jaarlijkse beloning van leden van de auditcommissie bedroeg op 1 januari 2014:

mevrouw C.M. Insinger	5.000 euro
de heer L.W.A.M. van Doorne	5.000 euro

Schematisch remuneratieoverzicht

Bestuurders en commissarissen

x € 1 duizend	2013			2012			
	Bruto-salaris	Bonus	Pensioen & sociale lasten Kosten-vergoeding	Bruto-salaris	Bonus	Pensioen & sociale lasten Kosten-vergoeding	
Bestuurders							
T.A.C.M. Bruijninx	496		109	5	493	153	5
R. Malizia ⁽³⁾	759		76	4	406	110	5
P. van Zwieten	364		82	5	361	80	5
	1 619		267	14	1 260	343	15
Commissarissen							
A.N.A.M. Smits	45			2	45		2
R.M.M. Boelen	-			-	35		2
J.C. Huis in 't Veld ⁽¹⁾	29			2	35		2
J. Bout	30			2	30		2
L.W.A.M. van Doorne	31			2	19		1
C.M. Insinger ⁽²⁾	22			1			
	157			9	164		9
Totaal	1 776		267	23	1 424	343	24

⁽¹⁾ tot 31 oktober 2013 – ⁽²⁾ met ingang van 16 mei 2013 – ⁽³⁾ tot 5 maart 2013

Theoretische waarde en verwachtingswaarde

Als de opties worden toegekend, wordt met behulp van een optiewaarderingsmodel bepaald wat de opties theoretisch waard zijn. Dit model houdt rekening met de intrinsieke waarde en de verwachtingswaarde. De intrinsieke waarde wordt bepaald op basis van het verschil tussen de koers van het aandeel en de uitoefenprijs van de optie op het moment van toekenning. De verwachtingswaarde wordt bepaald op basis van, onder andere, de verwachte ontwikkeling van de koers van het aandeel, die weer is afgeleid van historische koersen. Als de betreffende opties op de beurs verhandelbaar zouden zijn, kan de waarde naar boven of naar beneden afwijken.

Kostenbepaling van opties

Bij de toekenning van de opties verwerkt Ballast Nedam de theoretische waarde van de opties gedurende de gesloten periode als kosten in de winst-en-verliesrekening. Deze kosten worden tijdsevenredig verdeeld over het jaar waarin de optie is toegekend en de drie daarop volgende boekjaren. De totale kosten in het boekjaar bestaan uit de aan dat boekjaar toegerekende kosten van alle lopende optietoekenningen in de gesloten periode.

Jaarlijks wordt berekend wat de opties naar verwachting aan het einde van de gesloten periode waard zijn. Dit gebeurt op basis van de informatie die aan het einde van het boekjaar beschikbaar is. Ook deze verwachte waarde bestaat uit een intrinsieke waarde en een verwachtingswaarde. Door de verwachtingswaarde kunnen opties waarde hebben, terwijl de actuele koers van het aandeel lager is dan de uitoefenprijs.

Optieregeling

Jaar van toekenning	2013	2012	2011	2010	2009
T.A.C.M. Bruijninx					
Totale kosten in het boekjaar in €	82 295	235 376	243 226	278 000	311 000
Aantal	0	40 000	40 000	30 000	40 000
Uitoefenprijs in €	-	12,67	15,29	13,43	11,60
Koers aandeel bij toekenning in €	-	13,27	15,88	14,10	13,00
Genoten voordeel bij toekenning in €	-	-	-	-	-
Theoretische waarde bij toekenning in €	-	235 600	274 800	189 300	247 600
Status per 31/12/2013	n.v.t	voor- waardelijk	voor- waardelijk	voor- waardelijk	onvoor- waardelijk
Einde gesloten periode	n.v.t	9/03/2015	12/3/2014	12/03/2013	13/03/2012
Einde looptijd	n.v.t	8/03/2018	11/3/2017	11/03/2016	12/03/2015
Verwachte waarde einde gesloten periode in €	n.v.t	259 000	242 000	180 000	300 000
R. Malizia					
Totale kosten in het boekjaar in €	(1041 504)	176 532	182 419	208 000	233 000
Aantal	0	30 000	30 000	22 500	30 000
Uitoefenprijs in €	-	12,67	15,29	13,43	11,60
Koers aandeel bij toekenning in €	-	13,27	15,88	14,10	13,00
Genoten voordeel bij toekenning in €	-	-	-	-	-
Theoretische waarde bij toekenning in €	-	176 700	206 100	141 975	185 700
Status per 31/12/2013	n.v.t	voor- waardelijk	voor- waardelijk	voor- waardelijk	onvoor- waardelijk
Einde gesloten periode	n.v.t	9/03/2015	12/3/2014	12/03/2013	13/03/2012
Einde looptijd	n.v.t	8/03/2018	11/3/2017	11/03/2016	12/03/2015
Verwachte waarde einde gesloten periode in €	n.v.t	194 000	181 000	135 000	225 000
P. van Zwieten					
Totale kosten in het boekjaar in €	58 900	47 927			
Aantal	0	30 000			
Uitoefenprijs in €	-	12,67			
Koers aandeel bij toekenning in €	-	13,27			
Genoten voordeel bij toekenning in €	-	-			
Theoretische waarde bij toekenning in €	-	176 700			
Status per 31/12/2013	n.v.t	voor- waardelijk			
Einde gesloten periode	n.v.t	9/03/2015			
Einde looptijd	n.v.t	8/03/2018			
Verwachte waarde einde gesloten periode in €	n.v.t	194 000			



8.5 Samenstelling Raad van Bestuur

T.A.C.M. Bruijninx (voorzitter)

De heer Theo Bruijninx is in 1961 geboren. Hij heeft de Nederlandse nationaliteit. De heer Bruijninx vervult de functie van CEO (Chief Executive Officer) en werkt sinds 1990 bij Ballast Nedam. Hij werkte achtereenvolgens in financiële functies bij Ballast Nedam Engineering, de Holding, Ballast Nedam Projectontwikkeling, Ballast Nedam Woningbouw en wederom de Holding. De heer Bruijninx is per 13 februari 2003 voor onbepaalde tijd benoemd tot lid van de Raad van Bestuur. Sinds 13 augustus 2007 is hij voorzitter van de Raad van Bestuur. Hiernaast is de heer Bruijninx commissaris bij Hollandia Holding B.V.

P. van Zwieten

De heer Peter van Zwieten is in 1961 geboren. Hij heeft de Nederlandse nationaliteit. De heer Van Zwieten vervult de functie van CFO (Chief Financial Officer) en werkt sinds 1989 bij Ballast Nedam. Hij werkte in verschillende financiële functies bij diverse bedrijfsonderdelen, waaronder Ballast Nedam Beton en Waterbouw, Ballast Nedam Groep in Saoedi-Arabië en voor Ballast Nedam International in diverse Europese landen en in Taiwan. Hij is financieel directeur van Ballast Nedam Ontwikkelingsmaatschappij geweest en werd in 2002 financieel directeur van de divisie Ballast Nedam Infra. De heer Van Zwieten is op 19 mei 2011 voor het eerst benoemd tot lid van de Raad van Bestuur voor een periode van vier jaar. Zijn huidige zittingsperiode loopt af op 19 mei 2015.

LUS VAN LINNE

Met de overdracht van 150 hectare gebied in de Maasmeander in Roermond aan de Stichting het Limburgs Landschap is het project 'Nieuw Leven in de Lus van Linne' van start gegaan. In nauwe samenwerking met de Stichting het Limburgs Landschap, de Gemeenten Roermond en Maasgouw en de bewoners rond het gebied, heeft Ballast Nedam de afgelopen jaren een integraal plan ontwikkeld waarin natuurontwikkeling, hoogwaterbescherming en grindwinning worden gecombineerd.



Jaarrekening 2013

9.1	Geconsolideerde balans	172
9.2	Geconsolideerde winst-en-verliesrekening	173
9.3	Geconsolideerd overzicht van mutaties in het eigen vermogen	174
9.4	Geconsolideerd kasstroomoverzicht	175
9.5	Toelichting behorende tot de geconsolideerde balans en winst-en-verliesrekening	176
9.6	Segmentatie	191
9.7	Overnames en desinvesteringen	195
9.8	Toelichting op de geconsolideerde balans	196
9.9	Toelichting op de winst-en-verliesrekening	212
9.10	Vennootschappelijke balans (voor resultaatbestemming)	226
9.11	Vennootschappelijke winst- en verliesrekening	226
9.12	Toelichting op de vennootschappelijke balans en winst-en-verliesrekening	227

9.1 Geconsolideerde balans

x € 1 miljoen	Noot	31 december 2013	31 december 2012
Vaste activa			
Immateriële activa	1	21	31
Materiële vaste activa	2	137	169
Financiële vaste activa	3	17	11
Investerings in geassocieerde deelnemingen	4	4	2
Uitgestelde belastingvorderingen	5	32	32
		211	245
Viottende activa			
Voorraden	6	175	202
Onderhanden werk	7	135	112
Vorderingen	8	226	239
Geldmiddelen	9	54	84
Activa bestemd voor verkoop	15	48	4
		638	641
Kortlopende verplichtingen			
Bankkredieten	9	(22)	(8)
Leningen	11	(9)	(17)
Vooruitontvangen op voorraden	6	(2)	(1)
Onderhanden werk	7	(106)	(124)
Crediteuren		(237)	(253)
Belastingen	5	(1)	(3)
Overige schulden	10	(207)	(187)
Voorzieningen	13	(28)	(39)
Passiva bestemd voor verkoop	15	(27)	(2)
		(639)	(634)
Viottende activa min kortlopende verplichtingen		(1)	7
		210	252
Langlopende verplichtingen			
Leningen	11	106	108
Derivaten		1	1
Uitgestelde belastingverplichtingen	5	1	4
Personeelsbeloningen	12	5	4
Voorzieningen	13	7	4
		120	121
Totaal eigen vermogen			
Eigen vermogen toe te rekenen aan de aandeelhouders van de vennootschap	14	90	131
Minderheidsbelang	14	-	-
		90	131
		210	252

Noot: Zie toelichting behorende tot de geconsolideerde balans en winst-en-verliesrekening op pagina 176
t/m 225 welke integraal onderdeel uitmaakt van deze geconsolideerde jaarrekening.

9.2 Geconsolideerde winst-en-verliesrekening

x € 1 miljoen	Noot	2013	2012
Omzet	16	1 268	1 296
Overige bedrijfsopbrengsten	17.1	-	4
Kosten van grondstoffen en uitbesteed werk	17.2	(949)	(956)
Personeelsbeloningen	17.3	(268)	(285)
Overige bedrijfskosten		(57)	(57)
		(1 274)	(1 298)
Resultaat geassocieerde deelnemingen	4	-	-
Resultaat uit bedrijfsactiviteiten voor afschrijvingen en amortisatie (EBITDA)		(6)	2
Afschrijvingen en amortisatie (im)materiële activa	1, 2	(21)	(23)
Bijzondere waardeverandering (im)materiële activa	1, 2	(3)	(10)
Resultaat uit bedrijfsactiviteiten (EBIT)		(30)	(31)
Financieringsbaten	18	-	3
Financieringslasten	18	(7)	(10)
Netto financieringsbaten (lasten)		(7)	(7)
Resultaat geconsolideerde deelnemingen		-	-
Resultaat voor belastingen		(37)	(38)
Buitengewone baten en lasten		-	-
Belastingen	19	(4)	(3)
Nettoresultaat		(41)	(41)
Toe te rekenen aan:			
Aandeelhouders van de vennootschap		(41)	(41)
Minderheidsbelang			
Nettoresultaat		(41)	(41)
Toe te rekenen aan aandeelhouders:			
Nettoresultaat per aandeel (€)	20	(4,22)	(4,24)
Verwaterd nettoresultaat per aandeel (€)	20	(4,22)	(4,24)

Geconsolideerd overzicht van het totaalresultaat

x € 1 miljoen	Noot	2013	2012
Nettoresultaat boekjaar		(41)	(41)
Niet-gerealiseerde resultaten die na eerste opname worden gereclassificeerd naar de winst-en-verliesrekening:			
Koersverschil		-	-
Mutatie afdekkingsreserve geassocieerde deelnemingen		2	(1)
Mutatie afdekkingsreserve		(1)	(3)
Mutatie afdekkingsreserve via winst-en-verliesrekening		-	9
Mutatie afdekkingsreserve geassocieerde deelnemingen via winst - en verliesrekening		-	-
Totaal niet-gerealiseerde resultaten die na eerste opname worden gereclassificeerd naar de winst-en-verliesrekening:		1	5
Niet-gerealiseerde resultaten die nooit worden gereclassificeerd naar de winst-en-verliesrekening:			
Totaal niet-gerealiseerde resultaten die nooit worden gereclassificeerd naar de winst-en-verliesrekening:		-	-
Niet-gerealiseerde resultaten (na belasting)		1	5
Totaal gerealiseerde en niet-gerealiseerde resultaten		(40)	(36)
Toe te rekenen aan:			
Aandeelhouders van de vennootschap		(40)	(36)
Minderheidsbelang		-	-
Totaalresultaat voor de periode		(40)	(36)

Noot: Zie toelichting behorende tot de geconsolideerde balans en winst-en-verliesrekening op pagina 176 t/m

225 welke integraal onderdeel uitmaakt van deze geconsolideerde jaarrekening.

De in het geconsolideerd totaalresultaat opgenomen bedragen zijn de mutaties na € 0 miljoen belastingen (2012: € 2 miljoen).

9.3 Geconsolideerd overzicht van mutaties in het eigen vermogen

x € 1 miljoen	Geplaatst aandelen- kapitaal	Agio	Ingekocht eigen aandelen	Koers- verschillen reserve	Reserve deel- nemingen	Afdek- kings reserve	Overige reserves	Resultaat	Eigen vermogen aandeel houders	Minder- heids belang	Totaal eigen vermogen
31 december 2011	60	52	(5)	-	41	(9)	23	9	171	-	171
Nettoresultaat boekjaar								(41)	(41)		(41)
Koersverschil				-					-		-
Effectief deel mutatie reële waarde afdekkingsinstrumenten						(3)			(3)		(3)
Effectief deel mutatie reële waarde afdekkingsinstrumenten geassocieerde deelnemingen						(1)			(1)		(1)
Mutatie reële waarde afdekkingsinstrumenten, overgeboekt naar winst-en-verliesrekening							9		9		9
Mutatie reële waarde afdekkingsinstrumenten, geassocieerde deelnemingen, overgeboekt naar winst-en-verliesrekening							-		-		-
Totaalresultaat				-		(5)		(41)	(36)	-	(36)
Betaald dividend							(5)		(5)		(5)
Optieregeling							1		1		1
Ingekochte eigen aandelen			-						-		-
Transacties met aandeelhouders			-				(4)		(4)	-	(4)
Resultaatbestemming 2012					-		9	(9)	-	-	-
Overig	-				(5)		5		-		-
31 december 2012	60	52	(5)	-	36	(4)	33	(41)	131	-	131
Nettoresultaat boekjaar								(41)	(41)		(41)
Koersverschil				-					-		-
Effectief deel mutatie reële waarde afdekkingsinstrumenten						(1)			(1)		(1)
Effectief deel mutatie reële waarde afdekkingsinstrumenten geassocieerde deelnemingen							2		2		2
Mutatie reële waarde afdekkingsinstrumenten, overgeboekt naar winst-en-verliesrekening							-		-		-
Mutatie reële waarde afdekkingsinstrumenten geassocieerde deelnemingen overgeboekt naar winst-en-verliesrekening							-		-		-
Totaalresultaat						1		(41)	(40)	-	(40)
Betaald dividend							-		-		-
Optieregeling							(1)		(1)		(1)
Ingekochte eigen aandelen					-				-		-
Transacties met aandeelhouders					-		(1)		(1)	-	(1)
Resultaatbestemming 2013					-		(41)	41	-	-	-
Overig		-					-		-		-
31 december 2013	60	52	(5)	-	36	(3)	(9)	(41)	90	-	90

Noot: Zie toelichting behorende tot de geconsolideerde balans en winst-en-verliesrekening op pagina 176 t/m 225 welke integraal onderdeel uitmaakt van deze geconsolideerde jaarrekening.

De in het geconsolideerd totaalresultaat opgenomen bedragen zijn de mutaties na belastingen.

9.4 Geconsolideerd kasstroomoverzicht

x € 1 miljoen	Noot	31 december 2013	31 december 2012
Netto liquide middelen - beginstand	9	76	87
Nettoresultaat		(41)	(41)
Aanpassingen			
Afschrijvingen	2	21	23
Amortisatie	1	-	-
Bijzondere waardeveranderingen (im)materiële vaste activa	1,2	3	10
Financieringslasten	18	7	10
Financieringsbaten	18	-	(3)
Op aandelen gebaseerde beloningen	14	-	1
Boekwinst verkoop vaste activa en dochterondernemingen		-	-
Belastingen	19	1	3
Resultaat geassocieerde deelnemingen	4	-	-
Boekresultaat op verkoop materiële activa		-	-
Mutaties			
Mutatie voorraden	6	27	6
Mutatie onderhanden werk	7	(41)	(46)
Mutatie overige reële waarde investeringen	3,2	-	1
Mutatie vorderingen		5	24
Mutatie voorzieningen en personeelsbeloningen	12,13	(7)	(2)
Mutatie overige schulden		10	28
Betaalde rente	18	(7)	(7)
Betaalde rente op afdekkingsinstrumenten	18	-	(3)
Ontvangen rente	18	-	-
Betaalde belastingen	19	(2)	(3)
Netto kasstroom operationele activiteiten		(24)	1
Immateriële activa			
investeringen	1	(6)	(2)
opbrengsten uit desinvesteringen	1	2	1
Materiële vaste activa			
investeringen	2	(19)	(23)
acquisities		-	-
opbrengsten uit desinvesteringen	2	7	8
Financiële vaste activa			
investeringen	3,1	(7)	(41)
opbrengsten uit desinvesteringen	3,1	1	-
ontvangen dividend	3,2	-	1
ontvangsten overige vorderingen	3,3	-	-
Desinvesteringen in geassocieerde deelnemingen	4	(2)	-
Verwerving van dochteronderneming na aftrek van verworven geldmiddelen		-	(4)
Verkoop van dochteronderneming na aftrek van afgestoten geldmiddelen		8	-
Netto kasstroom investeringsactiviteiten		(16)	(60)
Ontvangsten uit opgenomen langlopende leningen	11	14	62
Aflossing langlopende leningen	11	(15)	(7)
Desinvestering langlopende leningen	11	-	-
Betaalde afsluitkosten nieuwe leningen	11	-	-
Betaalde financiële leasetermijnen	11	(3)	(2)
Verwerving minderheidsbelang		-	
Betaald dividend	14	-	(5)
In-/verkoop eigen aandelen	14	-	
Netto kasstroom financieringsactiviteiten		(4)	48
Effect van koersverschillen op liquide middelen		-	-
Netto liquide middelen - eindstand	9	32	76

Noot: Zie toelichting behorende tot de geconsolideerde balans en winst-en-verliesrekening op pagina 176 t/m 225 welke integraal onderdeel uitmaakt van deze geconsolideerde jaarrekening.

De netto liquide middelen bestaan uit het saldo van geldmiddelen en bankkredieten welke niet met elkaar verrekend kunnen worden. In de netto liquide middelen is € 2 miljoen niet vrij beschikbaar. (2012: € 2 miljoen) Zie verder toelichting note 9 netto liquide middelen. In bovengenoemd kasstroomoverzicht zit € 7 miljoen aan investeringen in pps vorderingen opgenomen onder de netto kasstroom investeringsactiviteiten.

9.5 Toelichting behorende tot de geconsolideerde balans en winst-en-verliesrekening

Belangrijke grondslagen voor financiële verslaggeving

Ballast Nedam N.V. is gevestigd in Nederland te Nieuwegein. De geconsolideerde jaarrekening van Ballast Nedam N.V. over het boekjaar 2013 omvat Ballast Nedam N.V. (hoofd van de groep) en haar dochtermaatschappijen (tezamen te noemen Ballast Nedam) en het belang van Ballast Nedam in geassocieerde deelnemingen en entiteiten waarover gezamenlijk de zeggenschap wordt uitgeoefend.

Ten aanzien van de vennootschappelijke winst-en-verliesrekening van Ballast Nedam N.V. is gebruik gemaakt van de vrijstelling ingevolge artikel 402 Boek 2 BW.

De Raad van Bestuur heeft op 6 maart 2014 de jaarrekening opgemaakt, en de jaarrekening is door de Raad van Commissarissen vastgesteld op 6 maart 2014. De jaarrekening wordt ter goedkeuring voorgelegd aan de Algemene Vergadering van Aandeelhouders op 25 april 2014.

Continuïteit en liquiditeit van de onderneming

In het afgelopen jaar heeft Ballast Nedam een nettoverlies geleden van € 41 miljoen (2012: idem) en is het solvabiliteitspercentage gedaald van 15% naar 11%.

Ter versterking van de vermogenspositie en invulling van de financieringsbehoefte heeft Ballast Nedam in 2014 een herfinanciering gerealiseerd met steun van alle 5%-plus aandeelhouders en banken. De herfinanciering zal uiteindelijk de vorm hebben van een uitbreiding van het eigen vermogen op basis van een claimemissie van € 30 miljoen en nieuwe leningen van € 80 miljoen met een looptijd tot en met 2016. Bovendien is een overbruggingsfaciliteit van €30 miljoen tot de claimemissie overeengekomen. Aan de claimemissie hebben huidige aandeelhouders zich voor €20,6 miljoen gecommitteerd en het restant van € 9,4 miljoen is door de Rabobank en ING onderschreven. De € 80 miljoen leningen zijn deels een vervanging van de bestaande (voorheen niet-gecommitteerde) faciliteit van € 60 miljoen. Inkomsten uit eventuele desinvesteringen van bedrijven die zich voordoen in de periode tot en met 2016 moeten voor een deel als terugbetaling op de leningen worden aangewend.

De herfinanciering versterkt de balans van Ballast Nedam en biedt het bedrijf voldoende financiële ruimte om zich te kunnen richten op de versnelde uitvoering van zijn strategie, die gericht is op grote integrale complexe projecten.

Met de financiële maatregelen kondigt Ballast Nedam ook een aantal operationele maatregelen aan om te komen tot een verbetering van het operationele resultaat. Dit behelst onder meer de herstructurering van regionale bouwbedrijven naar een geïntegreerd opererend bouwbedrijf. Daarnaast zal een aantal toeleverende en specialistische bedrijven die niet langer bijdragen aan de strategische propositie van Ballast Nedam worden gedesinvesteerd. Na de reeds gerealiseerde transitie naar een landelijk opererend infra bedrijf en het daarbij verlaten van de verliesgevende traditionele markten, richt Ballast Nedam hiermee zijn organisatie verder in op de ingezette strategische route. Op grond van deze versterking van de financieringsstructuur van Ballast Nedam en het vastgestelde ondernemingsplan voor 2014-2016 verwacht Ballast Nedam de basis te hebben gelegd om de zwaar verliesgevende jaren achter zich te laten.

Dit laat onverlet dat er onzekerheden zijn die voor Ballast Nedam nadelig (maar ook voordelig) kunnen uitpakken. Dit betreffen enerzijds gevoeligheden in het ondernemingsplan zoals het tijdstip van het contracteren van grote projecten en de afwikkeling van lopende gerechtelijke procedures. Anderzijds bestaan onzekerheden in de effectuering van verbeteringstrajecten, zoals de realisatie van verkoop van bedrijfsonderdelen en kostenbesparingstrajecten. De convenanten met betrekking tot de herfinanciering worden eind maart 2014 vastgesteld.

Ballast Nedam is van mening dat het bedrijf op basis van de genomen maatregelen en het ondernemingsplan 2014-2016, rekening houdend met de geïdentificeerde gevoeligheden, in staat is om binnen haar kredietlimiet te blijven. Tevens biedt het ondernemingsplan tezamen met verwachte opbrengsten uit verkoop van bedrijfsonderdelen zodanige ruimte dat Ballast Nedam zich in de komende jaren aan de nog overeen te komen convenanten kan houden die in overleg met de banken en op basis van het ondernemingsplan voor 31 maart 2014 zullen worden vastgesteld.

Op basis van de boven weergegeven acties, plannen en verwachtingen is de jaarrekening 2013 opgesteld met inachtneming van de continuïteitveronderstelling.

Schattingen en oordeelsvorming door de leiding

Bij het opstellen van de jaarrekening zijn door de leiding van Ballast Nedam schattingen en beoordelingen uitgevoerd die van invloed zijn op de bedragen die worden opgevoerd voor activa, passiva, omzet, kosten en de daarmee verband houdende toelichtingen van voorwaardelijke en niet uit de balans blijkende verplichtingen. Schattingen en beoordelingen worden regelmatig geëvalueerd.

Projectresultaten

De post onderhanden werk omvat naast de geboekte kosten en verzonden termijnen per project ook de tussentijds gerealiseerde winst dan wel de getroffen verliesvoorziening. Zowel deze winst als dit verlies zijn gebaseerd op een schatting van het uiteindelijke resultaat per project, de prognose einde werk.

De genoemde resultaatsschatting is met meer onzekerheid omgeven naarmate bijvoorbeeld:

- een overeengekomen contractvorm meer risico's voor de aannemer inhoudt. Bij een design & construct contract neemt de aannemer immers ook het ontwerprisico voor haar rekening. Bij een DBMO contract komt hier de verantwoordelijkheid voor het onderhoud en exploitatie bij.
- een project zich nog in een vroege fase van ontwerp of uitvoering bevindt. Bij het uitwerken van een voorlopig ontwerp naar een definitief ontwerp kunnen aanzienlijke afwijkingen van het voorlopig ontwerp blijken. Dit kan omdat een aanvankelijke oplossing bij nader inzien niet mogelijk blijkt te zijn, of omdat de grondcondities beter of slechter zijn dan verwacht, of omdat de dialoog met stakeholders veel gecompliceerder is en dus meer kost dan vooraf is aangenomen. Ook tijdens de uitvoeringsfase kunnen tal van risico's blijken welke voor rekening van de aannemer komen. Genoemde afwijkingen kunnen overigens positief en negatief zijn.
- De looptijd van het contract langer is en daarmee de prognose einde werk inherent meer schattingsonzekerheden kent.
- Projecten onderhevig zijn aan meerwerk en claim situaties

Goodwill

Bij de berekening van de realiseerbare waarde wordt gebruikgemaakt van geschatte toekomstige kasstromen. Bij het bepalen van toekomstige kasstromen wordt aangesloten bij planningen van de betreffende kasstroomgenererende eenheid voor de komende drie jaar. De veronderstellingen uit deze planningen zijn mede gebaseerd op resultaten uit het verleden en externe informatiebronnen. Kasstromen na drie jaar worden geëxtrapoleerd met verwachte groeipercenages.

Grondposities

Grondposities worden verworven en aangehouden voor toekomstige ontwikkelingen en zijn gewaardeerd tegen de historische aanschafwaarde of de te realiseren waarde indien deze lager is. De te realiseren waarde is de hoogste van de directe verkoopwaarde en de contante waarde van de verwachte toekomstige kasstromen. De verwachte toekomstige kasstromen worden bepaald aan de hand van scenario- en sensitiviteitsanalyses.

De gehanteerde disconteringsvoet voor de contante waardebepaling bedraagt 9%.

Verwerking van winstbelastingen

Bij de jaarafsluiting maakt Ballast Nedam een inschatting van de belastingpositie voor alle fiscale entiteiten. Hierbij worden schattingen gemaakt met betrekking tot de werkelijke op korte termijn te verrekenen belastinglasten en -baten alsmede de tijdelijke verschillen tussen de fiscale balanspositie en de bedrijfseconomische balanspositie. Voor de fiscale compensabele verliezen en de uitgestelde belastingvordering uit hoofde van tijdelijke verschillen wordt per balansdatum bepaald of deze tot waardering kunnen worden gebracht. Ballast Nedam waardeert uitgestelde belastingvorderingen voor zover het waarschijnlijk is dat deze worden gerealiseerd. Indien de werkelijke verwachte belastbare winsten afwijken van de schattingen en afhankelijk van de belastingstrategieën die Ballast Nedam in zou kunnen voeren, kan het voorkomen dat de tot waardering gebrachte uitgestelde belastingvorderingen niet worden gerealiseerd, wat effect kan hebben op de financiële positie en resultaten van Ballast Nedam.

Voorzieningen

Voorzieningen met betrekking tot feitelijke verplichtingen zijn afhankelijk van schattingen en beoordelingen of de criteria voor de verantwoording als verplichting zijn gerealiseerd inclusief de schatting van de omvang van de feitelijke verplichting. Feitelijke verplichtingen worden verantwoord indien het waarschijnlijk is dat een verplichting zal ontstaan en de omvang van deze verplichting redelijkerwijs kan worden geschat. Garantievoorzieningen worden getroffen voor de verwachte uitgaven voor de afwikkeling van bekende klachten. Indien de werkelijke uitkomst afwijkt van onze aannames van de verwachte uitgaven, moeten de geschatte voorzieningen worden herzien en dit kan effect hebben op de financiële positie en resultaten van Ballast Nedam.

Overeenstemmingsverklaring

De geconsolideerde jaarrekening is opgesteld in overeenstemming met International Financial Reporting Standards zoals aanvaard binnen de Europese Unie (hierna: 'EU-IFRS') en Titel 9 Boek 2 BW.

Gehanteerde grondslagen bij de opstelling van de geconsolideerde jaarrekening

De geconsolideerde jaarrekening wordt gepresenteerd in miljoenen euro's. Getallen met een waarde kleiner dan € 0,5 miljoen worden weergegeven met een streepje. De jaarrekening is opgesteld op basis van historische kosten voor zover EU-IFRS de waardering en resultaatbepaling van specifieke posten niet op een andere wijze voorschrijft.

Bij het opstellen van de jaarrekening zijn door de leiding schattingen en veronderstellingen gemaakt die van invloed zijn op de bedragen die in de jaarrekening zijn opgenomen. De feitelijke resultaten kunnen van deze schattingen en veronderstellingen afwijken. Zie ook schattingen en oordeelsvorming door de leiding op pagina 177.

Door de leiding gevormde oordelen bij de toepassing van de EU-IFRS die belangrijke gevolgen hebben voor de jaarrekening, en schattingen die een aanmerkelijk risico in zich bergen van een materiële aanpassing in het volgende jaar zijn vermeld in de toelichting.

De hierna uiteengezette grondslagen voor financiële verslaggeving zijn consistent toegepast voor alle entiteiten en gepresenteerde perioden in deze geconsolideerde jaarrekening met inachtneming van de volgende wijzigingen.

Gewijzigde grondslagen

In 2013 zijn een aantal nieuwe standaarden en wijzigingen en interpretaties van bestaande standaarden van kracht geworden. Deze nieuwe standaarden, wijzigingen en interpretaties, voor zover van toepassing op Ballast Nedam, hebben geen impact op de waardering en classificatie van activa en passiva, de winst-en-verliesrekening en kasstromen, maar hebben wel geleid tot een beperkte aanpassing van opgenomen toelichtingen. De belangrijkste zijn IFRS 13 'waardering tegen reële waarde' en IAS 1 'presentatie van de jaarrekening', IFRS 13 betreft de bepaling van de reële waarde. Omdat Ballast Nedam anders dan derivaten geen balansposten op reële waarde heeft gewaardeerd, is de impact van IFRS 13 gering. IFRS 13 vereist tevens additionele informatieverschaffing. Onder andere wordt meer toelichting opgenomen over de reële waarde van instrumenten die in de balans tegen geamortiseerde kostprijs worden opgenomen. De verandering in IAS 1 betreft de wijze van presentatie van het geconsolideerd totaalresultaat. Posten die in de toekomst zullen worden geherclassificeerd naar winst- en verliesrekening zijn afzonderlijk gepresenteerd van posten die niet worden geherclassificeerd naar de winst- en verliesrekening.

Grondslagen voor consolidatie, activa, passiva en winst-en-verliesrekening

Dochtermaatschappijen

Dochtermaatschappijen betreffen entiteiten waarin Ballast Nedam, direct of indirect, een beslissende invloed uitoefent op het financiële en operationele beleid teneinde voordelen te verkrijgen uit de activiteiten van die entiteiten. Deze dochtermaatschappijen worden integraal geconsolideerd met een minderheidsbelang indien van toepassing. Deze entiteiten worden opgenomen vanaf de datum waarop voor het eerst sprake is van zeggenschap tot aan het moment waarop deze eindigt.

Geassocieerde deelnemingen

Geassocieerde deelnemingen zijn die entiteiten waarin Ballast Nedam invloed van betekenis heeft op het financiële en operationele beleid, maar waarover zij geen beslissende zeggenschap heeft.

De geconsolideerde jaarrekening omvat het aandeel van Ballast Nedam in het totaalresultaat van geassocieerde deelnemingen volgens de 'equity'-methode, vanaf de datum waarop Ballast Nedam voor het eerst invloed van betekenis heeft tot aan de datum waarop deze eindigt. Wanneer het aandeel van Ballast Nedam in de verliezen groter is dan de waarde van het belang in een geassocieerde deelneming, wordt de boekwaarde van de deelneming in de balans van Ballast Nedam afgeboekt tot nihil en worden verdere verliezen niet meer in aanmerking genomen behalve voor zover Ballast Nedam een in rechte afdwingbare of feitelijke verplichting heeft.

Joint ventures

Deelnemingen in combinaties, waarin Ballast Nedam geen overwegende, maar gezamenlijke invloed op het beleid kan uitoefenen als elk van de overige participanten, waaronder aannemingscombinaties, worden proportioneel geconsolideerd.

Consolidatie vindt plaats vanaf de datum waarop voor het eerst gezamenlijk zeggenschap wordt uitgeoefend tot aan de datum waarop deze eindigt.

Eliminatie van transacties bij consolidatie

Transacties met dochtermaatschappijen, geassocieerde deelnemingen en entiteiten waarover gezamenlijk zeggenschap wordt uitgeoefend, worden 'at arm's length' bepaald en evenals onderlinge verhoudingen (proportioneel) geëlimineerd.

Niet-gerealiseerde verliezen worden op dezelfde wijze geëlimineerd, maar slechts voor zover er geen aanwijzing is voor een bijzondere waardevermindering.

Vreemde valuta

Activa en passiva van buitenlandse activiteiten luidend in andere functionele valuta dan de euro worden omgerekend naar de functionele valuta in euro's tegen de per balansdatum geldende koers en posten in de winst-en-verliesrekening tegen de koers die de wisselkoers op transactiedatum benadert (gemiddelde koers in het verslagjaar). Koersverschillen volgend uit de omrekening van het in deze buitenlandse activiteiten geïnvesteerde vermogen, inclusief semipermanente financiering, en de verschillen tussen resultaten omgerekend tegen de gemiddelde koers in het verslagjaar en de koers per balansdatum, worden verantwoord in een afzonderlijke component van het geconsolideerd totaalresultaat.

Vorderingen en schulden in vreemde valuta worden omgerekend naar de functionele valuta tegen de per balansdatum geldende koers. Transacties in vreemde valuta worden omgerekend naar de functionele valuta tegen de koers per transactiedatum. De hieruit volgende koersverschillen worden verantwoord als onderdeel van EBIT.

Immateriële activa

Goodwill

Goodwill betreft een bedrag dat voortvloeit uit de overname van dochtermaatschappijen, geassocieerde deelnemingen en joint ventures. Alle bedrijfscombinaties worden administratief verwerkt via toepassing van de purchase-accountingmethode. Goodwill wordt toegerekend aan kasstroomgenererende eenheden.

Goodwill wordt gewaardeerd als:

- de reële waarde van de overgedragen vergoeding; plus
- het opgenomen bedrag van eventuele minderheidsbelangen in de overgenomen partij; plus
- indien de bedrijfscombinatie in fasen plaatsvindt, de reële waarde van het voorgaande belang in de overgenomen partij; verminderd met
- het opgenomen nettobedrag (over het algemeen de reële waarde van de identificeerbare verworven activa en aangegane verplichtingen).

Negatieve goodwill die bij een overname ontstaat, wordt direct in de winst-en-verliesrekening opgenomen.

Door de Groep gemaakte transactiekosten in verband met een bedrijfscombinatie, niet zijnde kosten in verband met de uitgifte van aandelen of obligaties, worden opgenomen wanneer zij worden gemaakt.

De reële waarde van een voorwaardelijke vergoeding wordt op overnamedatum opgenomen. Indien die voorwaardelijke vergoeding wordt geclassificeerd als eigen vermogen, vindt geen latere herwaardering plaats en wordt de afwikkeling verantwoord binnen het eigen vermogen. In andere gevallen worden wijzigingen na eerste opname in de winst-en-verliesrekening opgenomen.

Goodwill wordt niet geamortiseerd. In plaats daarvan wordt jaarlijks, of eerder indien hiervoor een aanwijzing bestaat, getoetst of er sprake is van een bijzondere waardevermindering. Voor geassocieerde deelnemingen wordt de boekwaarde van goodwill opgenomen in de boekwaarde van de investering in de geassocieerde deelneming.

Overige immateriële activa

Software wordt gewaardeerd tegen kostprijs verminderd met cumulatieve amortisatie en bijzondere waardevermindervingsverliezen. Concessies inzake winning van grondstoffen worden gewaardeerd tegen de kostprijs verminderd met cumulatieve amortisatie en bijzondere waardeverminderingen.

Amortisatie

Amortisatie van immateriële activa, niet zijnde goodwill en immateriële activa met een onbepaalde levensduur, vindt plaats op basis van de geschatte gebruiksduur. Concessies inzake grond(stoffen) worden geamortiseerd volgens winning op basis van de raming van de nog te winnen grondstoffen.

De restwaarde, amortisatiemethoden en geschatte gebruiksduur worden jaarlijks beoordeeld. De geschatte gebruiksduur voor concessies bedraagt 5 – 40 jaar en voor software 3 jaar.

Met betrekking tot goodwill en immateriële activa met een onbepaalde levensduur wordt ten minste ieder jaar per balansdatum, of eerder indien hiertoe een aanwijzing bestaat, systematisch getoetst of zich een bijzondere waardevermindering heeft voorgedaan.

Materiële vaste activa

Vaste activa in eigendom

Materiële vaste activa worden gewaardeerd tegen verkrijgings- of vervaardigingsprijs, verminderd met cumulatieve afschrijvingen en bijzondere waardeverminderingverliezen.

Wanneer materiële vaste activa bestaan uit onderdelen met een ongelijke geschatte gebruiksduur, worden deze als afzonderlijke posten onder de materiële vaste activa opgenomen en afgeschreven.

De kosten voor de ontmanteling en verwijdering van het actief en de herstelkosten van de locatie waar de activa zich bevinden worden geactiveerd voor de netto contante waarde indien deze kosten op betrouwbare wijze zijn in te schatten. De netto contante waarde van deze verplichting wordt verantwoord als voorziening. Financieringskosten voor kwalificerende activa waarvoor de periode die nodig is om de activa gereed te maken voor verkoop of gebruik langdurig is, worden geactiveerd.

Geleasde vaste activa

Leaseovereenkomsten waarbij Ballast Nedam vrijwel alle aan het eigendom verbonden risico's en voordelen overneemt, worden geclassificeerd als financiële leases. Het geleasde actief wordt gewaardeerd op de laagste van de reële waarde en de contante waarde van de minimale leasebetalingen bij aanvang de lease, verminderd met cumulatieve afschrijvingen en bijzondere waardeverminderingen.

Uitgaven na eerste opname

Ballast Nedam neemt in de boekwaarde van een materieel vast actief de kostprijs op van de vervanging van een deel van dat actief wanneer die kosten worden gemaakt, indien het waarschijnlijk is dat de toekomstige economische voordelen met betrekking tot het actief aan Ballast Nedam zullen toekomen en de kostprijs van het actief betrouwbaar kan worden bepaald. Alle andere kosten worden als last in de winst-en-verliesrekening opgenomen wanneer zij worden gemaakt.

Afschrijving

Afschrijvingen vinden in het algemeen plaats volgens de lineaire methode op basis van de geschatte gebruiksduur van (ieder onderdeel van) een materieel vast actief. Op terreinen wordt niet afgeschreven.

De geschatte gebruiksduur is 10 – 30 jaar voor bedrijfsgebouwen, 5 – 20 jaar voor materieel en inventarissen en 2 – 10 jaar voor overige bedrijfsmiddelen.

De restwaarde, afschrijvingsmethoden en geschatte gebruiksduur worden jaarlijks beoordeeld. Voor enkele activa wordt afgeschreven op basis van productie eenheden.

Financiële vaste activa

Pps-vorderingen

Vorderingen uit hoofde van publiek-private samenwerkingsovereenkomsten (pps) betreffen de van publieke organen nog te ontvangen concessievergoedingen in verband met pps-projecten. Pps-vorderingen worden verantwoord als financiële activa. In overeenstemming met IAS 32 en 39 worden pps-vorderingen bij de eerste verwerking in de jaarrekening opgenomen tegen reële waarde en daarna tegen geamortiseerde kostprijs, gebruikmakend van een effectieve rente. Deze verwerkingswijze van pps-vorderingen is in overeenstemming met het financiële activa model van IFRIC 12 'Service Concession Arrangements'.

Overige investeringen

Indien geen invloed van betekenis wordt uitgeoefend op het zakelijke en financiële beleid vindt waardering plaats tegen de reële waarde, waarbij de waardeveranderingen worden opgenomen in het geconsolideerd totaalresultaat. Indien de investering classificeert als beschikbaar voor verkoop, wordt de waarde van de mutatie van overige investeringen, die niet classificeren als beschikbaar voor aangehouden voor verkoop verwerkt in het resultaat. Alleen in het bijzondere geval dat de reële waarde niet op betrouwbare wijze kan worden bepaald, vindt waardering tegen verkrijgingsprijs minus bijzondere waardeverminderingen plaats.

Activa en passiva aangehouden voor verkoop

Onmiddellijk voorafgaand aan de classificatie als aangehouden voor verkoop wordt de waardering van de activa en passiva van een af te stoten groep getoetst op bijzondere waardevermindering in overeenstemming met de toepasselijke grondslagen. Vervolgens worden vaste activa en groepen activa die worden afgestoten, bij eerste opname als aangehouden voor verkoop, gewaardeerd op de laagste van de boekwaarde en de reële waarde minus verkoopkosten.

Een beëindigde bedrijfsactiviteit is een onderdeel van de activiteiten van de Groep dat een afzonderlijke belangrijke bedrijfsactiviteit of een afzonderlijk belangrijk geografisch bedrijfsgebied vertegenwoordigt, of is een dochteronderneming die uitsluitend is overgenomen met de bedoeling te worden doorverkocht. Classificatie als beëindigde bedrijfsactiviteit geschiedt bij afstoting of, indien dit eerder is, wanneer de bedrijfsactiviteit voldoet aan de criteria voor classificatie als aangehouden voor verkoop. Een groep af te stoten activa die wordt opgeheven, kan hier ook aan voldoen.

Afgeleide financiële instrumenten

Ballast Nedam maakt gebruik van afgeleide financiële instrumenten om valuta-, rente- en marktrisico's af te dekken die voortvloeien uit bedrijfs-, financierings- en investeringsactiviteiten. In overeenstemming met het treasurybeleid houdt Ballast Nedam geen derivaten aan voor handelsdoeleinden en geeft Ballast Nedam deze ook niet uit.

Afgeleide financiële instrumenten worden bij eerste opname gewaardeerd tegen reële waarde, waarbij de toerekenbare transactiekosten worden verantwoord in de winst-en-verliesrekening zodra deze zich voordoen. Indien geen hedge accounting wordt toegepast wordt de winst of het verlies uit herwaardering naar reële waarde onmiddellijk in de winst-en-verliesrekening opgenomen. Resultaten als gevolg van reële waardeaanpassingen van valutatermijncontracten worden in de projectresultaten verwerkt als onderdeel van de natuurlijke hedge op de koersresultaten van het project.

Indien hedge accounting wordt toegepast, documenteert Ballast Nedam de relatie tussen het financiële instrument en de af te dekken positie. De doelstellingen ten aanzien van risicobeheer, alsmede de strategie bij het aangaan van de afdekkingstransacties worden vastgelegd. Verder documenteert Ballast Nedam de inschattingen omtrent de effectiviteit van de afdekkingstransactie. Indien de afdekking effectief is worden mutaties verwerkt in het geconsolideerd totaalresultaat met inachtneming van het uitgestelde belastingeffect. De mutaties in de reële waarde van afdekkingstransacties kunnen bestaan uit mutaties in de reële waarde van bestaande afdekkingstransacties en gerealiseerde resultaten indien de afgedekte positie in de winst-en-verliesrekening is verwerkt. Voor zover de afdekkingstransactie ineffectief is, wordt de waardeontwikkeling in de winst-en-verliesrekening opgenomen.

De reële waarde van valutatermijncontracten is de contante waarde van de termijngoers. De reële waarde van de overige afgeleide financiële instrumenten wordt bepaald op basis van de gedisconteerde waarde van de verwachte toekomstige kasstromen uit deze instrumenten.

Voorraden

Grondposities worden verworven en aangehouden voor toekomstige vastgoedontwikkelingen en zijn gewaardeerd tegen de historische aanschafwaarde of de te realiseren netto-opbrengstwaarde indien deze lager is. De te realiseren netto opbrengstwaarde is de hoogste van de directe verkoopwaarde en de contante waarde van de verwachte toekomstige kasstromen. De verwachte toekomstige kasstromen worden bepaald aan de hand van scenario- en sensitiviteitsanalyses. In beginsel zijn deze posities niet 'in vervaardiging' en derhalve worden geen ontwikkelkosten geactiveerd. Rente wordt geactiveerd, indien aan de voorwaarden voor activering van financieringslasten is voldaan en vanaf het moment dat de grondpositie actief ontwikkeld wordt. De daarmee samenhangende kosten komen rechtstreeks ten laste van het resultaat. Ontwikkel- en bouwrechten in eigendom worden verantwoord onder grondposities.

Ook opstallen en gronden ter verkoop worden verantwoord onder de voorraden. Dit zijn panden die niet verkocht zijn aan derden en in aanbouw zijn of bouwkundig zijn opgeleverd. De voorraad opstallen en gronden ter verkoop wordt gewaardeerd tegen kostprijs en direct toerekenbare indirecte kosten of lagere opbrengstwaarde. Rente wordt geactiveerd, indien aan de voorwaarden voor activering van financieringslasten is voldaan.

Verkochte woningbouwprojecten waarbij de opdrachtgever geen mogelijkheid heeft om structurele elementen in het ontwerp te specificeren en waarbij sprake is van continue overdracht van belangrijke risico's en eigendom, worden verantwoord onder voorraden. Dit deel van de voorraad wordt gewaardeerd tegen kostprijs plus tot dan toe opgenomen winst, verminderd met een voorziening voor voorzienbare verliezen en verminderd met gefactureerde termijnen naar rato van de voortgang van het project. Rente wordt geactiveerd, indien aan de voorwaarden voor activering van financieringslasten is voldaan. De kostprijs van woningbouwprojecten omvat de direct toerekenbare indirecte kosten op basis van de normale productiecapaciteit.

Voorraden gereed product zijn gewaardeerd tegen de kostprijs of netto-opbrengstwaarde indien deze lager is. De kostprijs van de voorraad gereed product is gebaseerd op het 'eerst-in, eerst-uit beginsel' (fifo). In de kostprijs is begrepen de rente, indien aan de voorwaarden voor activering van financieringslasten is voldaan. De kostprijs van voorraden gereed product omvat de direct toerekenbare indirecte kosten op basis van de normale productiecapaciteit.

Voorraden grondstoffen zijn gewaardeerd tegen kostprijs of lagere opbrengstwaarde.

Onderhanden werk

Onderhanden projecten in opdracht van derden worden gewaardeerd tegen kostprijs plus tot dan toe opgenomen winst, verminderd met een voorziening voor voorzienbare verliezen en verminderd met gefactureerde termijnen naar rato van de voortgang van het project. Rente wordt geactiveerd, indien aan de voorwaarden voor activering van financieringslasten is voldaan. De kostprijs van onderhanden werk omvat de direct toerekenbare indirecte kosten op basis van de normale productiecapaciteit.

Zodra een betrouwbare schatting kan worden gemaakt van het resultaat van een onderhanden project in opdracht van derden, worden de contractuele opbrengsten en lasten in de winst-en-verliesrekening verwerkt naar rato van het stadium van voltooiing van het project. Het stadium van voltooiing wordt bepaald aan de hand van productiemetingen. Verwachte verliezen op projecten worden onmiddellijk in de winst-en-verliesrekening opgenomen.

De voorbereidingskosten en de design- en constructiekosten van grote projecten (tenderkosten) worden als onderhanden werk geactiveerd vanaf het moment dat Ballast Nedam als enige bidder de contractonderhandelingen voert. De voorbereidingskosten voorafgaand aan deze fase worden ten laste van de winst-en-verliesrekening verantwoord. Indien tenderkosten als last worden genomen in de periode waarin ze zijn ontstaan, worden deze kosten niet alsnog geactiveerd als het project wordt verkregen.

Vorderingen

Handels- en overige vorderingen worden bij de eerste opname verwerkt tegen reële waarde verminderd met toerekenbare transactiekosten. Na de eerste opname worden handels- en overige vorderingen gewaardeerd tegen geamortiseerde kostprijs minus bijzondere afwaarderingen. Lange termijn vorderingen worden gewaardeerd tegen de geamortiseerde kostprijs met uitzondering van uitgestelde belastingvorderingen die tegen nominale waarde worden opgenomen.

Geldmiddelen

Geldmiddelen bestaan uit kas- en banksaldi en andere direct opvraagbare deposito's. De banksaldi maken onderdeel van een cash pool alsmede de opgenomen kasgeld-faciliteiten die een integraal deel van het middelenbeheer van Ballast Nedam vormen, maken in het kasstroomoverzicht deel uit van geldmiddelen.

Bijzondere waardeverminderingen (waardeveranderingen)

De boekwaarde van de activa met uitzondering van voorraden gereed product, grondstoffen en halffabricaten, onderhanden werken en de uitgestelde belastingvordering van Ballast Nedam wordt per balansdatum bezien om te bepalen of er aanwijzingen zijn voor bijzondere waardeverminderingen. Indien dergelijke aanwijzingen bestaan, wordt een schatting gemaakt van de realiseerbare waarde van het actief.

Voor goodwill en activa met een onbepaalbare gebruiksduur wordt per iedere balansdatum de realiseerbare waarde geschat.

De realiseerbare waarde van activa van Ballast Nedam is gelijk aan de reële waarde verminderd met verkoopkosten, of de bedrijfswaarde indien deze hoger is. Bij het bepalen van de bedrijfswaarde wordt de contante waarde van de geschatte toekomstige kasstromen berekend met behulp van een disconteringsvoet vóór belasting die een afspiegeling is van zowel de actuele markttaxaties van de tijdswaarde van geld als van de specifieke risico's met betrekking tot het actief. Voor een actief dat geen kasontvangsten genereert die in hoge mate onafhankelijk zijn van die van andere activa, wordt de realiseerbare waarde bepaald voor de kasstroomgenererende eenheid waartoe het actief behoort.

Bijzondere waardevermindervingsverliezen worden in de winst-en-verliesrekening opgenomen.

Inkoop van eigen aandelen

Bij inkoop van aandelenkapitaal dat als eigen vermogen in de balans is verwerkt, wordt het bedrag van de betaalde vergoeding, met inbegrip van de rechtstreeks toerekenbare kosten, in het eigen vermogen opgenomen. Ingekochte aandelen worden geclassificeerd als ingekochte eigen aandelen en gepresenteerd als aftrekpost op het totale eigen vermogen. Wanneer ingekochte eigen aandelen worden geleverd, worden zij op fifo-basis uit de portefeuille geboekt. Het verschil tussen kostprijs en marktwaarde wordt verantwoord in de agioreserve.

Dividend

Dividend wordt als verplichting verwerkt in de periode waarin dit wordt gedeclareerd.

Op aandelen gebaseerde beloningen

De aandelenoptieregeling stelt de Raad van Bestuur in staat om certificaten van aandelen Ballast Nedam te verwerven. De opties kunnen uitgeoefend worden als de medewerker gedurende drie onafgebroken jaren na de toekenning in dienst blijft van de onderneming en kunnen gedurende de drie daarop volgende jaren worden uitgeoefend. Het optierecht vervalt bij beëindiging van het dienstverband. De Raad van Commissarissen is verantwoordelijk voor de toekenning van een optierecht. Toekenning is afhankelijk van kwantitatieve en kwalitatieve criteria. Van jaar tot jaar besluit de Raad van Commissarissen of wordt overgegaan tot toekenning van opties op de dag van de publicatie van de jaarcijfers of bij benoeming.

De reële waarde van de toegekende opties wordt opgenomen onder personeelskosten terwijl tegelijkertijd het eigen vermogen met eenzelfde bedrag wordt verhoogd (equity settled). De reële waarde wordt vastgesteld op de datum van toekenning en toegerekend aan de periode waarin de aanspraken van de medewerkers op de aandelen onvoorwaardelijk worden. Indien opties worden vervangen of worden afgerekend voordat deze onvoorwaardelijk zijn geworden, wordt op dat moment het resterende deel van de vastgestelde waarde afgeschreven. De reële waarde van de opties wordt vastgesteld met behulp van een optiewaarderingsmodel dat rekening houdt met de voorwaarden waaronder de opties zijn toegekend.

Langlopende leningen

Opgenomen langlopende leningen worden bij de eerste opname verwerkt tegen reële waarde verminderd met toerekenbare transactiekosten. Na de eerste opname worden rentedragende leningen gewaardeerd tegen geamortiseerde kostprijs, waarbij een verschil tussen de kostprijs en het aflossingsbedrag op basis van de effectieve rentemethode in de winst-en-verliesrekening wordt opgenomen over de looptijd van de leningen.

Pensioenen

De door Ballast Nedam ingestelde pensioenregeling voor kantoorpersoneel, die kwalificeert als toegezegde bijdrageregeling, wordt uitgevoerd door Stichting Pensioenfonds Ballast Nedam. In deze toegezegde bijdrage regeling worden verplichtingen in verband met bijdragen aan pensioenregelingen op basis van toegezegde bijdragen als last in de winst-en-verliesrekening opgenomen wanneer de bijdragen verschuldigd zijn.

De bouwplaatsmedewerkers van Ballast Nedam vallen onder de verplichte regeling van bedrijfstakpensioenfonds voor de Bouwnijverheid (bpfBOUW. Onder IAS 19R wordt deze pensioenregeling verantwoord als toegezegde bijdrageregeling.

Langetermijnpersoneelsbeloningen

De nettoverplichting van Ballast Nedam uit hoofde van langetermijnpersoneelsbeloningen (jubileumuitkeringen, langdurig zieken), met uitzondering van pensioenregelingen, is het bedrag van de toekomstige beloning dat werknemers hebben verdiend in ruil voor hun diensten in de verslagperiode en voorgaande perioden. De verplichting wordt gedisconteerd tot de contante waarde, rekening houdend met actuariële veronderstellingen.

Voorzieningen

Een voorziening wordt in de balans opgenomen wanneer Ballast Nedam een in rechte afdwingbare of feitelijke verplichting heeft als gevolg van een gebeurtenis in het verleden, het waarschijnlijk is dat voor de afwikkeling van die verplichting een uitstroom van middelen nodig is en het bedrag betrouwbaar is te schatten.

Indien het effect daarvan materieel is, worden de voorzieningen bepaald door de verwachte toekomstige kasstromen contant te maken op basis van een disconteringsvoet vóór belasting die een afspiegeling is van de actuele markttaxaties van de tijdswaarde van geld en, waar nodig, van de specifieke risico's met betrekking tot de verplichting.

Handelsschulden en overige te betalen posten

Handelsschulden en overige te betalen posten worden bij de eerste opname verwerkt tegen reële waarde. Na de eerste opname worden handelsschulden en overige te betalen posten gewaardeerd tegen geamortiseerde kostprijs.

Opbrengsten (omzet)

Projecten in opdracht van derden

De overeengekomen opbrengsten en lasten met betrekking tot onderhanden werken worden in de winst-en-verliesrekening verwerkt naar rato van het stadium van voltooiing van het project. Het stadium van voltooiing wordt bepaald aan de hand van productiemetingen. Verwachte verliezen op projecten worden onmiddellijk in de winst-en-verliesrekening opgenomen.

Verkoop van goederen

Opbrengsten uit de verkoop van goederen worden in de winst-en-verliesrekening verwerkt wanneer de belangrijke risico's en voordelen van eigendom aan de koper zijn overgedragen. Voor die woningbouwprojecten waarbij de opdrachtgever geen mogelijkheid heeft om structurele elementen in het ontwerp te specificeren en waarbij sprake is van continue overdracht van belangrijke risico's en eigendom, worden omzet en resultaat verantwoord naar rato van voortgang.

Diensten

Opbrengsten uit hoofde van verleende diensten worden in de winst-en-verliesrekening opgenomen naar rato van het stadium van voltooiing van de transactie per balansdatum. Het stadium van voltooiing wordt bepaald aan de hand van beoordelingen van de verrichte werkzaamheden. Er worden geen opbrengsten opgenomen indien er belangrijke onzekerheden bestaan ter zake van het innen van de verschuldigde vergoeding, de hiermee verband houdende kosten of eventuele retouren van goederen, en tevens wanneer er sprake is van aanhoudende betrokkenheid van het management bij de goederen.

Pps-projecten

Gedurende de constructie van het actief wordt een pps-project verantwoord als project in opdracht van derden en wordt bij facturatie van deelfases de hieruit voortvloeiende concessie verantwoord als financieel vast actief. De contractuele opbrengsten en lasten worden in de winst-en-verliesrekening verwerkt naar rato van voortgang van het project. Het stadium van voltooiing wordt bepaald aan de hand van productiemetingen.

De rentebaten van het financieel vast actief worden in de winst-en-verliesrekening als financiële baten verantwoord.

Tijdens de operationele fase bestaan de opbrengsten van pps-projecten uit de reële waarde van de levering van contractueel overeengekomen diensten en de rentebaten gerelateerd aan de investering in het project. Opbrengsten worden verantwoord op het moment dat de hieraan gerelateerde diensten worden geleverd.

Overheidssubsidies

Overheidssubsidies worden verantwoord op het moment dat er redelijke zekerheid bestaat dat deze zullen worden ontvangen en aan de voorwaarden voor toekenning van de subsidie voldaan is. Subsidies die worden verstrekt ter compensatie van kosten, worden verantwoord in de winst-en-verliesrekening in dezelfde periode als de gemaakte kosten. Subsidies die bijdragen aan de ontwikkeling of aanschaf van vaste activa, worden in mindering gebracht op de kostprijs van die vaste activa.

Lasten

Kosten worden toegerekend aan de periode waarop zij betrekking hebben.

Leasebetalingen uit hoofde van operationele leasing

Leasebetalingen uit hoofde van operationele leasing worden lineair over de leaseperiode in de winst-en-verliesrekening opgenomen.

Leasebetalingen uit hoofde van financiële leases

De minimale leasebetalingen worden deels als financieringskosten opgenomen en deels als aflossing van de uitstaande verplichting. De financieringskosten worden zodanig aan iedere periode van de totale leasetermijn toegerekend, dat dit resulteert in een constante periodieke rentevoet over het resterende saldo van de verplichting.

Netto financieringslasten

De netto financieringslasten omvatten de rentebaten en -lasten op gelden berekend met behulp van de effectieve-rentemethode. De rentecomponent van de financiële leasebetalingen wordt in de winst-en-verliesrekening opgenomen met behulp van de effectieve-rentemethode. Valutakoersresultaten alsmede resultaten op afgeleide financiële instrumenten worden in de winst-en-verliesrekening opgenomen onder EBIT met uitzondering van renteswaps. Resultaten op renteswaps worden als financieringsbaten of -lasten verantwoord.

Belasting naar de winst

De belastingen worden berekend over het resultaat uit gewone bedrijfsuitoefening, rekeninghoudend met de fiscale faciliteiten en tarieven die van toepassing zijn. De belastingen worden in de winst-en-verliesrekening opgenomen behoudens voor zover die betrekking hebben op posten die rechtstreeks in het geconsolideerd totaalresultaat worden verwerkt.

Uitgestelde belastingen worden opgenomen volgens de balansmethode voor tijdelijke verschillen tussen de bedrijfseconomische en fiscale waardering van activa en passiva, alsmede voor in de toekomst verrekenbare verliezen. Deze worden verantwoord op basis van de geldende belastingtarieven voor de periodes waarin de tijdelijke verschillen naar verwachting zullen worden gerealiseerd.

Uitgestelde belastingvorderingen worden gewaardeerd tegen nominale waarde voor zover het waarschijnlijk is dat deze worden gerealiseerd. Voor de volgende tijdelijke verschillen wordt geen uitgestelde belasting opgenomen: de eerste verwerking van goodwill en verschillen met betrekking tot dochtermaatschappijen en geassocieerde deelnemingen voor zover deze in de nabije toekomst niet zullen worden afgewikkeld en voor zover Ballast Nedam control houdt over de afwikkeling.

Kasstroomoverzicht

Kasstroomen uit bedrijfsactiviteiten worden gepresenteerd op basis van de indirecte methode. Kasstroomen in buitenlandse valuta worden omgerekend tegen de wisselkoers op de datum van de kasstroom dan wel op basis van gemiddelden. Mutaties welke niet hebben geresulteerd in kasstroom, zoals koersverschillen, reële waarde mutaties, in het eigen vermogen verwerkte aandelengerelateerde betalingen en dergelijke worden geëlimineerd in dit overzicht. Betaalde dividenden aan gewone aandeelhouders worden opgenomen in de kasstroom uit financieringsactiviteiten. Betaalde rente wordt opgenomen in de kasstroom uit operationele activiteiten. Rekening-courant welke direct opeisbaar is wordt opgenomen in het saldo liquide middelen en rekening-courant banken bij het opstellen van het geconsolideerd kasstroomoverzicht.

Nettoresultaat per aandeel

Het nettoresultaat per aandeel wordt berekend als een aan de houders van aandelen toekomend nettoresultaat gedeeld door het gemiddeld aantal uitstaande aandelen over de betreffende periode. Het verwaterde resultaat van een aandeel wordt berekend als het resultaat gedeeld door het gemiddeld aantal uitstaande aandelen, inclusief het aantal aandelen dat uitgegeven zou zijn bij uitoefening van uitstaande aandelenopties, als dit tot verwatering zal leiden.

Gesegmenteerde informatie

Een operationeel segment is een onderdeel van Ballast Nedam dat bedrijfsactiviteiten uitvoert die in belangrijke mate kunnen bijdragen aan opbrengsten en kosten, waaronder opbrengsten en kosten in verband met transacties met de andere onderdelen van de Groep.

De Raad van Bestuur gebruikt regelmatig informatie per segment om beslissingen te nemen over allocatie van middelen en het beoordelen van resultaten. Per segment wordt aanvullende financiële informatie gegeven. De beslissingen over allocatie van middelen en het beoordelen van resultaten gebeurt op basis van het resultaat uit bedrijfsactiviteiten (EBIT) en werkzaam vermogen. De prijzen voor transacties tussen segmenten worden op een zakelijke, objectieve grondslag bepaald. De resultaten, activa en verplichtingen van een segment omvatten posten die rechtstreeks, dan wel op basis van redelijkheid, aan het segment kunnen worden toegerekend. Niet toegerekende posten bestaan onder andere uit financieringsbaten en -lasten, alsmede winstbelastingvorderingen en -verplichtingen.

Per geografisch segment wordt aanvullende financiële informatie gegeven. Bij de presentatie van informatie op basis van geografische indeling wordt voor de opbrengsten uitgegaan van de geografische locatie van de afnemers. Voor de activa wordt uitgegaan van de geografische locatie van de activa.

Nog niet toegepaste nieuwe standaarden en interpretaties

Een aantal nieuwe standaarden, wijzigingen op standaarden en interpretaties is in 2013 nog niet van kracht en wordt derhalve niet toegepast in de geconsolideerde jaarrekening. De belangrijkste voor Ballast Nedam zijn:

IFRS 10 – ‘Geconsolideerde jaarrekening’

IFRS 10 introduceert een nieuwe benadering ter bepaling of investees (entiteiten waarin wordt geïnvesteerd) moeten worden geconsolideerd en een uniform model ter bepaling of overwegende zeggenschap wordt uitgeoefend over investees, dus ook over de ‘special purpose entities’ (SPEs). Gelijktijdig met IFRS 10 heeft de IASB een wijziging van IAS 27 gepubliceerd. Deze nieuwe versie bevat de grondslagen voor verwerking en toelichting voor enkelvoudige jaarrekeningen. IFRS 10 en de gewijzigde IAS 27 zijn in het vierde

kwartaal van 2012 goedgekeurd door de EU; dit heeft naar verwachting geen materiële impact op de vergelijkende cijfers dan wel het eigen vermogen van Ballast Nedam. Deze standaard is van kracht voor jaarperiodes die aanvangen op of na 1 januari 2014.

IFRS 11 – ‘Gezamenlijke overeenkomsten’

IFRS 11 vervangt IAS 31 ‘Belangen in joint ventures’ en SIC-13 ‘Entiteiten waarover gezamenlijk zeggenschap wordt uitgeoefend - Niet-monetaire bijdragen door deelnemers in een joint venture’.

IFRS 11 onderscheidt twee soorten samenwerkingsverbanden, afhankelijk van de vraag of de partijen feitelijk blootstaan aan de voor- en nadelen van de individuele activa en schulden (joint operation), dan wel alleen blootstaan aan de voor- en nadelen van het netto-actief (joint venture). Het essentiële onderscheid van een joint venture ten opzichte van een joint operation is de in beginsel onbeperkte aansprakelijkheid van een deelnemer aan een joint operation voor diens aandeel in de schulden, terwijl de aansprakelijkheid van een deelnemer aan een joint venture in beginsel beperkt is tot diens inbreng in de entiteit waarin de samenwerking is opgenomen. Joint ventures kunnen niet meer proportioneel geconsolideerd worden, maar dienen tegen de equity methode verwerkt te worden.

Een “joint operator” moet haar deel van de activa, passiva, opbrengsten en kosten opnemen, wat niet per definitie gelijk staat aan proportioneel consolideren.

Deze standaard is van toepassing op boekjaren die beginnen op of na 1 januari 2014.

Ballast Nedam heeft tot en met 2013 de joint ventures proportioneel geconsolideerd op basis van IAS 31. Ballast Nedam heeft ten behoeve van toepassing van IFRS 11 vanaf 2014 criteria opgesteld waaraan de gezamenlijke overeenkomsten zijn getoetst. Op basis hiervan is vastgesteld voor welke samenwerkingsverbanden sprake is van een Joint Venture met als gevolg dat de verwerking van deze samenwerkingsverbanden in overeenstemming met IFRS 11 vanaf 2014 plaats vindt door middel van de equity-methode in plaats van proportionele consolidatie. Voorbeelden betreffen belangen in asfaltcentrales en andere minderheidsbelangen. Indien IFRS 11 in 2013 zou zijn toegepast, zou dit een impact op de omzet hebben van €48 miljoen negatief, oftewel 4%. De impact op de kasstromen, orderboek en segmentatie is door het management beoordeeld en wordt beperkt geacht. De overgang zal geen effect hebben op de niet-gerealiseerde resultaten van de Groep of op de gewone en verwaterde winst per aandeel.

IFRS 12 – ‘Toelichting van belangen in andere entiteiten’

IFRS 12 brengt in één standaard alle vereisten samen met betrekking tot de informatieverschaffing over belangen van een entiteit in dochterondernemingen, gezamenlijke overeenkomsten, geassocieerde deelnemingen en niet-geconsolideerde gestructureerde entiteiten. Momenteel vergelijkt Ballast Nedam de bestaande en de nieuwe vereisten voor de informatieverschaffing over belangen in dochterondernemingen en belangen in gezamenlijke overeenkomsten, geassocieerde deelnemingen en niet-geconsolideerde gestructureerde entiteiten. IFRS 12 vereist de toelichting van de aard, risico's en financiële effecten van deze belangen. IFRS 12 is in het vierde kwartaal 2012 goedgekeurd door de EU. Deze standaard is van kracht voor jaarperiodes die aanvangen op of na 1 januari 2014.

Niet-proportioneel geconsolideerde balans

Ballast Nedam heeft ervoor gekozen om de joint ventures proportioneel te consolideren op basis van IAS 31. Hieronder is de balans opgenomen indien de joint ventures niet-proportioneel ('equity'-methode) worden geconsolideerd op basis van IAS 31. De bijbehorende impact op de winst-en-verliesrekening heeft vooral betrekking op omzet en beperkt op nettoresultaat.

De solvabiliteit op basis van proportioneel geconsolideerde cijfers bedraagt 11% (2012: 15%). Op basis van de niet-proportioneel geconsolideerde cijfers zou de solvabiliteit 13% bedragen (2012: 17%).

Proportioneel geconsolideerd		Niet proportioneel geconsolideerd	
x € 1 miljoen	31 december 2013	31 december 2013	31 december 2012
Vaste activa			
Immateriële activa	21	15	25
Materiële vaste activa	137	123	141
Financiële vaste activa	21	52	41
Uitgestelde belastingvorderingen	32	32	32
	211	222	239
Viottende activa			
Voorraden	175	133	165
Onderhanden werk	135	118	96
Vorderingen	226	179	188
Geldmiddelen	54	21	68
Activa bestemd voor verkoop	48	24	4
	638	475	521
Kortlopende verplichtingen			
Bankkredieten	(22)	(17)	-
Leningen	(9)	(5)	(9)
Vooruitontvangen op voorraden	(2)	(2)	-
Onderhanden werk	(106)	(60)	(63)
Crediteuren	(237)	(154)	(180)
Belastingen	(1)	-	(2)
Overige schulden	(207)	(222)	(204)
Voorzieningen	(28)	(28)	(67)
Passiva bestemd voor verkoop	(27)	(10)	(2)
	(639)	(498)	(527)
Viottende activa min kortlopende verplichtingen	(1)	(23)	(6)
	210	199	233
Langlopende verplichtingen			
Leningen	106	97	93
Derivaten	1	-	-
Uitgestelde belastingverplichtingen	1	2	2
Personeelsbeloningen	5	4	4
Voorzieningen	7	6	3
	120	109	102
Totaal eigen vermogen			
Eigen vermogen toe te rekenen aan de aandeelhouders van de vennootschap	90	90	131
Minderheidsbelang		-	-
	90	90	131
	210	199	233
Solvabiliteit	11%	13%	17%

9.6 Segmentatie

Segmentatie 2013

x € 1 miljoen	Infrastructuur	Bouw & Ontwikkeling	Specialismen	Toelevering	Subtotaal operationele segmenten	aansluiting 1)	Totaal
Omzet	546	531	260	212	1 549	(281)	1 268
Overige bedrijfsopbrengsten	-	-	-	-	-	-	-
Totaal bedrijfskosten	(542)	(536)	(273)	(196)	(1 547)	273	(1 274)
Resultaat geassocieerde deelnemingen	-	-	-	-	-	-	-
Resultaat uit bedrijfsactiviteiten voor afschrijvingen en amortisatie (EBITDA)	4	(5)	(13)	16	2	(8)	(6)
Waardeveranderingen	-	(3)	-	1	(2)	(1)	(3)
Afschrijvingen	-	(3)	(6)	(9)	(18)	(3)	(21)
Resultaat uit bedrijfsactiviteiten voor amortisatie (EBITA)	4	(11)	(19)	8	(18)	(12)	(30)
Amortisatie	-	-	-	-	-	-	-
Resultaat uit bedrijfsactiviteiten (EBIT)	4	(11)	(19)	8	(18)	(12)	(30)
Financieringsbaten en -lasten							(7)
Belastingen							(4)
Nettoresultaat							(41)
Marge	0,8%	(2,2%)	(7,5%)	3,8%			(2,4%)
Orderportefeuille	596	691	113	55	1 455	5	1 460
Werkzaam vermogen 2)	(21)	48	33	118	178	(22)	156
Activa 3)	247	289	115	187	838	11	849
Investerings vaste activa	6	8	3	13	30	2	32
Geassocieerde deelnemingen	-	2	-	-	2	-	2
Verplichtingen 4)	277	272	74	76	699	60	759
Bijzondere waardeveranderingen van immateriële en materiële vaste activa							
waardeverminderingen	-	(3)	-	-	(3)	(1)	(4)
teruggenomen waardeverminderingen	-	-	-	1	1	-	1
Gemiddeld aantal werknemers							
bepaald dienstverband	35	53	55	16	159	25	184
onbepaald dienstverband	515	1 116	774	579	2 984	231	3 215
Totaal werknemers	550	1 169	829	595	3 143	256	3 399

(1) De kolom aansluiting heeft betrekking op holdingentiteiten en eliminaties tussen de segmenten.

(2) Het werkzaam vermogen zijn de vaste activa vermeerderd met werkkapitaal, exclusief netto liquide middelen.

(3) De term activa wordt gebruikt voor de vaste activa en de vlottende activa samen.

(4) De term verplichtingen wordt gebruikt voor de kortlopende verplichtingen en de langlopende verplichtingen samen.

Bijzondere operationele resultaten per segment

Segment infrastructuur:

Infrastructuur behaalde een positief resultaat van € 4 miljoen. Goede resultaten op een aantal grote projecten overtroffen het verlies op het grote project A15 Maasvlakte – Vaanplein en de verliezen op een aantal oude regionale projecten van voor de herstructurering van 2012.

Segment Bouw en Ontwikkeling:

Bouw & Ontwikkeling behaalde een operationeel verlies van € 11 miljoen door bijzondere afwaarderingen (€ 6 miljoen) en door reorganisatiekosten (€ 5 miljoen). De omzet van Bouw & Ontwikkeling daalde met 7 procent tot € 531 miljoen door de achteruitgang bij de regionale bouwbedrijven. De activa van Bouw & Ontwikkeling daalden met € 25 miljoen tot € 289 miljoen door een afname van voorraden onverkocht vastgoed en lagere grondposities. De grondposities daalden met € 10 miljoen tot € 142 miljoen, bestaande uit verkopen van € 9 miljoen en een afwaardering van € 1 miljoen.

Segment Specialismen:

Het Specialismen behaalde een teleurstellend resultaat van € 19 miljoen verlies. Hierin zit een reorganisatielast van € 5 miljoen.

De successen die behaald zijn bij de goedlopende bedrijven zijn overschaduwd door verliezen bij een tweetal specialistische bedrijven. Door de lagere investeringen zijn de totale activa gedaald met € 6 miljoen tot € 115 miljoen.

Segment Toelevering:

De omzet van Toelevering nam met € 4 miljoen af tot € 212 miljoen. Verbeterde resultaten bij de prefabbedrijven en de verkoop van Yvoir en van een minderheidsdeelneming in een asfaltfabriek ondersteunden het resultaat. De activa van Toelevering namen met € 18 miljoen af tot € 187 miljoen door met name de verkoop van Yvoir en een deelneming in een asfaltfabriek.

Het aantal in het buitenland werkzame werknemers bedroeg 115 (2012: 159).

Segmentatie 2012

x € 1 miljoen	Bouw & Infrastructuur Ontwikkeling Specialismen Toelevering				Subtotaal operationele segmenten aansluiting 1)	Totaal	
Omzet	496	573	262	216	1 547	(251)	1 296
Overige bedrijfsopbrengsten	-	-	-	4	4	-	4
Totaal bedrijfskosten	(485)	(595)	(265)	(202)	(1 547)	249	(1 298)
Resultaat geassocieerde deelnemingen	-	-	-	-	-	-	
Resultaat uit bedrijfsactiviteiten voor afschrijvingen en amortisatie (EBITDA)	11	(22)	(3)	18	4	(2)	2
Bijzondere waardeveranderingen	-	(1)	-	(6)	(7)	(3)	(10)
Afschrijvingen	(1)	(3)	(7)	(10)	(21)	(2)	(23)
Resultaat uit bedrijfsactiviteiten voor amortisatie (EBITA)	10	(26)	(10)	2	(24)	(7)	(31)
Amortisatie	-	-	-	-	-	-	-
Resultaat uit bedrijfsactiviteiten (EBIT)	10	(26)	(10)	2	(24)	(7)	(31)
Financieringsbaten en -lasten							(7)
Belastingen							(3)
Nettoresultaat							(41)
Marge	2,1%	(4,6%)	(3,8%)	0,9%			(2,4%)
Orderportefeuille	900	731	90	56	1 777	(16)	1 761
Werkzaam vermogen 2)	(27)	29	45	130	177	(1)	176
Activa 3)	214	314	131	205	864	22	886
Investerings vaste activa	24	28	7	10	69	2	71
Geassocieerde deelnemingen	-	1	-	1	2	-	2
Verplichtingen 4)	225	308	74	80	687	68	755
Bijzondere waardeveranderingen van immateriële en materiële vaste activa							
waardeverminderingen	-	-	-	(7)	(7)	(3)	(10)
teruggenomen waardeverminderingen	-	-	-	-	-	-	-
Gemiddeld aantal werknemers							
bepaald dienstverband	50	71	64	24	209	37	246
onbepaald dienstverband	748	1 211	797	635	3 391	222	3 613
Totaal werknemers	798	1 282	861	659	3 600	259	3 859

(1) De kolom aansluiting heeft betrekking op holdingentiteiten en eliminaties tussen de segmenten.

(2) Het werkzaam vermogen zijn de vaste activa vermeerderd met werkkapitaal, exclusief netto liquide middelen.

(3) De term activa wordt gebruikt voor de vaste activa en de vlottende activa samen.

(4) De term verplichtingen wordt gebruikt voor de kortlopende verplichtingen en de langlopende verplichtingen samen.

Segmentatie (vervolg)

Omzet

x € 1 miljoen	31 december 2013	31 december 2012
Operationele segmenten	1 549	1 547
Overig	-	-
Onderlinge omzet	(281)	(251)
Totaal	1 268	1 296

EBIT

x € 1 miljoen	31 december 2013	31 december 2012
Operationele segmenten	(18)	(24)
Niet toegerekend aan segmenten	(12)	(7)
Totaal	(30)	(31)

Totaal vaste en vlottende activa

x € 1 miljoen	31 december 2013	31 december 2012
Operationele segmenten	838	864
Niet toegerekend aan segmenten	11	22
Geassocieerde deelnemingen	-	-
Totaal	849	886

Verplichtingen

x € 1 miljoen	31 december 2013	31 december 2012
Operationele segmenten	699	687
Niet toegerekend aan segmenten	60	68
Eliminaties en niet gealloceerde verplichtingen	-	-
Totaal	759	755

Geografische segmentatie

x € 1 miljoen	Omzet		Activa		Overige reële waarde investeringen	
	2013	2012	2013	2012	2013	2012
Nederland	1 020	1 153	150	186	3	3
Overig Europa	204	108	16	19	1	-
Afrika	1	21	-	-	-	-
Azië	8	4	-	-	-	-
Zuid Amerika	30	10	-	-	-	-
Overig	5	-	-	-	-	-
Totaal	1 268	1 296	166	205	4	3

Van de omzet werd 80% (2012: 89%) in Nederland gerealiseerd. De in de geografische segmentatie vermelde activa bestaan uit de vaste activa, exclusief financiële instrumenten en uitgestelde belastingvorderingen.

9.7 Overnames en desinvesteringen

Desinvesteringen

Ballast Nedam heeft op 12 juli 2013 zijn 100% aandelenbelang in Société d'Exploitation des Carrières d'Yvoir SA (SECY, Yvoir) verkocht aan Group De Cloedt. Op 20 december 2013 heeft Ballast Nedam haar 100% dochtermaatschappij Gebr. Van Leeuwen Boringen B.V. verkocht aan Kleywegen Groep. Beide verkopen passen in de strategie van Ballast Nedam om de financiële positie te versterken.

Gecomprimeerd overzicht van de desinvesteringen

x € 1 miljoen	
Financiële vaste activa	-
Uitgestelde belastingvordering	-
Materiële vaste activa	3
Vorraden	1
Vorderingen	3
Crediteuren	(2)
Derivaten	-
Leningen	-
Saldo van activa en verplichtingen	5

x € 1 miljoen	
Ontvangen vergoeding voldaan in contanten	8
Afgestoten geldmiddelen en kasequivalenten	-
Netto -instroom van geldmiddelen	8

9.8 Toelichting op de geconsolideerde balans

1 Immateriële activa

x € 1 miljoen	Goodwill	Concessies	Overig	Totaal
Aanschafprijs				
31 december 2011	14	29	6	49
Investerings	-	2	-	2
Acquisities	2	-	1	3
Desinvesterings	-	-	(1)	(1)
Activa bestemd voor verkoop	-	-	-	-
31 december 2012	16	31	6	53
Investerings	-	5	1	6
Acquisities	-	-	-	-
Desinvesterings	-	(2)	-	(2)
Activa bestemd voor verkoop	(3)	(8)	-	(11)
31 december 2013	13	26	7	46
Amortisatie en cumulatieve waardeveranderingen				
31 december 2011	3	12	3	18
Acquisities	-	-	-	-
Amortisatie	-	-	-	-
Waardeveranderingen	2	1	1	4
Desinvesterings	-	-	-	-
Activa bestemd voor verkoop	-	-	-	-
31 december 2012	5	13	4	22
Acquisities	-	-	-	-
Amortisatie	-	-	-	-
Waardeveranderingen	3	-	1	4
Desinvesterings	-	-	-	-
Activa bestemd voor verkoop	(1)	-	-	(1)
31 december 2013	7	13	5	25
Boekwaarde				
31 december 2012	11	18	2	31
31 december 2013	6	13	2	21

Goodwill

Ten minste jaarlijks, of eerder indien hiervoor een aanwijzing bestaat, wordt door een impairmenttest beoordeeld of er sprake is van een bijzondere waardeverandering. De geschatte toekomstige kasstromen worden contant gemaakt tegen een disconteringsvoet voor belastingen van 9%. Voor de projecties 2014 tot en met 2016 is het businessplan gehanteerd. De restwaarde is berekend voor de oneindige kasstroom waarbij rekening is gehouden met een groeivoet van 1,5%. De impairmenttesten hebben ondermeer geleid tot een waardevermindering van € 3 miljoen bij Bouw Noord B.V. Dit komt door de slechte marktverwachtingen bij deze bedrijfsonderdelen. Voor de overige goodwill impairmenttests zou een 1% hogere disconteringsvoet voor belastingen of 1% lagere groeivoet niet leiden tot een materiële impairment.

Goodwill

x € 1 miljoen	31 december 2013	31 december 2012
Bontrup Beheer B.V.	1	2
Verkaik B.V.	2	2
Bouw Noord B.V.	-	3
Concrete Valley B.V.	2	2
Overig	1	2
Totaal	6	11

Concessies

Ballast Nedam beschikt over concessies in hoogwaardige primaire bouwgrondstoffen in België, Noorwegen, Duitsland en Nederland. Amortisatie vindt plaats naar rato van winning. De resterende gewogen gemiddelde amortisatietermijn voor concessies per jaareinde bedroeg 33 jaar (2012: 39 jaar). Ballast Nedam heeft in 2013 geen materiële kosten gemaakt voor onderzoek naar grond- en delfstoffen, waarbij de technische of commerciële winbaarheid van de grondstoffen nog niet aantoonbaar was.

Aankoopverplichtingen

Per balansdatum had Ballast Nedam geen materiële openstaande aankoopverplichtingen met betrekking tot immateriële activa.

Onderzoek & ontwikkelingskosten

In het jaar 2013 zijn kosten voor productontwikkelingen en andere innovaties ten laste van de winst-en-verliesrekening gebracht voor een bedrag van € 13 miljoen (2012: € 15 miljoen). Er zijn geen materiële ontwikkelingskosten geactiveerd.

2 Materiële vaste activa

x € 1 miljoen	Bedrijfs- gebouwen en terreinen	Materieel en inventarissen	Overig bedrijfsmiddelen	Totaal
Aanschafprijs				
31 december 2011	99	286	36	421
Investeringsen	1	20	2	23
Acquisities	-	4	-	4
Desinvesteringen	(10)	(13)	(4)	(27)
Verkoop dochteronderneming	-	(11)	-	(11)
Koersverschillen	-	-	-	-
Activa bestemd voor verkoop	-	-	-	-
31 december 2012	90	286	34	410
Investeringsen	2	16	1	19
Acquisities	-	-	-	-
Desinvesteringen	(5)	(24)	(8)	(37)
Verkoop dochteronderneming	-	(13)	-	(13)
Koersverschillen	-	-	-	-
Activa bestemd voor verkoop	(5)	(34)	-	(39)
31 december 2013	82	231	27	340
Afschrijving en cumulatieve waardeveranderingen				
31 december 2011	36	176	26	238
Waardeveranderingen	2	4	-	6
Afschrijvingen	3	17	3	23
Desinvesteringen	(7)	(9)	(3)	(19)
Verkoop dochteronderneming	-	(7)	-	(7)
Koersverschillen	-	-	-	-
Activa bestemd voor verkoop	-	-	-	-
31 december 2012	34	181	26	241
Waardeveranderingen	(1)	-	-	(1)
Afschrijvingen	3	16	2	21
Desinvesteringen	(1)	(22)	(7)	(30)
Verkoop dochteronderneming	-	(10)	-	(10)
Koersverschillen	-	-	-	-
Activa bestemd voor verkoop	(1)	(17)	-	(18)
31 december 2013	34	148	21	203
Boekwaarde				
31 december 2012	56	105	8	169
31 december 2013	48	83	6	137

De investeringen in bedrijfsgebouwen en -terreinen alsmede in materieel en inventarissen betroffen zowel in 2013 als in 2012 met name investeringen door het bedrijfsonderdeel Toelevering. Ook bij dochter CNG Net B.V. is ruim € 6 miljoen geïnvesteerd in tankstations (2012: € 5 miljoen). De investeringen in overige bedrijfsmiddelen betroffen zowel in 2013 als in 2012 met name investeringen in ICT-apparatuur. In 2013 betrof de post verkoop dochteronderneming grotendeels de verkoop van Yvoir en Gebr. Van Leeuwen Boringen B.V. De desinvesteringen in 2013 hebben vooral plaatsgevonden binnen het segment Toelevering (2012: binnen het segment Specialismen en Toelevering).

Aankoopverplichtingen

Per balansdatum had Ballast Nedam onvoorwaardelijke aankoopverplichtingen van minder dan € 1 miljoen (2011: idem) met betrekking tot materiële vaste activa.

Zekerheden

Op materiële vaste activa met een boekwaarde van € 32 miljoen (2012: € 35 miljoen) is hypothecaire zekerheid gegeven.

Financiële lease

Ballast Nedam leest een aantal materiële vaste activa via financiële-leaseovereenkomsten. Ballast Nedam heeft aan het einde van een aantal leaseovereenkomsten de optie de activa te kopen. De geleasede activa strekken tot zekerheid van de leaseverplichtingen. De boekwaarde van de geleasede activa bedroeg per balansdatum € 6 miljoen (2012: € 8 miljoen).

3 Financiële vaste activa

x € 1 miljoen	Noot	31 december 2013	31 december 2012
Pps-vorderingen	3.1	15	8
Overige reële waarde investeringen	3.2	2	3
Overige vorderingen		-	-
Totaal		17	11

3.1 Pps-vorderingen

x € 1 miljoen	2013	2012
1 januari	9	30
Opgenomen vorderingen	7	41
Verkoop van dochterondernemingen	-	(62)
Oprenting vorderingen	-	3
Ontvangen vergoedingen	(1)	(3)
31 december	15	9
waarvan:		
Langlopend	14	8
Kortlopend	1	1

De vorderingen uit hoofde van publiek-private samenwerkingsovereenkomsten (pps) betreffen de van publieke organen nog te ontvangen concessievergoedingen in verband met het ter beschikking stellen van gedeelten van de snelweg N31 in Nederland en het bouwen en exploiteren van het detentiecentrum Zaanstad. In 2013 zijn er geen pps projecten verkocht. In 2012 was dat één project.

De rentevergoedingen op de pps-vorderingen alsmede de rentelasten op de bijbehorende pps-leningen worden als rentebaten en -lasten in de winst-en-verliesrekening verwerkt. Het kortlopend deel van de pps-vorderingen wordt verantwoord onder de vorderingen. De pps-vorderingen zijn als zekerheid gesteld ten behoeve van de bijbehorende leningen.

3.2 Overige reële waarde-investeringen

x € 1 miljoen	Eigendoms- percentage	Land	31 december 2013	31 december 2012
Naam				
CV GEM Vleuterweide	13,4%	Nederland	2	2
Overig			0	1
Reële waarde			2	3

De reële waarde van het belang in CV GEM Vleuterweide is bepaald op basis van de contante waarde van de verwachte kasstromen. (In 2012 heeft er een afwaardering van de grondpositie plaatsgevonden van € 1 miljoen)

4 Investerings in geassocieerde deelnemingen

De belangrijkste geassocieerde deelnemingen zijn Benelux Secondary PPP Fund 1 en PPP lanes A15 Holding. De relevante financiële gegevens voor deze twee geassocieerde deelnemingen zijn in onderstaand overzicht weergegeven. Daarnaast is sprake van een beperkt aantal geassocieerde deelnemingen die van minder belang zijn.

x € 1 miljoen	31 december 2013				2013	
	Activa	Verplichtingen	Eigen vermogen	Opbrengsten	Resultaat	Aandeel Ballast Nedam
Naam						
Benelux Secondary PPP Fund 1	25	14	11	0	1	20%
Pps-vennootschappen	1		1	0	1	20%

De waarde van de geassocieerde deelnemingen op balansdatum bedroeg een totaalbedrag van € 4 miljoen (2012: € 2 miljoen).

5 Uitgestelde belastingen

Uitgestelde belastingvorderingen zijn ontstaan door tot waardering gebrachte fiscaal compensabele verliezen, door tijdelijke verschillen tussen de bedrijfseconomische en fiscale waardering van activa en passiva en door een latente belastingvordering op reële waardemutaties van derivaten.

5.1 Uitgestelde belastingvorderingen

x € 1 miljoen	2013	2012
1 januari	32	35
Mutatie via het resultaat	-	-
Afboeking vordering	-	(13)
Verbruik tijdelijke verschillen	(2)	(1)
Verlieswaardering	2	17
Schattingswijzigingen voorgaande jaren	-	(3)
Mutatie via het totaalresultaat	-	-
Verkoop dochteronderneming	-	(3)
31 december	32	32

De Nederlandse fiscale eenheid beschikt over circa € 100 miljoen (2012: circa € 50 miljoen) aan verrekenbare compensabele verliezen in Nederland, waarvan er € 54 miljoen gewaardeerd zijn (2012: € 48 miljoen). Deze fiscale verliezen zijn beperkt verrekenbaar in Nederland. De resterende verrekeningstermijn bedraagt tussen de 2 en 9 jaar (2012: gemiddeld 4 jaar). In 2013 is er voor € 6 miljoen aan compensabele verliezen tot waardering gebracht en € 6 miljoen afgeboekt ten aanzien van de tijdelijke verschillen. De waardering van de fiscale verliezen is gebaseerd op de management inschatting van de verwachte realisatie van deze verliezen binnen de verrekeningstermijn. Deze inschatting is mede gebaseerd op het ondernemingsplan 2014-2016 (zie ook toelichting omtrent continuïteit en liquiditeit op pagina 176), welke in het kader van de herfinanciering zowel intern als extern is beoordeeld. Inherent is de toekomstige realisatie van deze posten onzeker. De waardering heeft er per saldo in geresulteerd dat, behoudens de € 6 miljoen, de nieuwe compensabele verliezen in 2013 vooralsnog niet zijn gewaardeerd.

Naast compensabele verliezen, beschikt de Nederlandse fiscale eenheid van Ballast Nedam over niet gewaardeerde bedragen aan gestalde winsten van buitenlandse vaste inrichtingen die in aanmerking komen voor verrekening ter voorkoming van dubbele belasting. Ballast Nedam beschikt per balansdatum over circa € 96 miljoen aan stallingswinsten die in beginsel onbeperkt verrekenbaar zijn. Begin 2013 heeft Ballast Nedam een beschikking van de Belastingdienst ontvangen waarin deze voor de perioden tot en met 2008 op € 48 miljoen zijn vastgesteld.

Daarnaast heeft Ballast Nedam nog verrekenbare verliezen in het buitenland die niet tot waardering zijn gebracht aangezien verrekening van verliezen in de betreffende landen niet waarschijnlijk wordt geacht.

De uitgestelde belastingvordering bestaat voor € 18 miljoen uit tijdelijke verschillen als gevolg van verschillen tussen de bedrijfseconomische en fiscale waardering van materiële vaste activa en derivaten. De latente belastingvordering op reële waardemutaties van derivaten waarvan de afdekking effectief is, bedraagt minder dan € 1 miljoen (2012: minder dan € 1 miljoen).

Ballast Nedam zal in de komende jaren nog enkele buitenlandse vennootschappen liquideren. De schatting van de omvang van de mogelijke liquidatieverliezen is nog niet betrouwbaar vast te stellen.

5.2 Uitgestelde belastingverplichtingen

x € 1 miljoen	2013	2012
Immateriële activa	2	2
Materiële vaste activa	2	2
Passiva bestemd voor verkoop	(3)	-
1 januari	1	4
Mutatie via balans	-	-
Mutatie via het resultaat	-	-
31 december	1	4

Uitgestelde belastingverplichtingen ontstaan doordat er tijdelijke verschillen bestaan tussen de bedrijfseconomische en fiscale waardering van activa en passiva. Deze tijdelijke verschillen zijn toe te rekenen aan de in bovenstaande tabel opgenomen posten.

5.3 Kortlopende verplichtingen belastingen

De belastingen opgenomen onder kortlopende verplichtingen bestaan uit verschuldigde winstbelasting buiten de fiscale eenheid en bedroegen eind 2013 € 1 miljoen (2012: € 3 miljoen).

6 Voorraden

x € 1 miljoen	31 december 2013	31 december 2012
Grondposities	142	152
Projecten in aanbouw onverkocht	5	6
Projecten opgeleverd onverkocht	10	18
Woningbouwprojecten	-	-
Gereed product	12	12
Grondstoffen & halffabricaat	6	14
Voorraden in bestemd voor verkoop	-	-
Totaal	175	202

De cumulatieve waardevermindervingsverliezen voor grondposities bedroegen € 40 miljoen (2012: € 39 miljoen). De aanpassing van een aantal grondposities naar lagere marktwaarde was € 1 miljoen (2012: € 21 miljoen). In 2013 is er per saldo voor € 9 miljoen aan grondposities verkocht. Grondposities worden verworven en aangehouden voor toekomstige ontwikkelingen en zijn gewaardeerd tegen de historische aanschafwaarde of de te realiseren netto opbrengstwaarde indien deze lager is. De te realiseren netto opbrengstwaarde is de hoogste van de directe verkoopwaarde en de contante waarde van de verwachte toekomstige kasstromen. De verwachte toekomstige kasstromen worden bepaald aan de hand van scenario- en sensitiviteitsanalyses. De gehanteerde disconteringsvoet voor de contante waardebepaling bedraagt 9%.

Vooruitontvangen op voorraden

Vooruitontvangen op voorraden is € 2 miljoen (2012: € 1 miljoen) betreft woningbouwprojecten waarvan de waarde van het verrichte werk lager is dan de in rekening gebrachte termijnen.

7 Onderhanden werk

x € 1 miljoen	31 december 2013	31 december 2012
Onderhanden werk onder vlottende activa	135	112
Onderhanden werk onder kortlopende verplichtingen	(106)	(124)
Totaal	29	(12)
Kosten werken inclusief verantwoord resultaat	614	728
Termijnen	(585)	(740)
Totaal	29	(12)
Ontvangen termijnen	463	621
Openstaande termijnen	122	119
Ingehouden op termijnen	-	-
Totaal	585	740

Het positief saldo onderhanden werk bestaat uit alle onderhanden projecten in opdracht van derden waarvan de gemaakte kosten plus de geactiveerde winst, minus de genomen verliezen, groter zijn dan de gedeclareerde termijnen. Dit saldo is met € 23 miljoen toegenomen ten opzichte van 2012.

Het negatieve saldo onderhanden werken bestaat uit alle onderhanden projecten in opdracht van derden waarvan de gemaakte kosten plus de geactiveerde winst, minus genomen verliezen, kleiner zijn dan de gedeclareerde termijnen. Dit saldo is met € 18 miljoen afgenomen ten opzichte van 2012. Het totale onderhanden werk is daarmee met € 41 miljoen toegenomen als gevolg van minder vooruitbetalingen op projecten. Gezien het projectmatige karakter van de post onderhanden werk kunnen er grote fluctuaties ontstaan gedurende het jaar.

De post onderhanden werken heeft overwegend een looptijd korter dan 12 maanden.

8 Vorderingen

x € 1 miljoen	31 december 2013	31 december 2012
Termijnen	139	142
Debiteuren	82	93
Pps-vorderingen	1	1
Vooruitbetaalde kosten	4	3
Vorderingen in bestemd voor verkoop	-	-
Totaal	226	239

Per 31 december 2013 is in de termijnen nihil (2012: nihil) aan retenties opgenomen die gerelateerd zijn aan onderhanden werken. Retenties worden voor de contante waarde verantwoord. De pps-vorderingen betreffen het kortlopende deel van de vorderingen uit hoofde van publiek-private samenwerkingsovereenkomsten en betreffen de van publieke organen nog te ontvangen concessievergoedingen in verband met pps-projecten.

Ouderdom termijnen en debiteuren

x € 1 miljoen	31 december 2013	31 december 2012
0 - 30 dagen	154	163
31 - 60 dagen	37	39
61 - 90 dagen	12	12
91 - 365 dagen	13	16
Ouder dan 1 jaar	12	11
	228	241
Afwaardering dubieuze vorderingen	(7)	(6)
Totaal	221	235

Om het kredietrisico op bovengenoemde categorieën termijnen en debiteuren te beperken heeft Ballast Nedam vooruitbetalingen, garanties en zekerheidsrechten op projecten in uitvoering. De gemiddelde betalingstermijn bedraagt 45 dagen (2012: 45 dagen). Het totaal saldo aan openstaande termijnen na vervaldatum factuur bedraagt ca. € 52 miljoen.

De cumulatieve afwaarderingen voor dubieuze vorderingen bedroegen € 7 miljoen (2012: € 6 miljoen) en zijn in aftrek gebracht op de debiteuren. Het verloop van de cumulatieve afwaarderingen is onderstaand weergegeven.

Voorziening dubieuze vorderingen

x € 1 miljoen	31 december 2013	31 december 2012
1 januari	6	7
Toevoeging	3	2
Vrijval	(2)	(2)
Onttrekking	-	(1)
31 december	7	6

Per balansdatum zijn evenals vorig jaar geen beslagleggingen op vorderingen bekend. De vorderingen op CNG Net B.V. zijn verpand uit hoofde van de financiers waarvoor Ballast Nedam N.V. niet garant staat (2012: was er geen beslaglegging).

9 Netto liquide middelen

x € 1 miljoen	31 december 2013	31 december 2012
Geldmiddelen	54	84
Bankkredieten	(22)	(8)
Totaal	32	76
Volledig geconsolideerd	(3)	63
Proportioneel geconsolideerd	35	13
Totaal	32	76

Situatie per balansdatum

De netto liquide middelen bestaan uit het saldo van geldmiddelen en bankkredieten welke niet met elkaar verekend kunnen worden, maar die in het kader van cash management wel gezamenlijk worden beschouwd. Van de netto liquide middelen is € 2 miljoen niet vrij beschikbaar (in 2012 € 2 miljoen).

Ballast Nedam beschikt bij drie banken over niet-gecommitteerde kasgeldleningfaciliteiten voor in totaal € 60 miljoen. Ballast Nedam heeft gedurende het jaar gebruikgemaakt van deze faciliteiten. Per 31 december 2013 werd van deze faciliteiten voor € 17 miljoen gebruik gemaakt (geen gebruik gemaakt per 31 december 2012).

Situatie februari 2014

In februari 2014 is de niet gecommitteerde kasgeldfaciliteit omgezet in een gecommitteerde kasgeldfaciliteit voor 3 jaar. Verwezen wordt naar de toelichting omtrent continuïteit en liquiditeit op pagina 176.

10 Overige schulden

x € 1 miljoen	31 december 2013	31 december 2012
Omzetbelasting, loonheffing, sociale verzekeringspremies	23	43
Pensioenpremies	-	1
Te ontvangen facturen onderhanden werk	108	63
Overig	76	80
Totaal	207	187

De post overig van € 76 miljoen (2012: € 80 miljoen) bestond onder meer uit verplichtingen voor vakantiegelden/ niet opgenomen vakantiedagen door medewerkers (€ 15 miljoen) (in 2012 was dit € 16 miljoen), opgenomen transitoria, schulden aan partners in joint ventures en diverse niet aan de andere schuldencategorieën toe te rekenen verplichtingen.

11 Leningen

x € 1 miljoen	2013	2012
1 januari	125	132
Opgenomen leningen	14	62
Aflossingen	(15)	(9)
Verkoop dochterondernemingen	-	(60)
Passiva bestemd voor verkoop	(9)	
31 december	115	125
Langlopend	106	108
Kortlopend	9	17
31 december	115	125
Recourse leningen	91	96
Non-recourse leningen	24	29
31 december	115	125
Langlopend		
Ondernemingslening	50	50
Grondbankfinanciering	36	38
Pps-lening	7	5
Financiële leases	2	4
Overige leningen	11	11
31 december	106	108
Kortlopend		
Ondernemingslening	1	1
Grondbankfinanciering	4	6
Pps-lening	1	1
Financiële leases	2	3
Overige leningen	1	6
31 december	9	17

11.1 Leningen per bank

x € 1 miljoen	Valuta	Looptijd	Interest	Faciliteit	31 december 2013	31 december 2012
Rabobank	EUR	2017	5,40%	50	50	50
FGH Bank	EUR	2015	Euribor 3-maand + opslag	37	33	33
NIBC Bank	EUR	2013	Euribor 1-maand + opslag	7	5	5
NIBC Bank	EUR	2015	Euribor 3-maand + opslag	10	10	3
Triodos Bank	EUR	2017	4,21%	3	-	2
Bank Nederlandse Gemeenten (pps)	EUR	2034	Euribor 3-maand + opslag	8	5	6
NIBC Bank (pps)	EUR	2021	Euribor 1-maand + opslag	53	2	
ING Bank (pps)	EUR	2021	Euribor 1-maand + opslag	65	1	-
Institutionele beleggers (pps)	EUR	2040	Vast	72		
Overig	EUR			9	9	26
Totaal				314	115	125

Situatie per balansdatum

De leningen met verhaalsmogelijkheden op Ballast Nedam N.V. bevatten geen financiële convenanten.

Rabobank

De lening van € 50 miljoen loopt tot 1 april 2017. De lening heeft een ongewijzigde vaste rente van 5,4%. Als zekerheid is hypotheek gevestigd op een aantal door Ballast Nedam in gebruik zijnde registergoederen.

FGH Bank

Ballast Nedam beschikt over een financieringsfaciliteit ter hoogte van € 37 miljoen bij de FGH Bank. De financiering is afgesloten voor een aantal grondposities welke in een aparte vennootschap zijn ondergebracht. Als zekerheid is hypotheek gevestigd op de betreffende grondposities, de rente bedraagt het Euribor-tarief plus opslag. De lening bevat geen financiële convenanten. Aflossing van de financiering vindt (gedeeltelijk) plaats bij verkoop van de grondposities. Ultimo 2013 is € 33 miljoen van de faciliteit in gebruik. FGH Bank heeft tevens een financiering verstrekt op diverse bedrijfsgebouwen. Ultimo 2013 bedroeg de restschuld ongeveer € 1 miljoen (2012: € 1 miljoen).

NIBC Bank

IJsseloord beheer B.V., waarin Ballast Nedam voor 50% deelneemt, beschikt over een kortlopende financieringsfaciliteit van € 14 miljoen, voor het project IJsseloord 2 te Arnhem. De lening is in 2013 verlengd en heeft nu een looptijd tot en met 31 december 2016. Het rentepercentage is een 3-maand Euribor met een opslag van 325 basispunten. Ultimo 2013 is € 8 miljoen van de faciliteit in gebruik. Ballast Nedam N.V. staat niet garant voor deze lening.

NIBC Bank

CNG Net B.V., een 100% deelneming van Ballast Nedam, beschikt over een financieringsfaciliteit van € 10 miljoen bij de NIBC Bank. Als zekerheid zijn gesteld het eerste pandrecht op de vorderingen en bankrekeningen van CNG Net B.V. en hypotheekrecht op opstalrecht en verpanding van de huidige en toekomstige materiele vaste activa die betrekking hebben op de publieke tankstations. De lening heeft een looptijd tot december 2015. De lening heeft een financieel convenant met een maximale netto schuld van 3 keer EBITDA-ratio. Het rentepercentage is een 3-maand Euribor met een opslag van 375 basispunten. Ultimo 2013 is € 10 miljoen van de faciliteit in gebruik (ultimo 2012 € 3 miljoen) en is voldaan aan het financieel convenant. Ballast Nedam N.V. staat niet garant voor deze lening.

Pps-leningen

De pps-leningen bestaan uit verschillende tranches, waarbij van de langstlopende tranche de looptijd is vermeld. Van de pps-leningen is € 5 miljoen afgesloten bij de Bank Nederlandse Gemeenten. Derivaten aangehouden ter afdekking van het kasstroomrisico op pps-leningen met een variabele interest, zijn afgesloten bij dezelfde financiële instellingen als de onderliggende leningen. De maximale opslag op de pps-leningen bedraagt minder dan 3%. Ballast Nedam staat niet garant voor deze lening.

Situatie februari 2014

In februari 2014 is de niet gecommiteerde kasgeldfaciliteit omgezet in een gecommiteerde kasgeldfaciliteit voor 3 jaar. Verwezen wordt naar de toelichting omtrent continuïteit en liquiditeit op pagina 176.

11.2 Pps-leningen per project

x € 1 miljoen	2013	2012
Langlopend		
Waldwei.com BV	4	5
PI2 BV	3	-
31 december	7	5
Kortlopend		
Waldwei.com BV	1	1
31 december	1	1

De financiering betreft het proportionele gedeelte van de financiering van de 'Design Build Finance Maintain Operate'-contracten van de pps-projecten. De aandelen van de vennootschappen waarin deze projecten zijn ondergebracht, alsmede alle overige vorderingen en bezittingen van deze vennootschappen zijn verpand als zekerheid.

11.3 Financiële-leaseovereenkomsten

x € 1 miljoen	2013	2012
Korter dan 1 jaar	2	3
1 - 5 jaar	2	4
Langer dan 5 jaar	-	-
Toekomstige leasebetalingen	4	7
Toekomstige financieringslasten	-	-
Korter dan 1 jaar	2	3
1 - 5 jaar	2	4
Langer dan 5 jaar	-	-
Contante waarde financiële leaseovereenkomsten	4	7

De financieringslast uit hoofde van financiële-leaseovereenkomsten bedroeg evenals vorig jaar in 2013 minder dan € 1 miljoen. De financiële-leaseovereenkomsten bevatten geen restricties ten aanzien van financiering of dividendbeleid.

x € 1 miljoen	Langdurig zieken	Jubileum uitkeringen	Overige beloningen	Totaal personeelsbeloningen	
				2013	2012
1 januari	1	3	-	4	5
Toevoeging	-	1	-	1	-
Oprenting	-	-	-	-	-
Onttrekking	-	-	-	-	(1)
31 december	1	4	-	5	4
waarvan opgenomen onder kortlopende verplichtingen				-	-
				5	4

Langdurig zieken en jubileumuitkeringen

De disconteringsvoet voor de voorziening voor langdurig zieken en de jubileumuitkeringen was 5% (2012: 5%).

Overige personeelsbeloningen

Overige personeelsbeloningen betreffen te betalen pensioenpremies aan diverse pensioenfondsen. Het merendeel van de pensioenaanspraken is ondergebracht bij de Stichting Pensioenfonds Ballast Nedam. Ballast Nedam heeft, behoudens een paar zeer beperkte toegezegde pensioenregelingen, geen toegezegde pensioenregelingen. Ballast Nedam heeft een aantal pensioenregelingen met vaste toezeggingen, waarbij de aanspraken van de medewerkers zijn gebaseerd op het aantal dienstjaren en de hoogte van het salaris. De verplichtingen uit hoofde van deze pensioenregelingen worden systematisch afgedekt door storting bij fondsen of bij verzekeringsmaatschappijen. Onder IAS 19R wordt deze pensioenregeling verantwoord als toegezegde bijdrageregeling. Voor deze regelingen is Ballast Nedam gehouden de vooraf vastgestelde premie af te dragen.

Ballast Nedam kan niet worden verplicht tot aanzuivering van een eventueel tekort, anders dan door toekomstige premie aanpassingen. Ballast Nedam kan ook geen aanspraak maken op een eventueel overschot bij de fondsen. De dekkingsgraad van het bedrijfstak-pensioenfonds voor de bouwnijverheid (bpfBouw) die als toegezegde pensioenregeling is verantwoord werd ultimo 2013 ingeschat op 111,6%.

x € 1 miljoen	Reorganisatie	Garantie verplichtingen	Overig	Totaal
31 december 2011	7	7	30	44
Toevoeging	18	8	5	31
Oprenting	-	-	-	-
Vrijval	(2)	(1)	(15)	(18)
Onttrekking	(6)	(5)	(3)	(14)
31 december 2012	17	9	17	43
Toevoeging	12	5	4	21
Oprenting	-	-	-	-
Vrijval	(2)	(2)	(3)	(7)
Onttrekking	(9)	(6)	(7)	(22)
31 december 2013	18	6	11	35
kortlopend (< 1 jaar)				
31 december 2012	15	8	16	39
31 december 2013	15	5	8	28

De toevoeging van € 12 miljoen aan de reorganisatievoorziening heeft betrekking op de lopende reorganisaties bij Bouw en Ontwikkeling, een aantal specialistische bedrijven en Ballast Nedam Holding. De voorziening zal in de komende 3 jaar leiden tot kasuitstroom van € 18 miljoen, waarbij het grootste deel in 2014 zal vallen. De onttrekkingen aan de reorganisatievoorziening bestonden voor een groot deel uit betalingen voor afvloeiingsregelingen en voor de afwikkeling van een huurgarantie (2012: € 6 miljoen).

De voorziening garantieverplichtingen heeft betrekking op opgeleverde werken. De toevoeging aan de garantievoorziening is voor € 5 miljoen (2012: € 8 miljoen) gevormd ten laste van het resultaat. Niet meer benodigde garantievoorzieningen ter hoogte van € 2 miljoen (2012: € 1 miljoen) zijn vrijgevallen ten gunste van het resultaat en er is voor € 6 miljoen (2012: € 5 miljoen) aan de garantieverplichtingen onttrokken voor de afwikkeling van garantieklachten.

De voorziening Overig bevat € 5 miljoen (2012: € 7 miljoen) voor de consequenties van de overtredingen van de mededingingsregels tot en met 2001. De resterende voorziening en toevoegingen betroffen overige claims op Ballast Nedam. De vrijval van € 3 miljoen (2012: € 15 miljoen) betrof enkele niet meer benodigde voorzieningen voor mogelijke claims. De onttrekking van € 7 miljoen (2012: € 3 miljoen) bestond onder meer uit het afwikkelen van claims.

In de winst-en-verliesrekening worden de financieringslasten opgenomen welke verband houden met de oprenting van de langlopende voorzieningen. Voorzieningen worden slechts opgericht indien een redelijke inschatting van het moment van uitstroom van geldmiddelen kan worden gemaakt. De gebruikte interestvoet bedraagt 5% (2012: 5%). In 2013 bedroeg de oprenting minder dan € 1 miljoen (2012: idem).

14 Eigen vermogen

Het maatschappelijk kapitaal bestaat uit 20 000 000 gewone aandelen en bedraagt € 120 miljoen. Het geplaatst aandelenkapitaal bestaat uit 10 000 000 gewone aandelen van € 6 nominaal.

Voor de ontwikkeling omtrent de claimemissie van € 30 miljoen in 2014 wordt verwezen naar de toelichting omtrent de continuïteit en liquiditeit op pagina 176.

Het totaal aantal ingekochte eigen aandelen ultimo 2013 bedroeg 332.500 (2012: 332.500) en is opgenomen tegen verkrijgingsprijs. In 2013 zijn geen aandelen ingekocht (2012: nihil) en geen eigen aandelen verkocht (2012: idem). Het is beleid van Ballast Nedam om mogelijke verwatering door uitgegeven optierechten te voorkomen door de inkoop van een evenredig aantal eigen aandelen.

Aandelenkapitaal

	2013	2012
Uitstaande aandelen per 1 januari	9 667 500	9 667 500
Uitgegeven aandelen	-	-
Mutatie ingekochte aandelen	-	-
Uitstaande aandelen per 31 december	9 667 500	9 667 500

Koersverschillen volgen uit de omrekening van het in buitenlandse activiteiten geïnvesteerde vermogen, inclusief semipermanente financiering en de verschillen tussen resultaten omgerekend tegen de gemiddelde koers in het verslagjaar en de koers per balansdatum.

De reserve deelnemingen heeft betrekking op winsten en/of reserves van geassocieerde deelnemingen, joint ventures en bouwcombinaties waarvan de uitkering beperkt is door statutaire of wettelijke beperkingen. De mutatie wordt verklaard door een stijging in het eigen vermogen van proportioneel geconsolideerde joint ventures en bouwcombinaties waarin de uitkering beperkt is door invloed van de partners.

De afdekkingsreserve bestaat uit de cumulatieve netto mutatie in de reële waarde van afgeleide financiële instrumenten, waarvan de afgedekte transactie nog niet heeft plaatsgevonden.

In 2013 is er geen dividend uitgekeerd. De Raad van Bestuur stelt, met goedkeuring van de Raad van Commissarissen, voor om het dividend te passeren (2012: nihil).

Op aandelen gebaseerde transacties, de optieregeling, betreffen de toevoeging aan de overige reserves als gevolg van de geboekte personeelskosten voor de toegekende opties. In 2013 bedroeg de mutatie in het eigen vermogen € 900.000 negatief (2012: € 460.000).

15 Activa en passiva bestemd voor verkoop

Ballast Nedam waardeert activa bestemd voor verkoop tegen boekwaarde of lagere geschatte verkoopwaarde na aftrek van directe verkoopkosten. Ballast Nedam heeft per 31 december 2013 Feniks Recycling Maatschappij B.V. en de 30% deelneming in Bontrup B.V. geïdentificeerd als groep die direct beschikbaar is voor verkoop en die passen binnen de strategie ter versterking van de vermogenspositie van Ballast Nedam. Beide bedrijven maken deel uit van het segment Toelevering. De impact op de geconsolideerde balans van Ballast Nedam is in onderstaande tabel weergegeven. De verwachting is dat deze verkoop in de loop van 2014 zal plaatsvinden. In 2012 was Rademakers Gieterij B.V. geïdentificeerd als activa bestemd voor verkoop. In 2013 heeft dit niet geleid tot een verkoop doordat er te weinig interesse in de markt is en onderhandelingen afgebroken zijn. Op dit moment wordt Rademakers niet langer als activa bestemd voor verkoop geïdentificeerd.

Gecomprimeerd overzicht activa bestemd voor verkoop

x € 1 miljoen	
Immateriële activa	10
Materiële vaste activa	20
Financiële vaste activa	-
Vlottende activa	18
	48
Vlottende passiva	(15)
Langlopende verplichtingen	(12)
	(27)

Netto-investering pps-vennootschappen

x € 1 miljoen	Totaal	Langlopend	Kortlopend
2012			
Pps-vorderingen	9	8	1
Non-recourse pps-leningen	(6)	(5)	(1)
Subtotaal	3	3	-
Saldo overige activa en verplichtingen	(2)	(3)	1
Totaal 31 december 2012	1	-	1
x € 1 miljoen	Totaal	Langlopend	Kortlopend
2013			
Pps-vorderingen	15	14	1
Non-recourse pps-leningen	(8)	(7)	(1)
Subtotaal	7	7	-
Saldo overige activa en verplichtingen	-	-	-
Totaal 31 december 2013	7	7	-

Het saldo overige activa en verplichtingen bestond grotendeels uit de negatieve reële waarde van de afdekkingsinstrumenten.

Ballast Nedam is, naast haar deelname van 20% in het fonds Benelux Secondary PPP Fund 1 en 20% in het pps-project A15 Maasvlakte-Vaanplein, betrokken bij het pps-project Waldwei. Dit project bestaat uit het ter beschikking stellen van de snelweg N31 in Nederland en is operationeel geworden in 2008. De resterende looptijd van de concessie is 8 jaar. Ballast Nedam heeft een belang van 33%. Daarnaast is Ballast Nedam betrokken bij het pps-project detentiecentrum Zaanstad. Dit project bestaat uit het bouwen en ter beschikking stellen van een detente-centrum voor het Ministerie van Veiligheid en Justitie. De looptijd is 28 jaar. Ballast Nedam heeft een 100% belang. Na het einde van de looptijd gaan de concessierechten van de hiervoor genoemde pps-projecten over op de opdrachtgever.

Kapitaalstortingen

De cumulatieve kapitaalstortingen bedroegen eind 2013 € 3 miljoen (2012: nihil). Per balansdatum had Ballast Nedam onvoorwaardelijke kapitaalstortingsverplichtingen van € 9 miljoen (2012: € 3 miljoen) met betrekking tot het pps project detentiecentrum Zaanstad. De toename van de verplichtingen komt door het verwerven van de 100% deelneming in het pps project detentiecentrum Zaanstad.

9.9 Toelichting op de winst-en-verliesrekening

16 Totaal omzet

x € 1 miljoen	2013	2012
Verkoop van goederen	184	194
Diensten	73	76
Projecten in opdracht van derden	1 011	1 026
Overig	-	-
Totaal	1 268	1 296

17.1 Overige bedrijfsopbrengsten

De overige bedrijfsopbrengsten zijn in 2013 nihil. In 2012 betroffen de overige opbrengsten de verkoop van het pps-project A15 Maasvlakte-Vaanplein en claimafhandelingen.

17.2 Kosten van grondstoffen en uitbesteed werk

De kosten van grondstoffen en uitbesteed werk bevatten een last van € 1 miljoen door waardevermindering van een aantal grondposities naar een lagere marktwaarde. In 2012 bedroeg deze last € 21 miljoen. Daarnaast zitten in deze kosten de projectverliezen van het MAV/A15 opgenomen. Voor dit project bestaan nog grote bandbreedtes in de prognoses van zowel de opbrengsten en de kosten.

17.3 Personeelsbeloningen

x € 1 miljoen	2013	2012
Lonen en salarissen	213	228
Sociale lasten	31	32
Pensioenlasten	24	25
Totaal	268	285
Pensioenlasten toegezegdebijdrageregeling	24	25
Pensioenlasten	24	25

18 Financieringsbaten en -lasten

x € 1 miljoen	2013	2012
Rentebaten op banktegoeden	-	-
Rentebate afdekkingsinstrumenten	-	-
Geactiveerde rente pps-vorderingen	-	3
Geactiveerde rente overige activa	-	-
Financieringsbaten	-	3
Oprenting voorzieningen	-	-
Rentelast afdekkingsinstrumenten	-	(3)
Rentelasten	(7)	(7)
Financieringslasten	(7)	(10)

19 Belastingen

De belastinglast bedroeg € 4 miljoen (2012: € 3 miljoen), welke volledig buiten de Nederlandse fiscale eenheid viel. De Nederlandse fiscale eenheid beschikt over circa € 100 miljoen (2012: circa € 50 miljoen) aan verrekenbare compensabele verliezen in Nederland, waarvan € er 54 miljoen gewaardeerd zijn (2012: € 48 miljoen).

In 2013 is er voor € 6 miljoen aan compensabele verliezen tot waardering gebracht en € 6 miljoen afgeboekt.

Aansluiting met het effectieve belastingtarief

x € 1 miljoen	2013		2012	
Resultaat voor belastingen		(37)		(38)
Nominale belastingen (25%)	24,3%	9	23,7%	9
Additioneel tot waardering gebrachte compensabele verliezen	5,4%	2	15,8%	6
Niet tot waardering gebrachte compensabele verliezen buiten fiscale eenheid	(29,7%)	(11)		2
Niet tot waardering gebrachte compensabele verliezen buiten fiscale eenheid	0,0%	-	5,3%	-
Effect wijziging belastingtarief	0,0%	-		-
Effect belastingtarief buitenlandse jurisdicties	0,0%	-	0,0%	-
Vrijgestelde resultaten	0,0%	-	(5,3%)	(2)
Afboeking compensabele verliezen	(5,4%)	(2)	(34,2%)	(13)
Schattingswijzigingen voorgaande jaren	0,0%	-	(7,9%)	(3)
Niet aftrekbare kosten	(5,4%)	(2)	(5,3%)	(2)
Effectieve belastinglast	(10,8%)	4	(7,9%)	3

In de winst-en-verliesrekening opgenomen winstbelasting

x € 1 miljoen	2013		2012	
Acute belastingen		-		-
Belastingen buiten fiscale eenheid		4		3
		4		3
Uitgestelde belastingen				
Verbruik compensabele verliezen		-		-
Afboeking compensabele verliezen		(2)		(13)
Opgenomen tijdelijke verschillen		-		(1)
Tot waardering gebrachte compensabele verliezen		2		17
Schattingswijzigingen voorgaande jaren		-		(3)
Mutatie uitgestelde belasting verplichting		-		-
		-		-
Totaal winstbelasting		4		3

Rechtstreeks in het totaalresultaat verwerkte uitgestelde belastingen

x € 1 miljoen	2013	2012
Derivaten in mutatie afdekkingsreserve	-	2
Totaal	-	2

Het verbruik compensabele verliezen is gerealiseerd buiten de Nederlandse fiscale eenheid van Ballast Nedam.

20 Resultaat per aandeel

	2013	2012
Uitgegeven aandelen per 1 januari	10 000 000	10 000 000
Uitgegeven dit jaar	-	-
Ingekochte eigen aandelen	(332 500)	(332 500)
Uitstaande aandelen per 31 december	9 667 500	9 667 500
Maximaal uit te geven aandelen op opties	-	-
Aantal aandelen verwaterd	9 667 500	9 667 500
Aantal gemiddeld uitstaande aandelen	9 667 500	9 667 500
Aantal gemiddeld uitstaande aandelen (verwaterd)	9 672 643	9 672 643
Netto resultaat	(41)	(41)
Netto resultaat per aandeel in €	(4,22)	(4,24)
Netto resultaat per aandeel (verwaterd) in €	(4,22)	(4,24)

Op basis van de gemiddelde aandelenkoers leidde de optieregeling in 2013 niet tot verwatering van het resultaat per aandeel.

Financiële risicobeheer

Algemeen

Ballast Nedam onderscheidt verschillende financiële risicofactoren ten aanzien van valuta, krediet en liquiditeit. Deze risico's zijn niet afwijkend ten opzichte van wat in de branche gebruikelijk is. Daarnaast maakt Ballast Nedam in de normale bedrijfsuitoefening gebruik van financiële instrumenten, alsmede van afgeleide financiële instrumenten. Het betreft financiële instrumenten die zijn afgesloten om toekomstige transacties en kasstromen af te dekken en die in de balans zijn verantwoord. Ballast Nedam handelt niet in deze financiële derivaten.

Ballast Nedam bepaalt de reële waarde van derivaten op basis van genoteerde marktprijzen wanneer deze beschikbaar zijn. Indien dit niet het geval is wordt de reële waarde bepaald door het verschil in de actuele marktprijs van het derivaat en de contractueel overeengekomen prijs contant te maken tegen een risicovrije interestvoet.

Treasury is bij Ballast Nedam een centrale verantwoordelijkheid en is als zodanig georganiseerd. Het beleid is gericht op het creëren en in stand houden van optimale financiële randvoorwaarden voor de operationele activiteiten van Ballast Nedam.

Hiervoor zijn de bankrekeningen van werkmaatschappijen ondergebracht bij een bank in twee cashpoolarrangementen. Overtollige liquiditeiten worden dagelijks ondergebracht op de geldmarkt door het afsluiten van daggeldcontracten en kortlopende deposito's.

Financiële risicofactoren

Marktrisico's

Valutarisico

De vennootschap loopt valutarisico op omzet, kostprijs projecten, leningen en investeringen in deelnemingen, aangehouden in andere valuta dan de functionele valuta van de Groep. Dergelijke transacties vinden voornamelijk plaats in USD en GBP. Ter afdekking van het transactierisico op kasstromen die voortvloeien uit de gewone bedrijfsuitoefening worden valutatermijncontracten met eerste klasbanken afgesloten. Per 31 december 2013 heeft Ballast Nedam geen valutatermijncontracten uitstaan waarvan de reële waarde in de balans tot uiting is gebracht.

De vennootschap loopt de volgende valutarisico's in nominale bedragen:

x 1 miljoen	31 december 2013			31 december 2012		
	USD	GBP	CAD	USD	GBP	CAD
Vorderingen	9	3	-	21	4	1
Leningen	-	2	-	-	(3)	-
Bankkredieten	-	-	-	-	-	-
Crediteuren	(6)	(2)	-	(4)	(2)	-
Overige schulden	-	(1)	-	(3)	(1)	-
Valutarisico balansposten	3	2	-	14	(2)	1
Verwachte verkopen	14	22	-	18	17	-
Verwachte inkopen	(4)	(14)	-	(14)	(11)	-
Toekomstige valutarisico's	10	8	-	4	6	-
Afdekking met valutacontracten	-	-	-	-	-	-
Netto valutarisico	13	10	-	18	4	1

	2013		2012	
	<i>Gemiddelde koers</i>	<i>Koers per 31/12</i>	<i>Gemiddelde koers</i>	<i>Koers per 31/12</i>
eur / vreemde valuta				
Valutakoersen				
USD	1,328	1,377	1,286	1,318
GBP	0,849	0,832	0,811	0,815
CAD	0,000	0,000	1,285	1,312

Een 10% sterkere euro ten opzichte van de valuta USD en GBP zal het eigen vermogen en de winst-en-verliesrekening als volgt beïnvloeden. Hierbij wordt verondersteld dat alle andere variabelen, waaronder rentetarieven gelijk blijven.

Sensitiviteit valutarisico

x 1 miljoen	Eigen vermogen	Resultaat
<i>31 december 2012</i>		
USD	(2)	1
GBP	(0)	-
CAD	-	-
<i>31 december 2013</i>		
USD	-	-
GBP	(0)	-
CAD	-	-

Renterisico

Het rentebeleid van Ballast Nedam is gericht op beperking van de invloed van wijzigende rentetarieven op het resultaat van de onderneming. Daartoe dekt Ballast Nedam het renterisico op de financiering van de langlopende pps-leningen met renteswaps af. Op de effectieve afgeleide financiële instrumenten wordt cashflowhedge accounting toegepast. Daarnaast is een deel van de leningen tegen een vaste rente afgesloten.

Het renterisico is beperkt tot eventuele veranderingen in de marktwaaarde van opgenomen en uitgegeven leningen alsmede positieve kasposities. Gedurende het jaar fluctueren de positieve kasposities. In de gevoeligheidsanalyse is geen effect op de winst-en-verliesrekening opgenomen vanwege deze fluctuaties. Leningen worden aangehouden tot het einde van de looptijd.

Rentedragende financiële instrumenten

Het renterisicoprofiel van rentedragende financiële instrumenten van de vennootschap was per balansdatum:

Rentedragende financiële instrumenten

x € 1 miljoen	31 december 2013	31 december 2012
Pps-vorderingen	15	9
Leningen Rabobank	(50)	(50)
Overige leningen	(6)	(12)
Vaste rente	(41)	(53)
Geldmiddelen en kasequivalenten	58	84
Bankkredieten	(25)	(8)
Leningen	(68)	(63)
Variabele rente	(35)	13
<i>Effect op winst-en-verliesrekening van variabele rente instrumenten bij:</i>		
stijging van de rente met 100 basispunten	(0)	0
daling van de rente met 100 basispunten	0	(0)

Het renterisico op de variabele interest over de financiering van pps-projecten wordt afgedekt door middel van renteswaps. Renteswaps vervallen naar gelang de vervaldatum van de afgedekte leningen. De swaprente voor de geconsolideerde deelneming is 5,08%.

Een stijging of daling van de afgeleide toekomstige variabele rente met 50 basispunten zou leiden tot een positieve respectievelijk negatieve aanpassing van de reële waarde van de renteswaps met minder dan € 1 miljoen. Aangezien cash flow hedge accounting wordt toegepast, wordt de waardeontwikkeling van de renteswaps in het totaalresultaat verwerkt, voor zover de afdekkingstransactie effectief is.

Kredietrisico

Ballast Nedam voert een actief beleid om het kredietrisico te minimaliseren. Kredietrisico bestaat uit het risico dat tegenpartijen welke gerelateerd zijn aan een financieel instrument niet aan contractuele verplichtingen kunnen voldoen. Voor alle afnemers die krediet nodig hebben, worden kredietwaardigheidsbeoordelingen uitgevoerd. Om het kredietrisico op termijnen en debiteuren te beperken heeft Ballast Nedam vooruitbetalingen, garanties en zekerheidsrechten op projecten in uitvoering. Per 31 december 2013 is geen sprake van concentratie van kredietrisico's bij debiteuren voor materiële bedragen.

Kredietrisico

x € 1 miljoen	31 december 2013	31 december 2012
Pps-vorderingen	15	8
Overige reële waarde investeringen	2	3
Overige vorderingen	-	-
Vorderingen	226	239
Geldmiddelen en kasequivalenten	54	84
Totaal	297	334

Liquiditeitsrisico

Situatie per balansdatum

Het liquiditeitsrisico bestaat uit het risico dat Ballast Nedam niet in staat is om aan haar financiële verplichtingen te voldoen op de vervaldatum. Gedurende het jaar werd door Ballast Nedam gebruikgemaakt van niet gecommiteerde kasgeldfaciliteiten. Deze faciliteiten lopen bij verschillende kredietinstellingen en bedragen in totaal € 60 miljoen. Het risico bestaat dat deze kredietinstellingen (een gedeelte van) deze faciliteiten niet beschikbaar stellen. Ballast Nedam beheerst het liquiditeitsrisico door tijdig periodieke kasstroomprognose op te stellen en daarop adequate maatregelen te treffen en te monitoren. In het overzicht van 1-5 jaar zitten onder meer de aflossingen van de hypothecaire Rabobank lening van € 50 miljoen (2017) en FGH Bank van € 33 miljoen (2015).

Liquiditeitsrisico verplichtingen

x € 1 miljoen	Boekwaarde	Contractuele kasstromen	< 1 jaar	1- 5 jaar	> 5 jaar
Leningen	125	(147)	(22)	(116)	(9)
Bankkredieten	8	(8)	(2)	(6)	-
Crediteuren	253	(253)	(253)		
Belastingen	3	(3)	(3)		
Onderhanden werk onder kortlopende verplichtingen	124	(124)	(124)		
Vooruitontvangen op voorraden	1	(1)	(1)		
Overige schulden	187	(187)	(187)		
Derivaten	1	(1)	-	(1)	-
Liquiditeitsrisico verplichtingen 31 december 2012	702	(724)	(592)	(123)	(9)

x € 1 miljoen	Boekwaarde	Contractuele kasstromen	< 1 jaar	1- 5 jaar	> 5 jaar
Leningen	115	(125)	(8)	(108)	(9)
Bankkredieten	22	(22)	(18)	(4)	-
Crediteuren	237	(237)	(237)		
Belastingen	1	(1)	(1)		
Onderhanden werk onder kortlopende verplichtingen	106	(106)	(106)		
Vooruitontvangen op voorraden	2	(2)	(2)		
Overige schulden	207	(207)	(207)		
Derivaten	1	(1)	-	(1)	-
Liquiditeitsrisico verplichtingen 31 december 2013	690	(701)	(578)	(113)	(9)

Situatie vanaf februari 2014

Voor de ontwikkelingen rondom de herfinanciering in februari 2014 wordt verwezen naar de toelichting omtrent continuïteit en liquiditeit op pagina 176.

De vennootschap houdt derivaten aan ter afdekking van kasstromen. Derivaten aangehouden ter afdekking van het kasstroomrisico op pps-leningen met een variabele interest, zijn afgesloten bij dezelfde financiële instellingen als de onderliggende leningen. De volgende tabel vermeldt perioden waarin naar verwachting kasstromen zullen optreden die zijn gerelateerd aan deze derivaten.

Kasstroomafdekkingen

x € 1 miljoen	Boekwaarde	Contractuele kasstromen	< 1 jaar	1- 5 jaar	> 5 jaar
Valutatermijncontracten					
Marktrisico instrumenten					
Renteswaps	(1)	(1)	-	(1)	-
Kasstroomafdekkingen 31 december 2012	(1)	(1)	-	(1)	-

x € 1 miljoen	Boekwaarde	Contractuele kasstromen	< 1 jaar	1- 5 jaar	> 5 jaar
Valutatermijncontracten					
Marktrisico instrumenten					
Renteswaps	(1)	(1)	-	(1)	-
Kasstroomafdekkingen 31 december 2013	(1)	(1)	-	(1)	-

Voor zover de afgeleide financiële instrumenten kwalificeren voor hedge accounting is de reële waardeaanpassingen verwerkt via het totaal resultaat.

Financieringsrisico's

Situatie per balansdatum

Het beleid van Ballast Nedam is gericht op het maximaliseren van de ondernemingswaarde. Dit wordt hoofdzakelijk gerealiseerd door veelbelovende projecten te selecteren en te realiseren. Ballast Nedam heeft zichzelf doelstellingen opgelegd met betrekking tot de samenstelling van de vermogensstructuur en wil binnen 3 jaar komen tot een solvabiliteit van 20% (huidige solvabiliteit is 11%) en een leverage ratio van minder dan 2.0x op de middellange termijn. Ballast Nedam had ultimo 2013 geen financiële convenanten in de leningsvoorwaarden.

Het is het beleid van Ballast Nedam om mogelijke verwatering door uitgegeven optie-rechten te voorkomen door de inkoop van een evenredig aantal eigen aandelen. Er zijn afgelopen jaar geen wijzigingen aangebracht in het kapitaalbeheerbeleid van Ballast Nedam. De vennootschap en haar dochterondernemingen zijn niet onderworpen aan externe kapitaalvereisten. Ballast Nedam bewaakt haar financieringsstructuur onder andere op basis van de solvabiliteitsratio. Ballast Nedam hanteert hiervoor twee solvabiliteitsratio's, namelijk een solvabiliteit op basis van proportioneel geconsolideerde cijfers en een solvabiliteit op basis van niet-proportioneel geconsolideerde cijfers. Met betrekking tot de actuele financieringsrisico's wordt verwezen naar de continuïteit paragraaf op pagina 176 bij de toelichting op de belangrijke grondslagen voor de financiële verslaglegging.

Situatie vanaf februari 2014

Ballast Nedam en het bankensyndicaat, bestaande uit ING Bank, Rabobank en Royal Bank of Scotland, hebben in februari 2014 overeenstemming bereikt over de belangrijkste voorwaarden voor de gecommiteerde leningen die aan Ballast Nedam worden verstrekt. Zie toelichting omtrent continuïteit en liquiditeit op pagina 176.

De gecommiteerde financiering van 110 miljoen euro bestaat uit een lening van 80 miljoen euro, met een looptijd tot 2017, en uit een overbruggingslening van 30 miljoen euro die in 2014 wordt terugbetaald uit de opbrengst van de voorgenomen claimemissie. De leningen onder de huidige niet gecommiteerde faciliteit van 60 miljoen euro worden met deze financiering afgelost. De gebruikelijke bankconvenanten worden in de komende weken vastgesteld. Het rentepercentage voor de lening van 80 miljoen euro is afhankelijk van een combinatie van het uitstaande bedrag onder de leningen en de leverage ratio en bedraagt bij de start EURIBOR +4%. In het kader van de gecommiteerde financiering worden de gebruikelijke zekerheden verstrekt.

Schatting van reële waarde

Per 31 december 2013 heeft Ballast Nedam enkele afgeleide financiële instrumenten (derivaten) die op reële waarde gewaardeerd worden. De boekwaarde van liquide middelen, vorderingen, kortlopende leningen en andere vlottende passiva benaderen de reële waarde vanwege de korte looptijd van deze instrumenten. De reële waarde van de langlopende leningen met variabele interest benadert de geamortiseerde kostprijs. De reële waarde van de Rabobank lening is lager dan de boekwaarde aangezien de rentetarieven voor soortgelijke leningen per balansdatum hoger liggen.

Reële waarde

x € 1 miljoen	31 december 2013		31 december 2012	
	Boekwaarde	Reële waarde	Boekwaarde	Reële waarde
Pps-vorderingen	15	14	9	8
Leningen	115	112	125	122
Bankkredieten	22	22	8	8
Crediteuren	237	237	253	253
Belastingen	1	1	3	3
Onderhanden werk onder kortlopende verplichtingen	106	106	124	124
Vooruitontvangen op voorraden	2	2	1	1
Overige schulden	207	207	187	187
Derivaten	1	1	1	1
	705	702	711	707

Bovenstaande waardes zijn gebaseerd op de contante waarde van de toekomstige kasstromen. De leningen die een vaste rente hebben en de pps vorderingen worden verdisconteerd tegen de relevante rentecurve per 31 december 2013 verhoogd met relevante risico opslag.

Waarderingsmethoden

In de onderstaande tabel wordt een overzicht gegeven van tegen reële waarde opgenomen financiële instrumenten naar waarderingsmethode. De niveaus zijn als volgt gedefinieerd. Niveau 1 betreft marktprijzen (niet gecorrigeerd) in actieve markten voor identieke activa of verplichtingen. Niveau 2 betreft activa gewaardeerd op basis van prijzen of afgeleiden van prijzen die niet onder niveau 1 vallen. Waardering van de onder niveau 3 vermelde activa geschiedt op basis van kasstroommodellen.

Waarderingsmethoden

x € 1 miljoen	31 december 2013			31 december 2012		
	Niveau 1	Niveau 2	Niveau 3	Niveau 1	Niveau 2	Niveau 3
Overige investeringen			-			3
Derivaten		(1)			(1)	
Totaal	-	(1)	-	-	(1)	3

Er heeft in 2013 geen overdracht plaatsgevonden van niveau 1 naar niveau 2 of 3 of andersom (2012: idem). Waardeveranderingen van de overige reële waarde investeringen worden verwerkt in de winst-enverliesrekening.

Niet in de balans opgenomen verplichtingen

Garanties

x € 1 miljoen	31 december 2013		31 december 2012	
Garanties		252		260
Totaal		252		260

Onder garanties zijn opgenomen de namens Ballast Nedam door financiële instellingen afgegeven bereidverklaringen en garanties in verband met uitvoering van projecten en voor ontvangen vooruitbetalingen.

Lease en huur verplichtingen

x € 1 miljoen	31 december 2013			31 december 2012		
	< 1 jaar	1- 5 jaar	> 5 jaar	< 1 jaar	1- 5 jaar	> 5 jaar
Leaseverplichtingen						
Overige bedrijfsmiddelen	9	13	-	11	21	-
Huurverplichtingen						
Kantoren	5	15	10	9	18	4
Aankoopverplichtingen						
Grondaankopen	4	25	15	-	22	17
Overig	-	-	-	1	2	-
Kapitaalstortingsverplichtingen						
Pps-vennootschappen	-	9	-	-	3	-
Totaal	18	62	25	21	66	21

Ballast Nedam heeft voorwaardelijke verplichtingen voor de aankoop van grond en nabetalingen op grondposities voor een bedrag van € 155 miljoen (2012: € 143 miljoen) waarvan nog niet zeker is of Ballast Nedam tot aankoop dan wel nabetaling zal overgaan.

De operationele leasekosten in 2013 bedroegen € 12 miljoen (2012: € 15 miljoen).

Aansprakelijkheden

Dochtermaatschappijen zijn hoofdelijk aansprakelijk voor projecten welke worden uitgevoerd in de vorm van een vennootschap onder firma. Een aantal dochtermaatschappijen is hoofdelijk aansprakelijk voor verplichtingen tegenover enkele banken. Op grond van krediet- en garantiefaciliteiten bestaat de verplichting om geen zakelijke zekerheden te verstrekken. Dochtermaatschappijen die zijn opgenomen in de fiscale eenheden Ballast Nedam voor de Nederlandse vennootschaps- en omzetbelasting zijn hiervoor hoofdelijk aansprakelijk.

Overig

Saoedi-Arabië

In Saoedi-Arabië loopt een procedure over een fiscale claim op een contract uit 1999. In 2013 heeft de rechtbank in Saoedi-Arabië Ballast Nedam in het gelijk gesteld. Het ministerie van financiën in Saoedi-Arabië is in hoger beroep gegaan. Ballast Nedam is van mening dat de verantwoordelijkheid voor deze belastingclaim contractueel bij de opdrachtgever berust en zal derhalve niet tot een uitstroom van liquide middelen leiden, waardoor er geen noodzaak is om een voorziening te treffen.

Parkeergarage Anna van Buerenplein(pAnnaB)/Baybylon Den Haag B.V. (Babylon)

De rechtbank heeft vastgesteld dat de bouwcombinatie pAnnaB aansprakelijk is voor de vertraging van het naastgelegen project New Babylon. De opdrachtgever heeft als gevolg hiervan Babylon € 25 miljoen geclaimd, zonder de claim nader te onderbouwen. De schade moet in een aparte procedure worden vastgesteld. Mede door een gebrek aan onderbouwing van de claim kan er geen betrouwbare inschatting kan worden gemaakt van de omvang van de totale verplichting en is er conform de IFRS geen voorziening opgenomen.

Transacties met verbonden partijen

De aan Ballast Nedam verbonden partijen betreffen haar management (Raad van Bestuur / Raad van Commissarissen), haar dochtermaatschappijen, geassocieerde deelnemingen, joint ventures, Stichting Pensioenfonds Ballast Nedam, alsmede bestuurders en leidinggevende functionarissen van deze partijen.

De belangrijkste taak van Stichting Pensioenfonds Ballast Nedam is het uitvoeren van de pensioenregeling voor de werknemers van Ballast Nedam. Stichting Pensioenfonds Ballast Nedam maakt gebruik van diensten van werknemers van Ballast Nedam-vennootschappen. De werkelijke kosten worden doorbelast.

Ballast Nedam koopt van en verkoopt goederen en diensten aan verscheidene verbonden partijen waarin Ballast Nedam een belang van 50% of minder heeft of met natuurlijke personen en rechtspersonen die ten minste 10% van de aandelen in Ballast Nedam houden. Al deze transacties worden uitgevoerd conform 'at arm's length' principe, die vergelijkbaar zijn met die voor transacties met derden.

Belangen in joint ventures

Joint ventures, voornamelijk bestaande uit bouw- of ontwikkelcombinaties worden proportioneel geconsolideerd. Voor een overzicht van de belangrijkste joint ventures wordt verwezen naar het concernschema op pagina 254 en 255. Ballast Nedam heeft de volgende belangen in joint ventures in de geconsolideerde balans opgenomen.

Belangen in joint ventures

x € 1 miljoen	31 december 2013	31 december 2012
Vaste activa	47	43
Vlottende activa	156	135
Langlopende verplichtingen	(22)	(18)
Kortlopende verplichtingen	(200)	(164)
Saldo activa en verplichtingen	(19)	(4)

De proportioneel geconsolideerde omzet en de kostprijs van de omzet bedroegen ongeveer 30% (2012: 25%) van de totale omzet en kostprijs omzet. De totale verplichtingen jegens derden van vennootschappen waarvoor Ballast Nedam hoofdelijk aansprakelijk is, zoals vennootschappen onder firma, bedragen, exclusief door deze vennootschappen afgegeven bankgaranties, ultimo 2013 € 709 miljoen (2012: € 641 miljoen), waarvan het aandeel van Ballast Nedam van € 222 miljoen (2012: € 182 miljoen) in de geconsolideerde balans is verwerkt. De balans en winst-en-verliesrekening bestaan grotendeels uit dochtermaatschappijen en joint ventures.

Bestuurders en commissarissen

x € 1 duizend	2013				2012			
	Bruto-salaris	Bonus	Pensioen & sociale lasten	Kosten-vergoeding	Bruto-salaris	Bonus	Pensioen & sociale lasten	Kosten-vergoeding
Bestuurders								
T.A.C.M. Bruijninx	496		109	5	493		153	5
R. Malizia 3)	759		76	4	406		110	5
P. van Zwieten	364		82	5	361		80	5
	1 619		267	14	1 260		343	15
Commissarissen								
A.N.A.M. Smits	45			2	45			2
R.M.M. Boelen	-			-	35			2
J.C. Huis in 't Veld 1)	29			2	35			2
J. Bout	30			2	30			2
L.W.A.M. van Doorne	31			2	19			1
C.M. Insinger 2)	22			1				
	157			9	164			9
Totaal	1 776		267	23	1 424		343	24

¹ tot 31 oktober 2013

² met ingang van 16 mei 2013

³ tot 5 maart 2013

De bonussen van de bestuurders hebben betrekking op de jaren waarin de kosten zijn verantwoord. Aan bestuurders is een auto ter beschikking gesteld. De beloningen van de commissarissen zijn naar rato van hun zittingsduur in de Raad van Commissarissen. Er zijn geen leningen verstrekt aan bestuurders en commissarissen. Bovenstaande bedragen zijn exclusief € 185 duizend aan door de overheid opgelegde crisisheffing opgenomen. In het brutosalaris over 2013 van R. Malizia is tevens zijn contractuele vertrekregeling opgenomen. (€ 0,4 miljoen).

Optieregeling

Jaar van toekenning	2013	2012	2011	2010	2009
Waarde in €	0	589 000	480 900	473 250	619 000
Aantal	0	100 000	70 000	75 000	100 000
Uitoefenprijs in €	-	12,67	15,29	13,43	11,60
Datum toekenning	-	9/03/2012	11/03/2011	12/03/2010	13/03/2009
Koers aandeel bij toekenning in €	-	13,27	15,88	14,10	13,00
Uitoefenperiode van	-	9/03/2015	11/03/2014	12/03/2013	13/03/2012
T/m	-	8/03/2018	10/03/2017	11/03/2016	12/03/2015
Volatiliteit	-	6-jaars 37%	5-jaars 36%	4-jaars 37%	3-jaars 38%
Risicovrije interestvoet	0%	4%	4%	4%	4%
Voorwaarden	-	in dienst bij uitoefening	in dienst bij uitoefening	in dienst bij uitoefening	in dienst bij uitoefening
Minimum aan te houden certificaten	0%	5%	5%	5%	5%

De opties zijn door de Raad van Commissarissen toegekend aan de leden van de Raad van Bestuur conform de optieregeling zoals deze is vastgesteld tijdens de Buitengewone Algemene Vergadering van Aandeelhouders van 26 oktober 2006. Het doel van de regeling is om opties als instrument ter binding op de lange termijn aan bestuurders te kunnen toekennen én de belangen van de individuele bestuurders parallel te laten lopen met die van de aandeelhouders. Als voorwaarde voor het behoud van de opties geldt daarom dat de bestuurders zelf certificaten van aandelen houden.

Certificaten van aandelen en toegekende optierechten

	Certificaten van aandelen		Opties toegekend in jaar	
	31 december 2013	31 december 2012	2013	2012
T.A.C.M. Bruijninx	17 000	17 000	-	40 000
R. Malizia	-	20 157	-	30 000
P. van Zwieten	5 282	5 282	-	30 000
Aantal	22 282	42 439	-	100 000

Kosten optieregeling

x € 1 duizend	2013	2012
T.A.C.M. Bruijninx	82	235
R. Malizia	(1 041)	177
P. van Zwieten	59	48
Totaal	(900)	460

Gebeurtenissen na balansdatum

In februari 2014 heeft een herfinanciering van Ballast Nedam plaatsgevonden. De herfinanciering betreft een claimemissie van € 30 miljoen en nieuwe leningen van € 80 miljoen met een looptijd tot 2017. De claimemissie versterkt de balans en biedt het bedrijf in combinatie met de leningen voldoende ruimte om zich volledig te kunnen richten op de versnelde uitvoering van zijn strategie. Zie toelichting op pagina 176 omtrent continuïteit en liquiditeit.

CEO Theo Bruijninx (52) zal de Raad van Bestuur van Ballast Nedam per 1 juli 2014 verlaten. Deze beslissing is in goed onderling overleg met de Raad van Commissarissen genomen. De Raad van Commissarissen is gestart met het zoeken naar een opvolger.

9.10 Vennootschappelijke balans (voor resultaatbestemming)

x € 1 miljoen	Noot	31 december 2013	31 december 2012
Financiële vaste activa			
Dochterondernemingen	21	310	318
Langlopende vorderingen op dochterondernemingen	21	-	-
Uitgestelde belastingvorderingen	22	32	32
		342	350
Vlottende activa			
Vorderingen		3	2
Vorderingen op dochterondernemingen		31	44
Geldmiddelen en kasequivalenten		1	6
		35	52
Kortlopende schulden			
Crediteuren		(3)	(3)
Overige schulden		(23)	(27)
Schulden aan dochterondernemingen		(253)	(232)
		(279)	(262)
Vlottende activa min kortlopende verplichtingen		(244)	(210)
		98	140
Langlopende schulden			
Voorzieningen	23	8	9
		8	9
Eigen vermogen			
	24		
Geplaatst kapitaal		60	60
Agio		52	52
Ingekochte eigen aandelen		(5)	(5)
Koersverschillenreserve		-	-
Reserve deelnemingen		36	36
Afdekkingsreserve		(3)	(4)
Overige reserves		(9)	33
Resultaat boekjaar		(41)	(41)
Eigen vermogen		90	131
		98	140

Noot: Zie toelichting behorende tot de vennootschappelijke balans en winst-en-verliesrekening van pagina 227 t/m pagina 232.

9.11 Vennootschappelijke winst- en verliesrekening

x € 1 miljoen	2013	2012
Resultaat dochterondernemingen na belastingen	(10)	(19)
Overige resultaten na belastingen	(31)	(22)
Nettoresultaat	(41)	(41)

Het resultaat dochtermaatschappijen na belastingen betreft het aandeel van Ballast Nedam in het resultaat na belastingen van haar dochtermaatschappijen.

9.12 Toelichting op de vennootschappelijke balans en winst-en-verliesrekening

Belangrijke grondslagen voor financiële verslaggeving

De vennootschappelijke jaarrekening van Ballast Nedam N.V. maakt deel uit van de jaarrekening 2013 van Ballast Nedam N.V. en is opgesteld overeenkomstig de optie van artikel 362 lid 8 Boek 2 BW. Dezelfde waarderingsgrondslagen zijn gehanteerd als voor de geconsolideerde jaarrekening. De waardering van activa en passiva, de omrekening van vreemde valuta's en de bepalingen voor het nettoresultaat hebben plaatsgevonden overeenkomstig de grondslagen voor financiële verslaggeving zoals uiteengezet op pagina 176 tot en met 189 van de geconsolideerde jaarrekening. In de vennootschappelijke jaarrekening worden dochtermaatschappijen gewaardeerd tegen de 'equity'-methode. Wanneer het aandeel van Ballast Nedam in de verliezen groter is dan de waarde van het belang in een geassocieerde deelneming, wordt de boekwaarde van de deelneming in de balans van Ballast Nedam N.V. afgeboekt tot nihil en worden verdere verliezen niet meer in aanmerking genomen behalve voor zover Ballast Nedam N.V. een in rechte afdwingbare of feitelijke verplichting heeft.

21 Dochterondernemingen

x € 1 miljoen	Deelnemingen in dochterondernemingen	Langlopende vorderingen op dochterondernemingen	Totaal
31 december 2011	161	188	349
Resultaat	(19)	-	(19)
Investerings	-	3	3
Desinvesterings	-	-	-
Verwerving minderheidsbelang	-	-	-
Kapitaalomzetting	167	(167)	-
Aflossing	-	(20)	(20)
Ontvangen dividend	0	-	0
Mutatie afdekkingsreserve	5	-	5
Koersverschillen	-	-	-
31 december 2012	314	4	318
Resultaat	(10)	-	(10)
Investerings	-	-	-
Desinvesterings	-	-	-
Verwerving minderheidsbelang	-	-	-
Kapitaalomzetting	-	-	-
Aflossing	-	-	-
Ontvangen dividend	-	-	-
Mutatie afdekkingsreserve	-	-	-
Koersverschillen	2	-	2
31 december 2013	306	4	310
Reclassificatie negatief eigen vermogen dochterondernemingen	4	(4)	-
Totaal	310	-	310
Boekwaarde 31 december 2012	318	-	318
Boekwaarde 31 december 2013	310	-	310

De deelnemingen in dochtermaatschappijen hebben betrekking op rechtstreekse belangen in dochtermaatschappijen waarvan de belangrijke zijn opgenomen in het concernschema

Een lijst met deelnemingen als bedoeld in de artikel 379 Boek 2 van het Burgerlijk Wetboek is gedeponereerd bij het handelsregister te Utrecht. In het jaarverslag is een overzicht van de belangrijke groepsmaatschappijen en deelnemingen opgenomen.

22 Uitgestelde belastingvorderingen

x € 1 miljoen	2013	2012
1 januari	32	32
Mutatie via eigen vermogen	-	-
Mutatie via het resultaat	-	-
31 december	32	32

De Nederlandse fiscale eenheid beschikt over circa € 100 miljoen (2012: circa € 50 miljoen) aan verrekenbare compensabele verliezen in Nederland, waarvan € 54 miljoen gewaardeerd zijn (2012: € 48 miljoen). Deze fiscale verliezen zijn beperkt verrekenbaar in Nederland.

De resterende verrekeningstermijn bedraagt tussen de 2 en 9 jaar (2012: gemiddeld 4 jaar).

De benutting van de compensabele verliezen is afhankelijk van toekomstige belastbare winsten.

23 Voorzieningen

x € 1 miljoen	Reorganisatie	Overig	Totaal
31 december 2011	1	21	22
Toevoeging	-	-	-
Oprenting	-	-	-
Vrijval	-	(11)	(11)
Onttrekking	(1)	(1)	(2)
31 december 2012	-	9	9
Toevoeging	1	2	3
Oprenting	-	-	-
Vrijval	-	(1)	(1)
Onttrekking	-	(3)	(3)
31 december 2013	1	7	8
kortlopend (< 1 jaar)			
31 december 2012	-	9	9
31 december 2013	1	7	8

De voorziening overig bevat € 5 miljoen (2012: € 7 miljoen) voor de consequenties van de overtredingen van de mededingingsregels tot en met 2001. De resterende voorziening en toevoegingen betroffen overige claims op Ballast Nedam. De vrijval van € 1 miljoen (2012: € 11 miljoen) betrof enkele niet meer benodigde voorzieningen voor mogelijke claims.

x € 1 miljoen	Geplaatst aandelen- kapitaal	Agio	Ingekochte eigen aandelen	Koers- verschillen reserve	Reserve deel- nemingen	Afdek- kings reserve	Overige reserves	Resultaat	Eigen vermogen aandeel houders	Minder- heids belang	Totaal eigen vermogen
31 december 2011	60	52	(5)	-	41	(9)	23	9	171	-	171
Nettoresultaat boekjaar								(41)	(41)		(41)
Koersverschil				-					-		-
Effectief deel mutatie reële waarde afdekkingsinstrumenten						(3)			(3)		(3)
Effectief deel mutatie reële waarde afdekkingsinstrumenten geassocieerde deelnemingen						(1)			(1)		(1)
Mutatie reële waarde afdekkingsinstrumenten, overgeboekt naar winst-en-verliesrekening							9		9		9
Mutatie reële waarde afdekkings-instrumenten geassocieerde deelnemingen overgeboekt naar winst-en-verliesrekening				-		-			-		-
Totaalresultaat						5		(41)	(36)	-	(36)
Betaald dividend							(5)		(5)		(5)
Optieregeling							1		1		1
Ingekochte eigen aandelen									-		-
Transacties met aandeelhouders							(4)		(4)		(4)
Resultaatbestemming 2012							9	(9)		-	
Overig	-				(5)		5		-		-
31 december 2012	60	52	(5)	-	36	(4)	33	(41)	131	-	131
Nettoresultaat boekjaar								(41)	(41)		(41)
Koersverschil				-					-		-
Effectief deel mutatie reële waarde afdekkingsinstrumenten						(1)			(1)		(1)
Effectief deel mutatie reële waarde afdekkingsinstrumenten geassocieerde deelnemingen							2		2		2
Mutatie reële waarde afdekkingsinstrumenten, overgeboekt naar winst-en-verliesrekening							-		-		-
Mutatie reële waarde afdekkings-instrumenten geassocieerde deelnemingen overgeboekt naar winst-en-verliesrekening							-		-		-
Totaalresultaat				-		1		(41)	(40)	-	(40)
Betaald dividend							-		-		-
Optieregeling							(1)		(1)		(1)
Ingekochte eigen aandelen			-						-		-
Transacties met aandeelhouders			-				(1)		(1)	-	(1)
Resultaatbestemming 2013					-		(41)	41	-	-	-
Overig	-				-						
31 december 2013	60	52	(5)	-	36	(3)	(9)	(41)	90	-	90

Het maatschappelijk kapitaal bestaat uit 20 000 000 gewone aandelen en bedraagt € 120 miljoen. Het geplaatst aandelenkapitaal bestaat uit 10 000 000 gewone aandelen van € 6 nominaal.

Voor de ontwikkeling omtrent de claimemissie van € 30 miljoen in 2014 wordt verwezen naar de toelichting omtrent de continuïteit en liquiditeit op pagina 176.

Het totaal aantal ingekochte eigen aandelen ultimo 2013 bedroeg 332.500 (2012: 332.500) en is opgenomen tegen verkrijgingsprijs. In 2013 zijn geen eigen aandelen ingekocht (2012: nihil). Het is beleid van Ballast Nedam om mogelijke verwatering door uitgegeven optierechten te voorkomen door de inkoop van een evenredig aantal eigen aandelen.

De wettelijke reserves bestaan uit de koersverschillen reserve, de reserve deelnemingen en de afdekkingsreserve.

Koersverschillen volgen uit de omrekening van het in buitenlandse activiteiten geïnvesteerde vermogen, inclusief semipermanente financiering en de verschillen tussen resultaten omgerekend tegen de gemiddelde koers in het verslagjaar en de koers per balansdatum.

De reserve deelnemingen heeft betrekking op winsten en/of reserves van geassocieerde deelnemingen, joint ventures en bouwcombinaties waarvan de uitkering beperkt is door statutaire of wettelijke beperkingen. De mutatie wordt verklaard door een stijging in het eigen vermogen van proportioneel geconsolideerde joint ventures en bouwcombinaties waarin de uitkering beperkt is door invloed van de partners.

De afdekkingsreserve bestaat uit de cumulatieve netto mutatie in de reële waarde van afgeleide financiële instrumenten, waarvan de afgedekte transactie nog niet heeft plaatsgevonden.

In 2013 is er geen dividend uitgekeerd. De Raad van Bestuur stelt, met goedkeuring van de Raad van Commissarissen, voor om het dividend te passeren (2012: idem.).

Op aandelen gebaseerde transacties, de optieregeling, betroffen de toevoeging aan de overige reserves als gevolg van de geboekte personeelskosten voor de toegekende opties. In 2013 bedroeg de mutatie in het eigen vermogen € 900.000 negatief (2012: € 460.000).

Niet in de balans opgenomen verplichtingen

Garanties

x € 1 miljoen	31 december 2013		31 december 2012	
Garanties	252		260	
Totaal	252		260	

Huurverplichtingen

x € 1 miljoen	31 december 2013			31 december 2012		
	< 1 jaar	1- 5 jaar	> 5 jaar	< 1 jaar	1- 5 jaar	> 5 jaar
Leaseverplichtingen						
Overige bedrijfsmiddelen	1	1	-	1	1	-
Huurverplichtingen						
Kantoren	5	15	10	4	9	-
Totaal	6	16	10	5	10	-

Aansprakelijkheden

Ten behoeve van Ballast Nedam ICT B.V. en Ballast Nedam Beheer B.V. heeft Ballast Nedam N.V. een aansprakelijkheidsverklaring als bedoeld in artikel 403, lid 1, sub f, boek 2 Burgerlijk Wetboek bij het handelsregister van de Kamer van Koophandel gedeponeerd. Ballast Nedam N.V. is hierdoor aansprakelijk voor de verplichtingen van Ballast Nedam ICT B.V. en Ballast Nedam Beheer B.V. voor een totaal van € 26 miljoen.

Ballast Nedam N.V. heeft zich verplicht op grond van krediet- en garantiefaciliteiten om geen zakelijke zekerheden te verstrekken.

Ballast Nedam N.V. heeft voor een aantal contracten van dochtermaatschappijen voor circa € 3 miljard (2012: idem) garanties afgegeven. Dit betreft vaak de volledige contractsom van projecten over vele jaren.

Ballast Nedam N.V. is hoofdelijk aansprakelijk op grond van fiscale eenheden met een aantal dochtermaatschappijen voor de Nederlandse vennootschaps- en omzetbelasting.

Honorarium externe accountant

De volgende honoraria van Ernst & Young Accountants LLP zijn ten laste gebracht van de onderneming, haar dochtermaatschappijen en andere maatschappijen die zij consolideert, zoals bedoeld in artikel 2:382a BW. (In 2012 was dit KPMG Accountants N.V.).

Honorarium externe accountant

x € 1 miljoen	2013	2012
Jaarrekeningcontrole	1	1
Andere controle-opdrachten	0	0
Andere niet controle-opdrachten	0	0
Totaal	1	1
	-	
Fiscaal advies	1	1
Totaal	2	2

Personeel

Bij Ballast Nedam N.V. zijn ultimo 2013 159 (2012: 182) medewerkers in dienst.

Bestuurders en commissarissen

Voor een toelichting op de beloningen van de Raad van Commissarissen en de Raad van Bestuur zie de paragraaf over transacties met verbonden partijen in de toelichting op de geconsolideerde balans en winst-en-verliesrekening.

Gebeurtenissen na balansdatum

In februari 2014 heeft een herfinanciering van Ballast Nedam plaatsgevonden. De herfinanciering betreft een claimemissie van € 30 miljoen en nieuwe leningen van € 80 miljoen met een looptijd tot 2017. De claimemissie versterkt de balans en biedt het bedrijf in combinatie met de leningen voldoende ruimte om zich volledig te kunnen richten op de versnelde uitvoering van zijn strategie. Zie toelichting op pagina 176 omtrent continuïteit en liquiditeit.

CEO Theo Bruijninx (52) zal de Raad van Bestuur van Ballast Nedam per 1 juli 2014 verlaten. Deze beslissing is in goed onderling overleg met de Raad van Commissarissen genomen. De Raad van Commissarissen is gestart met het zoeken naar een opvolger.

Ondertekening

De commissarissen hebben de jaarrekening ondertekend om te voldoen aan hun wettelijke verplichting op grond van art. 2:101 lid 2 BW en de bestuurders hebben de jaarrekening ondertekend om te voldoen aan hun wettelijke verplichting op grond van art. 2:101 lid 2 BW en art. 5:25c lid 2 sub c Wft.

Nieuwegein, 6 maart 2014

Raad van Bestuur,

T.A.C.M. Bruijninx

P. van Zwieten

Raad van Commissarissen,

A.N.A.M. Smits

J. Bout

L.W.A.M van Doorne

C. Insinger



GRAND HOTEL MAINPORT, ROTTERDAM

Op de plaats van het voormalige IMAX-theater wordt aan de Maas het Grand Hotel Mainport gebouwd, een luxe 5-sterren hotel.

Het hotel bevat 220 kamers verdeeld over tien verdiepingen. De locatie van het hotel is uniek en biedt een prachtig uitzicht op de Maas en op de haven. Het hotel is voorzien van luxe wellness voorzieningen en het heeft tevens de beschikking over congres- en restaurant-faciliteiten. Het gebouw is een uitbreiding van het bestaande Inntel Hotel.





Overige informatie

10.1	Controleverklaring van de onafhankelijke accountant	236
10.2	Begrippenlijst	238
10.3	Winstdeling en dividendbeleid	239
10.4	Bestuursleden van Stichting Administratiekantoor van aandelen Ballast Nedam	240
10.5	Verslag Stichting Administratiekantoor van aandelen Ballast Nedam	241
10.6	Over dit verslag: gehanteerde rapportageprincipes	243
10.7	GRI-indicatorenoverzicht	246
10.8	Onafhankelijk assurancerapport	250
10.9	Functionarissen per maart 2014	252
10.10	Concernschema per maart 2014	254

10

Overige informatie

10.1 Controleverklaring van de onafhankelijke accountant

Aan: De Raad van Bestuur en Raad van Commissarissen van Ballast Nedam N.V.

Verklaring betreffende de jaarrekening

Wij hebben de in dit jaarverslag op pagina 172 t/m 233 opgenomen jaarrekening 2013 van Ballast Nedam N.V. te Nieuwegein gecontroleerd. De jaarrekening bestaat uit de geconsolideerde en de vennootschappelijke jaarrekening. De geconsolideerde jaarrekening bestaat uit de geconsolideerde balans per 31 december 2013, de geconsolideerde winst-en-verliesrekening, het geconsolideerd overzicht van het totaalresultaat, geconsolideerd overzicht van mutaties in het eigen vermogen en het geconsolideerd kasstroomoverzicht over 2013 en de toelichting waarin zijn opgenomen een overzicht van de belangrijke grondslagen voor financiële verslaggeving en andere toelichtingen. De vennootschappelijke jaarrekening bestaat uit de vennootschappelijke balans per 31 december 2013 en de vennootschappelijke winst-en-verliesrekening over 2013 met de toelichting, waarin zijn opgenomen een overzicht van de gehanteerde grondslagen voor financiële verslaggeving en andere toelichtingen.

Verantwoordelijkheid van het bestuur

Het bestuur van de vennootschap is verantwoordelijk voor het opmaken van de jaarrekening die het vermogen en het resultaat getrouw dient weer te geven in overeenstemming met International Financial Reporting Standards zoals aanvaard binnen de Europese Unie en met Titel 9 Boek 2 van het in Nederland geldende Burgerlijk Wetboek (BW), alsmede voor het opstellen van het jaarverslag in overeenstemming met Titel 9 Boek 2 BW. Het bestuur is tevens verantwoordelijk voor een zodanige interne beheersing als het noodzakelijk acht om het opmaken van de jaarrekening mogelijk te maken zonder afwijkingen van materieel belang als gevolg van fraude of fouten.

Verantwoordelijkheid van de accountant

Onze verantwoordelijkheid is het geven van een oordeel over de jaarrekening op basis van onze controle. Wij hebben onze controle verricht in overeenstemming met Nederlands recht, waaronder de Nederlandse controlestandaarden. Dit vereist dat wij voldoen aan de voor ons geldende ethische voorschriften en dat wij onze controle zodanig plannen en uitvoeren dat een redelijke mate van zekerheid wordt verkregen dat de jaarrekening geen afwijkingen van materieel belang bevat.

Een controle omvat het uitvoeren van werkzaamheden ter verkrijging van controle-informatie over de bedragen en de toelichtingen in de jaarrekening. De geselecteerde werkzaamheden zijn afhankelijk van de door de accountant toegepaste oordeelsvorming, met inbegrip van het inschatten van de risico's dat de jaarrekening een afwijking van materieel belang bevat als gevolg van fraude of fouten.

Bij het maken van deze risico-inschattingen neemt de accountant de interne beheersing in aanmerking die relevant is voor het opmaken van de jaarrekening en voor het getrouwe beeld daarvan, gericht op het opzetten van controlewerkzaamheden die passend zijn in de omstandigheden. Deze risico-inschattingen hebben echter niet tot doel een oordeel tot uitdrukking te brengen over de effectiviteit van de interne beheersing van de vennootschap. Een controle omvat tevens het evalueren van de geschiktheid van de gebruikte grondslagen voor financiële verslaggeving en van de redelijkheid van de door het bestuur van de vennootschap gemaakte schattingen, alsmede een evaluatie van het algehele beeld van de jaarrekening.

Wij zijn van mening dat de door ons verkregen controle-informatie voldoende en geschikt is om een onderbouwing voor ons oordeel te bieden.

Oordeel betreffende de geconsolideerde jaarrekening

Naar ons oordeel geeft de geconsolideerde jaarrekening een getrouw beeld van de grootte en samenstelling van het vermogen van Ballast Nedam N.V. per 31 december 2013 en van het resultaat en de kasstromen over 2013 in overeenstemming met International Financial Reporting Standards zoals aanvaard binnen de Europese Unie en met Titel 9 Boek 2 BW.

Oordeel betreffende de vennootschappelijke jaarrekening

Naar ons oordeel geeft de vennootschappelijke jaarrekening een getrouw beeld van de grootte en samenstelling van het vermogen van Ballast Nedam N.V. per 31 december 2013 en van het resultaat over 2013 in overeenstemming met Titel 9 Boek 2 BW.

Benadrukking van ontwikkelingen omtrent continuïteit en liquiditeit

Wij vestigen de aandacht op de toelichting over de continuïteit en liquiditeit opgenomen in de grondslagen voor waardering en resultaatbepaling, waarin de ontwikkeling uiteengezet is met betrekking tot de continuïteit en liquiditeit van de onderneming. Deze situatie doet geen afbreuk aan ons oordeel.

Verklaring betreffende overige bij of krachtens de wet gestelde eisen

Ingevolge artikel 2:393 lid 5 onder e en f BW vermelden wij dat ons geen tekortkomingen zijn gebleken naar aanleiding van het onderzoek of het jaarverslag, voor zover wij dat kunnen beoordelen, overeenkomstig Titel 9 Boek 2 BW is opgesteld, en of de in artikel 2:392 lid 1 onder b tot en met h BW vereiste gegevens zijn toegevoegd. Tevens vermelden wij dat het jaarverslag, voor zover wij dat kunnen beoordelen, verenigbaar is met de jaarrekening zoals vereist in artikel 2:391 lid 4 BW.

Utrecht, 6 maart 2014

Ernst & Young Accountants LLP

w.g. drs. W.H. Kerst RA

10.2 Begrippenlijst

Activa

De term activa wordt in de jaarrekening gebruikt voor de vaste activa en de vlottende activa samen.

DBFMO: Design-Build-Finance-Maintain-Operate

Een contractvorm waarbij de marktpartij of een consortium van marktpartijen niet alleen verantwoordelijk is voor de financiering, het ontwerp en de bouw van een object, maar ook voor het onderhoud van het gebouw en het leveren van (een gedeelte van) de facilitaire diensten gedurende een bepaalde looptijd (bijvoorbeeld 25 of 30 jaar).

EBITDA: Earnings before Interest, Taxation, Depreciation and Amortisation

Resultaat voor rente, belastingen, afschrijvingen en amortisatie.

EBITA: Earnings before Interest, Taxation and Amortisation

Resultaat voor rente, belastingen en amortisatie.

EBIT: Earnings before Interest and Taxation

Resultaat voor rente en belastingen, operationeel resultaat.

Financiële activa

Pps-vorderingen vermeerderd met overige investeringen en overige vorderingen (lange termijn).

GRI: Global Reporting Initiative

Standaard voor het rapporteren over duurzaamheidsaspecten in een onderneming.

IFRS: International Financial Reporting Standards

Vanaf 1 januari 2005 moeten alle beursgenoteerde ondernemingen in de Europese Unie hun geconsolideerde jaarrekening opstellen volgens deze nieuwe richtlijnen.

Kostprijs omzet

Kosten van grondstoffen en uitbesteed werk, vermeerderd met personeelsbeloningen en overige bedrijfskosten.

Nettofinancieringspositie

Netto liquide middelen verminderd met het kortlopend deel langlopende leningen en de langlopende leningen.

Netto liquide middelen

Geldmiddelen en kasequivalenten vermeerderd met deposito's en verminderd met bankkredieten en kasgeldleningen.

Pps-vorderingen

Vorderingen uit hoofde van publiek-private samenwerkingsovereenkomsten (pps-overeenkomsten).

Verplichtingen

De term verplichtingen wordt in de jaarrekening gebruikt voor de kortlopende verplichtingen en de langlopende verplichtingen samen.

Werkzaam vermogen

Vaste activa vermeerderd met werkkapitaal, exclusief netto liquide middelen.

10.3 Winstdeling en dividendbeleid

Statutaire bepalingen inzake winstverdeling

De statutaire bepalingen inzake de winstverdeling zijn opgenomen in artikel 23 van de statuten van Ballast Nedam. Dit artikel luidt als volgt:

- 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.
- Uitkering van winst geschiedt na de vaststelling van de jaarrekening waaruit blijkt dat zij geoorloofd is.
- Van de winst die blijkens de vastgestelde jaarrekening is behaald wordt door de Raad van Bestuur onder goedkeuring van de Raad van Commissarissen vastgesteld, welk gedeelte zal worden gereserveerd. Het gedeelte van de winst dat resteert, na toepassing van de vorige zin, staat ter vrije beschikking van de algemene vergadering.
- 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.
- 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 bullit 1 bepaalde is voldaan, waarvan blijkt uit een tussentijdse vermogensopstelling als bedoeld in artikel 2:105 lid 4 Burgerlijk Wetboek.
- 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.
- De algemene vergadering kan op voorstel van de Raad van Bestuur onder goedkeuring van de Raad van Commissarissen besluiten tot uitkeringen ten laste van de uitkeerbare reserves. Het bepaalde in de vorige bullit is te dezen van overeenkomstige toepassing.
- (Interim-)dividend wordt betaalbaar gesteld op een door de Raad van Bestuur vastgestelde dag, uiterlijk veertien dagen na vaststelling van het (interim-)dividend.
- (Interim-)dividenden, waarover vijf jaren na de opeisbaarheid niet is beschikt, vervallen ten bate der vennootschap.

Dividendbeleid

Het uitgangspunt van het dividendbeleid van Ballast Nedam is om 50 procent van het nettoresultaat als dividend uit te keren mits de leverage ratio kleiner is dan 2.

10.4 Bestuursleden van Stichting Administratiekantoor van aandelen Ballast Nedam

Prof. dr. W. van Voorden (voorzitter)

De heer Van Voorden is in 1942 geboren. Hij is hoogleraar Sociale Economie in Tilburg en Rotterdam geweest. Ook is hij voorzitter geweest van het College Toezicht Zorgverzekeringen en is hij voorzitter geweest van de Raad van Commissarissen van Batenburg Beheer N.V., vicevoorzitter van de Raad van Commissarissen van De Telegraaf Media Groep N.V. en voorzitter van de Raad van Commissarissen van Panteia in Zoetermeer.

De heer Van Voorden is voor de eerste maal tot bestuurslid van de stichting benoemd op 10 mei 2006. Zijn huidige zittingsperiode loopt af op 10 mei 2014*. Hij is benoemd tot voorzitter van het bestuur op 10 mei 2010.

Mr. W.F.C. Baars

De heer Baars is in 1948 geboren. De heer Baars heeft diverse managementfuncties bekleed bij ABN AMRO Bank, laatstelijk als directeur-generaal. Nadien is hij o.a. voorzitter geweest van NIVE, vereniging van managers, en President Commissaris bij Van der Hoop Bankiers.

In het verslagjaar was de heer Baars zelfstandig consultant, lid van de Geschillencommissie Financiële Dienstverlening en bestuurslid van de Stichting Waarborgfonds HBO.

De heer Baars is voor de eerste maal tot bestuurslid van de stichting benoemd met ingang van 1 juni 2009. Zijn huidige zittingsperiode loopt af op 19 mei 2015*.

Ir. L.H. Keijts

De heer Keijts is in 1952 geboren. Hij startte zijn carrière als medewerker inspraak bij de Provinciale Raad voor de Ruimtelijk Ordening in Zuid-Holland. Vanaf 1981 heeft de heer Keijts verschillende functies bekleed bij het Ministerie van Verkeer en Waterstaat. Van 1996 tot 1999 was hij plaatsvervangend directeur-generaal Ruimtelijke Ordening bij het Ministerie van Volkshuisvesting, Ruimtelijke Ordening en Milieubeheer. Vervolgens heeft hij deze functie vervuld bij het Ministerie van Verkeer en Waterstaat, waar hij in 2001 directeur-generaal Water is geworden.

Vanaf 2003 tot 1 januari 2010 heeft hij gewerkt als directeur-generaal Rijkswaterstaat bij het Ministerie van Verkeer en Waterstaat. Vanaf 1 januari 2010 is de heer Keijts voorzitter van de Raad van Bestuur van woningcorporatie Portaal.

De heer Keijts is voor de eerste maal tot bestuurslid van de stichting benoemd met ingang van 8 april 2010. Zijn huidige zittingsperiode loopt af op 8 april 2014*.

** Althans t/m de eerste Vergadering van Certificaathouders die wordt gehouden nadat vier jaar na zijn benoeming zijn verstreken.*

10.5 Verslag Stichting Administratiekantoor van aandelen Ballast Nedam

Dit verslag is in overeenstemming met de bepalingen zoals opgenomen in artikel 15 van de administratievoorwaarden van Stichting Administratiekantoor van aandelen Ballast Nedam ("Stichting") en de best practice bepalingen IV.2.6 en IV.2.7 van de Nederlandse corporategovernancecode.

In 2013 heeft de Stichting de gebruikelijke werkzaamheden laten uitvoeren die verband hielden met het administreren van de hierna omschreven aandelen op naam in het kapitaal van Ballast Nedam N.V.

SGG Netherlands N.V. (Postbus 11063, 1001 GB Amsterdam) verzorgt als administrateur van de Stichting de administratie van de aandelen. De Stichting zelf houdt kantoor op het adres van Ballast Nedam N.V.

De kosten die verbonden zijn aan de activiteiten van de Stichting bedroegen in 2013 in totaal 68.019 euro, met inbegrip van het honorarium van de bestuursleden van de Stichting. Conform artikel 9.1 van de administratievoorwaarden van de Stichting, heeft Ballast Nedam N.V. voornoemde kosten voor haar rekening genomen.

10.5.1 Aantal gecertificeerde aandelen

Het nominaal bedrag van de in administratie genomen aandelen op naam bedroeg per 31 december 2013 59.678.010 euro. Hiertegenover zijn 9.946.335 certificaten aan toonder uitgegeven voor een gelijk nominaal bedrag. Per 31 december 2013 bedroeg het aantal uitgegeven certificaten 99,46 procent van het geplaatste kapitaal van Ballast Nedam N.V.

Het aantal door de Stichting gehouden aandelen op naam in het kapitaal van Ballast Nedam N.V. is in 2013 gelijk gebleven op 9.946.335.

10.5.2 Bestuur

Conform artikel 4 van de statuten van der Stichting, bestaat het bestuur van de Stichting uit drie onafhankelijke leden en bestond het bestuur van de Stichting in 2013 uit de volgende bestuursleden:

- prof. dr. W. van Voorden (voorzitter)
- mr. W.F.C. Baars
- ir. L.H. Keijts

De (neven)functies van de bestuursleden zijn in paragraaf 10.4 *Bestuursleden van Stichting Administratiekantoor van aandelen Ballast Nedam* op pagina 240 vermeld. In 2013 bedroeg het honorarium voor bestuursleden 7.500 euro per jaar en het honorarium voor de voorzitter 9.000 euro per jaar, exclusief de jaarlijkse indexatie conform de cao Bouwnijverheid.

10.5.3 Bestuursvergaderingen

Het bestuur van de stichting heeft ook overlegd met de Raad van Bestuur van Ballast Nedam N.V. en daarbij een toelichting gekregen op de gang van zaken in de vennootschap. In 2013 hebben drie bestuursvergaderingen van de Stichting plaatsgevonden. De Raad van Bestuur van de vennootschap heeft op uitnodiging van het bestuur van de stichting twee van deze bestuursvergaderingen bijgewoond. Daarnaast is, zoals elk jaar, voorafgaand aan de jaarlijkse Algemene Vergadering van Aandeelhouders van Ballast Nedam N.V. een vergadering van certificaathouders van de Stichting gehouden.

De eerste bestuursvergadering van de Stichting vond plaats op 26 april 2013. Bij deze vergadering waren de twee leden van de Raad van Bestuur van Ballast Nedam N.V. aanwezig. Tijdens deze vergadering heeft het bestuur van de Stichting de algemene gang van zaken bij Ballast Nedam N.V. besproken. Ook zijn de jaarcijfers van Ballast Nedam N.V. over 2012 aan de orde gekomen naar aanleiding van de publicatie daarvan op 8 maart 2013. Verder heeft het bestuur van de Stichting de balans met de staat van baten en lasten van de Stichting over het boekjaar 2012 vastgesteld en het verslag van de Stichting over het verslagjaar 2012 goedgekeurd.

De tweede bestuursvergadering van de Stichting vond plaats op 16 mei 2013. Deze vergadering heeft plaatsgevonden als voorbereiding op de Algemene Vergadering van Aandeelhouders en de vergadering van certificaathouders die op dezelfde dag werden gehouden.

De derde bestuursvergadering van de Stichting vond plaats op 1 november 2013. Tijdens deze vergadering zijn de halfjaarcijfers en de trading update derde kwartaal 2013 van Ballast Nedam N.V. besproken. Bij deze vergadering was de Raad van Bestuur van Ballast Nedam N.V. aanwezig.

10.5.4 Vergadering van Certificaathouders van de Stichting d.d. 16 mei 2013

Op de agenda van de vergadering van certificaathouders stonden de volgende agendapunten:

- Toelichting van het bestuur op verslag over 2012;
- Verklaring over het voorgenomen stemgedrag van het bestuur tijdens de jaarlijkse Algemene Vergadering van Aandeelhouders van Ballast Nedam N.V.

Het bestuur heeft een toelichting gegeven op zijn werkzaamheden over 2012 en op het voorgenomen stemgedrag tijdens de jaarlijkse algemene vergadering van aandeelhouders van Ballast Nedam N.V. Tijdens de vergadering van certificaathouders zijn deze agendapunten besproken.

10.5.5 Deelname bestuur aan Algemene Vergadering van Aandeelhouders

Het bestuur van de Stichting heeft tijdens de Algemene Vergadering van Aandeelhouders die werd gehouden op 16 mei 2013 mee gediscussieerd over de onderwerpen die aan de orde kwamen. Het bestuur van de Stichting heeft tijdens deze vergadering een aantal kritische vragen gesteld. Het bestuur heeft namens de Stichting zijn stem uitgebracht over de agendapunten en heeft zich bij het stemmen, conform haar statutaire doelstelling, primair gericht op het belang van de certificaathouders. Voorts heeft het bestuur van de Stichting bij het uitoefenen van haar stemrecht rekening gehouden met het belang van Ballast Nedam N.V. en de met haar verbonden onderneming. Na zorgvuldige afweging heeft het bestuur van de Stichting besloten alle voorstellen die tijdens de Algemene Vergadering van Aandeelhouders werden behandeld, te steunen.

Houders van beursgenoteerde certificaten van aandelen hebben in totaal voor 7.067.972 certificaten van aandelen stemvolmachten of bindende steminstructies gegeven. Dit is 73,11 procent van het stemgerechtigde aandelenkapitaal. Dat betekent dat het bestuur van de stichting tijdens de Algemene Vergadering van Aandeelhouders van 16 mei 2013 26,33 procent van het stemgerechtigde kapitaal vertegenwoordigde.

Nieuwegein, maart 2014

Het bestuur

W. van Voorden

W.F.C. Baars

L.H. Keijts

10.6 Over dit verslag: gehanteerde rapportageprincipes

We rapporteren over financiële en operationele zaken aan de hand van het businessplan, waarin de MVO-onderwerpen integraal zijn opgenomen. Daarbij houden we een fasering aan van dertien perioden voor het lopende jaar. De rapportage bestaat uit:

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

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

We leggen de duurzaamheidsinformatie nog niet vast met een integraal informatiesysteem zoals dat van de financiële rapportages van Ballast Nedam. In 2013 hebben we wel de rapportage over energie en CO₂ in het financiële rapportagesysteem geïntegreerd. We hanteren voor de berekeningen het GHG (Green House Gas)-protocol. De rapportage van de overige duurzaamheidsonderwerpen integreren we in de komende jaren stapsgewijs met het financiële rapportagesysteem. Op termijn willen we externe assurance over het gehele verslag uit laten voeren. Zo kunnen we onze standaard verder verhogen en de zeggingskracht van het rapport vergroten.

Afbakening van het verslag en reikwijdte

Dit verslag bevat kwalitatieve en kwantitatieve gegevens die betrekking hebben op het kalenderjaar 2013. Het officiële jaarverslag van Ballast Nedam wordt gepubliceerd in de Nederlandse taal en vertaald in het Engels. Bij eventuele afwijkingen geldt de Nederlandse versie.

Bij het opstellen van de rapportage gaan we uit van alle activiteiten die Ballast Nedam wereldwijd uitvoert. Buitenlandse bedrijfsonderdelen, combinaties en projecten worden hierin meegenomen. We hanteren voor de consolidatie de partiële consolidatie over de Ballast Nedam-activiteiten. Combinaties en projecten worden volgens dezelfde methode meegenomen. Voor het thema milieu zijn alleen de Nederlandse activiteiten meegenomen. Bij onderwerpen zoals veiligheid en integriteit nemen we alleen de eigen medewerkers voor 100 procent mee.

Structuur van het verslag

In dit jaarverslag rapporteert Ballast Nedam integraal over zijn financiële prestaties en zijn wijze van maatschappelijk verantwoord ondernemen. Het directieverslag vertelt het verhaal, benoemt dilemma's, gaat in op de concurrentiepositie en maakt duidelijk wat de directie dagelijks bezig houdt. De precieze opbouw van het verslag vindt u in de *Leeswijzer* op pagina 5.

Gehanteerde rapportageprincipes en verificatie

GRI: Global Reporting Initiative

Het jaarverslag 2013 is het vierde geïntegreerde jaarverslag van Ballast Nedam dat is opgesteld volgens de richtlijnen van het Global Reporting Initiative (GRI G3.1) en het IFRS. Wij rapporteren op level B en de assurance van de externe accountant op onze CO₂-voetafdruk brengt de rapportage op GRI-level B+. Dit is geverifieerd met een level-applicationcheck van GRI.

Concreet betekent dit dat we in dit jaarverslag niet alleen de vereiste financiële en strategische informatie verschaffen, maar ook gegevens hebben opgenomen over ten minste twintig GRI-prestatie-indicatoren. Paragraaf 10.7 *GRI-indicatorenoverzicht* op pagina 246 biedt een overzicht van de kwantitatieve en kwalitatieve indicatoren die in dit jaarverslag aan bod komen. In 2013 heeft de externe accountant, EY, een assurance gedaan op onze CO₂-voetafdruk. Het assurancerapport is opgenomen in paragraaf 10.8 op pagina 250.

Nederlandse corporategovernancecode

De Nederlandse corporategovernancecode (hierna: 'de Code') is in 2003 vastgesteld door de toenmalige commissie-Tabaksblat. In december 2008 is de Code geactualiseerd door de commissie-Frijns. De geactualiseerde code is op 1 januari 2009 in werking getreden. Ballast Nedam onderschrijft de 139 principes van de Code en past de bestpracticebepalingen ervan toe, met uitzondering van een beperkt aantal punten. Een complianceoverzicht, met daarin de verantwoording van de naleving van de Code, vindt u op www.ballast-nedam.nl.

IFRS: International Financial Reporting Standards

De geconsolideerde jaarrekening van Ballast Nedam is opgesteld volgens de International Financial Reporting Standards, die sinds 1 januari 2005 verplicht zijn voor alle beursgenoteerde ondernemingen in de Europese Unie.



STRANDRESORT NIEUWVLIET-BAD

Met de gebiedsontwikkeling Strandresort Nieuwvliet-Bad heeft Ballast Nedam veel meer neergezet dan alleen woningen. We zijn erin geslaagd om beleving in dit project te stoppen. De mensen die hier verblijven doen dat met veel plezier. Iedere woning is uniek met een Zeeuwse uitstraling aan de buitenkant en een warme, landelijke inrichting. Het animo voor de woningen blijkt ook uit de verkoopcijfers. De verhuurrendementen op het park zijn boven verwachting.



10.7 GRI-indicatorenoverzicht

Prestatie Indicator		Beschikbaarheid gegevens			
	Definitie	2013	2012	2011	Pagina
1	Strategie en analyse				
1.1	Een verklaring van de raad van bestuur over de relevantie van duurzame ontwikkeling voor de organisatie en haar strategie.				15
1.2	Beschrijving van belangrijke gevolgen, risico's en mogelijkheden tav duurzame ontwikkeling en gevolgen van duurzaamheids trends.				28-30
2	Organisatieprofiel				
2.1	Naam van de organisatie.				8
2.2	Voornaamste merken, producten en/of diensten.				17-21
2.3	Operationele structuur van de organisatie, met inbegrip van divisies, werkmaatschappijen, dochterondernemingen en samenwerkingsverbanden.				25-27
2.4	Locatie van het hoofdkantoor van de organisatie.				256
2.5	Het aantal landen waar de organisatie actief is en namen van landen met ofwel grootschalige activiteiten, ofwel met specifieke relevantie voor de duurzaamheidskwesties die in het verslag aan de orde komen.				22-35
2.6	Eigendomsstructuur en de rechtsvorm.				147
2.7	Afzetmarkten (geografische verdeling, sectoren die worden bediend en soorten klanten/begunstigden).				22
2.8	Omvang van de verslaggevende organisatie.				6-7
2.9	Significante veranderingen tijdens de verslagperiode wat betreft omvang, structuur of eigendom.				26-27, 145
2.10	Onderscheidingen die tijdens de verslagperiode werden toegekend.				
3	Verslagparameters				
3.1	Verslagperiode (bijvoorbeeld fiscaal jaar of kalenderjaar) waarop de verstrekte informatie betrekking heeft.				kalenderjaar 2013
3.2	Datum van het meest recente verslag (indien van toepassing).				6 maart 2014
3.3	Verslaggevingscyclus (jaarlijks, tweejaarlijks, etc.).				jaarlijks
3.4	Contactpunt voor vragen over het verslag of de inhoud ervan.				256
3.5	Proces voor het bepalen van de inhoud van het verslag, met inbegrip van: relevantie, materialiteit en stakeholders				243
3.6	Afbakening van het verslag (bv. landen, divisies, dochterondernemingen, gehuurde faciliteiten, samenwerkingsverbanden, leveranciers).				243
3.7	Specifieke beperkingen voor de reikwijdte of afbakening van het verslag.				243
3.8	"Basis voor verslaggeving over samenwerkingsverbanden, dochterondernemingen in gedeeltelijk eigendom, gehuurde faciliteiten, uitbestede activiteiten of andere entiteiten die de vergelijkbaarheid tussen verschillende verslagperiodes of verslaggevende organisaties aanzienlijk beïnvloeden."				243
3.9	De technieken en berekeningsgrondslagen voor gegevensmetingen, waaronder de voor schattingen gebruikte aannames en de technieken die zijn toegepast op de samenstelling van de indicatoren en overige informatie in het verslag.				243
3.10	Uitleg over de gevolgen van eventuele herformuleringen van eerder verstrekte informatie (bijvoorbeeld fusies of overnames, verandering van referentiejaar of verslaggevingsperiode en veranderingen met betrekking tot de aard van de activiteiten of de meetmethoden).				26-27
3.11	Significante veranderingen ten opzichte van vorige verslagperiodes ten aanzien van reikwijdte, afbakening of meetmethoden die voor het verslag zijn toegepast.				
3.12	Tabel waarin staat waar in het verslag de standaardonderdelen van de informatievoorziening te vinden zijn.				246-249
3.13	Beleid en huidige praktijk met betrekking tot het verstrekken van externe assurance van het verslag.				243

Prestatie Indicator		Beschikbaarheid gegevens			
	Definitie	2013	2012	2011	Pagina
4.1	De bestuursstructuur van de organisatie, met inbegrip van commissies die vallen onder het hoogste bestuurslichaam en verantwoordelijk zijn voor specifieke taken, zoals het bepalen van de strategie of het overzicht over de organisatie.				26, 145
4.2	Geef aan of de voorzitter van het hoogste bestuurs-lichaam eveneens een leidinggevende functie heeft (en, zo ja, zijn/haar functie binnen het kader van de organisatie en de redenen voor deze situatie).				145
4.3	Voor organisaties met een enkelvoudige bestuursstructuur: vermeld het aantal onafhankelijke en/of niet-leidinggevende leden van het hoogste bestuurslichaam.				geen enkelvoudige bestuursstructuur
4.4	Mechanismen die aandeelhouders en medewerkers de gelegenheid geven om aanbevelingen te doen aan of medezeggenschap uit te oefenen op het hoogste bestuurslichaam.				108, 150, 163-164
4.5	Een koppeling tussen vergoedingen voor leden van raad van bestuur en (top)-managers en de prestaties van de organisatie (met inbegrip van sociale en milieugerelateerde prestaties).				9.4 163-164
4.6	Processen waarmee de raad van bestuur waarborgt dat strijdige belangen worden vermeden.				153
4.7	Proces voor het bepalen van de kwalificaties en expertise van de leden van de raad van bestuur voor het sturen van de strategie van de organisatie aangaande economische, milieugerelateerde en sociale onderwerpen.				153
4.8	Intern ontwikkelde missie of beginselverklaringen, gedragscodes en uitgangspunten die van belang zijn voor de economische, milieugerelateerde en sociale prestaties, met vermelding van de mate van invoering ervan.				122
4.9	Procedures van het hoogste bestuurslichaam voor het overzien van de inventarisatie en het beheer door de organisatie van economische, milieugerelateerde en sociale prestaties, met inbegrip van relevante risico's en mogelijkheden en naleving van of conformiteit met internationaal overeengekomen standaarden, gedragscodes en principes.				77-79
4.10	Processen voor het evalueren van de eigen prestaties van het hoogste bestuurslichaam, in het bijzonder betreffende economische, milieugerelateerde en sociale prestaties.				147, 157
4.11	Toelichting over de toepassing van het voorzorgsprincipe.				Het voorzorgsprincipe is niet toegepast
4.12	Extern ontwikkelde economische, milieugerelateerde en sociale handvesten, principes of standaarden die de organisatie onderschrijft.				118, 143-144
4.13	Lidmaatschap van verenigingen (zoals brancheverenigingen) en/of (inter)nationale belangenorganisaties.				118, 143-144
4.14	Lijst van groepen belanghebbenden die de organisatie heeft betrokken.				22-25, 108
4.15	Basis voor inventarisatie en selectie van belanghebbenden die moeten worden betrokken.				22-25, 108
4.16	Benadering van het betrekken van belanghebbenden, waaronder de frequentie ervan per type en groep belanghebbenden.				135-140
4.17	De voornaamste onderwerpen en vraagstukken die naar voren zijn gekomen door de betrokkenheid van belanghebbenden en hoe de organisatie hierop heeft gereageerd, onder meer via haar verslaggeving.				93, 136

 = Volledig
 = Gedeeltelijk
 = Niet

Prestatie Indicator		Beschikbaarheid gegevens			
	Definitie	2013	2012	2011	Pagina
Economische prestatie indicatoren					
DMA EC	Management aanpak economie.				
EC1	Directe economische waarden die zijn gegenereerd.				173
EC2	Financiële implicaties en andere risico's en mogelijkheden voor de activiteiten van de organisatie als gevolg van klimaat verandering.				80-81
EC3	Dekking van verplichtingen ivm het vastgestelde pensioen uitkeringsplan van de organisatie.				209
EC4	Significante financiële steun van een overheid.				geen significante overheidsteun ontvangen
EC7	Procedures voor lokale personeelswerving en aandeel van het topkader dat afkomstig is uit de lokale gemeenschap op belangrijke bedrijfslocaties.				129-133
EC8	Ontwikkelingen en gevolgen van investeringen in infrastructuur en diensten die voornamelijk ten behoeve van het algemeen nut worden geboden door middel van verplichtingen van commerciële aard, dan wel in natura of pro bono.				129-133
Milieu prestatie indicatoren					
DMA EN	Management aanpak milieu.				100-101
EN3	Direct energie verbruik door primaire energiebron (incl. brandstof, gas...).				100-101
EN4	Indirect energieverbruik door primaire bron (incl. brandstof, gas...).				100-102
EN5	Energie die bespaard is door besparingen en efficiëntie verbeteringen.				100-102
EN6	Initiatieven ten behoeve van energie efficiënte of op duurzame energie gebaseerde producten en diensten, evenals verlagingen van de energie-eisen als resultaat van deze initiatieven.				100-102
EN7	Initiatieven ter verlaging van het indirecte energieverbruik en reeds gerealiseerde verlaging.				100-102
EN12	Beschrijving van significante gevolgen van activiteiten, producten en diensten op de biodiversiteit in beschermde gebieden en gebieden met een hoge biodiversiteitswaarde buiten beschermde gebieden.				73, 103, 138
EN14	Strategie, huidige acties en toekomstige plannen voor het managen van impact op de biodiversiteit.				102-103
EN16	Totale directe en indirecte emissie van broeikasgassen naar gewicht.				101-102
EN17	Andere relevante indirecte emissie van broeikasgassen naar gewicht.				101-102
EN18	Initiatieven ter verlaging van de emissie van broeikasgassen en gerealiseerde verlagingen.				101-102
EN22	Totaalgewicht afval naar type en verwijderingsmethode.				105
EN26	Initiatieven ter compensatie van de milieu gevolgen van producten en diensten en de omvang van deze compensatie.				18, 102
EN27	Percentage producten dat is verkocht en waarvan de verpakking is ingezameld, naar categorie.				geen verkoop van verpakte producten
Sociale prestatie indicatoren – Arbeidsomstandigheden					
DMA LA	Management aanpak arbeidsomstandigheden.				
LA1	Totale personeelsbestand naar type werk, arbeidsovereenkomst en regio.				109
LA2	Totaal aantal en snelheid van personeelsverloop per leeftijdsgroep, geslacht en regio.				110, 112
LA4	Percentage medewerkers dat onder een collectieve arbeidsovereenkomst valt.				108
LA7	Letsel, beroepsziekte, uitvaldagen en verzuimcijfers en het aantal werkgerelateerde sterfgevallen per regio.				113-114
LA9	Afspraken over arbo-onderwerpen vastgelegd in formele overeenkomsten met vakbonden.				112, 115

Prestatie Indicator		Beschikbaarheid gegevens			
	Definitie	2013	2012	2011	Pagina
LA10	Gemiddeld aantal uren dat een werknemer per jaar besteed aan opleidingen, onderverdeeld naar werknemerscategorie.				111
LA11	Programma's voor competentie management en levenslang leren die de blijvende inzetbaarheid van medewerkers garanderen en hen helpen bij het afronden van hun loopbaan.				111
LA12	Percentage medewerkers dat regelmatig wordt ingelicht omtrent prestatie- en loopbaanontwikkeling.				111
LA14	Verhouding tussen basissalarissen van mannen en vrouwen per medewerkerscategorie.				109
Sociale prestatie indicatoren – Mensenrechten					
DMA HR	Management aanpak mensenrechten.				
HR1	Percentage van en totaal aantal aanmerkelijke investeringsovereenkomsten waarin clausules over mensenrechten zijn opgenomen of waarvan de naleving van de mensenrechten is getoetst.				119-122
HR2	Percentage belangrijke leveranciers en aannemers die getoetst zijn op naleving van de mensenrechten en op getroffen maatregelen.				119-122
HR4	Totaal aantal gevallen van discriminatie en de getroffen maatregelen.				122
Sociale prestatie indicatoren – Maatschappij					
DMA SO	Management aanpak maatschappij.				
SO1	Aard, reikwijdte en effectiviteit van programma's en methoden die effect hebben op gemeenschappen.				129-133
SO3	Percentage van het personeel dat training in anticorruptiebeleid en procedures van de organisatie heeft gevolgd.				117-122
SO4	Maatregelen die getroffen zijn naar aanleiding van gevallen van corruptie.				117-122
SO5	Standpunten betreffende publiek beleid en deelname aan de ontwikkeling ervan, evenals lobbyen.				23
SO7	Totaal aantal rechtszaken vanwege concurrentiebelemmerend gedrag, anti-kartel- en monopolistische praktijken, alsmede de resultaten van deze rechtszaken.				119
SO8	Monetaire waarde van significante boetes en totaal niet-monetaire sancties wegens het niet naleven van wet- en regelgeving.				89-91
Sociale prestatie indicatoren – Productverantwoordelijkheid					
DMA PR	Management aanpak productverantwoordelijkheid.				
PR5	Beleid ten aanzien van klanttevredenheid, met inbegrip van resultaten van onderzoeken naar de klanttevredenheid.				141
PR9	Monetaire waarde van significante boetes wegens het niet-naleven van wet- en -regelgeving betreffende de levering en het gebruik van producten en diensten.				90

= Volledig
 = Gedeeltelijk
 = Niet



10.8 Onafhankelijk assurancerapport

Assurance-rapport met beperkte mate van zekerheid van de onafhankelijke accountant

Aan: het bestuur van Ballast Nedam N.V.

Opdracht

Wij hebben een assurance-opdracht met een beperkte mate van zekerheid uitgevoerd met betrekking tot de CO₂-emissies uit Scope 1 en 2 in de CO₂-voetafdruk van de Nederlandse activiteiten van Ballast Nedam N.V. over het boekjaar 2013. Deze CO₂-voetafdruk is opgenomen in de paragraaf “Levenscyclus denken en doen (milieu)” in het jaarverslag 2013 van Ballast Nedam N.V.

Het betreft een emissie uit Scope 1 en 2 van 50 kiloton CO₂-equivalenten over het jaar 2013.

Op de in het jaarverslag opgenomen vergelijkende informatie van de CO₂-voetafdruk 2009-2010 is geen assurance opdracht uitgevoerd. Derhalve verstrekken wij geen zekerheid over deze ter vergelijking opgenomen informatie van de CO₂-voetafdruk 2009-2010.

Criteria

Ballast Nedam N.V. heeft de rapportagecriteria ontwikkeld om haar CO₂-voetafdruk te bepalen. Deze zijn opgenomen onder het kopje “meetsystematiek CO₂-voetafdruk” in paragraaf 6.3.1 van het jaarverslag 2013 en opgesteld aan de hand van ISO 14064-1, het GreenhouseGas Protocol en het Handboek CO₂-prestatieladder. Wij achten deze rapportagecriteria geschikt voor deze assurance-opdracht.

Verantwoordelijkheid van het management

Het bestuur van Ballast Nedam N.V. is verantwoordelijk voor het opstellen van de CO₂-voetafdruk en de daarin gerapporteerde CO₂-emissies uit Scope 1 en 2 in overeenstemming met de rapportagecriteria zoals opgenomen onder het kopje “meetsystematiek CO₂-voetafdruk” in paragraaf 6.3.1 van het jaarverslag 2013.

Deze verantwoordelijkheid omvat tevens het opzetten, implementeren en onderhouden van de systemen voor datageneratie, -aggregatie en rapportage in overeenstemming ISO 14064-1 en het GreenhouseGas Protocol die noodzakelijk worden geacht om het opstellen van de CO₂-voetafdruk mogelijk te maken zonder afwijkingen van materieel belang als gevolg van fraude of fouten.

Verantwoordelijkheid van de accountant

Onze verantwoordelijkheid is het geven van een conclusie over de CO₂-emissies uit Scope 1 en 2 zoals vermeld in de CO₂-voetafdruk op basis van de verkregen assurance-informatie. Wij hebben onze assurance-opdracht met een beperkte mate van zekerheid uitgevoerd in overeenstemming met Nederlands recht, waaronder de Nederlandse Controlestandaard 3000 Assurance-opdrachten anders dan opdrachten tot controle of beoordeling van historische financiële informatie. Dit vereist dat wij voldoen aan de voor ons geldende ethische voorschriften en ons onderzoek zodanig plannen en uitvoeren dat een beperkte mate van zekerheid wordt verkregen dat de CO₂-emissies uit Scope 1 en 2 zoals vermeld in de CO₂-voetafdruk geen afwijkingen van materieel belang bevatten.

Werkzaamheden

Een assurance-opdracht met een beperkte mate van zekerheid in overeenstemming met de Nederlandse Standaard 3000 omvat het uitvoeren van werkzaamheden om assurance-informatie te verkrijgen over de gekwantificeerde emissiegegevens en gerelateerde informatie in de CO₂-voetafdruk.

De in dit kader uitgevoerde werkzaamheden bestonden in hoofdzaak uit:

- ▷ het evalueren van de geschiktheid van de door Ballast Nedam N.V. toegepaste criteria zoals opgenomen onder het kopje “meetsystematiek CO₂-voetafdruk” in paragraaf 6.3.1 van het jaarverslag 2013, als basis voor het opstellen van de CO₂-voetafdruk;
- ▷ het evalueren van de geschiktheid van de toegepaste kwantificeringsmethoden en grondslagen en van de redelijkheid van de door Ballast Nedam N.V. gemaakte schattingen;
- ▷ het evalueren van de opzet en het bestaan van de systemen en processen voor het verzamelen en verwerken van data voor de CO₂-voetafdruk evenals van de interne controles op centraal niveau met betrekking tot deze dataverwerking en consolidatie;
- ▷ het evalueren van de plausibiliteit van de CO₂-emissiegegevens, met name door het uitvoeren van cijferbeoordelingen en het middels (deel)waarnemingen verzamelen van en aansluiten met ondersteunend bewijs voor de gerapporteerde emissiegegevens;
- ▷ het uitvoeren van waarnemingen ter plaatse of locatiebezoeken en het houden van interviews met werknemers die betrokken zijn bij het inventariseren, meten en registreren van de emissiegegevens en bij het opstellen van de CO₂-voetafdruk;
- ▷ het evalueren van de algehele presentatie van de CO₂-voetafdruk.

Wij zijn van mening dat de door ons verkregen assurance-informatie voldoende en geschikt is om een onderbouwing voor onze conclusie te bieden.

Beperkingen in het onderzoek

De kwantificering van de CO₂-voetafdruk is onderhevig aan inherente onzekerheid door het onvolledig beschikbaar zijn van wetenschappelijke kennis die wordt gebruikt om emissiefactoren te bepalen en de waarden die nodig zijn om emissies van verschillende gassen te combineren.

Onze assurance-opdracht is gericht op het verkrijgen van een beperkte mate van zekerheid. De werkzaamheden, die worden verricht bij het verkrijgen van een beperkte mate van zekerheid, zijn gericht op het vaststellen van de plausibiliteit van informatie. Deze zijn geringer in diepgang dan die bij een assurance-opdracht gericht op het verkrijgen van een redelijke mate van zekerheid.

Conclusie

Op grond van onze beoordeling is ons niets gebleken op basis waarvan wij zouden moeten concluderen dat de CO₂-emissies uit Scope 1 en 2 in de CO₂-voetafdruk van de Nederlandse activiteiten van Ballast Nedam N.V. over het boekjaar 2013, niet in alle van materieel van belang zijnde aspecten juist zijn opgesteld in overeenstemming met de rapportagecriteria zoals opgenomen onder het kopje “meetsystematiek CO₂-voetafdruk” in paragraaf 6.3.1 van het jaarverslag 2013.

Rotterdam, 6 maart 2014

Ernst & Young Accountants LLP

w.g. H. Hollander RA

10.9 Functionarissen per maart 2014

Ballast Nedam

- Raad van Bestuur

Secretaris van de vennootschap

T.A.C.M. Bruijninckx, P. van Zwieten

O.P. Padberg

Personeel & Organisatie

R.M.A. van Dinther

Finance, Investor relations

P. van Zwieten

Communicatie & Investor relations

I. van der Meijden

ICT

R.J. Kathmann

Legal

O.P. Padberg

Assurantiën

A.C.M. van Haastrecht

Compliance & risicomanagement

S.C. Bleker-van Eyk

Innovatiemanagement

M.F. de Jonge

Ballast Nedam Infra Speciale Projecten

R. van Schravendijk

D. Wabeke

- Ballast Nedam Infra Projecten
- Ballast Nedam International Projects
- Ballast Nedam Offshore
- Ballast Nedam Industriebouw

R.P. de Keijser, S. van der Linden, H. Helmink

R. van Schravendijk

J.P.C. Blokland, S.D. Dekker

P.J. Slot

Ballast Nedam Infra

R. van Schravendijk

D. Wabeke

- Ballast Nedam Infra
- Ballast Nedam Infra Noord
- Ballast Nedam Infra Zuid
- Ballast Nedam Infra Industriebouw
- Ballast Nedam Parking
- Ballast Nedam Geluidwering

A.R. Groot

F.A.J. Louter

F.A.J. Louter

R.M. Franken

T.E. Hienekamp

J.J.M. Dekker

Ballast Nedam Bouw & Ontwikkeling Speciale Projecten

A.M. de Backker

R.J. Suhlmann

- Ballast Nedam Beheer
- Ballast Nedam Concessies

W.A.G.M. van Gurp

M. Klinkhamer

Ballast Nedam Bouw & Ontwikkeling

A.M. de Backker

R.J. Suhlmann

- Ballast Nedam Ontwikkelingsmaatschappij
- Ballast Nedam Bouw & Ontwikkeling Noord
- Ballast Nedam Bouw & Ontwikkeling West
- Ballast Nedam Bouw & Ontwikkeling Zuid

D. van Hoogstraten

N.P.A. Doodeman

M.G.M. Pfaff

O.J.M. Senden



Ballast Nedam Specialismen

H.P. van der Meer
L.B. van Rietschoten

- | | |
|--|------------------------|
| - Ballast Nedam Engineering | W.M. 't Hart |
| - Ballast Nedam Funderingstechnieken | J.K. Verhoeve |
| - Gebr. van Leeuwen | J.K. Verhoeve |
| - Ballast Nedam Specialistisch Grondverzet | W.E.R. Huntjens |
| - Ballast Nedam Milieutechniek | W.E.R. Huntjens |
| - Dibec | P.G.M. Ballast |
| - Ballast Nedam Infra Specialiteiten | H. Veerman |
| - Spanstaal | H. Veerman |
| - Ballast Nedam Asfalt | C.A.J. van Steenbergen |
| - Ballast Nedam International Product Management | H. Veerman |
| - Ballast Nedam Materieel | J. Hoffmann |



Ballast Nedam Toelevering

H.P. van der Meer
L.B. van Rietschoten

- | | |
|---------------------------------|---------------------|
| - Ballast Nedam Grondstoffen | W.J.M. Duijnste |
| - Recycling Maatschappij Feniks | A.C.G. van Beurden |
| - Ballast Nedam Participatie | P.S. van der Bijl |
| - Haitsma Beton | W.H. Comello |
| - Hoco Beton | J.J.G. Holtackers |
| - Omnia Plaatvloer | J. Buurman |
| - TBS Soest | J.I. Vas |
| - Rademakers Gieterij | H.J. Kerkhoven |
| - iQwoning® | J.L.S.M. Pijnenburg |

10.10 Concernschema per maart 2014

Dit schema geeft een overzicht van de belangrijke groepsmaatschappijen en deelnemingen. Een lijst met deelnemingen als bedoeld in de artikelen 379 en 414 Boek 2 van het Burgerlijk Wetboek is gedeponneerd bij het handelsregister te Utrecht.

Ballast Nedam N.V.

Ballast Nedam Infra B.V.

Infrastructuur

Ballast Nedam Infra B.V., Speciale Projecten
Ballast Nedam International Projects B.V.

- *Ballast Nedam Infra Suriname B.V.*
- *Ballast Nedam Africa B.V.*
- *Ballast Nedam Ghana B.V.*
- *Ballast Nedam Curaçao B.V.*
- *Ballast Nedam Emirates B.V.*
- *Ballast Nedam Oman B.V.*
- *Ballast Nedam Offshore B.V.*

Ballast Nedam Infra Noord West B.V.
Ballast Nedam Infra Noord Oost B.V.
Ballast Nedam Infra Midden Zuid B.V.
Ballast Nedam Infra Zuid West B.V.
Ballast Nedam Infra Zuid Oost B.V.

Ballast Nedam Parking B.V.

- *ModuPark V.O.F. (66,66 %)*

Ballast Nedam Gebiedsontwikkeling B.V.

Ballast Nedam Infra Business Development B.V.

- *Bouwcombinatie Pro N329 V.o.f. (50%)*
- *Combinatie Versterken Bruggen V.O.F. (50%)*

- *A-Lanes A15 Mobility V.o.f. (33,3%)*
- *A-Lanes Civil v.o.f. (33,3%)*
- *A-Lanes Roads V.O.F. (33,3%)*
- *Avenue2 Infra v.o.f. (50%)*

Ballast Nedam Equipment Services B.V.

Specialismen

Ballast Nedam Asfalt B.V.
Ballast Nedam Engineering B.V.
Ballast Nedam Environmental Engineering B.V.
Ballast Nedam Funderingstechnieken B.V.
Ballast Nedam Infra Specialiteiten B.V.

Ballast Nedam International Product Management B.V.

- *B.V. Adviesburo Installatietechniek T&H*
- *BN Solar B.V.*

Ballast Nedam Materieel B.V.

Ballast Nedam Milieutechniek B.V.

Ballast Nedam Specialistisch Grondverzet B.V.

Dibec B.V.

Gebr. Van Leeuwen Harmelen B.V.

Spanstaal B.V.

Toelevering

Ballast Nedam Grondstoffen B.V.

- *Beheersmaatschappij Fr. Bontrup B.V. (30%)*
- *Bremanger Quarry S.A. (23.1%) (Noorwegen)*
- *Antwerp Stone Terminal S.A. (17,3%) (België)*
- *Graniet Import Benelux B.V. (19.5%)*
- *Zand- en Grindhandel Verkaik V.O.F.*
- *N.V. Immobiliën en Grindexploitatie maatschappij Bichterweerd (België)*
- *N.V. Algri (België)*
- *N.V. Lugo (België)*

- *Großkübel Rurkies GmbH (Duitsland)*

Ballast Van Oord Grondstoffen v.o.f. (50%)

Concrete Valley B.V. (50%)

- *microbeton B.V.*
- *Waco Lingen Beton B.V.*

Ballast Nedam Participatie B.V.

- *Asfaltcentrales*
- *Graniet Import Benelux B.V. (9%)*
- *Nederlandse Frees Maatschappij B.V. (17%)*
- *Traffic Service Nederland B.V. (25,2%)*

Haitsma Beton B.V.

Rademakers Gieterij B.V.

Recycling Maatschappij "Feniks" B.V.

- *Ballast Phoenix Ltd. (92,5%)*

TBS Soest B.V.

Ursem Modulaire Bouwsystemen B.V. (41%)

Ballast Nedam Bouw & Ontwikkeling Holding B.V.

Bouw & Ontwikkeling

Ballast Nedam Ontwikkelingsmaatschappij B.V.

- *Ballast Nedam Vleuterweide B.V.*
- *Gebiedsontwikkeling Oud Beijerland Oost C.V. (49%)*
- *Gebiedsontwikkeling Oud Beijerland Zuid C.V. (49%)*
- *Coberco Kwartier Beheer B.V. (50%)*
- *Ballast Nedam Langedijk B.V.*
- *V.o.f. de Groene Loper*
- *Ballast Nedam Sigma B.V.*
- *V.O.F. De Leidse Schans (50%)*

Ballast Nedam Bouw & Ontwikkeling B.V.

- *Bouwcombinatie IJsseloord 2 v.o.f. (50%)*
- *Bouwcombinatie voor de nieuwbouw Erasmus MC v.o.f. (50%)*
- *Groote Dok Oost v.o.f. (50%)*
- *JuBi B.V. (25%)*
- *Meander Combinatie v.o.f. (33%)*
- *OVT-Breda VOF (50%)*
- *Bouwcombinatie OV-Terminal Arnhem v.o.f. (50%)*
- *Bouwcombinatie Jubi v.o.f. (50%)*
- *Dijkzone v.o.f. (33%)*

Heddes Bouw & Ontwikkeling B.V.

Hollestelle Vastgoed Ontwikkeling B.V.

Laudy Bouw & Ontwikkeling B.V.

Zomers Bouwbedrijf B.V.

Toelevering

Hoco Beton B.V.

IQ Woning B.V.

Omnia Plaatvloer B.V.

Interne joint ventures (Infrastructuur / Bouw & Ontwikkeling)

Abl2 B.V.

Avenue2 V.O.F. (50%)

Ballast Nedam Beheer B.V.

Ballast Nedam Concessies B.V.

- *CNG Net B.V.*
- *Vastgoed Energie Exploitatiemaatschappij B.V.*
- *LNG24 B.V.*
- *Biomethaan B.V.*
- *Wind24 B.V.*
 - *Wind Invest (50%)*

Publiek Private Samenwerking (pps)

Wâldwei.com B.V. (33,33%)

A-lanes A-15 Holding B.V. (4,8%)

Benelux Secondary PPP Fund I B.V. (20%)

Pi2 B.V.

Overig

Ballast Nedam ICT B.V.

Colofon

Productiebegeleiding

Ballast Nedam N.V.

Communicatie & Investor relations

Ontwerp en productie

Boomvanmourik (www.boomvanmourik.nl)

Ballast Nedam ICT

Vertaling

Taalcentrum VU (www.taalcentrum-vu.nl)

Fotografie

Ingrid Bertens

Fotografie Hans Banus vof

De Jong Luchtfotografie

Joop van Houdt / Rijkswaterstaat

Jørgen Koopmanschap

Jan van Oevelen / Jevo Fotografie

Eran Oppenheimer

RSO Rotterdam / Peter Schmidt

Fred Tigelaar

Astrid Timmers

Ben Vulkers

Peter Wijnands photography

Contact

Voor meer informatie kunt u contact opnemen met onderstaande contactpersonen:

Investor relations

I. van der Meijden

+31 (0)30 285 47 02

i.vd.meijden@ballast-nedam.nl

Pers

A.C. van Kessel

+31 (0)30 285 41 61

a.van.kessel@ballast-nedam.nl

Ballast Nedam N.V.

Ringwade 71

3439 LM Nieuwegein

Postbus 1339

3430 BH Nieuwegein

+31 (0)30 285 33 33

www.ballast-nedam.nl

pr@ballast-nedam.nl