

20 14

Realiseren
van blijvende
kwaliteit

Inhoudsopgave

Leeswijzer	5
Tienjarenoverzicht	6
Het aandeel en dividendvoorstel	8
Voorwoord	10

1 Profiel Ballast Nedam

1.1	Visie, missie en strategische pijlers	14
1.2	Strategische focus	16
1.3	Kernactiviteiten	16
1.4	Operationele organisatiestructuur	17
1.5	Overzicht van bedrijfsmerken	18
1.6	Stakeholders	20
1.7	Verklaring Raad van Bestuur	22

2 Strategie

2.1	Terugblik strategische maatregelen 2014	26
2.2	SWOT-analyse 2014	28
2.3	Strategisch Plan 2015-2017	29
2.4	Vooruitzichten	31

3 Strategische doelstellingen en resultaten

3.1	Resultaten in 2014 op strategische doelstellingen 2014	34
3.2	Financiële resultaten	39
3.3	Strategisch doelstellingen 2015	57

4 Risico en risicobeheersing binnen Ballast Nedam

4.1	Risicomanagement op hoofdlijnen	60
4.2	Interne beheersing van risico's	61
4.3	Evaluatie	66
4.4	Relevante risico's	68
4.5	Specifieke risico's	73

5 Maatschappelijk verantwoord ondernemen

5.1	Positie MVO in de organisatie	78
5.2	Totstandkoming materialiteit	80
5.3	MVO-doelstellingen en resultaten	80
5.4	Energie en CO ₂	82

5.5	Afval, recycling en materialen	85
5.6	Goed werkgeverschap	86
5.7	Veiligheid	92
5.8	Compliance en integriteit	94
5.9	Innovatie	97
5.10	Maatschappij	102

6 Corporate governance

6.1	Bestuurs- en zeggenschapsstructuur	110
6.2	Bericht van de Raad van Commissarissen	118
6.3	Samenstelling van de Raad van Commissarissen	126
6.4	Remuneratierapport	127
6.5	Samenstelling Raad van Bestuur	135

7 Jaarrekening

7.1	Geconsolideerde balans	138
7.2	Geconsolideerde winst-en-verliesrekening	139
7.3	Geconsolideerd overzicht van mutaties in het eigen vermogen	140
7.4	Geconsolideerd kasstroomoverzicht	141
7.5	Toelichting behorende tot de geconsolideerde balans en winst-en-verliesrekening	142
7.6	Segmentatie	163
7.7	Overnames en desinvesteringen	167
7.8	Toelichting op de geconsolideerde balans	168
7.9	Toelichting op de winst-en-verliesrekening	185
7.10	Vennootschappelijke balans (voor resultaat bestemming)	201
7.11	Vennootschappelijke winst-en-verliesrekening	202
7.12	Toelichting op de vennootschappelijke balans en winst-en-verliesrekening	202

8 Overige gegevens

8.1	Controleverklaring van de onafhankelijke accountant	212
8.2	Winstdeling en dividendbeleid	221
8.3	Bestuursleden van Stichting Administratiekantoor van aandelen Ballast Nedam	222
8.4	Verslag Stichting Administratiekantoor van aandelen Ballast Nedam	223
8.5	Over dit verslag: gehanteerde rapportageprincipes	228
8.6	Onafhankelijk assurancerapport	230
8.7	Functionarissen per maart 2015	232
8.8	Concernschema per maart 2015	234
	Begrippenlijst	236
	Colofon	237

Het officiële jaarverslag van Ballast Nedam wordt gepubliceerd in de Nederlandse taal en vertaald in het Engels. Bij eventuele afwijkingen geldt de Nederlandse versie.

*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 14 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 26 lichten we onze ondernemingsstrategie toe en leest u over onze gedifferentieerde marktbenadering. De *SWOT-analyse* op pagina 28 hebben we gebruikt om ons Strategisch Plan voor de jaren 2015-2017 te bepalen. We gaan concreet in op het Strategisch Plan en schetsen de vooruitzichten.

In hoofdstuk 3 *Strategische doelstellingen en financiële resultaten* op pagina 34 vindt u de strategische doelstellingen voor 2015. 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 2014. Daarbij verklaren we het verschil tussen de kwalitatieve en kwantitatieve doelstellingen en behaalde resultaten. Ook rapporteren we in dit hoofdstuk over de bijdragen van de segmenten aan de strategische doelstellingen.

In hoofdstuk 4 *Risico en risicobeheersing binnen Ballast Nedam* op pagina 60 beschrijven we hoe Ballast Nedam risicomanagement en het proces van risicobeheersing heeft ingericht en wat onze focus is op het gebied van risicomanagement in 2015. Daarnaast noemen we hierin de risico's die spelen binnen de omgeving waarin Ballast Nedam opereert. Ook identificeren we een aantal specifieke risico's, die Ballast Nedam ondervindt in het kader van (potentiële) geschillen met derden.

In hoofdstuk 5 *Maatschappelijk verantwoord ondernemen* op pagina 78 leest u hoe we ons MVO-beleid borgen in de organisatie en hoe onze aangescherpte strategische focus doorwerkt in het MVO-beleid en de doelstellingen voor 2015. We rapporteren de resultaten die we behaald hebben op onze MVO-doelstellingen. Deze laatste zijn een integraal onderdeel van onze strategische doelstellingen.

In hoofdstuk 6 *Corporate governance* op pagina 110 staat 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 7 *Jaarrekening* op pagina 138 vindt u de financiële verslaglegging over 2014.

In hoofdstuk 8 *Overige gegevens* op pagina 212 leest u aanvullende informatie over Ballast Nedam en de totstandkoming van dit jaarverslag.

Tienjarenoverzicht

x € 1 miljoen	2014	2013	2012
Omzet en resultaat			
Omzet	1 166	1 230	1 296
binnenland	949	981	1 153
buitenland	217	248	143
Orderportefeuille	1 026	1 457	1 761
EBITDA	(42)	(8)	2
Waardeveranderingen	(7)	(3)	(10)
Afschrijvingen	(15)	(20)	(23)
EBITA	(64)	(31)	(31)
Amortisatie	(1)	(1)	-
EBIT	(65)	(32)	(31)
Resultaat voor belastingen	(69)	(38)	(38)
Nettoresultaat voor amortisatie	(102)	(40)	(41)
Nettoresultaat	(103)	(41)	(41)
Investerings			
Investerings	17	26	70
Desinvesterings	13	9	9
Netto-investerings	4	17	61
Balansgegevens			
Vaste activa	108	204	245
Vlottende activa	546	622	641
Balanstotaal	654	826	886
Kortlopende verplichtingen	(578)	(625)	(634)
Vermogensstructuur			
Werkzaam vermogen	(50)	142	176
Eigen vermogen	11	90	131
Rentedragende langlopende schulden	56	100	108
Netto liquide middelen	120	29	76
Netto financieringspositie	33	(79)	(49)
Verhoudingscijfers			
EBIT / omzet	(6%)	(3%)	(2%)
Nettoresultaat / omzet	(9%)	(3%)	(3%)
Nettoresultaat / gemiddeld eigen vermogen	(204%)	(37%)	(27%)
Eigen vermogen / activa	2%	11%	15%
Gemiddeld aantal medewerkers	2 860	3 399	3 859
Aandelen			
Aantal gewone aandelen (x duizend)	19 668	10 000	10 000
Aantal uitstaande gewone aandelen (x duizend)	19 335	9 668	9 668
Marktkapitalisatie per einde jaar	72	102	95
Betaald dividend	-	-	5
Per gemiddeld uitstaand aandeel van € 1 nominaal			
Eigen vermogen	0,57	9,65	13,55
Betaald dividend	-	-	0,47
Nettoresultaat	(5,33)	(4,22)	(4,24)

	2011	2010	2009	2008	2007	2006	2005
	1 382	1 359	1 384	1 426	1 270	1 310	1 206
	1 252	1 275	1 272	1 348	1 157	1 206	1 105
	130	84	112	78	113	104	101
	1 950	1 841	1 818	1 667	1 438	1 093	1 064
	47	45	42	67	63	63	58
	(2)	(1)	-	-	-	-	-
	(25)	(25)	(23)	(24)	(20)	(19)	(18)
	20	19	19	43	43	44	40
	(1)	(1)	(2)	(1)	(1)	(2)	(2)
	19	18	17	42	42	42	38
	12	11	8	31	38	38	28
	10	8	8	25	28	46	22
	9	7	6	24	27	44	20
	80	104	102	64	37	67	32
	6	12	6	22	7	12	67
	74	92	96	42	30	55	(35)
	286	420	352	274	242	253	211
	655	664	682	730	656	541	636
	941	1 084	1 034	1 004	898	794	847
	(625)	(598)	(644)	(660)	(590)	(555)	(644)
	229	425	279	252	256	177	74
	171	161	162	168	172	158	124
	121	285	197	126	97	36	54
	87	61	111	92	52	62	129
	(45)	(231)	(92)	(41)	(63)	23	68
	1%	1%	1%	3%	3%	3%	3%
	1%	1%	0%	2%	2%	3%	2%
	5%	4%	4%	14%	16%	31%	18%
	18%	15%	16%	17%	19%	20%	15%
	3 929	3 841	3 947	3 941	3 838	3 701	3 721
	10 000	10 000	10 000	10 000	10 000	10 000	10 000
	9 668	9 700	9 702	9 870	9 900	9 924	9 847
	129	140	147	137	280	328	327
	4	3	12	14	13	10	-
	17,66	16,58	16,62	17,05	17,31	15,98	12,54
	0,36	0,31	1,24	1,38	1,34	1,02	-
	0,93	0,73	0,62	2,46	2,75	4,44	2,05

Het aandeel en dividendvoorstel

Aandelen en beursnotering

Op 31 december 2014 had Ballast Nedam 19 667 500 aandelen geplaatst en 19 335 000 aandelen uitstaan. Dit is een toename van 9 667 500 aandelen als gevolg van de aandelen die in 2014 zijn uitgegeven (claimemissie).

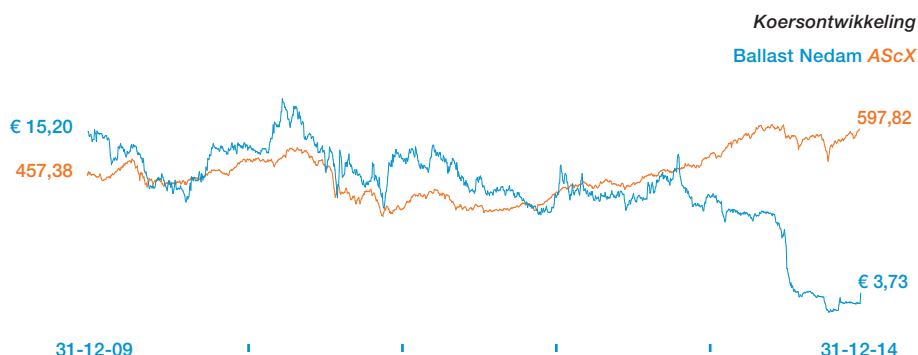
Eind 2014 hadden we 332 500 (certificaten van) ingekochte eigen aandelen.

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 2014 bedroeg het aantal uitgegeven certificaten 99,72 procent van het geplaatste kapitaal. De certificaten van aandelen Ballast Nedam zijn genoteerd aan 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 2013 van het aandeel Ballast Nedam op Euronext was 10,50 euro (7,57 euro inclusief het effect van de in 2014 voltooide claimemissie). Het jaar 2014 werd afgesloten op een koers van 3,73 euro. De hoogste slotkoers van 10,78 euro (7,77 euro inclusief het effect van de in 2014 voltooide claimemissie) werd bereikt op 15 januari 2014. De laagste slotkoers van 2,37 euro werd genoteerd op 16 oktober 2014. De AScX, waarin het aandeel Ballast Nedam is opgenomen, steeg in 2014 met 16 procent.



Omzetvolume

De liquiditeit van het aandeel Ballast Nedam is in 2014 gestegen. Het gemiddelde aantal verhandelde aandelen in 2014 bedroeg 27 816 per handelsdag. Dit is een stijging ten opzichte van 2013, toen dit gemiddelde op 7 939 lag.

Overige gegevens per uitstaand aandeel van 1 euro nominaal

	2014	2013	2012	2011	2010	2009	2008
Eigen vermogen	0,57	9,65	13,55	17,66	16,58	16,62	17,05
Betaald dividend	0,00	0,00	0,47	0,36	0,31	1,24	1,38
Nettoresultaat	(5,33)	(4,22)	(4,24)	0,93	0,73	0,62	2,46

Het eigen vermogen per gemiddeld uitstaand aandeel bedroeg 0,57 euro.

Het nettoresultaat per gemiddeld uitstaand aandeel is gedaald van (4,22) euro in 2013 tot (5,33) euro.

Geen dividend

Het dividendbeleid is om 50 procent van het nettoresultaat voor dividend ter beschikking te stellen. Onderdeel van de overeenkomst met de banken is dat alleen dividend op aandelen wordt betaald, als de leverageratio kleiner is dan 2. Over 2014 is een stevig verlies gemaakt, is de solvabiliteit gedaald en is de leverageratio groter dan 2. In dat jaar was bovendien de verwachting dat de moeilijke marktomstandigheden zouden aanhouden.

De Raad van Bestuur heeft daarom met goedkeuring van de Raad van Commissarissen besloten om in overeenstemming met het dividendbeleid het dividend over 2014 te passeren.

Aandeelhouders met een belang van 3 procent of meer

Op 3 april 2015 hadden de volgende organisaties bij de AFM (Autoriteit Financiële Markten) gemeld dat ze belangen hadden van 3 procent of meer in (certificaten van) aandelen Ballast Nedam (Wet op het financieel toezicht).



Algemene Vergadering van Aandeelhouders

Op 29 juni 2015 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 14.00 uur. Voor deze vergadering wordt een Vergadering van Certificaathouders van Stichting Administratiekantoor van aandelen Ballast Nedam 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 2015

Publicatie jaarcijfers 2014	donderdag 30 april 2015
Registratiedatum voor Algemene Vergadering van Aandeelhouders 2015	maandag 1 juni 2015
Eerste kwartaalbericht 2015	woensdag 13 mei 2015
Algemene Vergadering van Aandeelhouders	maandag 29 juni 2015
Presentatie halfjaarcijfers 2015	woensdag 22 juli 2015
Derde kwartaalbericht 2015	vrijdag 30 oktober 2015

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 onze 'investor relations' transparant en integer te informeren over de Ballast Nedam-strategie, het business model van Ballast Nedam, het onderscheidende vermogen en de financiële positie van het bedrijf. Dit doen wij door alle relevante informatie beschikbaar te stellen:

- in het jaarverslag;
- via de presentatie van jaarcijfers en halfjaarcijfers;
- via eerste en derde kwartaalberichten en persberichten;
- via presentaties aan (potentiële) investeerders en analisten;
- via de website www.ballast-nedam.nl.

Voorwoord

Het jaar 2014 heeft zich gekenmerkt door zware projectverliezen in de divisie Infrastructuur. Met name de aanzienlijke additionele kostenoverschrijdingen op het pps-project A15 Maasvlakte-Vaanplein en tegenvallende projectresultaten op het project A2 Maastricht hebben een zware stempel gedrukt op de prestaties van de gehele onderneming. De divisies Bouw & Ontwikkeling en Specialismen & Toelevering daarentegen hebben operationele verbeteringen laten zien.

Onder invloed van teleurstellende resultaten en aanhoudende kostenoverschrijdingen op het pps-project A15 Maasvlakte-Vaanplein is aanvang februari 2014 een samenhangend pakket aan financiële, strategische en operationele maatregelen aangekondigd. In 2014 is er een herfinanciering gerealiseerd, onze eigenvermogenspositie door middel van een succesvolle claimmissie deels verbeterd echter door verder tegenvallende resultaten teniet gedaan. Daarnaast is in het afgelopen boekjaar het aangekondigde desinvesteringsprogramma met de uitbreiding van de offshore activiteiten succesvol afgerond. Voor de drie divisies is een gedifferentieerde marktbenadering binnen de strategische focus geïmplementeerd en de organisaties van de divisies Infrastructuur en Bouw & Ontwikkeling zijn hiermee verder in lijn gebracht.

Ondanks de doorgevoerde maatregelen is de solvabiliteit eind 2014 verder gedaald. Om de gevolgen van de zware projectverliezen in de divisie Infrastructuur op te kunnen vangen heeft Ballast Nedam in april 2015 een pakket aan financiële en strategische maatregelen op hoofdlijnen gepresenteerd. De omvang van de aangekondigde financiering is gebaseerd op een continuering van de divisies Bouw & Ontwikkeling en Specialismen & Toelevering en de divisie Infrastructuur, waarin Ballast Nedam actief zijn belangen in grote infraprojecten terugbrengt. De omvang van de infra activiteiten worden hiermee kleiner waardoor een capaciteitsaanpassing van de divisie Infrastructuur noodzakelijk wordt. Ballast Nedam heeft intentieovereenkomsten gesloten met Strukton Groep N.V. en Strabag SE, partners in de projecten A2 Maastricht en A15 Maasvlakte-Vaanplein, waarmee we ons aandeel in deze grote infrastructuurprojecten zullen terugbrengen. Deze beide voorgenomen transacties zullen in de komende periode worden uitgewerkt in definitieve overeenkomsten, die worden voorgelegd aan stakeholders die toestemming moeten verlenen. Rijkswaterstaat heeft toegezegd hieraan medewerking te zullen verlenen.

In het project A2 Maastricht is het de bedoeling dat Strukton het aandeel van Ballast Nedam in de infrastructuuractiviteiten overneemt en dat het aandeel van Strukton in de vastgoedontwikkeling van het project overgaat naar Ballast Nedam. In het project A15 Maasvlakte-Vaanplein zal Ballast Nedam in het tweede halfjaar van 2015 zijn economische belang van 40% terugbrengen naar 10% en zullen Strukton en Strabag hun aandeel elk vergroten naar 45%. Vanaf het moment dat deze transactie daadwerkelijk worden geëffectueerd heeft Ballast Nedam haar risicoexposure op deze projecten teruggebracht.



Ballast Nedam heeft overeenstemming bereikt op hoofdlijnen over een nieuwe financiering en een claimemissie van 20 miljoen euro. De financiering bestaat uit twee achtergestelde bankleningen van respectievelijk 10 miljoen euro en 43 miljoen euro met een looptijd tot 31 maart 2017, een doorlopende kredietfaciliteit van 10 miljoen euro met een looptijd tot 31 december 2015 en een gecommiteerde garantiefaciliteit. Deze garantiefaciliteit van initieel 265 miljoen euro wordt afgebouwd op basis van het afbouwen van de grote infrastructuurprojecten, waaronder de projecten A2 Maastricht en A15 Maasvlakte-Vaanplein. De claimemissie van 20 miljoen euro zal worden gegarandeerd door Strukton en door het bankensyndicaat. Zij verstrekken ieder een overbruggingslening van 10 miljoen euro, die zal worden afgelost uit de netto-opbrengst van de voorgenomen claimemissie. Ballast Nedam streeft ernaar de claimemissie in de tweede helft van 2015 af te ronden.

De uitvoering van de maatregelen zal tevens leiden tot een substantiële verbetering van de solvabiliteit en de liquiditeit. Daarnaast zal een structurele verbetering van de solvabiliteit moeten komen uit structureel winstgevendende projecten in de komende jaren. Verder zetten we in op kostenbesparingen waarvoor in 2014 een verbeterprogramma is gestart, op het selectiever tenderen en het verbeteren van projectmanagement.

Naast genoemde doorvoering van maatregelen werd er hard gewerkt op de projecten en zijn er bijzondere prestaties verricht zoals bijvoorbeeld het plaatsen van de brugdekken van de Botlekbrug. Tevens waren er gedurende het jaar een paar belangrijke opstekers zoals de gunning van Thialf, de A9 Gaasperdammerweg, de N31 Traverse Harlingen en ook de gunning van de Sportcampus Zuiderpark. Het percentage iQwoningen® ten opzichte van het totaal aantal gestarte woningen is in 2014 toegenomen tot 28 procent. We verwachten dat deze trend zich zal doorzetten. Met het onderscheidende portfolio aan modulaire producten dat Ballast Nedam heeft ontwikkeld, staan we vooral goed gesteld voor de aantrekkende woningmarkt.

Ondanks dat er veel in gang is gezet, zijn we er nog niet. Voor de langere termijn moet Ballast Nedam in rustiger vaarwater komen. De resultaten moeten uit de projecten komen en het kostenniveau moet omlaag. We focussen daarom op projecten waar we goed in zijn en die passen bij de grootte van ons bedrijf. De financiële controle, kostenbesparingen, risicobeheersing en procesverbeteringen blijven topprioriteit; dit vereist nog steeds veel aandacht en bewustzijn van ons allemaal. Namens de Raad van Bestuur bedank ik alle medewerkers en alle partijen waar we mee samenwerken voor alle geleverde inspanningen en inzet.

Erik van der Noordaa
Voorzitter Raad van Bestuur

MARGARETHA ZELLE AKWADUKT, LEEUWARDEN

Precisiewerkje

In opdracht van Provincie Friesland werkt Ballast Nedam aan het nieuwe aquaduct ten behoeve van de kruising Westelijke Invalsweg en het Harninxmakanaal. Het nieuwe aquaduct bestaat uit 2x2 rijstroken en een fietspad. Het project wordt uitgevoerd door Ballast Nedam Infra en geconstrueerd met stempels en schaaldelen van Haitsma Beton.

De stempels zijn multifunctioneel doordat zij als wandkering en als onderconstructie voor het viaduct over de inrit van het aquaduct fungeren. De schaaldelen zijn uniek vanwege de ingewikkelde maltechniek; het aquaduct is een scheve kruising. Ze zijn als zichtelementen tegen de aquaductbak gemonteerd. Stempels en schaaldelen zijn geproduceerd van hogesterktebeton voorzien van polypropyleenvezels.

Door deze toevoeging is afspatgedrag verminderd en zijn ze 120 minuten brandwerend. De elementen zijn bovenal zwaar; de stempels hebben een gewicht tussen de 62 en 70 ton en de schaaldelen circa 38 ton.



Profiel Ballast Nedam

1.1	Visie, missie en strategische pijlers	14
1.2	Strategische focus	16
1.3	Kernactiviteiten	16
1.4	Operationele organisatiestructuur	17
1.5	Overzicht van bedrijfsmerken	18
1.6	Stakeholders	20
1.7	Verklaring Raad van Bestuur	22

1

Profiel Ballast Nedam

1.1 Visie, missie en strategische pijlers

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

Ballast Nedam realiseert blijvende kwaliteit in de levenscyclus van ontwikkelen, realiseren, beheren/exploiteren en hergebruiken van de leefomgeving. Door projecten integraal te benaderen, creëren we oplossingen tegen de laagst mogelijke levenscycluskosten. Onze oplossingen zijn 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

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.

Strategische pijlers

Ballast Nedam werkt vanuit vijf strategische pijlers. Deze lichten we hieronder toe.

1. Levenscyclus denken en doen

Ballast Nedam biedt klanten optimale oplossingen over de hele levenscyclus. Hierbij houden we rekening met de fysiek beschikbare ruimte, financierbaarheid, leefbaarheid, de te verwachten toekomstige situatie, de omgeving met zijn belanghebbenden en duurzaam materiaalgebruik. Wij ontwikkelen, realiseren, onderhouden, beheren/exploiteren en hergebruiken. Modulaire producten en industrialisatie zijn hierbij belangrijke aspecten in onze business cases. Onze toeleverende en specialistische bedrijven leveren onderscheidend vermogen door innovatie, kostenleiderschap en inkoopsterkte. Wij realiseren blijvende kwaliteit in de hele levenscyclus van projecten.



2. Onze mensen, normen en waarden

Onze mensen zijn de belangrijkste succesfactor. Vanuit deze overtuiging richt Ballast Nedam zich op een gezonde, veilige en motiverende werkomgeving voor alle medewerkers. Onze gedeelde normen en waarden zijn vastgelegd in onze gedragscode en staan hierbij centraal.

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.

3. Ketensamenwerking

Ballast Nedam werkt in innovatieve samenwerkingsvormen en met uiteenlopende partners aan concrete oplossingen. Die zijn beter dan de oplossingen die we afzonderlijk kunnen bereiken. We kiezen niet alleen voor ketensamenwerking met onze partners, maar gaan ook de dialoog aan met non-gouvernementele organisaties (ngo's) en kennis-instituten.

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 bij onze medewerkers op alle niveaus en streven open innovatie met onze stakeholders na.

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 Strategische focus

De drie divisies Infrastructuur, Bouw & Ontwikkeling en Specialismen & Toelevering hanteren een gedifferentieerde marktbenadering binnen de strategische focus van Ballast Nedam. Onze strategische focus is erop gericht, in Nederland en internationaal succesvol projecten te verwerven en uit te voeren: integrale projecten op de werkgebieden huisvesting en mobiliteit, en projecten waar we het verschil maken voor de opdrachtgever door onze specialistische kennis en kunde. We industrialiseren het bouwproces verder, door innovatieve modulaire concepten in te zetten en onze aanpak te standaardiseren. Zo realiseert Ballast Nedam blijvende kwaliteit tegen de laagst mogelijke levenscycluskosten voor zijn opdrachtgevers en de maatschappij.

Het profiel van Ballast Nedam is daarmee de afgelopen jaren verschoven: van een grote speler in traditionele markten naar een kennisintensieve projectenorganisatie met een gedifferentieerde marktbenadering.

In Hoofdstuk 2 op pagina 26 leest u meer over de strategie van Ballast Nedam.

1.3 Kernactiviteiten

Onze kernactiviteiten spelen zich af op de werkgebieden huisvesting en mobiliteit. Daarbij richten we ons op integrale projecten en op een innovatieve, industriële manier van bouwen.

Werkgebieden

We werken aan vragen van klanten op de werkgebieden huisvesting en mobiliteit:

- Op het werkgebied huisvesting werken we 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. We werken hieraan bij gebieds- en projectontwikkeling, bij stedelijke herstructurering, bij grote, logistiek complexe projecten en bij renovatieopgaven.
- Op het werkgebied mobiliteit werken we aan bereikbaarheid met oog voor leefbaarheid en veiligheid. We zorgen niet alleen voor onderhoud en beheer, maar we ontwikkelen en realiseren ook gebouwde objecten voor weg-, spoor-, lucht-, en waterverkeer. Onze inzet daarbij is om omgevings- en verkeerhinder tijdens de uitvoering van de werkzaamheden tot een minimum te beperken.

Bij al onze activiteiten is onze inzet gericht op energiebesparende maatregelen en zoeken we naar de juiste balans tussen behoud en gebruik van de natuur, als onlosmakelijk deel van onze leefomgeving.

Integrale projecten

Ballast Nedam focust primair op integrale projecten in Nederland en, selectief, in het buitenland. Onder een integraal project verstaan we een project waarbij:

- Ballast Nedam verantwoordelijk is voor minimaal drie van de volgende activiteiten in de levenscyclus van een project: (concept)ontwikkeling, realisatie, onderhoud en beheer/exploitatie; en/of
- Ballast Nedam in een bouwteam de regie voert over een samenhangende benadering door meerdere disciplines (zoals bouwtechniek, constructie en installatietechniek) in een complex project met externe partijen.

Industrialisatie van het bouwproces

Door zich te richten op een innovatieve, meer industriële manieren van bouwen, heeft Ballast Nedam een onderscheidend portfolio aan modulaire producten ontwikkeld. Deze manier van bouwen (onder geconditioneerde omstandigheden) levert niet alleen verhoogde efficiency en constante kwaliteit op, maar leidt bovendien tot winst op het gebied van duurzaamheid. Ballast Nedam biedt modulaire concepten voor de woning- en utiliteitsbouw, die inzetbaar zijn voor nieuwbouw en renovatie. Ook voor infrastructuurprojecten maken we in toenemende mate gebruik van geprefabriceerde elementen en een gestandaardiseerde aanpak om kwaliteit te verhogen en kosten te reduceren. De industrialisatie van het bouwproces is een passend antwoord op de levenscyclusmanagementbenadering van opdrachtgevers en de veranderende maatschappelijke wensen en eisen van eindklanten.

1.4 Operationele organisatiestructuur

Ballast Nedam opereert sinds 2014 vanuit de drie divisies Bouw & Ontwikkeling, Infrastructuur en Specialismen & Toelevering. In 2014 vormden de Raad van Bestuur en de drie divisiedirecteuren samen de Concernraad van Ballast Nedam.



We rapporteren in het jaarverslag van 2015 over onze activiteiten in de genoemde drie divisies. Over 2014 rapporteren we echter nog volgens de indeling in vier segmenten die we tot dan toe hanteerden: Bouw & Ontwikkeling, Infrastructuur, Specialismen en Toelevering. Voor deze rapportage over 2014 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 6.1 *Bestuurs- en zeggenschapstructuur* op pagina 110.

1.5 Overzicht van bedrijfsmerken

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

Segment Bouw & Ontwikkeling



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



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



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

Segment Specialismen & Toelevering



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



Concrete Valley (50 procent Ballast Nedam) is een productiefaciliteit van innovatiegedreven beton producerende bedrijven: WacoLingen, Microbeton en mBxbeton. Zij produceren onder meer duikers, lichtgewicht balkonelementen en dak- en gevelelementen.
www.concretevalley.nl



**Feniks
Recycling**

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

Großkünk

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

www.grosskunkel.de

haitsma

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

www.haitsma.nl

hoco beton

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



De iQwoning® wordt voor 85 procent in de iQwoning®-fabriek vervaardigd en dat levert aantrekkelijke voordelen op: constante hoge kwaliteit, geen verspilling, een zeer korte bouwtijd, minimale overlast voor de omgeving en een uitstekende prijs-kwaliteitverhouding. De iQwoning® voldoet ruimschoots aan de nieuwe EPC-norm en leent zich ook voor heel kleinschalige (her)ontwikkeling.

www.iqwoning.nl



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

www.rademakersgieterij.nl

Spanstaal

Spanstaal is gespecialiseerd in ontwerp en toepassing van voorspanssystemen, tuikabels, voegovergangen en opleggingen, omhullingbuizen, lijmwapening en vizelconstructies.

www.spanstaal.nl



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

www.tbs.nl



Ursem Modulaire Bouwsystemen (41 procent Ballast Nedam) bouwt met modulaire concepten permanente gebouwen voor studentenhuysvesting, jongerenhuysvesting, hotelkamers en zorgkamers.

www.ursem.nl



GEBR. VAN LEEUWEN HARMELN BV.

Van Leeuwen Verankeringen en Funderingssystemen richt zich volledig op verankeringen en funderingen.

www.vanleeuwenbv.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

1.6 Stakeholders

Door de grote verscheidenheid aan bedrijven binnen Ballast Nedam hebben we ook te maken met een grote verscheidenheid aan stakeholders. We onderscheiden tien verschillende typen stakeholders:

- 1 opdrachtgevers;
- 2 omwonenden;
- 3 leveranciers en onderaannemers;
- 4 overheden;
- 5 kennis- en onderwijsinstellingen;
- 6 brancheverenigingen;
- 7 maatschappelijke organisaties;
- 8 medewerkers;
- 9 aandeelhouders en beleggers;
- 10 banken en kredietverzekeraars.

Het klantenbestand van Ballast Nedam bestaat voornamelijk uit Nederlandse publieke en semipublieke opdrachtgevers. In het onderstaande schema ziet u een overzicht van de vier belangrijkste stakeholders (primaire opdrachtgevers) met een korte toelichting. De overige typen stakeholders staan in het schema daarna.

Opdrachtgevers

		Belangrijke klanten en afnemers	Kenmerken	
Nationaal	Publieke opdrachtgevers	Het Rijk	- Grotere rol pps-projecten - Strak budgettair beleid van de overheid, maakt sterke balans voor betrokken bedrijven noodzakelijk - Aandacht voor duurzaamheid in projecten - Wet-/regelgeving en belanghebbenden zijn belangrijk in projecten	75%
		Gemeenten		
		Provincies		
		Waterschappen		
	Semipublieke opdrachtgevers	Woningcorporaties	- In toenemende mate gericht op renovatie en onderhoud - Grotere rol pps-projecten - Toenemend belang van levenscyclusmanagement - Ziekenhuizen/zorginstellingen aangepast voor andere doeleinden	
		Zorginstellingen		
		Nutsbedrijven		
		Onderwijsinstellingen		
	Private opdrachtgevers	Investeerders	- Private opdrachtgevers zijn voorzichtig met investeren in projecten - Investeerders zijn een nieuw soort opdrachtgever in de private sector - Focus op duurzaamheid in transport en vervoer	
		Projectontwikkelaars		
		Energiebedrijven		
		Transport- en vervoerbedrijven		
Internationaal	Bouw en Infra	West Afrika	- Exporteren van bouw- en infrakennis en expertise - Diverse bouwactiviteiten in het Caribische gebied - Potentiele groeiemarkten, inclusief Turkije en Midden-Oosten	25%
		Midden-Oosten		
		Caribisch gebied		

Overige typen stakeholders	Toelichting
Consumenten	De consumentenmarkt beperkt zich voor Ballast Nedam tot de kopers van een nieuwe of verbouwde woning. Klantgericht ontwikkelen is een kernwaarde die we veelvuldig inzetten, zowel bij de ontwikkeling van nieuwbouwwoningen als bij renovatieprojecten.
Omwonenende 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.
Leveranciers en onderaannemers	Door nauw samen te werken in de keten van leveranciers en onderaannemers kan Ballast Nedam zijn opdrachtgevers voorzien van de beste oplossingen. 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. Leveranciers en onderaannemers tekenen voor onze Gedragscode voor onderaannemers en leveranciers.
Overheden	Gemeenten, provincies en het Rijk zijn bepalend voor hoe de verschillende Ballast Nedam-bedrijven functioneren. Deze overheden gaan over regelgeving en gunningverlening, bepalen prioriteiten, zijn toezichthouder en zijn belangrijke opdrachtgevers. De rijksoverheid is ook een belangrijke aanjager van meer integrale contractvorming in de bouw en infrastructuur. Zowel op project-niveau 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.
Kennis- en onderwijsinstellingen	Studenten aan technische hogescholen en universiteiten zijn potentiële nieuwe medewerkers. Onze primaire aandacht gaat uit naar de technische universiteiten en hogescholen in Nederland. Verschillende Ballast Nedam-medewerkers adviseren over de hoofdlijnen van het beleid van verschillende onderwijsinstellingen in Nederland bij onder meer Hogeschool Utrecht, Technische Universiteit Delft en Universiteit Twente.
Brancheverenigingen	Ballast Nedam participeert in verschillende nationale en internationale samenwerkingsverbanden en brancheverenigingen.
Maatschappelijke organisaties	Ballast Nedam gaat de dialoog aan met maatschappelijke of non-gouvernementele organisaties (ngo's). Voorbeelden hiervan zijn ons partnerschap met De Stichting Klimaatvriendelijk Aanbesteden en Ondernemen (CO ₂ -prestatieladder), de Forest Stewardship Council (FSC-hout) en MVO Nederland (MVO Netwerk Beton en diverse MVO netwerkbijsluitingen).
Onze medewerkers	Zie paragraaf 5.6 <i>Goed werkgeverschap</i> vanaf pagina 86.
Aandeelhouders en beleggers	Ballast Nedam vindt 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 van Bestuur 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.
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.

1.7 Verklaring Raad van Bestuur

De Jaarrekening 2014, die u vindt vanaf pagina 138, geeft een getrouw beeld van de activa, de passiva, de financiële positie en het resultaat 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, en beschrijft de wezenlijke risico's waarmee Ballast Nedam wordt geconfronteerd.



Met uitzondering van het sluiten van een beëindigingsovereenkomst tussen een voormalig lid van de Raad van Bestuur en de vennootschap en het sluiten van overeenkomsten met grootaandeelhouders van de vennootschap waarin zij zich onherroepelijk verbonden aan hun deelname aan de claimemissie (zie ook paragraaf 3.1), zijn er in 2014 geen transacties geweest waarbij tegenstrijdige belangen speelden van commissarissen, bestuurders, een natuurlijk persoon of een rechtspersoon die ten minste 10 procent van de aandelen in Ballast Nedam houdt. Bij deze transacties zijn best practice bepalingen II.3.2 tot en met II.3.4 en III.6.4 uit de Nederlandse corporate governance code nageleefd. We spreken hier over transacties die van materiële betekenis zijn voor de vennootschap of voor de persoon in kwestie.

BRUG ZUIDHORN HAITSMA BETON

De langste en zwaarste liggers

De nieuwe brug over het Van Starckenborghkanaal bij Zuidhorn heeft de langste en zwaarste betonnen liggers die ooit zijn gefabriceerd. Haitsma Beton produceerde de enorme kokerliggers (68 meter lengte en 240 ton gewicht) en zorgde tevens voor het transport en de montage. Het ontkisten van de prefab elementen verliep succesvol. Haitsma Beton leverde 15 HKP-liggers, 69 PA-platen en randelementen voor de uit drie velden op te bouwen brug. Vanzelfsprekend werd de brug gefundeerd op heipalen van Haitsma Beton.



HOOFDKANTOOR A.S.R., UTRECHT

Renoveren met de winkel open

Deze renovatie is een complex en integraal project, doordat we renoveren met 'de winkel open'. Dat vraagt om een goede samenwerking tussen a.s.r. en combinanten Ballast Nedam en Kuijpers. Door integratie van de werkprocessen in de keten bereikt de bouwcombinatie een optimale coördinatie voor de opdrachtgever. De werkprocessen worden nauwkeurig afgestemd op de werkzaamheden van a.s.r.. Het hernieuwde kantoor telt door toepassing van Het Nieuwe Werken 2 800 werkplekken (voor 4 000 FTE). Inmiddels zijn de eerste twee fases en het ondergrondse vergadercentrum opgeleverd.



Strategie

2.1	Terugblik strategische maatregelen 2014	26
2.2	SWOT-analyse 2014	28
2.3	Strategisch Plan 2015-2017	29
2.4	Vooruitzichten	31

2

Strategie

2.1 Terugblik strategische maatregelen 2014

In deze paragraaf beschrijven we de strategische maatregelen genomen in 2014. De resultaatsbijstelling van 18 maart 2015 is aanleiding geweest om de strategie van de divisie Infrastructuur bij te stellen.

Deze wijziging is verwerkt in het *Strategisch Plan 2015-2017* op pagina 29 en in de vooruitzichten op pagina 31.

Begin februari 2014 heeft Ballast Nedam een pakket van financiële en operationele maatregelen aangekondigd. Onderdeel van deze maatregelen was een programma van desinvesteringen en een herfinanciering met steun van alle 5-%plus aandeelhouders en banken, bestaande uit een claimemissie van 30 miljoen euro en nieuwe leningen van 80 miljoen euro met een looptijd tot 2017. Dit pakket aan maatregelen was erop gericht, de vermogenspositie te versterken om voldoende financiële ruimte te bieden voor de versnelde uitvoering van de strategie gericht op grote integrale complexe projecten.

Ontwikkeling gedifferentieerde marktbenadering binnen de strategische focus

Voor de drie divisies is gedurende het boekjaar 2014 een gedifferentieerde marktbenadering ontwikkeld binnen de hierboven genoemde strategische focus van Ballast Nedam. Aanleiding om deze marktbenadering te ontwikkelen waren de teleurstellende resultaten over het eerste halfjaar en de extra kostenoverschrijdingen op het pps-project A15 Maasvlakte-Vaanplein. Daarnaast was er sprake van tegenvallende projectresultaten behaald bij divisie Infrastructuur, waaronder op het project A2 Maastricht, dat wordt uitgevoerd door consortium Avenue2.

Onze definitie van *integrale projecten* en onze inzet op *industrialisatie* van het bouwproces zijn divisie-overstijgende elementen van onze strategie. Per werkgebied echter zijn de kenmerken van integrale projecten heel verschillend; daarom definiëren we die nader per divisie. In onze gedifferentieerde marktbenadering typeren we deze projecten per divisie op basis van *omvang* voor de divisie Infrastructuur en *complexiteit* voor de divisie Bouw & Ontwikkeling. De *complexiteit* vertaalt zich onder meer in binnenstedelijk bouwen, renovatie of transformatie van vastgoed terwijl het in gebruik is

en vernieuwbouw van vastgoed waaraan uitzonderlijke kwaliteitseisen worden gesteld, zoals ziekenhuizen. De meerwaarde van onze kennis en kunde schuilt juist in de procesmatige beheersing van dit type complexe projecten, in multidisciplinaire samenwerking met externe partijen.

Zie ook paragraaf *Strategisch Plan 2015-2017* op pagina 29.

Terughoudendheid in het aangaan van grote contractuele risico's

Ballast Nedam heeft in de uitwerking van de uitvoering van zijn strategie, de ambities verder in lijn gebracht met onze capaciteit en omvang. Dat betekent dat Ballast Nedam terughoudender is geweest in het aangaan van grote contractuele risico's, met het oog op ons risicoprofiel en de beperktere financiële mogelijkheden van de onderneming.

In de inframarkt is het aantal integrale of pps-projecten toegenomen en zijn de projecten met name qua omvang steeds groter geworden. In de bouwmarkt is het relatieve aandeel van integrale of pps-projecten in vastgoed lager; doorgaans is de omvang van vastgoedprojecten minder groot. Ballast Nedam zal zeer selectief en gericht blijven tenderen. Hierbij zijn we met name in divisie Infrastructuur terughoudend in het aangaan van grote contractuele risico's. We letten hierbij vooral op het risicoprofiel in relatie tot de marge.

In hoofdstuk 4 *Risico en risicobeheersing* op pagina 60 leest u meer over de beheersmaatregelen voor het aangaan van risicovolle verplichtingen.

A9 GAASPERDAMMERWEG

Betere bereikbaarheid

In opdracht van Rijkswaterstaat werkt IXAS ZUID-OOST aan de uitbreiding van de A9 tussen de knooppunten Holendrecht en Diemen (Gaasperdammerweg). De A9 wordt verbreed naar vijf rijstroken per rijrichting en een wisselstrook. De extra rijstroken zorgen ervoor dat de doorstroming verbetert, en daarmee de bereikbaarheid van de noordelijke Randstad. Ongeveer 3 km van de A9 Gaasperdammerweg komt in een tunnel. Zo wordt de lucht schoner en is er minder geluid. Bovenop het dak van de tunnel komt een groot park dat de wijken in Amsterdam Zuidoost met elkaar verbindt.

Het in 2014 aangekondigde programma van desinvesteringen afgerond

In het verslagjaar hebben we het in 2014 aangekondigde programma van desinvesteringen afgerond. Verschillende bedrijfsonderdelen zijn verkocht, waaronder de activiteiten van Ballast Nedam Offshore. De verkoop van deze offshore activiteiten vormde een noodzakelijke uitbreiding van het oorspronkelijke programma. Met de afronding van het programma heeft Ballast Nedam in 2014 drie van zijn vier nichemarkten verlaten. Dat waren achtereenvolgens de nichemarkten secundaire grondstoffen, alternatieve brandstoffen en offshore windmolens. De omvang van de activiteiten op de vierde nichemarkt, industriebouw, staat niet in voldoende verhouding tot de kernactiviteiten van Ballast Nedam om die nog langer als nichemarkt te duiden.

Werken aan vragen van opdrachtgevers op de werkgebieden huisvesting en mobiliteit

Ook de werkgebieden waar Ballast Nedam zich op richt, hebben we nu anders gedefinieerd. De werkgebieden huisvesting en mobiliteit behoren nog altijd tot onze kernactiviteiten. De opkomende werkgebieden energie en natuur echter waren voornamelijk verbonden met de nicheactiviteiten die inmiddels gedesinvesteerd zijn. Daarmee is het niet langer zinvol om energie en natuur nog te vermelden als werkgebieden.

Dat neemt niet weg dat juist integrale projecten steeds meer te maken krijgen met uiteenlopende vraagstukken die raken aan onze energievoorziening en natuurbehoud, als onlosmakelijk deel van onze leefomgeving. Daarbij gaat het om integrale projecten zowel op het gebied van huisvesting als van mobiliteit. Hoewel energie en natuur dus geen afzonderlijke werkgebieden meer zijn, blijft onze inzet bij deze projecten gericht op energiebesparende maatregelen en op de balans tussen behoud en gebruik van natuur.

2.2 SWOT-analyse 2014

De onderstaande SWOT-analyse hebben we gebruikt om ons Strategisch Plan voor de jaren 2015-2017 te bepalen.

Sterkte	Zwakte
- Ruime ervaring met en expertise in integrale projecten - Kennis, ervaring en productiefaciliteiten modulaire en industriële concepten - Sterke resultaten bij grote bouwprojecten en diverse bedrijven van divisie S&T - Ballast Nedam Engineering, advies- en ingenieursbureau van Ballast Nedam Infra	- Lage solvabiliteit en effect hiervan op o.a. financiering, tenders, behouden en aantrekken werknemers, en investeringen - Slechte resultaten: onvoldoende beheersing van operationele processen en te hoog kostenniveau - Reputatieschade door compliance-overtredingen, kostenoverschrijdingen en financiële positie
Kans	Bedreiging
- De constante stroom aan pps-bouwprojecten blijft en er is een toenemende vraag naar een multidisciplinaire aanpak - Kleine infrastructuurprojecten zijn niet interessant voor buitenlandse partijen - De Nederlandse woningmarkt trekt aan; modulaire concepten kunnen snel worden uitgerold, ook in omliggende landen	- Groeiende omvang van infrastructuurprojecten trekt buitenlandse partijen aan - Contractvoorwaarden bij pps-projecten: financiële risico's staan niet in verhouding tot de marges op de projecten - Hevige concurrentie op regionale bouw en infrastructuur zorgt voor zeer kleine marges - Verlate of minder compensatie dan verwacht voor lopende claims

2.3 Strategisch Plan 2015 - 2017

Hieronder zetten we de drie onderdelen van ons Strategisch Plan 2015-2017 uiteen: de drie bouwstenen van het 'strategisch huis' van Ballast Nedam. Na de toelichting op de drie bouwstenen ziet u het 'strategisch huis' schematisch weergegeven.

Eerste bouwsteen: strategische focus

Ballast Nedam richt zich op de werkgebieden huisvesting en mobiliteit. Binnen deze werkgebieden is de strategische focus van Ballast Nedam gericht op het in Nederland en internationaal succesvol verwerven en uitvoeren van integrale projecten. Daarnaast werken we aan projecten waar we door onze specialistische kennis en kunde het verschil maken voor de opdrachtgever.

In zijn strategische focus richt Ballast Nedam zich op:

- een gedifferentieerde marktbenadering vanuit zijn drie divisies:
 - de divisie Infrastructuur zal zich in Nederland uitsluitend richten op de kleinere, integrale infraprojecten in de beton-, weg- en waterbouw en de industriebouw. Zowel voor de Nederlandse als de internationale projecten zal zeer selectief en gericht worden getenderd. We letten hierbij vooral op het risicoprofiel in relatie tot de marge.
 - de divisie Bouw & Ontwikkeling richt zich vooral in Nederland, maar ook daarbuiten, op het succesvol verwerven en uitvoeren van complexe, integrale projecten en projecten waar we door onze specialistische kennis en kunde het verschil maken voor de opdrachtgever in de utiliteitsbouw, modulaire woningbouw, renovatie, groot onderhoud en restauratie;
 - de divisie Specialismen & Toelevering levert producten en diensten die door onderscheidend vermogen bijdragen aan een aantoonbaar concurrentievoordeel binnen de strategische focus van Ballast Nedam. Daarnaast opereert deze divisie marktconform en levert daarmee ook via de derdenmarkt een bijdrage aan de winstgevendheid van het concern. De divisie heeft een specifieke focus op het versterken en uitbreiden van modulaire en industriële concepten;
- het uitbouwen van de positie in en ontwikkelen van geïndustrialiseerde bouwprocessen door de inzet van innovatieve modulaire concepten en standaardisatie;
- het meer toepassen van levenscyclus denken en doen door uitbreiden van activiteiten op het gebied van beheer, renovatie en onderhoud.

Tweede bouwsteen: continue verbetering van projectmanagement

Ballast Nedam is een kennisintensieve projectenorganisatie met een gedifferentieerde marktbenadering. Op projectniveau zetten we in op het continu verbeteren van projectmanagement met behoud van kwaliteit, flexibiliteit en betrouwbaarheid voor de opdrachtgever en/of eindgebruiker. Projectbeheersing en financiële controle zijn hierbij essentieel om positieve resultaten te behalen op projecten. Veilig werken beschouwen wij als een integraal onderdeel van onze werkzaamheden.

Om het algehele kostenniveau te reduceren en marges te vergroten gaat, met name bij de divisie Infrastructuur, extra aandacht uit naar enerzijds optimalisatie van risicomanagement en projectplanning en anderzijds naar het verbeteren van contractmanagement. We kijken kritisch naar welke tenders we selecteren en daarbij vooral naar de marges. Er moet een juiste balans zijn tussen risico's en rendement. De scherpere financiële controle zorgt hierbij voor meer inzicht in de prestaties en effecten van onze inspanningen. Dit maakt Ballast Nedam een organisatie die proactief anticipeert op ontwikkelingen vanuit de (markt)omgeving, en geeft inzichten hoe we onze eigen werkzaamheden en processen blijvend kunnen verbeteren.

Derde bouwsteen: verbeteren van de financiële positie

Met name door de nieuwe financiering van 2015 zal Ballast Nedam zijn financiële positie verbeteren. De financiering bestaat uit twee componenten:

- Het verstrekken van een financiering die is opgebouwd uit een achtergestelde banklening van € 10 miljoen met een looptijd tot 31 maart 2017; een achtergestelde banklening van € 43 miljoen met een looptijd tot 31 maart 2017; een doorlopende kredietfaciliteit van € 10 miljoen met een looptijd tot 31 december 2015; en een gecommiteerde garantiefaciliteit van initieel € 265 miljoen die wordt afgebouwd op basis van het afbouwen van de grote infraprojecten, waaronder de projecten A2 Maastricht en A15 Maasvlakte-Vaanplein.
- Overeenstemming op hoofdlijnen over een claimemissie waarbij verhandelbare rechten worden aangeboden aan bestaande certificaathouders om in te schrijven op certificaten van aandelen voor een totaal van € 20 miljoen. Met Strukton is overeengekomen dat het een bedrag van € 10 miljoen van de claimemissie zal garanderen. Strukton zal voor dat bedrag een overbruggingslening verstrekken. De overbruggingslening zal worden afgelost uit de netto-opbrengst van de voorgenomen claimemissie. De resterende € 10 miljoen van de claimemissie zal worden gegarandeerd door het bankensyndicaat, bestaande uit ING Bank, Rabobank en Royal Bank of Scotland. Hiervoor wordt eveneens een overbruggingslening verstrekt, die uit de netto-opbrengst van de claimemissie zal worden afgelost.

In het eerste halfjaar van 2014 is het *50+25-verbeterprogramma* gestart: een traject om het cashmanagement te verbeteren, werkkapitaal te beperken en kosten te besparen op het gebied van overhead en inkoop. Met het programma willen we eind 2016 50 miljoen euro aan werkkapitaal reduceren en 25 miljoen euro kosten besparen. Verder hebben we, met het oog op verdere professionalisering, op alle niveaus binnen Ballast Nedam de operationele verantwoordelijkheid gescheiden van de financiële controle. Ook intensiveren we de ondersteuning en begeleiding van de financiële kolom.

Het strategisch huis van Ballast Nedam

In het onderstaande schema geven we de onderdelen van de Ballast Nedam-strategie weer in hun onderlinge samenhang: binnen het 'strategisch huis'.



2.4 Vooruitzichten

De marktomstandigheden zijn nog steeds ongunstig en zullen naar verwachting lastig blijven. Met de woningbouw als enig lichtpunt, ziet Ballast Nedam de markt voor 2015 zich nog niet herstellen. De ingezette focus op de gedifferentieerde marktbenadering en het selectieve tenderen, gekoppeld aan intensieve aandacht voor verbetering van projectmanagement en kostenbesparingen, moeten op de langere termijn resulteren in een betere verdienkracht van ons bedrijf en minder blootstelling aan grote risico's.

Ballast Nedam zal actief haar belangen in grote infraprojecten terugbrengen, waaronder de projecten A15 Maasvlakte-Vaanplein en A2 Maastricht. Hiermee brengen we het risicoprofiel van Ballast Nedam verder terug. Divisie Infrastructuur zal zich in Nederland uitsluitend richten op de kleinere, integrale infraprojecten in de beton-, weg- en waterbouw en de industriebouw. Zowel voor de Nederlandse als de internationale projecten zal zeer selectief en gericht worden getenderd. We letten hierbij vooral op het risicoprofiel in relatie tot de marge. De omvang van de infra activiteiten wordt hiermee kleiner waardoor een capaciteitsaanpassing van de divisie Infrastructuur noodzakelijk wordt.

Met het onderscheidende portfolio aan modulaire producten dat Ballast Nedam heeft ontwikkeld, staan we vooral goed gesteld voor de aantrekkende woningmarkt. Daarnaast sluiten onze ruime ervaring en kennis op het gebied van complexe, integrale bouwprojecten, waarop we ons door de procesmatige beheersing in multidisciplinaire samenwerking met externe partijen onderscheiden, aan op de constante stroom aan pps-bouwprojecten.

De in 2014 ingeslagen weg van Specialismen & Toelevering die zijn vruchten heeft afgeworpen, zal in 2015 worden gecontinueerd. De verwachting is dat de aantrekkende woningmarkt hier een positieve bijdrage aan zal leveren. De uitvoering van het angekondigde pakket aan financiële en strategische maatregelen zal tevens leiden tot een substantiële verbetering van de solvabiliteit.



SPORTCAMPUS ZUIDERPARK, DEN HAAG

CO₂-neutraal gebouw

De Sportcampus Zuiderpark, een initiatief van de gemeente Den Haag en De Haagse Hogeschool, is een ontmoetingscentrum van sport, onderwijs en bewegen. De eerste paal werd op 26 maart 2015 geslagen door wethouder Rabin Baldewsingh van Sport van de gemeente Den Haag. In het Zuiderpark komt er een nieuw sportcomplex van ruim 30.000 m² bvo, dat voor het grootste deel bestaat uit gemeentelijke sporthallen, de nieuwe huisvesting van de opleidingen HALO en Sportmanagement van De Haagse Hogeschool en een dependance voor de sportopleidingen van het ROC Mondriaan. Uitgangspunt van het nieuwe complex is de realisatie van een CO₂-neutraal gebouw. Ballast Nedam verzorgt het bouwkundige deel en Kuijpers is verantwoordelijk voor de installatietechnische werkzaamheden.

A15 MAASVLAKTE-VAANPLEIN, BOTLEKBRUG ROTTERDAM

Één van de grootste hefbruggen in Europa

De nieuwe Botlekbrug is het meest gezichtsbepalende onderdeel van het project verbreding A15 Maasvlakte-Vaanplein. Het brugdek is zo groot als een voetbalveld. Daarom gaat het om een bijzondere logistieke en uitvoeringstechnische prestatie. De doorvaarthoogte van de nieuwe Botlekbrug is groter waardoor hij minder vaak open hoeft. Ook kan het scheepvaartverkeer de brug van beide kanten tegelijkertijd passeren. Daarnaast wordt het aantal rijstroken per rijrichting uitgebreid van een naar twee. Op deze wijze draagt de brug bij aan een betere doorstroming op zowel weg als water. Naast de nieuwe brug blijft de Botlektunnel beschikbaar voor het wegverkeer. Het project A15 Maasvlakte-Vaanplein wordt gerealiseerd door het consortium A-Lanes, bestaande uit Ballast Nedam, John Laing, Strabag en Strukton.



Strategische doelstellingen

3.1	Resultaten in 2014 op strategische doelstellingen 2014	34
3.2	Financiële resultaten	39
3.3	Strategisch doelstellingen 2015	57

3

Strategische doelstellingen en resultaten

In dit hoofdstuk leest u eerst welke resultaten Ballast Nedam over 2014 heeft behaald op de strategische doelstellingen uit 2013. Vervolgens gaan we in op de financiële resultaten van het concern over 2014 en de resultaten op divisieniveau.

3.1 Resultaten in 2014 op strategische doelstellingen 2014

In het eerste halfjaar van 2014 is een samenhangend pakket aan financiële, strategische en operationele maatregelen in gang gezet, onder invloed van teleurstellende resultaten en de aanhoudende kostenoverschrijdingen op het pps-project A15 Maasvlakte-Vaanplein. Uit het oogpunt van consistentie rapporteren we over de voortgang van deze maatregelen en geven daarbij het verband aan met de vijf strategische doelstellingen, die we in het jaarverslag 2013 hebben geformuleerd.

Financiële maatregelen: de liquiditeitspositie en de solvabiliteit verbeteren

In 2014 hebben we een aantal financiële maatregelen genomen om de financiële structuur van Ballast Nedam te verbeteren. Er is een herfinanciering gerealiseerd, onze eigenvermogenspositie is deels verbeterd en door verder tegenvallende resultaten teniet gedaan, het desinvesteringsprogramma is succesvol afgerond. Hieronder leest u meer hierover.

Herfinanciering in 2014: succesvol gerealiseerd

In februari 2014 is er een herfinanciering gerealiseerd met steun van alle 5%-plus aandeelhouders en banken. Deze herfinanciering van 110 miljoen euro bestaat uit nieuwe gecommiteerde leningen van 80 miljoen euro met een looptijd tot 2017, en uit een overbruggingsfaciliteit van 30 miljoen euro, die is afgelost uit de opbrengsten van de claimemissie van 30 miljoen euro. De 80 miljoen euro aan leningen zijn deels een vervanging van de bestaande (voorheen niet gecommiteerde) faciliteit van

60 miljoen euro. Onderdeel van deze herfinanciering was dat inkomsten uit eventuele desinvesteringen van bedrijven die zich voordoen in de periode tot 2017 voor een deel als terugbetaling op de leningen worden aangewend. In juni 2014 was hiertoe een principeovereenkomst met de banken afgesloten, waarin was opgenomen een uitstel van 12 maanden voor aflossing van leningen uit de opbrengst van de desinvesteringen. Dit uitstel gold voor een bedrag tot maximaal 15 miljoen euro. Door de desinvestering van de offshore activiteiten is dit onderdeel komen te vervallen. De convenanten met betrekking tot de herfinanciering zijn in het 3e kwartaal van 2014 vastgesteld.

Verbetering van de eigenvermogenspositie: gedeeltelijk gerealiseerd

Ballast Nedam heeft in juli 2014 zijn balans versterkt met een succesvolle claimemissie van 30 miljoen euro aan certificaten van aandelen met verhandelbare rechten. 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., hadden zich onherroepelijk verbonden aan hun deelname aan de claimemissie voor ongeveer 69 procent. Het resterende bedrag van de claimemissie is door middel van een 'volume underwriting commitment' onder de gebruikelijke voorwaarden gegarandeerd door ING en Rabobank, die als Joint Global Coordinators en Joint Bookrunners hebben gefungeerd. De netto-opbrengst van de claimemissie van 27 miljoen euro is gebruikt om de schuldenlast van de vennootschap te reduceren, onze vermogenspositie te versterken en onze financiële flexibiliteit te vergroten.

Desinvesteringsprogramma: succesvol afgerond

Eind 2013 zijn we gestart met het programma van desinvesteringen van bedrijven die niet bijdragen aan de strategische focus. Dit programma is in 2014 succesvol uitgevoerd en in december 2014 uitgebreid met de verkoop van de activiteiten van Ballast Nedam Offshore. Het programma van desinvesteringen vertegenwoordigt een totale boekwinst voor Ballast Nedam van 76 miljoen euro en is hiermee in 2014 afgerond.

Het programma betrof de volgende desinvesteringen:

- Ballast Phoenix Ltd. is verkocht aan H2 Equity Partners (H2) voor een bedrag van 38 miljoen euro (100 procent, inclusief 3,5 miljoen euro earn-out). Dit levert voor Ballast Nedam een boekwinst op van 22 miljoen euro. Ballast Phoenix Ltd. is het op de Engelse markt opererende dochterbedrijf van Recycling Maatschappij Feniks B.V.
- Het 30 procent belang van Ballast Nedam in Beheersmaatschappij Fr. Bontrup B.V. is verkocht rond boekwaarde aan de eigenaar van de overige 70 procent van de aandelen in het familiebedrijf F. Bontrup Holding B.V.
- De alternatieve brandstof bedrijven CNG Net B.V., LNG24 B.V. en CNG Net Realisatie en Onderhoud B.V. zijn verkocht aan fondsen onder beheer van Bencis Capital Partners B.V. ('Bencis') voor een bedrag van circa 26,5 miljoen euro. Dit levert voor Ballast Nedam een boekwinst op van 3 miljoen euro.
- De verkoop van de activiteiten van Ballast Nedam Offshore aan Van Oord betekende een uitbreiding van het programma van desinvesteringen. De transactie bestaat uit de verkoop van activa van Ballast Nedam Offshore, de staf van de EPCI-diensten (EPCI: ontwerp, inkoop, bouw en installatie), het Heavy Lift Vessel Svanen en het in uitvoering zijnde project Westermeerwind. De transactie heeft een boekwinst van circa 53 miljoen euro opgeleverd.

Voor de *strategische doelstelling 2* uit het jaarverslag van 2013 om 'de financiële positie te versterken door een claimemissie en de verkoop van bedrijfsonderdelen' verwijzen we naar de voorafgaande tekst onder het kopje '*Financiële maatregelen: de liquiditeitspositie en de solvabiliteit verbeteren*'.

Ten aanzien van de *strategische doelstelling 5* om 'een solvabiliteit te behalen gelijk of groter dan 20 procent in 2016', is ondanks bovengenoemde maatregelen onze solvabiliteit eind 2014 gedaald naar circa 1,7 procent (tegenover 11 procent eind 2013). Dit betekent dat onze solvabiliteit structureel moet verbeteren. Hiervoor is versterking van het eigen vermogen nodig en structurele winstgevende projecten de komende jaren. Daarnaast zetten we in op kostenbesparingen waarvoor in 2014 het *50+25-verbeterprogramma* is gestart. Dit programma moet ervoor zorgen dat ons werkkapitaal daalt met 50 miljoen euro en dat we 25 miljoen euro aan kosten besparen; dit tezamen met selectiever tenderen en het verbeteren van projectmanagement.

Strategische maatregelen: Implementatie van de gedifferentieerde marktbenadering binnen de strategische focus

Voor de drie divisies is een gedifferentieerde marktbenadering ontwikkeld binnen de strategische focus van Ballast Nedom.

De kenmerken van integrale projecten zijn per werkgebied heel verschillend; deze zijn daarom per divisie nader gedefinieerd. In de gedifferentieerde marktbenadering typeren we deze projecten per divisie op basis van *omvang* voor de divisie Infrastructuur en op basis van *complexiteit* voor de divisie Bouw & Ontwikkeling. Daarnaast bevat de strategie divisie-overstijgende elementen. Dit zijn de definitie van integrale projecten en onze inzet op industrialisatie van het bouwproces. Meer informatie over de strategie vindt u in hoofdstuk 2 *Strategie* op pagina 26.

De *strategische doelstelling 1* uit het jaarverslag over 2013 luidde: 'Strategische focus aanbrengen door verwerving van meer grote, integrale en complexe projecten, het toepassen van de levenscyclusmanagementbenadering door uitbreiding van de activiteiten op het gebied van beheer en onderhoud, en het doorvoeren van aanpassingen in de portfolio door desinvesteringen.'

Integrale projecten

Ballast Nedom zal terughoudender zijn in het aangaan van grote contractuele risico's, met het oog op ons risicoprofiel en de beperktere financiële mogelijkheden van de onderneming. Op grote, integrale projecten tenderen we daarom heel gericht en selectief. In 2014 heeft Ballast Nedom ook het design & construct contract verworven voor de N31 Traverse Harlingen. Het project vertegenwoordigt een waarde van circa 84 miljoen euro.

Het aandeel integrale projecten in de orderportefeuille eind 2014 is met 55 procent procent licht gedaald ten opzichte van 68 procent eind 2013. Het pps-project A9 Gaasperdammerweg is vanwege toepassing van IFRS-regelgeving niet in de orderportefeuille opgenomen.

Levenscyclus denken en doen

Levenscyclus denken en doen staat nog steeds centraal in onze strategie. Dit komt zowel tot uitdrukking in de activiteiten op het gebied van beheer en onderhoud, als in de focus op modulair bouwen. Aan de lopende beheer- en onderhoudsactiviteiten zijn in 2014 de volgende onderstaande contracten toegevoegd:

- Een onderhoudscontract samen met Heijmans voor het nieuwe ziekenhuis Meander Medisch Centrum in Amersfoort voor het preventief en correctief onderhoud. Het integrale raamcontract startte 1 februari 2014 en heeft een looptijd van minimaal drie jaar.
- Een opdracht voor onderwaterinspecties en onderhoud van het Offshore Windpark Butendiek van OWP Butendiek GmbH & Co KG. Dit is een dochteronderneming van de Duitse ontwikkelaar en windpark exploitant wpd AG. Het contract ging in op 1 januari 2015 en heeft een initiële looptijd van vijf jaar.
- Een contractverlenging van twee jaar met de provincie Noord-Brabant voor het onderhoud van het wegenareaal. Het contract bestaat uit het onderhoud van circa 550 kilometer provinciale wegen en de bijbehorende (vrij-liggende) fietspaden.

Modulair bouwen

Op de *strategische doelstelling 2* uit het jaarverslag van 2013 ten aanzien van 'het versterken van de positie in en ontwikkelen van het modulaire bouwen' hebben we in 2014 ook onverminderd ingezet:

- Zo hebben we de derde proefwoning opgeleverd in de ontwikkelfase voor grondgebonden woningen van de 'Stroomversnelling'. Dit is een innovatideal van zes woningcorporaties en vier grote bouwbedrijven om 111 000 huurwoningen duurzaam te renoveren. Met de proefwoningen test en ontwikkelt Ballast Nedam in samenwerking met URSEM Modulaire Bouwsystemen (41 procent Ballast Nedam) deze aanpak.
- Ook heeft URSEM in samenwerking met Heddes Bouw & Ontwikkeling op de campus Uilenstede in Amstelveen 233 modulaire studentenwoningen gerealiseerd in een woontoren van elf en vijf bouwlagen. In januari 2014 werd de eerste woning geplaatst; het gebouw is in gebruik genomen bij de start van het studiejaar 2014-2015. Het gebouw is van binnen en van buiten esthetisch identiek aan het traditioneel gebouwde pand op het terrein. Door de modulaire productie is het echter sneller gerealiseerd en van een hogere technische kwaliteit.
- Daarnaast produceerde Ballast Nedam in totaal 99 iQwoningen® in 2014; circa 27 hiervan worden in de eerste maanden van 2015 geleverd. Daarmee is het percentage iQwoningen® ten opzichte van het totaal aantal gestarte woningen in 2014 toegenomen tot 28 procent (tegenover 13 procent in 2013). Overigens zijn in 2014 wel minder woningen gestart dan in 2013.
- In 2014 is in Eindhoven het eerste project met energieneutrale iQwoningen® opgeleverd en is de nieuwe serie met een beukmaat van 6.30 meter in productie genomen.
- Opvallend is ook dat de iQwoning® onlangs is geselecteerd als economisch meest voordelige inschrijving (EMVI) in een uitvraag, die zich specifiek richtte op conceptwoningen voor een sloop-nieuwbouwproject. Op pagina 48 vindt u in de themapagina *Innovatief woonconcept* meer informatie over de iQwoning®.
- Tot slot leverde Haitsma Beton 667 modulaire 3D prefab cellen voor de nieuwe penitentiaire inrichting Zaanstad. De prefab cellen zijn complete units waarin de voorzieningen al zijn gestort. De units worden casco afgeleverd op de bouwplaats. Verdeeld over de verschillende bouwstromen op het terrein, worden er per week 24 cellen geplaatst. De laatste levering was voor eind februari 2015. De realisatiefase van de nieuw te bouwen penitentiaire inrichting is momenteel in volle gang. De bouw is in mei 2014 van start gegaan en de inrichting wordt medio 2016 in gebruik genomen.

Voormalig Staatssecretaris Teeven van Veiligheid en Justitie bracht op 19 november een bezoek aan de bouw van de penitentiaire inrichting Zaanstad (PI Zaanstad) en plaatste zelf ook een prefab cel. De staatssecretaris kenschetste PI Zaanstad als 'een inrichting die voorzien wordt van de nieuwste technieken op ICT-gebied om efficiënter werken mogelijk te maken. Daarnaast maken de wijze van aanbesteden en de wijze van bouwen de exploitatie van PI Zaanstad relatief goedkoop.'



PENITENTIAIRE INRICHTING, ZAAANSTAD

Deels gebouwd met modulaire prefab cellen

Ballast Nedam realiseert in samenwerking met Imtech Building Services de penitentiële inrichting (PI) Zaanstad. De PI is toekomstbestendig, kan multifunctioneel ingezet worden en is geschikt voor meerpersoonsgebruik. De nieuwe PI Zaanstad wordt gedeeltelijk gebouwd met modulaire prefab cellen.

Deze innovatieve, meer industriële manier van bouwen onder geconditioneerde omstandigheden past in de vraagstelling van Dienst Justitiële Inrichtingen om een veilige, doelmatige PI neer te zetten.

Operationele maatregelen: volgens plan verlopen

De operationele maatregelen zijn volgens plan verlopen en bestonden voornamelijk uit herstructurering van de divisie Bouw & Ontwikkeling en organisatiewijzigingen in de divisie Infrastructuur. Dit om de divisies in lijn te brengen met de gedifferentieerde marktbenadering binnen de strategische focus. Daarnaast zijn de clusters Specialismen en Toelevering samengevoegd tot een divisie.

- Herstructurering van de divisie Bouw & Ontwikkeling:
De transitie van de divisie Bouw & Ontwikkeling is in het eerste halfjaar afgerond. De divisie is georganiseerd in de volgende drie landelijk opererende businessunits: 1) Speciale Projecten; 2) Concessies & Ontwikkeling; en 3) Beheer. Het regionale bedrijf is ingedeeld in twee gebieden. Hierbinnen zijn Heddes Bouw & Ontwikkeling (Noord/West-Nederland), Laudy Bouw & Ontwikkeling (Zuid-Nederland) en het landelijk opererend onderhoud- en renovatiebedrijf Bouwborg actief.
- Organisatiewijziging divisie Infrastructuur:
Voor de organisatiewijziging naar een divisie Infrastructuur is het landelijke geïntegreerde infrabedrijf opgedeeld naar 4 marktsegmenten: 1) integrale infrastructuurprojecten (NL); 2) kleinere (specialistische) beton-, water- en industriebouw projecten (NL); 3) internationale specialistische projecten; en 4) wegenbouw. Deze organisatiewijziging is in het tweede halfjaar voltooid.
- De reorganisaties en procesverbeteringen die in 2013 in de Divisie Specialismen & Toelevering zijn doorgevoerd, hebben in 2014 geleid tot een positieve bijdrage aan het operationeel resultaat. In 2014 is de samenvoeging van de clusters Specialismen en Toelevering tot een divisie Specialismen & Toelevering gerealiseerd. Daarmee is vanuit de strategische focus de operationele aansturing verder geïntegreerd en is het beleid in lijn gebracht. Met ingang van het boekjaar 2015 zullen ook de resultaten van de divisie Specialismen & Toelevering geïntegreerd worden gerapporteerd.

Strategische MVO-doelstellingen

In het jaarverslag 2013 staat ook de *strategische doelstelling 5* ten aanzien van 'het behalen van de MVO-doelstellingen'. De resultaten op de acht MVO-onderwerpen leest u in hoofdstuk 5 *Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen* op pagina 78. We pakken het MVO-beleid in ieder geval naar behoren op. Wel beschouwen we het aantal ongevallen en verwondingen als te hoog. Een kernteam Veiligheid heeft daarom mandaat gekregen om een nieuw veiligheidsbeleid te implementeren. De aangescherpte strategie werkt ook door in het MVO-beleid voor 2015. Ballast Nedam gaat zich meer richten op de harde eisen om beter te kunnen presteren op de MVO-onderwerpen die relevant zijn in onze markt.

3.2 Financiële resultaten

Operationeel resultaat

EBIT

x € 1 miljoen	2014	2013
Infrastructuur	(59)	4
Bouw en Ontwikkeling	(7)	(11)
Specialismen	5	(19)
Toelevring	17	6
	(44)	(20)
Overig	(21)	(12)
Totaal	(65)	(32)

Ballast Nedam heeft opnieuw een moeilijk jaar achter de rug met een dramatisch operationeel verlies van 65 miljoen euro. Dit verlies bestond onder andere uit 28 miljoen euro aan herstructurerings- en reorganisatiekosten, 11 miljoen afwaarderingskosten op grondposities, activa en goodwill en 76 miljoen euro aan boekwinsten op gerealiseerde desinvesteringen. De grootste verslechtering is te zien bij het segment Infrastructuur. De operationele verliezen werden veroorzaakt door de kostenoverschrijdingen op het project A15 Maasvlakte-Vaanplein, A2 Maastricht, OVT-Breda en een aantal infra-structurele projecten. De divisie Specialismen & Toelevring heeft positief bijgedragen aan het operationele resultaat. Daarnaast hebben ook enkele grote bouwprojecten in de divisie Bouw & Ontwikkeling een positieve bijdrage geleverd aan het resultaat. Het resultaat Overig betrof hoofdzakelijke holdingkosten.

De orderportefeuille bedroeg eind 2014 1 026 miljoen euro. Deze orderportefeuille is exclusief de orderportefeuille van in totaal 229 miljoen euro van de pps-projecten PI Zaanstad (Pi2) en SAA A9 Gaasperdammerweg (IXAS). Dit komt door de strikte toepassing van de IFRS 11-regelgeving voor consolidatie. Deze twee projecten worden daarom tegen de equity methode gewaardeerd. De cijfers van 2013 zijn als gevolg van de stelselwijziging hiermee in lijn gebracht.

Het nettoresultaat kwam uit op een verlies van 103 miljoen euro (tegenover 41 miljoen euro verlies in 2013).

Omzet

x € 1 miljoen	2014	2013
Infrastructuur	458	546
Bouw en Ontwikkeling	611	528
Specialismen	190	260
Toelevring	151	181
	1 410	1 515
Overig	(244)	(285)
Totaal	1 166	1 230

De omzet daalde met 9 procent van 1 230 miljoen euro naar 1 166 miljoen euro door teruggang in de segmenten Infrastructuur, Specialismen en Toelevring.

Marge

x € 1 miljoen	2014	2013
Infrastructuur	(12,9%)	0,7%
Bouw en Ontwikkeling	(1,2%)	(2,2%)
Specialismen	2,6%	(7,3%)
Toelevring	11,3%	3,3%
Totaal	(5,6%)	(2,6%)

De marge op concernbasis daalde van 2,6 procent negatief naar 5,6 procent negatief. Zonder de afwaarderingen en de reorganisatiekosten daalde de marge van 1,4 procent negatief over 2013 naar 9,7 procent negatief.

Nettoresultaat

x € 1 miljoen	2014	2013
EBIT	(65)	(32)
Financieringsbaten en -lasten	(7)	(7)
Resultaat geassocieerde deelnemingen	3	1
Resultaat voor belastingen	(69)	(38)
Belastingen	(34)	(3)
Nettoresultaat	(103)	(41)

Het saldo van de financieringsbaten en -lasten bedroeg 7 miljoen euro en is even hoog als in 2013. De belastingen exclusief impairments van de latente belastingvordering daalden van 3 miljoen euro in 2013 naar 2 miljoen euro als gevolg van lagere positieve resultaten buiten de fiscale eenheid en desinvesteringen van buitenlandse activiteiten. In 2014 is de latente belastingvordering afgeboekt met 32 miljoen euro als gevolg van het verdwijnen van de tijdelijke verschillen fiscaal-commercieel door de verkoop van het hefschip De Svanen (18 miljoen euro) en de in het verleden gewaardeerde fiscale compensabele verliezen (13 miljoen euro) op grond van bijgestelde business plannen. Het nettoresultaat komt hiermee op een verlies van 103 miljoen euro; een verslechtering van 62 miljoen euro ten opzichte van 2013.

Orderportefeuille

x € 1 miljoen	2014	2013
Infrastructuur	559	596
Bouw en Ontwikkeling	625	691
Specialismen	49	113
Toelevering	61	52
	1 294	1 452
Overig	(268)	5
Totaal	1 026	1 457

De orderportefeuille nam met 317 miljoen euro af tot 1 026 miljoen euro, exclusief Pi2 en IXAS. De daling bij de divisie Infrastructuur wordt met name veroorzaakt door de desinvestering van de offshore activiteiten. Het aflopen van grote projecten bij de divisies Infrastructuur en Bouw & Ontwikkeling dragen hier verder ook aan bij. Bij de divisie Specialismen & Toelevering is de daling het gevolg van desinvesteringen bij Toelevering en doorgevoerde reorganisaties bij Specialismen.

Vermogen en kasstromen

Het eigen vermogen van Ballast Nedam is met 79 miljoen euro afgenomen tot 11 miljoen euro. Ondanks de in juli 2014 succesvol afgeronde claimemissie van 30 miljoen euro, is het eigen vermogen gedaald door het nettoverlies van 103 miljoen euro. Door het verlies daalde de solvabiliteit van 11 procent eind 2013 tot circa 1,7 procent eind 2014.

De totale kasstroom over 2014 bedroeg 91 miljoen positief tegenover een kasstroom over 2013 van 47 miljoen euro negatief.

De kasstroom uit de operationele activiteiten verslechterde met 45 miljoen euro negatief ten opzichte van 2013 tot een negatieve operationele kasstroom van 79 miljoen euro over 2014. Ondanks verbeterde onderhanden werken, vorderingen en voorraden is de operationele kasstroom verslechterd door de stijging van de pps-vorderingen van het project PI Zaanstad en de afloop van de reorganisatievoorzieningen.

De kasstroom uit investeringsactiviteiten bedroeg 111 miljoen euro positief tegenover 9 miljoen euro negatief over 2013. Deze bestond uit 17 miljoen euro aan investeringen en 111 miljoen aan desinvesteringen. De investeringen betroffen voor 12 miljoen euro in materiële activa, voor 2 miljoen euro in immateriële activa en voor 3 miljoen euro in de financiële activa. De netto-investeringen in de materiële vaste activa van 12 miljoen euro waren lager dan de afschrijvingen van 15 miljoen euro.

De positieve kasstroom uit financieringsactiviteiten van 59 miljoen euro bestond voornamelijk uit de 48 miljoen euro opgenomen pps-leningen en 14 miljoen euro afgeloste langlopende leningen en een claimemissie met netto-opbrengst van 27 miljoen euro.

Activa en verplichtingen

De totale activa daalden met 172 miljoen euro tot 654 miljoen euro. Dit komt door lagere investeringen en desinvestering van Ballast Phoenix Ltd., Bontrup B.V., CNG Net B.V. en de offshore activiteiten. Het benodigde werkkapitaal verbeterde met 29 miljoen euro als gevolg van lagere vlottende activa. Het werkzaam vermogen verbeterde met 125 miljoen euro naar 76 miljoen euro.

De onvoorwaardelijke kapitaalstortingsverplichtingen met betrekking tot de pps-vennootschappen was op balansdatum 21 miljoen euro tegenover eind 2013 9 miljoen euro. De toename wordt veroorzaakt door de verwerving van het project A9-Gaasperdammerweg.

Netto financieringspositie

x € 1 miljoen	2014	2013
Geldmiddelen en kasequivalenten	123	51
Bankfaciliteit	(3)	(22)
Netto liquide middelen	120	29
Recourseleningen	(82)	(90)
Financieringspositie	38	(61)
Non-recourseleningen	(5)	(18)
Financieringspositie inclusief non-recourse	33	(79)

De financieringspositie van Ballast Nedam verbeterde met 99 miljoen euro van een schuld van 61 miljoen euro eind 2013 tot een positieve positie van 38 miljoen euro. De financieringspositie inclusief de non-recourseleningen daalde met 112 miljoen euro van een schuldpositie van 79 miljoen euro eind 2013 tot 33 miljoen euro. De netto liquide middelen stegen met 72 miljoen euro tot 123 miljoen euro. In de liquide middelen zit circa 53 miljoen euro op een geblokkeerde rekening, waar niet vrij over beschikt kan worden. Dit betreft een escrow account. Het geld betreft de verkoopopbrengsten van de offshore activiteiten en zal grotendeels als onderdeel van de beoogde herfinanciering worden aangewend ter aflossing van leningen.

We verwachten dat deze vooruitbetalingen verder zullen dalen en dat er gedurende het jaar meer gebruik wordt gemaakt van de werkkapitaalfaciliteiten. Op jaareinde werd er geen gebruik gemaakt van deze faciliteiten. Het is een normaal patroon dat er gedurende het jaar een grotere financieringsbehoefte bestaat.

Leningen

x € 1 miljoen	2014	2013
Pps-leningen		3
Grondbankfinanciering	34	40
Ondernemingslening	49	51
Financiele leases	2	5
Overige leningen	2	9
	87	108
Recourse	82	90
Non-recourse	5	18
	87	108
Kortlopend deel	31	8
Langlopend deel	56	100
Financieringspositie inclusief non-recourse	87	108

Versterking van de eigenvermogenspositie en herfinanciering

Ballast Nedam heeft in juli 2014 zijn balans versterkt met een succesvolle claimemissie van 30 miljoen euro aan certificaten van aandelen met verhandelbare rechten. De netto-opbrengst van de claimemissie van 27 miljoen euro is gebruikt om de schuldenlast van de vennootschap te reduceren, onze vermogenspositie te versterken en onze financiële flexibiliteit te vergroten.

In februari 2014 is er een herfinanciering gerealiseerd met steun van alle 5%-plus aandeelhouders en banken. Deze herfinanciering van 110 miljoen euro bestaat uit nieuwe gecommiteerde leningen van 80 miljoen euro met een looptijd tot 2017, en uit een overbruggingsfaciliteit van 30 miljoen euro, die is afgelost uit de opbrengsten van de claimemissie van 30 miljoen euro. De 80 miljoen euro leningen zijn deels een vervanging van de bestaande (voorheen niet-gecommiteerde) faciliteit van 60 miljoen euro. Onderdeel van deze overeenkomst was dat inkomsten uit eventuele desinvesteringen van bedrijven die zich voordoen in de periode tot 2017 voor een deel als terugbetaling op de leningen worden aangewend. In juni 2014 is een principeovereenkomst met de banken afgesloten. Onderdeel van die overeenkomst was een uitstel van twaalf maanden voor de aflossing van leningen uit de opbrengst van de desinvesteringen tot een bedrag van maximaal 15 miljoen euro. Door de desinvestering van de offshore activiteiten is dit onderdeel komen te vervallen. De convenanten met betrekking tot de herfinanciering zijn in het 3e kwartaal 2014 vastgesteld.

De grote ondernemingslening van 49 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 29 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 van 2 procent. Als zekerheid is hypotheek gevestigd op die grondposities. De leningsvoorwaarden van de langlopende recourseleningen bevatten geen financiële convenanten.

De overige langlopende leningen van 58 miljoen euro bestaan voor 49 miljoen euro uit pps-leningen, waarvan de rente is gefixeerd door middel van derivaten. Voor 54 miljoen euro van de 136 miljoen euro aan langlopende leningen is er geen verhaalsmogelijkheid op Ballast Nedam.

3.2.1 Divisie Infrastructuur

x € 1 miljoen	2014	2013
Omzet	458	546
EBIT	(59)	4
Marge	(12,9%)	0,7%
Orderportefeuille	559	596
Activa	116	247

EBIT en omzet

Het segment Infrastructuur leed een dramatisch verlies van 59 miljoen euro tegenover een winst van 4 miljoen euro in 2013, bij een dalende omzet van 16 procent. De dalende omzet wordt veroorzaakt door een lagere omzet met name in de industrie- en wegenbouw. Veruit de meeste impact op dit negatieve operationele resultaat hadden de aanzienlijke additionele kostenoverschrijdingen van het project A15 Maasvlakte-Vaanplein, dat door het consortium A-Lanes A15 wordt uitgevoerd en tegenvallende projectresultaten behaald bij divisie Infrastructuur, waaronder op het project A2 Maastricht, dat wordt uitgevoerd door consortium Avenue2.

Voor het consortium A-Lanes A15 zijn de totale kostenoverschrijdingen van de ontwerp- en bouwactiviteiten vastgesteld op 318 miljoen euro. De formele deelname van Ballast Nedam in de bouwcombinatie is 33,33%. Op grond van de overeengekomen werkafspraken, is het effectieve aandeel van Ballast Nedam in het project 40%. Dit heeft tot gevolg, dat Ballast Nedam van het cumulatieve bedrag van 318 miljoen euro aan kostenoverschrijdingen, een bedrag van 127 miljoen euro moet nemen als verlies eind 2014. Ook tegenvallende projectresultaten bij de A2 Maastricht (26 miljoen euro) en een aantal infrastructurele projecten hebben negatief bijgedragen. De offshore activiteiten en de buitenlandse activiteiten hebben in 2014 een positieve bijdrage geleverd aan het resultaat. Ook zit in het resultaat een boekwinst van 53 miljoen euro opgenomen als gevolg van de verkoop van de offshore activiteiten.

De totale activa van Infrastructuur zijn gedaald ten opzichte van 2013.

Eind 2014 bedragen die 116 miljoen euro door een daling van het werkkapitaal en de verkoop van offshore activiteiten.

Markt en orderportefeuille

We zien dat de infraprojecten op de Nederlandse markt steeds groter worden, daarmee in aantal beperkter worden, en elkaar kort in de tijd opvolgen. Deze grote projecten kenmerken zich door hoge risicoprofielen en een groot capaciteitsbeslag. Buitenlandse spelers treden toe tot deze markt van steeds groter wordende infraprojecten. Ten aanzien van beheer en onderhoud blijven overheden voor het bestaande areaal investeren. De orderportefeuille daalde in 2014 met 37 miljoen euro tot 559 miljoen euro door de verkoop van de offshore activiteiten en de voortgang op een aantal grote langjarige projecten.

Integrale projecten

In de tweede helft van 2014 heeft divisie Infrastructuur de tenders A9 Gaasperdammerweg en de N31 Traverse Harlingen gewonnen. De publiek-private samenwerking (pps-) project A9 Gaasperdammerweg omvat zowel het ontwerp, de realisatie, het beheer en onderhoud als de financiering van de bestaande en nieuwe infrastructuur op de A9 tussen Diemen en Holendrecht.

De opdracht van Rijkswaterstaat heeft een totale nominale projectomvang van circa 700 miljoen euro, inclusief twintig jaar beheer en onderhoud na beschikbaar komen van de nieuwe infrastructuur. Ballast Nedam, Fluor en Heijmans participeren samen met een aandeel van een derde per partij in de realisatie- en exploitatiefase.

Het design & construct contract voor de N31 Traverse Harlingen omvat de verbreding van de N31 naar twee keer twee rijstroken over een lengte van circa drie kilometer, een aquaduct in het Van Harinxmakanaal en vijf nieuwe viaducten voor de kruising met de spoorlijn en het onderliggende wegennet. Het contract vertegenwoordigt een waarde van circa 84 miljoen euro.

Internationale projecten

In 2014 heeft Ballast Nedam de Carolinabrug over de Surinamerivier opgeleverd. Het ontwerp en de bouw van deze brug had een contractwaarde van ongeveer 19 miljoen euro. Dit was in opdracht van het ministerie van Openbare werken van Suriname.

Tegen zijn opdrachtgever Staatsolie Maatschappij Suriname heeft Ballast Nedam een verzoek tot arbitrage ingediend bij het International Court of Arbitration (ICC) over een claim van bijna 50 miljoen US dollar. Meer informatie hierover vindt u in paragraaf 4.5 *Specifieke risico's* op pagina 73.

In het najaar van 2014 zijn de werkzaamheden voor de nieuwbouw van het ziekenhuis Nobo Otrabanda op Curaçao gestart. Het contract heeft een waarde van ruim 108 miljoen euro (USD 135,6 miljoen).

Daarnaast zijn we nog bezig met een tender voor waterzuivering in Kpong, Ghana met een contractwaarde van 70 miljoen euro, waarvan de financial close in 2015 wordt verwacht. De contractuele constructieperiode is 24 maanden. Start uitvoering wordt in de tweede helft van 2015 verwacht. Het leveren en leggen van een 54 kilometer lange GRP transport pijpleiding is de grootste component van het werk.



CAMPUS UILENSTEDE, OOST AMSTELVEEN – URSEM MODULAIRE BOUWSYSTEMEN/ HAITSMA BETON

Modulair de hoogte in

De campus biedt betaalbare woonruimte aan studenten en wordt momenteel grootschalig aangepakt. In totaal worden ongeveer 700 woningen gebouwd. Kant en klare modulaire studentenwoningen worden op elkaar gestapeld tot een hoogbouw van 11 bouwlagen. Dit is nog niet eerder in Nederland vertoond. Door de inzet van het Ursem3D® Bouwsysteem kan aanzienlijk sneller en goedkoper worden gebouwd met behoud van kwaliteit. Haitsma Beton levert de prefab betonvloeren met diverse voorzieningen voor het project. Hoewel de manier van bouwen anders is, zien de nieuwe woningen er van binnen en buiten precies zo uit als de andere nieuwe gebouwen op de campus.



De overige werkzaamheden zijn het bouwen (uitbreiding) van een waterzuivering met een capaciteit van 30 000 m³ per dag en het leggen van een 10 kilometer transport pijpleiding naar het industriële park van Tema.

Kleinere (specialistische) beton-, wegen-, water- en industriebouw projecten

In 2014 is project Kustwerk Katwerk opgeleverd. Dit integrale project combineert de noodzakelijke zeewaartse kustversterking bij Katwijk met meer ondergrondse parkeer-ruimte en duin- en recreatiegebied. Het engineering en construct (E&C) contract had een waarde van ongeveer 38 miljoen euro. Het project werd uitgevoerd door de aannemerscombinatie Ballast Nedam & Rohde Nielsen.

De nieuwe energieneutrale Johan Frisosluis in Stavoren is opgeleverd en feestelijk geopend door koning Willem-Alexander. De sluis is uitgebreid met een nieuwe sluiskom, die oogt als een natuurlijke aanlegplaats. De nieuwe sluis is onderdeel van Het Friese Merenproject.

Ook is het Margaretha Zelle aquaduct in het Van Harinxmakanaal in Leeuwarden opgeleverd. Het verkeer maakt al gebruik van het aquaduct. In het voorjaar van 2015 worden hieraan de laatste weersgevoelige werkzaamheden verricht. Het aquaduct is onderdeel van de aanleg van de westelijke invalsweg om Leeuwarden ook in de toekomst bereikbaar te houden.



De renovatie van de damwanden in het Amsterdam-Rijnkanaal is in 2014 in uitvoering en wordt naar verwachting in 2015 opgeleverd. Het gaat hierbij om de renovatie van 23 kilometer damwanden in het traject Amsterdam en Wijk bij Duurstede. Het design & construct contract heeft een waarde van ruim 30 miljoen euro. Het project wordt uitgevoerd door de aannemerscombinatie Ballast Nedam & De Klerk.

Schiphol Nederland B.V. en Ballast Nedam hebben op 17 december 2014 een overeenkomst getekend voor de realisatie van een nieuwe Parkeergarage P3 op Schiphol. Ook dit is een design & constructcontract. De opdracht is gegund op basis van EMVI (economisch meest voordelige inschrijving). De parkeergarage wordt gebouwd vooraan bij de entree van het langparkerenterrein P3. Schiphol wil hiermee zijn parkeercapaciteit uitbreiden en de gebruikers van de garage extra comfort bieden. Verdeeld over zes lagen komen er ruim 2.600 parkeerplaatsen bij. Op 1 juli 2015 start de bouw en in de loop van 2016 wordt de garage in gebruik genomen.

Nichemarkt offshore

De installatie van de tachtig funderingen van het Duitse offshore windmolenproject Butendiek is in 2014 voorspoedig verlopen. Dit project wordt medio 2015 opgeleverd. In het derde kwartaal van 2014 heeft financial close plaatsgevonden van het Westermeer windcontract voor het ontwerpen, leveren en in 2015 installeren van de funderingen voor 48 windturbines voor een windmolenpark in de Noordoostpolder. Ballast Nedam heeft echter de nichemarkt offshore in december 2014 verlaten vanwege de noodzakelijke uitbreiding van het programma van desinvesteringen. De activiteiten van Ballast Nedam Offshore zijn verkocht aan Van Oord. Het project Westermeerwind is daarmee uit de orderportefeuille verdwenen.

Actieplannen 2014

In de loop van 2014 zijn er financiële, strategische en operationele maatregelen aangekondigd en uitgevoerd (zie de rapportage hierover in paragraaf 3.3 *Strategische doelstellingen*, pagina 57). Hierin zijn de aangekondigde actieplannen op divisieniveau voor 2014 geïntegreerd en de prioriteiten met betrekking tot de actieplannen bijgesteld.

3.2.2 Divisie Bouw & Ontwikkeling

x € 1 miljoen	2014	2013
Omzet	611	528
EBIT	(7)	(11)
Marge	(1,2%)	(2,2%)
Orderportefeuille	625	691
Activa	332	275

EBIT en omzet

De divisie Bouw & Ontwikkeling behaalde in 2014 een operationeel verlies van 7 miljoen euro bij een 16 procent hogere omzet. De resultaten zijn in lijn met het businessplan en werden met name negatief beïnvloed door eenmalige herstructureringskosten, impairment op groundbank en boekwinst op de verkoop van CNG Net B.V. Zonder rekening te houden met deze eenmalige kosten/baten was er een operationeel verlies van 1 miljoen euro; dit is een operationele verbetering van 83 procent. Ook wordt het resultaat beïnvloed door ongeveer 12 miljoen euro verlies op OVT-Breda. Enkele grote bouwprojecten hebben een positieve bijdrage geleverd aan het operationeel resultaat. In het vierde kwartaal heeft Bouw & Ontwikkeling CNG Net en LNG24 verkocht en daarmee haar activiteiten in de nichemarkt alternatieve brandstoffen beëindigd.

De activa van Bouw & Ontwikkeling bedroegen 332 miljoen euro en zijn 57 miljoen euro hoger dan eind 2014.

Markt en orderportefeuille

We zien de woningmarkt weer langzaam aantrekken. Volgens de prognoses van CBS/EIB zal met name de productie nieuwbouw woningen in 2015 en 2016 fors toenemen. Vooruitlopend hierop hebben wij positieve verwachtingen ten aanzien van de vraag naar de modulaire iQwoning®, die een aantrekkelijke propositie biedt. Verder neemt met name de vraag voor renovatie huurwoningen van woningcorporaties toe.

De komende jaren biedt de woningmarkt perspectief door de lage productie van nieuwbouwwoningen in de afgelopen jaren en de demografische ontwikkelingen. De kantorenmarkt zal zich later herstellen door de huidige grote leegstand en 'het nieuwe werken'. Kansen voor de utiliteitsbouw liggen met name bij de renovatie en herbestemming. Hiervan profiteren bedrijven zoals Concrete Valley met gevelsystemen en URSEM Modulaire Bouwsystemen met modulaire producten zoals prefab badkamers. We zien een groeiende trend naar het energiezuiniger maken van het bestaande vastgoed.

De orderportefeuille is in 2014 gedaald met 10 procent tot 625 miljoen euro. In het afgelopen jaar waren er minder projecten op de markt en zijn er geen grote, complexe projecten aangenomen. Wel heeft Ballast Nedam in maart de vernieuwbouw van het Thialf-stadion in Heerenveen gegund gekregen. Ook kreeg Ballast Nedam in het eerste kwartaal de verbouw gegund van het Grand Hotel Krasnapolsky aan de Dam in Amsterdam. Bovendien werd een goede voortgang op de complexe, integrale projecten geboekt.

Innovatief woonconcept

De iQwoning® is beschikbaar in twee series met beukmaat 5.40 en 6.30 en leverbaar in zes uitvoeringen: (C)ompact, (K)amerwoning, (L)evensloopbestendig, (P)raktisch, (R)uimte, en (T)wee-onder-een-kap. Een ruime keuze aan opties en een onderhoudspakket voor 15 jaar of langer, staan garant voor zorgeloos wooncomfort.



5.40 R | Nieuwbouw voor uitbreiding

Erkers en zij-entrees, gevarieerde kappen
16 woningen | Koop: ≥ € 234.500
Ballast Nedam in Hazerswoude



5.40 R | Nieuwbouw voor wijkontwikkeling

Energieneutraal
74 woningen | Huur: circa € 680
Woonbedrijf Eindhoven in Eindhoven



5.40 R | Nieuwbouw voor uitbreiding

Luxe en complete uitvoering
48 woningen | Huur: € 850 - € 1000
Syntrus Achmea REF in Barendrecht



5.40 R | Nieuwbouw in
5.40 C | eigen ontwikkeling

Starterswoningen

10 woningen | Koop: € 189.500 - € 230.000
Ballast Nedam in Beusichem



Alle uitvoeringen voldoen ruimschoots aan het Bouwbesluit 2015 met de nieuwe EPC-norm en kunnen bovendien ook energieneutraal gemaakt worden. De industriële productie levert aantrekkelijke voordelen op: een constante hoge kwaliteit, geen verspilling, een zeer korte bouwtijd, minimale overlast voor de omgeving en een uitstekende prijs-kwaliteit-verhouding. www.iqwoning.nl



5.40 R | Collectief Particulier
Opdrachtgeverschap

Individuele gevels
7 woningen | Koop: € 185.000 - € 210.000
Particulieren in Dordrecht



5.40 R | Sloop-nieuwbouw voor
6.30 L | wijkverbetering

EMVI-uitvraag voor turnkey conceptwoningen
61 woningen | Huur: circa € 700
Woningstichting Buitenlust in Oegstgeest

5.40 R | Pilotproject energieneutraal
bouwen en verhuren

Ergieneutraal, prestatie monitoring

8 woningen | Huur: circa € 700
Vivare in Rheden



Nog niet opgenomen in de orderportefeuille is de nieuwbouw van de Sportcampus Zuiderpark. Ballast Nedam en Kuijpers hebben van de gemeente Den Haag en De Haagse Hogeschool in december 2014 hiervan de definitieve gunning ontvangen. De totale waarde van het contract bedraagt circa 47 miljoen euro.

In aansluiting op de bestaande sportvoorzieningen in het Zuiderpark komt er een nieuw sportcomplex van ruim 30.000 m² bruto vloeroppervlakte (BVO).

Het complex omvat onder meer een topsporthal met een tribunecapaciteit voor circa 3 500 toeschouwers, twee breedtesporthallen, een hal voor beachvolley en beachsoccer, een turnhal, een danszaal, een dojo voor oosterse vechtsporten, gymzalen, collegezalen en project- en onderzoeksruimten met alle bijbehorende voorzieningen en faciliteiten. Het uitgangspunt van het nieuwe complex is om een CO₂-neutraal gebouw te realiseren. De bouw start in april 2015 en de Sportcampus Zuiderpark wordt in augustus 2016 opgeleverd.

Met de gemeente Rotterdam is overeenstemming bereikt over het pps-project Hart van Zuid. Er is een totale investering van ongeveer 330 miljoen euro gemoeid met de realisatie van de gebiedsontwikkeling Hart van Zuid voor een looptijd van twintig jaar. Financial close hiervan wordt aanvang 2015 verwacht. Dit project is nog niet in de orderportefeuille opgenomen.

Ook is in mei 2014 een realisatie- en exploitatieovereenkomst met de gemeente Amsterdam ondertekend voor Food Center Amsterdam. Hiermee is de integrale gebiedsontwikkeling van het Food Center Amsterdam van start gegaan. Dit betekent dat we zijn gestart met de transformatie van het huidige terrein van circa 23 hectare naar een modern Food Center van circa 100 000 m² bedrijfsterrein, de bouw van circa 1 600 woningen en het herstel van het Rijksmonument de Centrale Markthal. Het nieuwe Food Center Amsterdam is een 25-jarige gebiedsconcessie, waarin het consortium van VolkerWessels Vastgoed en Ballast Nedam de regie voert over het tempo en het programma. Dit project is nog niet in de orderportefeuille opgenomen.

Complexe, integrale projecten

Begin mei 2014 is het consortium Pi2 gestart met het pps-project Penitentiare Inrichting Zaanstad. Het consortium is een samenwerkingsverband tussen Ballast Nedam (65 procent) en Royal Imtech (35 procent). Dit pps-project bestaat uit ontwerp, nieuwbouw, onderhoud, financiering en facilitair beheer met een looptijd vanaf beschikbaarheid van 25 jaar. Het project heeft een nominale waarde van ongeveer 300 miljoen euro. Ballast Nedam is enig aandeelhouder van dit pps-project.

Modulair bouwen

Woningstichting Buitenlust in Oegstgeest heeft Ballast Nedam en architect VanWilsomVanLoon de sloop van zeventig woningen en de nieuwbouw van 61 iQwoningen® in de wijk Buitenlust gegund. De uitvraag richtte zich specifiek op conceptwoningen voor een sloop-nieuwbouwproject.

Woningstichting Buitenlust 'vernieuwt' alle 211 huurwoningen in de wijk in de periode van 2011 tot 2016. Het merendeel van de woningen wordt gerenoveerd om bij deze omvangrijke herstructurering het karakter van deze bijzondere wijk te behouden. Woningstichting Buitenlust heeft gekozen voor conceptueel bouwen om de duur en impact van overlast voor de wijk te beperken en een hoge kwaliteit te bereiken. De sloop van de zeventig woningen en de realisatie en oplevering van de 61 iQwoningen® zijn gepland in 2015.

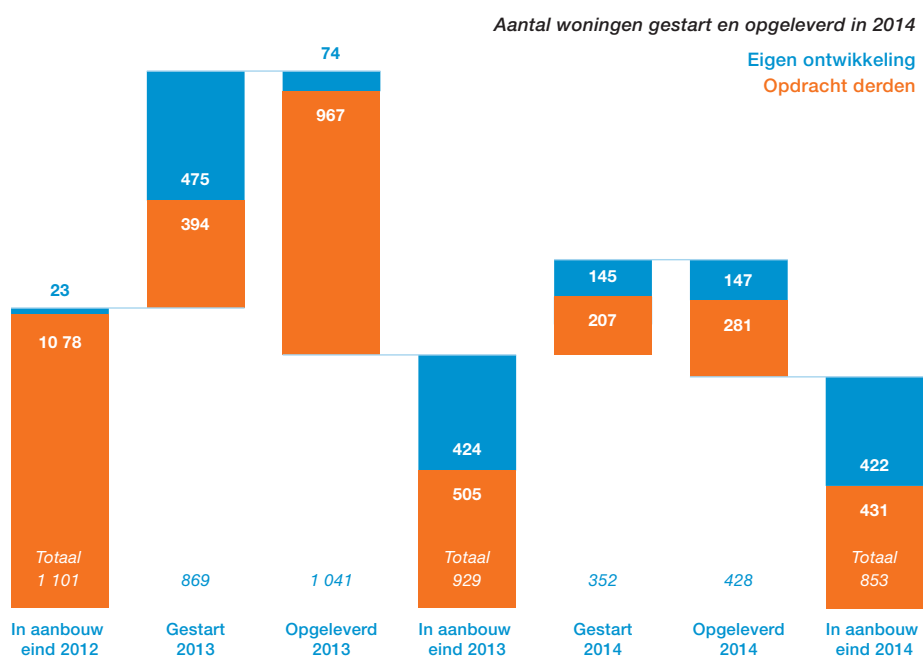


Ballast Nedam en Syntrus Achmea Real Estate & Finance hebben een turnkey-overeenkomst gesloten voor de realisatie van 48 iQwoningen® in de wijk Vrouwenpolder-Lageweij in Barendrecht. De 48 iQwoningen® worden luxe en zeer compleet uitgevoerd met een prachtige vormgeving van architect VanWilsomVanLoon, die ook in opdracht van de gemeente het stedenbouwkundig plan heeft gemaakt. In mei 2015 is het project geheel woonklaar. In een volgende fase zal Ballast Nedam ook 26 koopwoningen in de goedkope sector in de wijk ontwikkelen. Meer informatie over de iQwoning® vindt u op de themapagina *Innovatief woonconcept* op pagina 48.

In de 'Stroomversnelling' is de 3e proefwoning opgeleverd. Stroomversnelling is een innovatiedeal van zes woningcorporaties en vier grote bouwbedrijven om 111.000 huurwoningen duurzaam te renoveren. In lijn met zijn strategisch plan zet Ballast Nedam hierbij innovatieve modulaire bouwmethoden en -systemen in. Het ultieme doel is in één dag een woning te renoveren met minimale overlast voor de bewoner en zijn omgeving. Met de proefwoningen test en ontwikkelt Ballast Nedam in samenwerking met URSEM Modulaire Bouwsystemen (41 procent Ballast Nedam) deze aanpak, die voor de woningcorporaties uiteindelijk een rendabele business case mogelijk maakt.

Woningbouwactiviteiten: exposure vastgoedontwikkeling en grondposities

Het aantal opgestarte woningen in aanbouw daalde in 2014 met 517 woningen naar 352 woningen. Het aantal opgeleverde woningen daalde in 2014 met 59 procent tot 428 woningen. Hierdoor daalde het aantal woningen in aanbouw met 76 woningen tot 853 woningen. Het aantal woningen in aanbouw uit eigen ontwikkeling zijn vooral studentenwoningen in Leiden (396 van de 424 woningen). Onder de woningen in aanbouw voor derden vallen de volgende grotere woningbouwprojecten: 104 woningen Loevepark Oosterhout, 157 woningen Tugelaweg Amsterdam en 90 woningen Sassembourg Sassenheim.



Exposure vastgoedontwikkeling

x € 1 miljoen	2014	2013
Grondposities	130	142
Projecten in aanbouw onverkocht	4	5
Projecten opgeleverd onverkocht	7	10
Totaal in de balans	141	157
Afbouwverplichtingen onverkocht	-	3
Aankoopverplichtingen grondposities	35	44
Verplichtingen buiten de balans	35	47
Exposure vastgoedontwikkeling	176	204

De totale exposure op de vastgoedontwikkeling, bestaande uit de investeringen in grondposities, de investeringen in onverkocht vastgoed en de nog na te komen verplichtingen daarop, is in 2014 afgenomen met 29 miljoen euro tot 175 miljoen euro. Het streven is om de komende jaren het geïnvesteerde vermogen in vastgoed te verlagen. Dit zal nog lastig te realiseren zijn gezien de huidige marktomstandigheden en de nog bestaande aankoopverplichtingen van 35 miljoen euro. Hiervan valt 20 miljoen euro in de periode 2015 tot en met 2017 en 15 miljoen euro in 2018 en later.

In 2014 is de totale investering in onverkocht vastgoed, opgeleverd en in aanbouw tezamen, is met 8 miljoen gedaald tot 10 miljoen euro. De boekwaarde van de voorraad onverkochte woningen bedraagt 7 miljoen euro en bestaat voornamelijk uit het project Kloosterkwartier (6,5 miljoen euro). Het aantal onverkocht opgeleverde woningen per eind 2014 is met 15 licht gedaald ten opzichte van 27 eind 2013.

De onvoorwaardelijke aankoopverplichtingen zijn ten opzichte van eind 2013 met 12 miljoen euro afgenomen in verband met de grondafname vanwege de start van een woningbouwproject.

In 2014 heeft Ballast Nedam van De Nederlandse Provincie Der Paters Jezuïeten opdracht ontvangen voor de nieuwbouw van het Hofgebouw in de Kloostertuin Brakkenstein in Nijmegen. De kern van de Kloostertuin Brakkenstein wordt gevormd door het nieuw te bouwen Hofgebouw, dat bestaat uit vier verschillende typen van in totaal 98 woon-/zorgappartementen, gemeenschappelijke ruimten voor maatschappelijke dienstverlening en een tweelaagse ondergrondse parkeergarage met circa 140 plaatsen. Het Hofgebouw krijgt zes bovengrondse bouwlagen. Architectenbureau Diederendirrix heeft het gebouw ontworpen in de sfeer van de omgeving. Het project heeft een contractwaarde van circa 20 miljoen euro en zal medio 2016 worden opgeleverd.

Grondposities

x € 1 miljoen	2014	2013
1-januari	142	152
Netto(des)investeringen	(8)	(9)
Afwaardering	(4)	(1)
31-december	130	142
Cumulatieve afwaardering	43	40

De grondposities namen met 12 miljoen euro af tot 130 miljoen euro. Dit bestond met name uit de verkoop van een aantal kleinere grondposities. In 2014 zijn de afwaarderingen 4 miljoen euro geweest.

Actieplannen 2014

In de loop van 2014 zijn er financiële, strategische en operationele maatregelen aangekondigd en uitgevoerd (zie de rapportage hierover in paragraaf 3.3 *Strategische doelstellingen*, pagina 57). Hierin zijn de aangekondigde actieplannen op divisieniveau voor 2014 geïntegreerd en de prioriteiten met betrekking tot de actieplannen bijgesteld.

3.2.3 Divisie Specialismen & Toelevering

De resultaten van de specialistische en toeleverende bedrijven werden in 2014 positief beïnvloed door de goed gevulde orderportefeuille bij de prefab betonbedrijven en de resultaten van het ingezette beleid van kostenbesparingen en innovaties in de afgelopen jaren. Daarnaast zijn een aantal desinvesteringen gerealiseerd en is de divisie gestopt met een aantal verliesgevendende producten en/of activiteiten zoals de sluiting van de betonfabriek Omina in Coevorden en verlieslatende activiteiten bij IPM in Leerdam.

PARKEERGARAGE P3 SCHIPHOL

Voorspelbaar en effectief

In opdracht van Schiphol Nederland B.V. realiseert Ballast Nedam een nieuwe Parkeergarage P3 op Schiphol. Het design & construct contract is gegund op basis van EMVI (economisch meest voordelige inschrijving). Deze nieuwe parkeergarage komt op parkeerterrein P3 (Schiphol Noord, langs de A4). Reizigers kunnen hier snel (vooraan P3) en overdekt hun auto voor langere duur parkeren. De parkeergarage krijgt vijf verdiepingen en 2.600 parkeerplaatsen. Het ontwerp is van Zwarts & Jansma Architects.

In de uitvoeringsplannen wordt gestuurd op een voorspelbare uitvoering en effectief omgevingsmanagement. De voorbereidende werkzaamheden zijn in december 2014 gestart en in de loop van 2016 zal de garage in gebruik worden genomen.



De divisie Specialismen & Toelevering staat goed gesteld voor de uitdagingen van de markt met de doorgelopen reorganisaties en procesverbeteringen. Het kostenniveau van de bedrijven is sterk gereduceerd, het innovatief vermogen en de commercie is op verschillende fronten versterkt. Het management zet erop in deze verbeteringen blijvend door te voeren.

Conform het strategisch plan richt de divisie Specialismen & Toelevering zich op het leveren van producten en diensten die door onderscheidend vermogen bijdragen aan een aantoonbaar concurrentievoordeel binnen de strategische focus van Ballast Nedam.

Specialismen

x € 1 miljoen	2014	2013
Omzet	190	260
EBIT	5	(19)
Marge	2,6%	(7,3%)
Orderportefeuille	49	113
Activa	69	115

EBIT en omzet

De enorme ommezwaai van Specialismen begint zich in de cijfers te vertalen. Spraken we in 2013 nog van een aantal zwaar verliesgevendende bedrijfsonderdelen, inmiddels zien we het effect van de ingezette forse reorganisaties bij vijf specialistische bedrijven en de samenvoeging van een aantal bedrijfsonderdelen. Het jaar 2014 werd met een positief resultaat van 5 miljoen euro afgesloten versus 19 miljoen euro negatief in 2013.

De omzet in 2014 nam met 70 miljoen af tot 190 miljoen euro als gevolg van vermindering van activiteiten.

De activa van Specialismen bedroegen 69 miljoen euro en waren daarmee 46 miljoen euro lager dan in 2013. Dit komt door sterke sturing op werkkapitaalvermindering en de afname van activiteiten.

Markt en orderportefeuille

De markten blijven op de korte termijn met lage prijsniveaus uitdagend.

De indicatoren voor herstel op middellange termijn geven over het algemeen een licht positief beeld weer.

De orderportefeuille nam in 2014 met 64 miljoen af tot 49 miljoen euro. Dit komt door de capaciteitsreductie bij een aantal specialistische bedrijven en verlaging van het marktvolume als afgeleide van de markten voor infrastructuur en de bouw. Naast de Ballast Nedam-projecten gaan de specialistische bedrijven zich verder toeleggen op het ontwikkelen van een derden-markt.

Actieplannen 2014

In de loop van 2014 zijn er financiële, strategische en operationele maatregelen aangekondigd en uitgevoerd (zie de rapportage hierover in paragraaf 3.3 *Strategische doelstellingen*, pagina 57). Hierin zijn de aangekondigde actieplannen op divisieniveau voor 2014 geïntegreerd en de prioriteiten met betrekking tot de actieplannen bijgesteld.

Toelevering

x € 1 miljoen	2014	2013
Omzet	151	181
EBIT	17	6
Marge	11,3%	3,3%
Orderportefeuille	61	52
Activa	135	178

EBIT en omzet

De omzet van Toelevering daalde met 30 miljoen euro tot 151 miljoen euro. Dit komt vooral door minder omzet in de primaire grondstoffen, vanwege de sluiting van de betonfabriek Omnia, de desinvestering van Phoenix Ltd. en de desinvestering van de 30 procent deelneming in Bontrup beheer B.V.. Toelevering behaalde een operationeel resultaat van 17 miljoen euro ten opzicht van 6 miljoen euro in 2013. De boekwinst van de verkoop van Phoenix Ltd. bedroeg 22 miljoen euro. Ook verkochten we in het afgelopen half jaar een minderheidsdeelneming in de asfaltcentrale Helmond. Zonder rekening te houden met de boekwinsten, afwaarderingen van activa en reorganisatiekosten van Omnia behaalde Toelevering een resultaat van 7 miljoen euro positief.

Met uitzondering van Omnia was het resultaat van de prefabbedrijven break-even. Bij Omnia is in juni de productie definitief stopgezet naar aanleiding van de begin april aangekondigde sluiting van Omnia Plaatvloer B.V. in Coevorden. De sluiting is ingegeven door voortdurende verliezen en ontbreken van perspectief op termijn.

De activa van Toelevering bedroegen 135 miljoen euro en zijn daarmee 43 miljoen euro lager in 2013.

Markt en orderportefeuille

De marges in de prefabmarkt blijven onder druk staan voor met name de standaard-producten. De gedifferentieerde marktbenadering en focus op innovatieve, hoogwaardige producten van de prefab fabrieken dragen echter bij aan een kwalitatieve orderintake. Ook de grondstoffenmarkt voor zand en grind bleef in 2014 onder druk staan. De markten waren qua volumes redelijk, mede dankzij de milde winter, maar de prijzen bleven laag. Al met al hebben de toeleveringsbedrijven te maken met een zeer competitieve markt.

De orderportefeuille steeg in 2014 met 9 miljoen euro tot 61 miljoen euro, doordat enkele projecten zijn aangenomen in de orderportefeuille voor deze divisie, zoals de A9 Gaasperdammerweg, de N31 Traverse Harlingen en Thialf-stadion in Heerenveen. Naast de Ballast Nedam-projecten zullen de toeleverende bedrijven zich verder toeleveren op het ontwikkelen van een derdenmarkt, zoals in België en Duitsland.



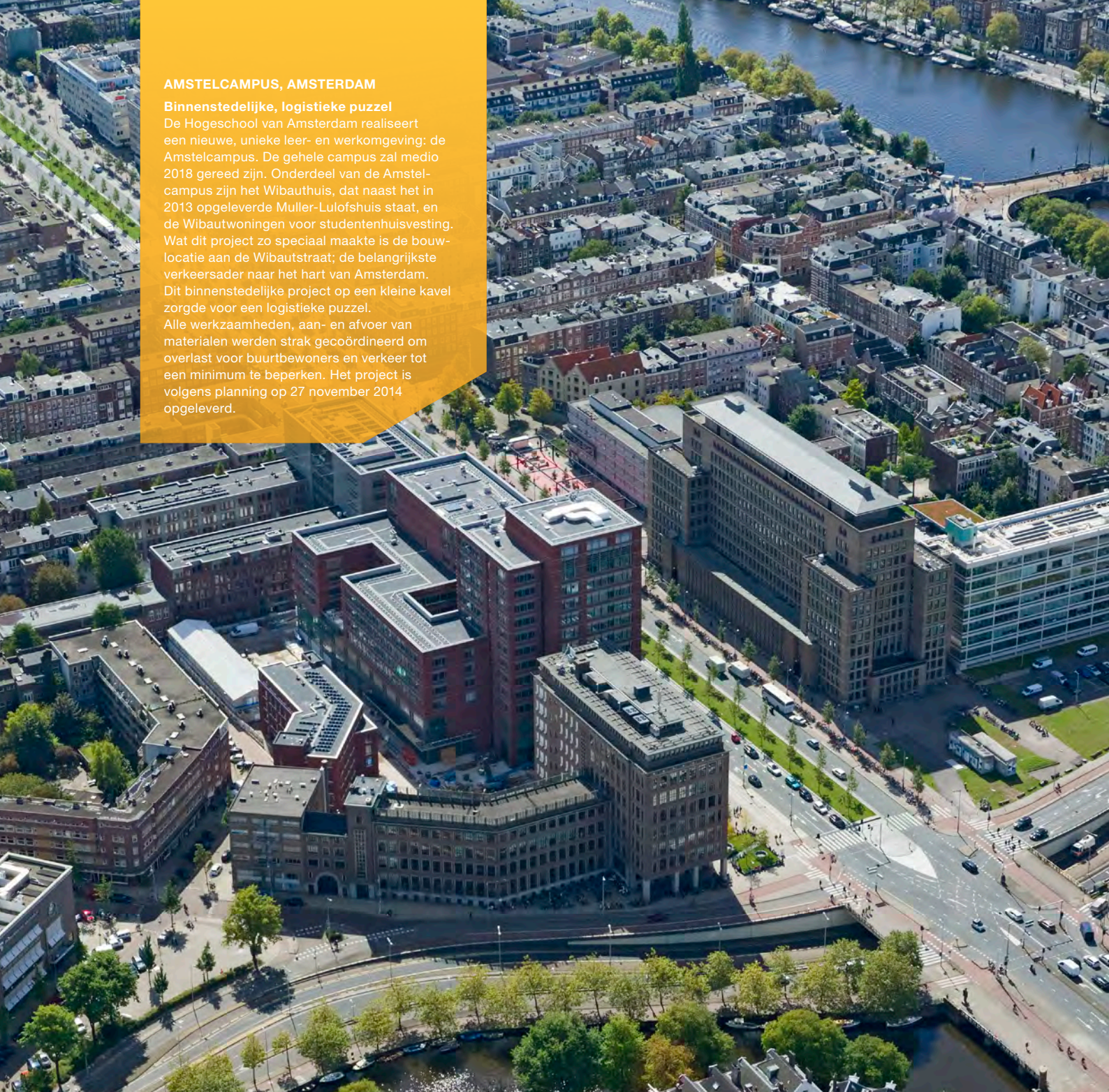
Nichemarkt secundaire grondstoffen

Op de nichemarkt voor secundaire grondstoffen behaalde Feniks Recycling een goed resultaat. In 2014 was er veel vraag naar AVI-bodemas. Ballast Nedam heeft in 2014 de nichemarkt secundaire grondstoffen verlaten met de verkoop van Phoenix Ltd.

AMSTELCAMPUS, AMSTERDAM

Binnenstedelijke, logistieke puzzel

De Hogeschool van Amsterdam realiseert een nieuwe, unieke leer- en werkomgeving: de Amstelcampus. De gehele campus zal medio 2018 gereed zijn. Onderdeel van de Amstelcampus zijn het Wibauthuis, dat naast het in 2013 opgeleverde Muller-Lulofshuis staat, en de Wibautwoningen voor studentenhuysvesting. Wat dit project zo speciaal maakte is de bouwlocatie aan de Wibautstraat; de belangrijkste verkeersader naar het hart van Amsterdam. Dit binnenstedelijke project op een kleine kavel zorgde voor een logistieke puzzel. Alle werkzaamheden, aan- en afvoer van materialen werden strak gecoördineerd om overlast voor buurtbewoners en verkeer tot een minimum te beperken. Het project is volgens planning op 27 november 2014 opgeleverd.



Actieplannen 2014

In de loop van 2014 zijn er financiële, strategische en operationele maatregelen aangekondigd en uitgevoerd (zie de rapportage hierover in paragraaf 3.3 *Strategische doelstellingen*, pagina 57). Hierin zijn de aangekondigde actieplannen op divisieniveau voor 2014 geïntegreerd en de prioriteiten met betrekking tot de actieplannen bijgesteld.

3.3 Strategisch doelstellingen 2015

Op basis van ons Strategisch Plan 2015-2017 (zie pagina 29) hebben we de onderstaande strategische doelstellingen geformuleerd.

Strategische focus

- We versterken onze positie in integrale projecten:
 - KPI: Het aandeel integrale projecten in de orderportefeuille eind 2015 is gelijk aan of groter dan 60 procent (2014: 55 procent).
- We versterken onze positie in en ontwikkelen van modulair bouwen.
 - KPI: het percentage iQwoningen® verhogen ten opzichte van het totaal aantal gestarte woningen in 2015.

Continue verbetering van projectmanagement

- We zorgen voor een verbetering van de projectbeheersing:
 - KPI: Verbetering van de marge naar een niveau van 2-4% op de middellange termijn.

Verbeteren van de financiële positie

- Met het *50+25-verbeterprogramma* besparen we kosten en reduceren we het werkkapitaal.
 - KPI: minimaal 12,5 miljoen euro aan kosten besparen in 2015.
 - KPI: werkkapitaal reduceren met 25 miljoen euro in 2015.

Met het programma willen we eind 2016 het werkkapitaal met 50 miljoen euro hebben gereduceerd en 25 miljoen euro aan kosten hebben bespaard.

- Ballast Nedam streeft naar een verbetering van de solvabiliteit.
 - KPI: verbetering van de solvabiliteit naar een niveau van 15% of meer op de middellange termijn.

MVO-doelstellingen behalen

Deze doelstellingen vindt u in hoofdstuk 5 *Maatschappelijk verantwoord ondernemen*, op pagina 78.

A2 MAASTRICHT – EUROPAPLEIN, JULI 2014

Ruwbouw dubbele tunnel gereed

De bouw van de A2-tunnel in Maastricht begon in het najaar van 2011 bij Europaplein, ten zuiden van de John F. Kennedy-singel. Hier bouwen we de zuidelijke in- en uitgangen van de A2-tunnel. De tunnelbouwkuip bestaat uit 30 zogenaamde moten, die elk 24 meter lang zijn. Dat betekent dat de bouwkuip bij Europaplein 720 meter lang is. Inmiddels is de betonnen ruwbouw gereed en een begin gemaakt met het voorbereidende werk voor het aanbrengen van de tunneltechnische installaties. Het project wordt gerealiseerd door Avenue2, een consortium van Ballast Nedam en Strukton.



Risico en risicobeheersing

4.1	Risicomanagement op hoofdlijnen	60
4.2	Interne beheersing van risico's	61
4.3	Evaluatie	66
4.4	Relevante risico's	68
4.5	Specifieke risico's	73

4

Risico en risico-beheersing binnen Ballast Nedam

Om blijvende kwaliteit te realiseren, moet Ballast Nedam scherp zicht hebben op de kansen in de markt en op de risico's die daarmee gepaard gaan. Onze risicobeheersing is erop gericht een acceptabel risiconiveau te realiseren, in lijn met onze risicobereidheid.

In dit hoofdstuk lichten we toe hoe het risicomanagement en het proces van risicobeheersing bij Ballast Nedam is ingericht, en wat onze focus is voor het risicomanagement in 2015. Ook gaan we in op de specifieke risico's die spelen binnen de omgeving waarin Ballast Nedam opereert. Tot slot komen een aantal specifieke risico's aan de orde, die Ballast Nedam ondervindt door (potentiële) geschillen met derden.

4.1 Risicomanagement op hoofdlijnen

4.1.1 Uitgangspunten

Het risicomanagement van Ballast Nedam is gebaseerd op de volgende drie uitgangspunten.

- 1 Het doel van risicomanagement is het realiseren dat de risico's die de organisatie aangaat met zijn werkzaamheden in lijn zijn met de risicobereidheid van de organisatie.
- 2 Risicomanagement is een integraal onderdeel van alle ondernemingsactiviteiten en loopt door de hele levenscyclus van de projecten heen.
- 3 De Raad van Bestuur van Ballast Nedam is eindverantwoordelijk voor de manier waarop Ballast Nedam omgaat met risico's. Ballast Nedam stuurt zijn operaties aan vanuit een structuur van drie divisies, die gevormd zijn op basis van producten en processen. De divisiedirecteuren vertalen het risicomanagementbeleid van de holding naar de business units binnen hun eigen divisie. De divisiedirecteuren zien erop toe dat binnen de vastgestelde grenzen van het beleid wordt geacteerd.

4.1.2 Risicofilosofie

Het risicomanagementbeleid van Ballast Nedam is erop gericht dat Ballast Nedam alleen verantwoorde ondernemingsrisico's neemt en de waarschijnlijkheid van het optreden van risico's en de mogelijke gevolgen daarvan de continuïteit van de onderneming niet in gevaar brengen. Zo hebben we bijvoorbeeld een lage risicobereidheid vastgesteld voor de risicogebieden Veiligheid, Compliance en Financieel.

Risicomanagement is voor Ballast Nedam een kerncompetentie, die sterk verankerd is in de diverse projecten die we uitvoeren. Zowel op projectniveau als op project-overstijgend niveau hanteren we methodologieën die gangbaar zijn in de Bouw- en Infra-sector. Dat maakt het ook mogelijk om met partijen in de keten te communiceren over risicomanagement.

4.2 Interne beheersing van risico's

Hierna lichten we de opzet van het risicomanagement binnen Ballast Nedam toe aan de hand van het 'Four Lines of Defence'-model.

4.2.1 Eerste lijn: onze mensen, operationele processen en besluitvormende commissies

Een bottom-up aanpak van risico's beheersen

De projectmanagers zijn verantwoordelijk voor het managen van de risico's die aan projecten gerelateerd zijn. Zij identificeren, analyseren, prioriteren en beheersen deze risico's. De wijze waarop het risicomanagement wordt vormgegeven, is sterk afhankelijk van de omvang en het risicoprofiel van het specifieke project. Bij complexe werken bijvoorbeeld worden soms honderden risico's met vele eigenschappen vastgelegd in een relationele database en in iedere fase van het project gemonitord. De risico's van een eenvoudig project daarentegen worden beheerst met een checklist. Ballast Nedam hanteert daarmee 'fit for purpose' als uitgangspunt bij projectrisicomanagement.

De directies van de business units identificeren periodiek de risico's voor hun onderdeel. Deze bespreken zij vervolgens met de divisiedirecteuren. De Concernraad, waarin de divisiedirecteuren en de Raad van Bestuur gezamenlijk vertegenwoordigd zijn, bespreekt de uitkomsten.

Bij het beheersen van risico's zijn de houding en het gedrag van onze medewerkers en contractpartijen zeer belangrijk. Wij sturen op integer gedrag van alle personen die bij ons project betrokken zijn en die onder onze verantwoordelijkheid vallen.

Dat doen we via ons personeelsbeleid en ons beleid ten aanzien van onderaannemers en toeleveranciers (zie ook paragraaf 5.8, pagina 94). In 2014 heeft Ballast Nedam op dit gebied enkele concrete verbeterinitiatieven doorgevoerd. Dat zijn:

- 1 de vernieuwde interne gedragscode, met de naam BeN wijzer;
- 2 de vernieuwde interne training projectrisicomanagement.

Soms is de expertise die voor een project nodig is, niet binnen Ballast Nedam aanwezig. Dan gaan we voor dat project een samenwerking aan met een partner met specialistische kennis. Dat komt voor in alle fasen: in de aanbestedings-, realisatie- en beheerfase. In zo'n geval leggen we de risico's per expertisegebied neer bij de partij die deze het beste kan beheersen.

Inzet van ondersteunende instrumenten

Om risico's adequaat te beheersen, werkt Ballast Nedam met verschillende systemen en instrumenten, die zijn afgestemd op de specifieke behoefte van werkmaatschappijen en projecten:

- De voortgang op het gebied van financiën, de operatie en risicobeheersing wordt gewaarborgd door periodieke managementrapportages. Deze managementrapportages zijn opgesteld volgens de door de holding uitgevaardigde instructies voor rapportage en verslaggeving.
- Vanaf projectniveau bewaken de divisies en bijbehorende business units wekelijks het liquiditeitsbeslag en de -behoefte met een centraal cashmanagementsysteem.
- Daarnaast werken de divisies en hun business units met een centraal financieel systeem.

Inzet van de Contractcommissie

Risicovolle verplichtingen, investeringen en desinvesteringen worden altijd ter goedkeuring voorgelegd aan de Contractcommissie. Bij risicovolle verplichtingen gaat het onder andere om aanbestedingen van (internationale) complexe en/of omvangrijke contracten. Voordat de aanbieding wordt ingediend, wordt deze besproken met de Raad van Bestuur tijdens het verplichte Contractcommissie-overleg. Mede naar aanleiding van ervaringen in recente grote projecten wordt meer tijd besteed om te beoordelen of het project in de herijkte strategische focus past, en om te beoordelen van welke projectgebonden risico's sprake is en hoe deze te mitigeren. De beoordeling van de Raad van Bestuur gaat onder meer over de verhouding rendement-risico, het kapitaalbeslag en politieke aspecten. Ook beoordeelt de Raad van Bestuur de voor-schotbetalingsregeling.

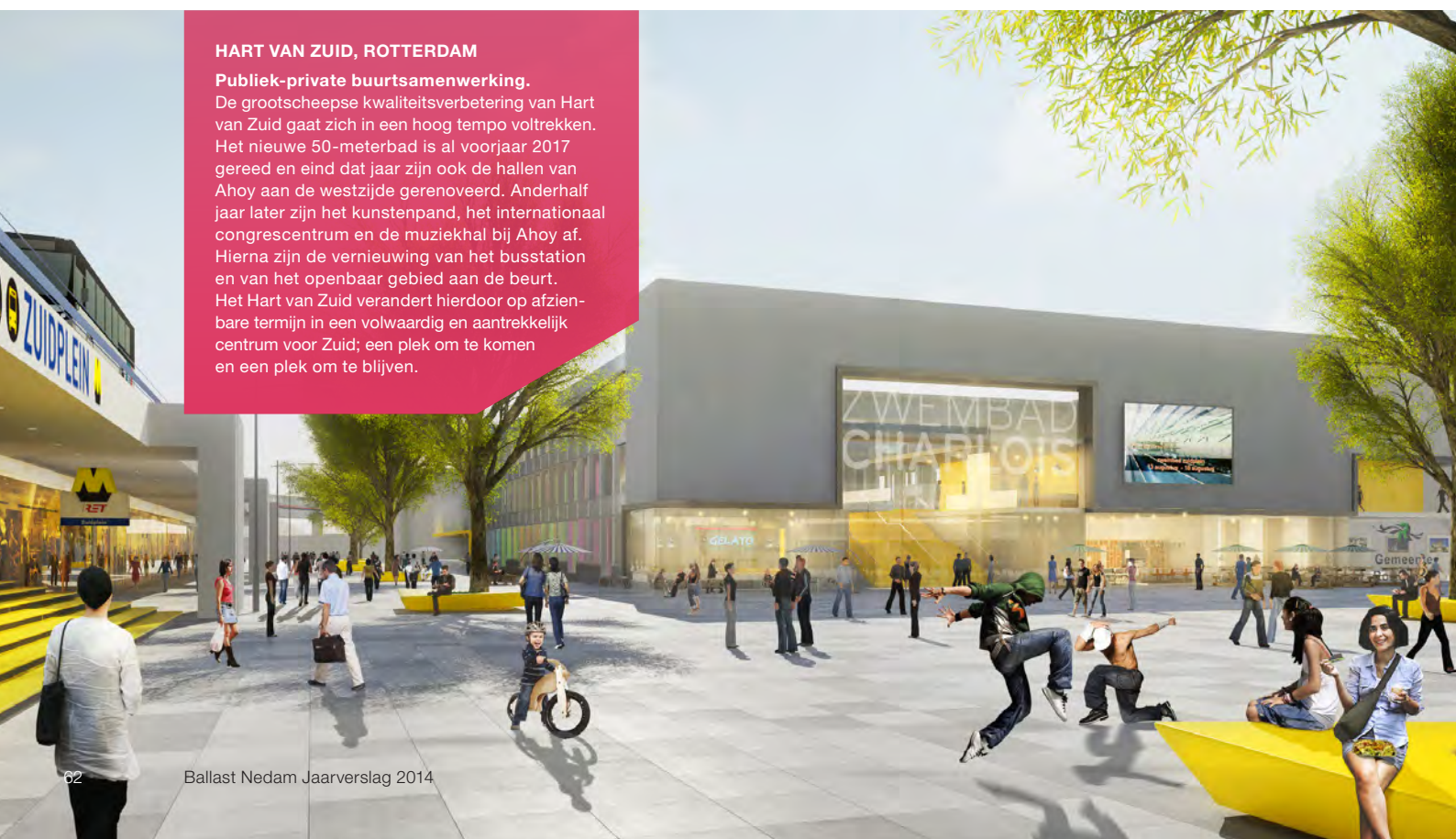
Inzet van de Tendercommissie

Alle risicovolle verplichtingen worden door een Tender commissie in de divisie beoordeeld. Na goedkeuring door de Tendercommissie worden de grootste risico-volle verplichtingen ter goedkeuring voorgelegd aan de Contractcommissie.

HART VAN ZUID, ROTTERDAM

Publiek-private buurtsamenwerking.

De grootscheepse kwaliteitsverbetering van Hart van Zuid gaat zich in een hoog tempo voltrekken. Het nieuwe 50-meterbad is al voorjaar 2017 gereed en eind dat jaar zijn ook de hallen van Ahoy aan de westzijde gerenoveerd. Anderhalf jaar later zijn het kunstenpand, het internationaal congrescentrum en de muziekhall bij Ahoy af. Hierna zijn de vernieuwing van het busstation en van het openbaar gebied aan de beurt. Het Hart van Zuid verandert hierdoor op afzienbare termijn in een volwaardig en aantrekkelijk centrum voor Zuid; een plek om te komen en een plek om te blijven.



De Tendercommissie-reglementen binnen de divisies hebben dezelfde strekking als het Contractcommissie-reglement, waar nodig aangevuld met specifieke informatie over de markt waarin de divisie opereert.

4.2.2 Tweede lijn: ondersteunende functies

Juristen en contractmanagers

Om de contractuele risico's adequaat te beheersen, worden in de divisies gespecialiseerde contractmanagers ingezet op een deel van de projecten, zowel in de aanbestedings- als realisatiefase. Ook sturen we specifiek op de competenties van contractmanagers en besteden we aandacht aan kennisdeling op basis van de lessen uit het recente verleden. De stafafdeling Legal concentreert zich op de Holding gerelateerde aangelegenheden.

Assurantiën

Assurantiën is verantwoordelijk voor het afsluiten en beheer van verzekeringen voor Ballast Nedam en zijn bedrijven in lijn met het verzekeringsbeleid dat de Raad van Bestuur heeft geaccordeerd. Daarbij gaat het ten eerste om het afsluiten en beheren van meer algemene verzekeringen die de onderneming financiële bescherming bieden bij schadeclaims en schadegebeurtenissen. Ten tweede behartigt Assurantiën de verzekeringsbelangen van Ballast Nedam bij de uitvoering van projecten, zowel in de aanbestedings- als uitvoeringsfase. Ten derde houdt Assurantiën zich bezig met het zeker stellen dat afgesloten verzekeringen de beoogde financiële bescherming bieden. Tot slot heeft deze afdeling een taak op het gebied van preventie: binnen de verschillende divisies stimuleert zij het bewustzijn van nut en noodzaak van verzekeringen.

Compliance officer

Ballast Nedam verlangt dat zijn medewerkers, maar ook zijn leveranciers en onderaannemers zich integer gedragen. Ballast Nedam hanteert een nultolerantiebeleid als het gaat om de naleving van zijn gedragscode. De compliance officer vervult hierin een centrale rol. Bij meldingen over mogelijke overtredingen voert deze altijd een onderzoek uit. Als overtredingen worden geconstateerd, worden er direct passende maatregelen genomen. Om de integriteit van de organisatie te waarborgen, evalueren wij het compliancebeleid voortdurend en scherpen dit waar nodig aan. U kunt hier meer over lezen in paragraaf 5.8 *Compliance en integriteit* op pagina 94.

Veiligheid

Een belangrijk risico in de uitvoering van projecten is het veiligheidsrisico. Het veiligheidsbeleid binnen Ballast Nedam is erop gericht een proactieve veiligheidscultuur te creëren. Dit veiligheidsbeleid is vastgelegd in een veiligheidsbeleidsplan. In paragraaf 5.7 *Veiligheid* op pagina 92 kunt u lezen welke maatregelen Ballast Nedam neemt om een hoog veiligheidsbewustzijn te bewerkstelligen en te handhaven onder onze medewerkers en onderaannemers.

Een belangrijke schakel in het beheersen van veiligheidsrisico's is Dibec, een praktijkgerichte kennisorganisatie met specialisten op het gebied van milieu, veiligheid, materiaalkunde en maatvoering. Dit onderdeel ontwikkelt veiligheidsplannen en voert veiligheidsaudits uit.

ICT-risico's

Belangrijke risico's op het gebied van ICT zijn de continuïteit van de ICT-infrastructuur en ICT-informatiesystemen. Denk hierbij aan virussen en aanvallen met grote hoeveelheden data. Een aanzienlijk risico is ook het verstoren van het autorisatiebeleid. Ballast Nedam is zich bewust van deze risico's. Alle bedrijfsonderdelen maken intensief gebruik van een ICT-infrastructuur en ICT-informatiesystemen die bestaan uit bewezen technieken, en waarbij we zo veel mogelijk uniformiteit over de bedrijfsonderdelen heen realiseren, om verstoringen te voorkomen. Om de continuïteit van de bedrijfsvoering te waarborgen, worden de informatiesystemen die via deze infrastructuur beschikbaar zijn, voortdurend verbeterd en vernieuwd via een OTAP-aanpak (Ontwikkel, Test, Acceptatie, Productie). Onze ICT-infrastructuur is gebaseerd op een breed scala aan diensten, moderne communicatietechnieken en geavanceerde virtualisatietechnieken voor dataopslag en dataprocessing. Hiermee kunnen we de gevraagde capaciteit, beschikbaarheid en duurzaamheid continu realiseren en bewaken.

Om de ICT-risico's te beheersen, hebben we diverse maatregelen getroffen.

Zo maken we gebruik van:

- de Code voor Informatiebeveiliging (een internationale standaard voor informatiebeveiliging in organisaties);
- authenticatie voor toegang tot het netwerk;
- firewalltechnologie voor toegang vanaf het internet;
- externe audits op onvolkomenheden;
- specifieke toegangsportalen waarin een combinatie van gebruikersnaam en wachtwoord nodig is;
- managementsoftware voor mobiele hardware, waarmee apparatuur op afstand kan worden gewist.

4.2.3 Derde lijn: monitoring

De riskmanager

Zoals al eerder aangegeven is de projectmanager verantwoordelijk voor het identificeren, analyseren, prioriteren en beheersen van de risico's in de acquisitiefase en bij de uitvoering van het werk. In de acquisitiefase worden de risico's, afhankelijk van de aard en grootte van het project, ook besproken in de Tendercommissie en de Contractcommissie. Om de projectmanager te ondersteunen in deze taak worden binnen projecten van Ballast Nedam risicomangers aangesteld; deze rol wordt parttime of fulltime ingevuld afhankelijk van de complexiteit van het project. De risicomanager faciliteert het risicomangementproces, draagt bij aan risicobewustwording en monitort het project op veranderingen in het risicoprofiel. Ook is deze functionaris verantwoordelijk voor het actueel houden van het risicodossier en rapporteert hij over de status van de risico's via de projectmanager in de periodieke projectrapportage. De groep van risicomangers wordt binnen Ballast Nedam de 'risk community' genoemd.

Business control en treasury

Op alle niveaus binnen Ballast Nedam hebben we een scheiding uitgevoerd tussen de operationeel verantwoordelijke en de financiële controle. Dat past binnen ons streven naar verdere professionalisering. Betalingen door Ballast Nedam worden centraal verricht en gemonitord door de treasuryfunctie. Daarnaast zorgen de divisie en daarbij behorende business units voor een wekelijkse liquiditeitsprognose op projectniveau; deze prognose wordt geëvalueerd door de treasuryfunctie.

Ballast Nedam heeft het afgelopen jaar een nieuw format ontwikkeld voor financiële rapportages, die recent is geïmplementeerd. Met de nieuwe opzet is het beter mogelijk om de realisatie van strategische en financiële doelstellingen te monitoren. Daarnaast leidt het format tot een verbeterde voorspelbaarheid van de kosten en de opbrengsten. Ook besteedt de rapportage zowel op projectniveau als organisatiebreed ruimschoots aandacht aan de risico's. De afdeling Business Control vergelijkt de risico's uit de (kwartaal)rapportages van de verschillende divisies met elkaar en evalueert deze. Doordat we op deze manier de kwaliteit van de informatie verbeteren, kunnen we beter sturen en zo nodig bijsturen. De nieuwe wijze van rapporteren maakt Ballast Nedam een organisatie die actiever anticipeert op ontwikkelingen vanuit de (markt)omgeving, en geeft inzichten hoe we de werkzaamheden en processen kunnen verbeteren.

4.2.4 Vierde lijn: toetsing door Raad van Bestuur en Raad van Commissarissen

De Raad van Bestuur

Ballast Nedam voert een corporate governance beleid. Onderdeel van dit beleid is dat Ballast Nedam goed is toegerust om verantwoording af te leggen over het gevoerde beleid aan alle belanghebbenden, onder wie aandeelhouders, medewerkers, afnemers, toeleveranciers en de samenleving als geheel. Een uitgebreide beschrijving van het corporate governance beleid vindt u in hoofdstuk 6 *Corporate governance* op pagina 110.

Als het gaat om risicobeheersing, vervult de Raad van Bestuur naast een aansturende rol ook een toetsende rol. Een belangrijke informatiebron zijn de periodieke management-rapportages. Die inventariseren de actuele risico's en kansen voor projecten vanuit divisies en business units, en de status van de beheersmaatregelen. De Raad van Bestuur bespreekt de risico's met de divisiedirecties. De divisiedirecties voeren soortgelijke besprekingen met de managementteams van de business units. Daarnaast worden complexe projecten met een bepaalde omvang of een bepaald risiconiveau altijd besproken met de Raad van Bestuur in de Contractcommissie, voordat een aanbieding wordt ingediend.

De Raad van Commissarissen en de Auditcommissie

Het risicoprofiel van Ballast Nedam en de interne risicobeheersings- en controlesystemen komen aan de orde in de vergaderingen met de Raad van Commissarissen en de Auditcommissie. De Auditcommissie vergadert ten minste vijf keer per jaar samen met 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 6.2 *Bericht van de Raad van Commissarissen* op pagina 118.

4.3 Evaluatie

4.3.1 Activiteiten in 2014

In 2014 is voortgeborduurd op het risicomanagementbeleid en gedachtegoed van 2013. Daarnaast hebben ervaringen uit het recente verleden op projectniveau geleid tot verbeterpunten. Onder meer de volgende activiteiten zijn uitgevoerd:

- Het risicomanagementbeleid is verder geconcretiseerd.
- De managementrapportage op het gebied van risicomanagement is verder ontwikkeld en gestandaardiseerd, waarbij de risico's op divisieniveau zijn geconsolideerd.
- Het merendeel van de divisies en business units van Ballast Nedam heeft een business-risicosessie doorlopen, waarin de belangrijkste risico's zijn geïdentificeerd en waarin de effectiviteit van de beheersing is geëvalueerd. Deze evaluatie biedt de divisies een basis om verdere verbeteringen door te voeren.
- Om het risicobewustzijn te vergroten onder medewerkers is een hernieuwde cursus risicomanagement geïntroduceerd en gedeeltelijk uitgerold.
- De 'risk community' is tegen het licht gehouden, waaruit blijkt dat verdere kwalitatieve en kwantitatieve versterking noodzakelijk is.
- De juristen en contractmanagers zijn in de divisies gepositioneerd, om hun betrokkenheid bij de projecten te vergroten.
- Er is op alle niveaus binnen Ballast Nedam een expliciete scheiding ingevoerd tussen de operationeel verantwoordelijke en de financiële controle.
- Vanaf projectniveau bewaken de divisies en daarbij behorende business units wekelijks het liquiditeitsbeslag en de -behoefte met een centraal cashmanagementsysteem.

4.3.2 Focus in 2015

In 2014 kenden meerdere grote projecten een moeizame ontwikkeling, waarbij niet ondenkbaar is dat de financiële impact van bekende risico's anders zal uitpakken dan nu wordt aangenomen. Dit geldt met name voor de projecten A15 Maasvlakte-Vaanplein en A2 Maastricht. Het is inherent aan een projectenorganisatie als Ballast Nedam dat projecten met negatieve resultaten kunnen voorkomen. Het is onze doelstelling om risico's te mitigeren en zodoende het aantal projecten met een negatief resultaat te verminderen en de impact daarvan te beperken. Omdat Ballast Nedam risicomanagement ziet als integraal onderdeel van zijn business, evalueren we regelmatig wat beter kan. De discipline en het handhaven van genoemde risicomatregelen moet op alle fronten in alle geledingen worden verbeterd. Dit leidt in 2015 in ieder geval tot een aantal aanvullende activiteiten:

- Op strategisch niveau zal de Raad van Bestuur de risicobereidheid periodiek herzien.
- Op tactisch niveau zullen in elke divisie en business unit opnieuw risicosessies worden georganiseerd. Ook zal de risico-rendementsafweging die wordt gemaakt in de Contractcommissie, explicieter worden beschreven en op een meer gestructureerde manier worden gerapporteerd.
- Op operationeel niveau zal het risicomanagement naar aanleiding van ervaringen uit het recente verleden worden versterkt en geoptimaliseerd. De 'risk community' zal zowel kwalitatief als kwantitatief naar een hoger niveau worden gebracht.

4.3.3 Beoordeling risicobeheersings- en controlesystemen

Op basis van het bovenstaande verklaart de Raad van Bestuur dat de risicobeheersings- en controlesystemen in het algemeen naar behoren hebben gewerkt, waarbij extra inspanningen moeten worden geleverd ten aanzien van met name de beheersing van de grote infra projecten.

Ten aanzien van de financiële verslaggevingsrisico's geven de interne risicobeheersings- en controlesystemen een redelijke mate van zekerheid dat de financiële verslaggeving zoals weergegeven in de jaarrekening 2014 geen onjuistheden van materieel belang bevat. Daarbij wordt opgemerkt dat een 100% garantie omtrent het naar behoren functioneren van de risicobeheersings- en controlesystemen niet gegeven kan worden.

Immers, projectwaarderingen zijn gebaseerd op inschattingen en hangen onder andere af van de onderhandelingsresultaten en discussies over de financiële afwikkeling van projecten (meer- en minderwerk, boetes en claims, het tijdstip van oplevering en het kwaliteitsniveau van het werk). In de toekomst zou kunnen blijken dat de uitkomsten van genoemde onderhandelingen niet overeenkomen met de gemaakte inschattingen. Ballast Nedam kan dan ook niet garanderen dat materiële fouten, maar ook fraude of overtredingen van wettelijke voorschriften zich niet voor kunnen doen.

De verdere verbetering van en het toezicht op de interne risicobeheersings- en controlesystemen blijft voor de Raad van Bestuur een prioriteit. Dit onderwerp wordt derhalve regelmatig met de Auditcommissie en de Raad van Commissarissen besproken.

BËTA CAMPUS FWN, LEIDEN

Trillingvrij en BREEAM Very Good.

Ballast Nedam realiseert in samenwerking met Heijmans de nieuwbouw Bëta Campus FWN (Faculteit der Wiskunde en Natuurwetenschappen) te Leiden. De nieuwbouw betreft ongeveer 45.000m² met daarin laboratoria, collegezalen en kantoren voor wetenschappelijk onderzoek en een ondergrondse parkeergarage. Als koploper in de ontwikkeling van nanotechnologie, stelt de faculteit zeer hoge eisen aan het beperken van trillingen in het nieuwe gebouw. Een deel van het laboratorium is ontworpen op een niveau dat nog niet eerder voor een Nederlandse universiteit is gerealiseerd. Hergebruik van materialen, recycling en een efficiënte bouwplaatsinrichting staan centraal in zowel het ontwerpproces als in de uitvoering. Het doel: een duurzaam gebouw met BREEAM score Very Good. Deze certificering is uniek voor een utiliteitsgebouw met een lab-functie. Het project wordt naar verwachting in de tweede helft van 2015 opgeleverd.



4.4 Relevante risico's

Ballast Nedam onderscheidt risico's op de volgende gebieden:

- strategische risico's;
- financiële risico's;
- operationele risico's;
- compliancerisico's.

Tijdens de risicosessies in het merendeel van de onderdelen van de organisatie is ingegaan op deze vier risicocategorieën. De uitkomsten van deze sessies zijn gebruikt als input voor deze paragraaf, die een samenvatting geeft van de belangrijkste risico's die per categorie spelen en de wijze waarop Ballast Nedam deze risico's beheerst.

4.4.1 Risico's in relatie tot onze strategie

De meest relevante risico's in relatie tot onze strategie komen voort uit de economische omstandigheden in de sector en reputatieschade door negatieve beeldvorming.

Economische omstandigheden in de markt

Ballast Nedam is in grote mate afhankelijk van de Nederlandse markt en daarbinnen met name van publieke en semipublieke opdrachtgevers.

De jaarlijkse analyse van het Economisch Instituut voor de Bouw (hierna: EIB) geeft aan dat het budget voor wegen-, water- en spoorprojecten toeneemt met 2 procent in 2015. Het gaat vooral om waterprojecten. Het wegenbudget neemt af als gevolg van eerder ingezette bezuinigingen vanuit de overheid. Bij de divisie Infrastructuur laat de omzet op korte termijn een afname zien en is sprake van een grote concurrentiedruk door overcapaciteit in de markt. De kans om projecten binnen te halen is daardoor verminderd en de marges staan onder druk.

Kansen bestaan onder meer doordat buitenlandse partijen behoefte hebben aan samenwerking met Nederlandse spelers bij infra projecten.

Het EIB geeft ook aan dat de orderportefeuille in de woningbouw de afgelopen periode sterk is toegenomen. De groei voor de bouwproductie wordt door het EIB ingeschat op 4 procent voor het komend jaar en voor de woningbouw op 7 procent. De groei in de utiliteitsbouw wordt door het EIB ingeschat op 2,5 procent voor het komend jaar.

Wij zien dat (publieke) opdrachtgevers in toenemende mate kiezen voor geïntegreerde contractvormen waarbij ontwerp, bouw, financiering, onderhoud en beheer de verantwoordelijkheid worden van één aanbieder. Ook worden projecten complexer: de hoeveelheid en diversiteit aan kennis en technologieën die nodig zijn voor projecten, nemen toe. Denk hierbij aan de toepassing van ICT binnen projecten, strengere duurzaamheidseisen, producten op maat tegen scherpe prijzen en het bouwen in binnenstedelijke gebieden met veel stakeholders en logistieke uitdagingen. Tot slot is er meer vraag naar modulaire producten. Deze ontwikkelingen sluiten aan op onze sterke punten. Om opdrachtgevers aan ons te binden, zullen wij ons onderscheiden op kwaliteit en onze innovatiekracht.

Met het voorzichtig aantrekken van de markt en daarmee gepaard gaande kostprijsstijging loopt Ballast Nedam het risico van exponentiële stijging



van de kosten van projecten. Wij beheersen dit risico door vroegtijdig verplichtingen vast te leggen en waar mogelijk prijscompensatie af te spreken.

Zoals al aangegeven vertoont de huidige markt over het algemeen een laag prijsniveau, wat de marge sterk onder druk zet. Om dit te beheersen, monitort iedere business unit de ontwikkelingen in zijn markt. Business units met grotere projecten en specifieke focus zullen dit landelijk doen. Onderdelen zoals wegenbouw en woningbouw opereren regionaal om goed op de specifieke behoefte van de klant in te kunnen spelen.

Reputatieschade

In 2014 is Ballast Nedam een aantal malen negatief in de pers geweest. In veel gevallen gingen de publicaties over de financiële situatie van Ballast Nedam, de ontwikkelingen op dit gebied en de kostenoverschrijdingen op het project A15 Maasvlakte-Vaanplein. Daarnaast was Ballast Nedam enkele malen in het nieuws over compliancekwesties: het ging om een kwestie die voor de onderneming al geruime tijd is afgerond, en om lopende onderzoeken van de Inspectie SZW (Sociale Zaken en Werkgelegenheid) op de projecten A2 Maastricht en A15 Maasvlakte-Vaanplein.

Ballast Nedam hanteert een nultolerantiebeleid als het gaat om integriteit en is zeer actief om dit beleid te handhaven binnen de verschillende divisies. Voor meer informatie over de wijze waarop wij naleving van onze gedragscode en aanverwante beleidsdocumenten georganiseerd hebben, verwijzen we naar paragraaf 5.8

Compliance en integriteit op pagina 94.

Daarnaast hebben de media ruimschoots aandacht besteed aan de desinvesteringen, waaronder de verkoop van de activiteiten op het gebied van alternatieve brandstoffen en de offshore activiteiten.

Positief in het nieuws kwamen de projecten die we in 2014 verworven hebben: onder meer de A9 Gaasperdammerweg, de N31 Traverse Harlingen en Sportcampus Zuiderpark. Ook het modulaire woonconcept, de iQ-woning®, kwam verschillende keren positief in het nieuws, zowel met informatie over het concept zelf als met de aankondiging van de bouw ervan in verschillende projecten.

4.4.2 Financiële risico's

In deze paragraaf leest u meer over onze aandachtspunten als het gaat om de financiële situatie: met name de beperkte solvabiliteit en liquiditeitspositie, en de financiële beheersing van projecten.

Daarnaast onderscheidt Ballast Nedam verschillende financiële risicofactoren ten aanzien van valuta, rente, krediet en liquiditeit. Deze risico's zijn niet afwijkend ten opzichte van wat in de branche gebruikelijk is. Ballast Nedam maakt in de normale bedrijfsuitoefening gebruik van financiële instrumenten, alsmede van afgeleide financiële instrumenten. Het beleid is gericht op het creëren en in stand houden van optimale financiële randvoorwaarden voor de operationele activiteiten van Ballast Nedam.

De doelstellingen en het beleid inzake risicobeheer ten aanzien van het gebruik van financiële instrumenten en voor zover van betekenis voor de beoordeling van de activa, passiva, financiële toestand en resultaat worden verder toegelicht in paragraaf 7.9 *Toelichting op de winst-en-verliesrekening*, vanaf pagina 185.

Solvabiliteit

Gezien het huidige solvabiliteitspercentage van circa 1,7 procent, is versterking van het eigen vermogen noodzakelijk om de bedrijfsvoering te kunnen continueren.

Belangrijkste risico's bij een dergelijk lage solvabiliteit is 1) het niet kunnen voldoen aan prequalificatie-eisen bij tenders, 2) moeilijk(er) projectfinanciering voor projecten kunnen verkrijgen, 3) geen dekking verkrijgen bij kredietverzekeraars, wat al reeds de bestaande situatie is 4) gebrek aan vertrouwen bij (toekomstige) opdrachtgevers en leveranciers, 5) sterke afhankelijkheid van huisbanken.

De versterking van het garantievermogen zal op de eerste plaats gebeuren door de aangekondigde claimmissie in 2015 van 20 miljoen euro en het verstrekken van twee achtergestelde bankleningen van respectievelijk 10 miljoen euro en 43 miljoen euro met een looptijd tot 31 maart 2017.

Liquiditeit

Gezien de zeer lage solvabiliteit en de verliezen van de afgelopen drie jaar is de liquiditeitspositie van Ballast Nedam verzwakt. Met de aangekondigde herfinanciering in 2015 is de liquiditeitspositie versterkt. Mogelijke risico's met betrekking tot liquiditeit zijn het moeilijker verkrijgen van voorfinanciering, moeilijker verkrijgen van leverancierskrediet en mogelijke effecten van seizoensinvloeden. Om deze risico's te beheersen, 1) bewaken de divisies en bijbehorende business units wekelijks het liquiditeitsbeslag en de -behoefte met een centraal cashmanagementsysteem, 2) worden betalingen door Ballast Nedam centraal verricht en gemonitord, 3) verbeteren we het werkkapitaal door het in 2014 geïmplementeerde werkkapitaalbesparingsprogramma.

Financiële beheersing van projecten

Positieve resultaten op projecten en kostenbesparing zijn voorwaarden voor het bestaansrecht van Ballast Nedam. Daarom hebben verbeteren van projectmanagement en financiële controle topprioriteit. Bij het uitvoeren van complexe projecten zijn vele factoren van invloed op de kwaliteit en projectkosten. Deze factoren worden in de aanbestedingsfase ingeschat en de daaruit voortvloeiende kosten worden in de aanbidding meegenomen. Toch bestaat het risico dat de werkelijke kosten op bepaalde projecten afwijken van de begrote kosten.

Om dit risico zo veel mogelijk te beperken, toetst het divisie management de teamsamenstelling op inhoudelijke kennis en competenties. Ook toetsen de Business Unit Engineering of externe partijen onderdelen van de aanbidding tijdens de aanbestedingsronde. Tot slot voert de Contractcommissie een kritische toets uit op de uit te brengen aanbidding, waarbij geleerd wordt van issues uit eerdere projecten.

4.4.3 Operationele risico's

De operationele risico's van Ballast Nedam houden sterk verband met het uitvoeren van het primaire proces, namelijk onze projecten in zowel aanbestedingsfase, realisatiefase als beheerfase. Ballast Nedam focust zijn activiteiten de komende periode op projecten waarin wij ons onderscheiden en die passen bij de omvang van Ballast Nedam. Daarbij zien we operationele risico's op drie gebieden: onze medewerkers, kennismanagement en veiligheid.



CENTRALE SECURITY; OVERLAGING E- & F-PIER EN EF-GEBIED SCHIPHOL

Een zekere, soepele en overlastvrije uitvoering

De bouw van de centrale securityfilter voor transferpassagiers is onderdeel van de meerjarige verbouwingen en vernieuwingen op Schiphol. Onderdeel van deze centrale securityfilter is de overlaging van de E- en de F-pier, de uitbouw van de pieren met 16 meter en de realisatie van een uitbouw van de terminal tussen deze pieren. De bouw bevindt zich geheel in het operationele gebied op de luchthaven. Tijdens de werkzaamheden draait de luchthaven gewoon door. De nadruk ligt dan ook op een zekere, soepele en overlastvrije uitvoering, zodat het operationele proces ongestoord doorgang kan vinden. Het operationele proces van Schiphol en het bouwproces zijn strikt gescheiden. De reizigers merken dat er gebouwd wordt, maar de overlast wordt tot een minimum beperkt.

Medewerkers

Het jaar 2014 was een roerig jaar voor Ballast Nedam. Dat heeft geleid tot het vrijwillig en niet-vrijwillig vertrek van medewerkers op alle niveaus, deels door een aantal des-investeringen (waaronder de verkoop van CNG Net en de offshore activiteiten). Daarnaast is in het brede personeelsbestand ook sprake geweest van (deels ongewenste) uitstroom. Dit verloop heeft ertoe geleid dat er binnen bepaalde afdelingen medewerkers zijn vertrokken die een sleutelpositie vervulden binnen Ballast Nedam. Over de beheersmaatregelen op dit gebied leest u meer in paragraaf 5.6.4 *Vooruitzichten en doelstellingen 2015* op pagina 91.

Kennismanagement

Binnen Ballast Nedam bestaat het risico dat nieuwe kennis die we opdoen in de realisatie- en beheerfase niet wordt meegenomen in volgende, vergelijkbare aanbestedingen. Om daar iets aan te doen, maken we gebruik van het prestatie-meetsysteem van objecten in de realisatie- en beheerfase; dit wordt ingezet om de kennis die is opgedaan in deze fasen over te dragen naar de aanbestedingsfase. Als onderdeel van dit initiatief loopt momenteel een programma om de afwijkingenregistratie voor complexe projecten uniform uit te voeren.

Veiligheid

Veiligheid is een risicocategorie die binnen Ballast Nedam veel aandacht krijgt, ook op het niveau van de Raad van Bestuur. Onze mensen zijn ons kapitaal en daar zijn we heel zuinig op. Ballast Nedam heeft dan ook veel maatregelen genomen om de veiligheidsrisico's adequaat te beheersen. Een van de neveneffecten die dit kan hebben, is dat medewerkers te veel gaan vertrouwen op bijvoorbeeld de inspectieprocedures en minder alert zijn op eventuele risico's die toch nog kunnen optreden.

Om dit effect tegen te gaan, worden veiligheidstrainingen gegeven om het veiligheidsbewustzijn hoog te houden. Ook worden leidinggevendenden specifiek getraind hoe om te gaan met hun voorbeeldfunctie. Over de beheersmaatregelen voor veiligheid in de keten leest u meer in paragraaf 5.7 *Veiligheid* op pagina 92.

Compliance

Ballast Nedam integreert compliance in alle aspecten van zijn ondernemingsactiviteiten. Integer en compliant handelen is zo veel mogelijk geborgd door aan medewerkers heldere richtlijnen te verstrekken, door een toegankelijke complianceorganisatie met ondersteunende proces- en (meldings)systematieken, en door de aanstelling van een Chief Compliance Officer, die zich onder andere richt op de beheersing van mogelijke compliancerisico's. Ballast Nedam verlangt integriteit en compliant handelen niet alleen van zijn medewerkers, maar ook van zijn leveranciers en onderaannemers. Ballast Nedam identificeert onder meer compliancerisico's op de volgende drie gebieden: ketenverantwoordelijkheid, werken in consortia, en zakendoen in het buitenland.

Ketenverantwoordelijkheid

Uit de bestaande en aankomende wetgeving komt het beeld naar voren dat aansprakelijkheid en ketenverantwoordelijkheid toeneemt. Deze ontwikkeling zou ertoe kunnen leiden dat Ballast Nedam, al dan niet door eigen handelen, wordt geconfronteerd met claims en/of overtredingen. Deze verschijnselen kunnen afbreuk doen aan de reputatie van onze onderneming. In 2015 zullen we ons er dan ook voor inzetten om deze risico's te voorkomen en beheersen. Een van de beheersmaatregelen hierbij is dat we een externe partij (willekeurig) projecten laten auditen, om te zien of onze onderaannemers en leveranciers wet- en regelgeving naleven. Via deze periodieke audits wil Ballast Nedam input krijgen om specifieke beheersmaatregelen te kunnen nemen. Daarbij realiseren we ons terdege dat de beheersing van dit risico ook beperkingen kent.

Werken in consortia

Grote (integrale) projecten worden vaak in een consortium gerealiseerd. Zo komen meerdere bedrijfssystemen en -culturen bijeen op dezelfde werkvloer. Het is belangrijk om vast te stellen dat dit een complicerende factor is bij het handhaven en uitvoeren van het compliancebeleid dat Ballast Nedam hanteert en dat verdere afstemming binnen de samenwerkingsverbanden nodig is. Dit onderwerp heeft in 2015 de aandacht.

Zakendoen in het buitenland

Net als Nederland kent ieder land zijn eigen cultuur, normen- en waardenkader en omgangsvormen. Ieder land kent daarbij zijn eigen kansen en risico's.

Als we overwegen buitenlandse activiteiten op te starten, wegen we de compliance-risico's mee die voor dat land van toepassing zijn. Op basis van die weging kunnen we medewerkers adequaat toerusten met training en extra ondersteuning vanuit de complianceorganisatie. Een andere uitkomst van de weging kan zijn dat we besluiten deze activiteiten niet op te starten.

4.5 Specifieke risico's

Ballast Nedam is betrokken bij verschillende discussies en procedures, die onder meer gaan over betaling van meerwerk, fouten in de uitvoering of over vertraging bij projecten. In deze paragraaf gaan we kort in op enkele van de grootste procedures en de risico's hiervan. Deze geven we weer per divisie.

Divisie Bouw & Ontwikkeling

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. In december 2014 heeft de rechtbank in Groningen deze claim tot schadevergoeding van de provincie integraal afgewezen. De provincie Groningen gaat niet in beroep tegen het vonnis.

OV-Terminal Breda

Tussen Bouwcombinatie OV-Terminal Breda v.o.f. en haar opdrachtgever ProRail is een aantal geschillen ontstaan over onder meer vertraging van werkzaamheden, ontwerpverantwoordelijkheid en de uitleg van (diverse bepalingen in) het contract. In totaal gaat het om een zevental dossiers. Begin april 2015 hebben partijen – onder de voorwaarde dat het ministerie hieraan ook haar goedkeuring verleent – overeenstemming bereikt over de betaling door ProRail aan de Bouwcombinatie van een bedrag groot 12,5 miljoen euro (inclusief het tussentijds reeds betaalde bedrag van 5,9 miljoen euro). Partijen zijn nu in afwachting van deze goedkeuring waarna een en ander in een vaststellingsovereenkomst kan worden vastgelegd.

Divisie Infrastructuur

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

Bouwcombinatie pAnnaB heeft eind 2013 een vonnis van de rechtbank Den Haag ontvangen waaruit volgt dat zij aansprakelijk is voor schade, waarvan de hoogte van het bedrag van afgerond 13 miljoen euro is vastgesteld in een aparte schadestaatprocedure. pAnnaB is parallel aan de schadestaatprocedure tegen dit vonnis in hoger beroep gegaan. pAnnaB heeft de aanspraken van Babylon gemeld bij haar P.I.-verzekering.

N329

De Bouwcombinatie Pro N329 v.o.f. heeft een vordering van ruim 8 miljoen euro ingesteld tegen haar opdrachtgever de gemeente Oss in verband met zettingen die zijn opgetreden. Ballast Nedam heeft zijn vordering bij zijn P.I.-verzekering gemeld.

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. Het Hof heeft Ballast Nedam in het gelijk gesteld en Max Bögl veroordeeld tot betaling van ruim 9 miljoen euro. Dit bedrag is door Max Bögl aan Ballast Nedam betaald. Max Bögl is in cassatie gegaan bij de Hoge Raad.



HOSPITAL NOBO OTRABANDA

Exporteren van opgedane kennis en ervaring.

Ballast Nedam realiseert in Curaçao het ziekenhuis Hospital Nobo Otrabanda. Het nieuwe ziekenhuis vervangt het huidige ziekenhuis. Na een internationale aanbesteding werd Ballast Nedam medio 2012 geselecteerd op basis van de economisch meest voordelige inschrijving. In het project werkt Ballast Nedam samen met haar lokale partner op Curaçao OeverZaaijerLyongo architecten, EGM architecten en de adviseur voor de technische installaties Valstar Simonis. Het ziekenhuis zal 300 bedden krijgen en een omvang van circa 40.000 m². Ook komt er een ondergrondse parkeergarage voor 535 auto's.

Suriname refinery expansion project

Ballast Nedam heeft een verzoek tot arbitrage ingediend bij het International Court of Arbitration (ICC) over een claim van bijna 50 miljoen US dollar tegen zijn opdrachtgever Staatsolie Maatschappij Suriname. De claim is in 2012 en daarna ontstaan naar aanleiding van vertraging en verstoring van het Refinery Expansion Project. Voor deze vertraging en verstoring houdt Ballast Nedam de opdrachtgever verantwoordelijk. Het werk omvatte het leveren en installeren van stalen heipalen en civiele werkzaamheden voor de uitbreiding van de Tout Lui Faut-olieraffinaderij in Paramaribo en is in november 2013 succesvol opgeleverd. De partijen zijn in gesprek om tot een minnelijke regeling te komen, maar dat heeft tot dusver niet tot overeenstemming geleid. Om die reden heeft Ballast Nedam besloten om conform het contract een formeel verzoek voor ICC-arbitrage in te dienen.

A15 Maasvlakte-Vaanplein (MaVa)

Ballast Nedam participeert met een aandeel van 40 procent in het project A15 Maasvlakte-Vaanplein in het consortium A-Lanes. Ballast Nedam heeft voor dit project in totaal een verlies genomen van circa 100 miljoen euro. Ballast Nedam moet dit verlies voorfinancieren in afwachting van de uitkomst van de contractueel vastgelegde procedure van geschillenbeslechting. Zolang er geen duidelijkheid bestaat over de afhandeling van de door A-Lanes A15 ingediende claims, kan Ballast Nedam geen uitspraken doen over de precieze hoogte van het verlies na verrekening van de claims.

Als ten gevolge van de met Strukton en Strabag gesloten intentieovereenkomsten het economisch belang van Ballast Nedam terug gaat van 40% naar 10% neemt het risicoprofiel af. Zowel het risico van kostenoverschrijdingen als het mogelijke aandeel in lagere opbrengsten van claims dan voorzien, zijn hiermee voor Ballast Nedam sterk afgenomen.

Brug bij Ewijk

De Combinatie Versterken Bruggen (Ballast Nedam/Strukton) werkt samen om de brug bij Ewijk te renoveren. De Combinatie is in diverse discussies verwickeld met Rijkswaterstaat. Grootste discussiepunten zijn de omvang van de ontwerp-verantwoordelijkheid en de aanspraak op termijnsverlenging en bijbehorende tijdsgebonden kosten, die het gevolg zijn van extra werkzaamheden aan de zadelbalken en aan de vervanging van tuien.

Butendiek

Op het Project Butendiek loopt een discussie met staalleverancier EEW over diverse claims. Ballast Nedam claimt vertragingsschade door late levering van 'monopiles' en 'transition pieces' en houdt een deel van de betalingen hiervoor in. EEW maakt aanspraak op meerwerk en oefent retentierecht uit op 'as-built' documenten. De rechtmatigheid van dat meerwerk betwist Ballast Nedam.

Partijen hebben een tussentijdse overeenstemming bereikt over vrijgave van de 'as-built' documenten en het oplossen van de restpunten. Voor het bereiken van een 'final settlement' liggen de standpunten van partijen echter nog ver uit elkaar en moet mogelijk arbitrage uitkomst bieden.

Specialismen & Toelevering

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. Ballast Nedam heeft geprobeerd gevolg te geven aan de uitspraak van de Raad van Arbitrage. De gemeente heeft hier geen goedkeuring aan gegeven en heeft in augustus 2013 een executiegeschil aanhangig gemaakt bij de Raad van Arbitrage. Daarna is overleg op gang gekomen, waarbij partijen de mogelijkheid onderzoeken 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. De gemeente meent schade te hebben geleden, maar heeft de schadeomvang niet onderbouwd. De gemeente heeft het overleg afgebroken en Ballast Van Oord gedagvaard om de schade te vergoeden die voortvloeit uit overschrijding van de voor de zandwinplas vastgelegde oeverlijn. De rechtbank heeft de vordering van de gemeente afgewezen. De gemeente heeft nu hoger beroep ingesteld.

**CAMPUS UILENSTEDE, OOST AMSTELVEEN – URSEM
MODULAIRE BOUWSYSTEMEN/HAITSMA BETON**

Modulair de hoogte in

De campus biedt betaalbare woonruimte aan studenten en wordt momenteel grootschalig aangepakt. In totaal worden ongeveer 700 woningen gebouwd. Kant en klare modulaire studentenwoningen worden op elkaar gestapeld tot een hoogbouw van 11 bouwlagen. Dit is nog niet eerder in Nederland vertoond. Door de inzet van het Ursem3D® Bouwsysteem kan aanzienlijk sneller en goedkoper worden gebouwd met behoud van kwaliteit. Haitsma Beton levert de prefab betonvloeren met diverse voorzieningen voor het project. Hoewel de manier van bouwen anders is, zien de nieuwe woningen er van binnen en buiten precies zo uit als de andere nieuwe gebouwen op de campus.



Maatschappelijk verantwoord ondernemen

5.1	Positie MVO in de organisatie	78
5.2	Totstandkoming materialiteit	80
5.3	MVO-doelstellingen en resultaten	80
5.4	Energie en CO ₂	82
5.5	Afval, recycling en materialen	85
5.6	Goed werkgeverschap	86
5.7	Veiligheid	92
5.8	Compliance en integriteit	94
5.9	Innovatie	97
5.10	Maatschappij	102

5

Maatschappelijk verantwoord ondernemen

5.1 Positie MVO in de organisatie

De aangescherpte strategische focus van Ballast Nedam werkt door in het MVO-beleid voor 2015. Ballast Nedam gaat zich meer richten op de harde eisen om beter te kunnen presteren op de MVO-onderwerpen die relevant zijn in onze markt.

De verschillende MVO-doelstellingen zullen we dichterbij de business en meer naar de projecten brengen. Hierdoor wordt de urgentie van deze markteisen meer onderkend en uiteindelijk gedragen op de plek waar deze eisen het meest relevant zijn.

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, relevante acties die een positieve impact hebben op onze organisatie, onze stakeholders en de leefomgeving.

Dit betekent onder andere het volgende:

- De (divisie)directeuren zijn verantwoordelijk voor alle MVO-onderwerpen binnen hun bedrijfs onderdeel.
- Het beleid van acht 'key performance indicators' (KPI's) en zes geformuleerde doelstellingen is doorgevoerd door de hele organisatie. In paragraaf 5.3 *MVO-doelstellingen en resultaten* op pagina 80 vindt u een overzicht van de KPI's en doelstellingen.
- Bij de beloning van (divisie)directeuren 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.
- Voor diverse MVO-onderwerpen zijn kernteams benoemd om de organisatie/directeuren te ondersteunen in het behalen van de doelstellingen.

- De voorzitter van een kernteam doet voorstellen aan de Raad van Bestuur/Concernraad, bijvoorbeeld voor beleidsaanpassingen, KPI's, doelstellingen, tools, acties en analyses. De diverse kernteamleden zijn aangesteld vanuit de drie divisies; daardoor worden betrokkenheid en daadkracht op de juiste plek belegd.
- De borgingsresultaten worden hierbij zowel op divisie- en bedrijfsniveau gemeten en op holdingniveau geconsolideerd. De acht KPI's en de zes doelstellingen vormen integraal onderdeel van de kwartaalrapportages. Hiermee is MVO steviger geborgd in de bedrijfsvoering.

Toetsingskader

Ballast Nedam onderschrijft de richtlijnen van de OESO (Organisatie voor Economische Samenwerking en Ontwikkeling) en ILO (International Labour Organization). Daarnaast volgt Ballast Nedam de volgende convenanten, gedragscodes en certificaten:

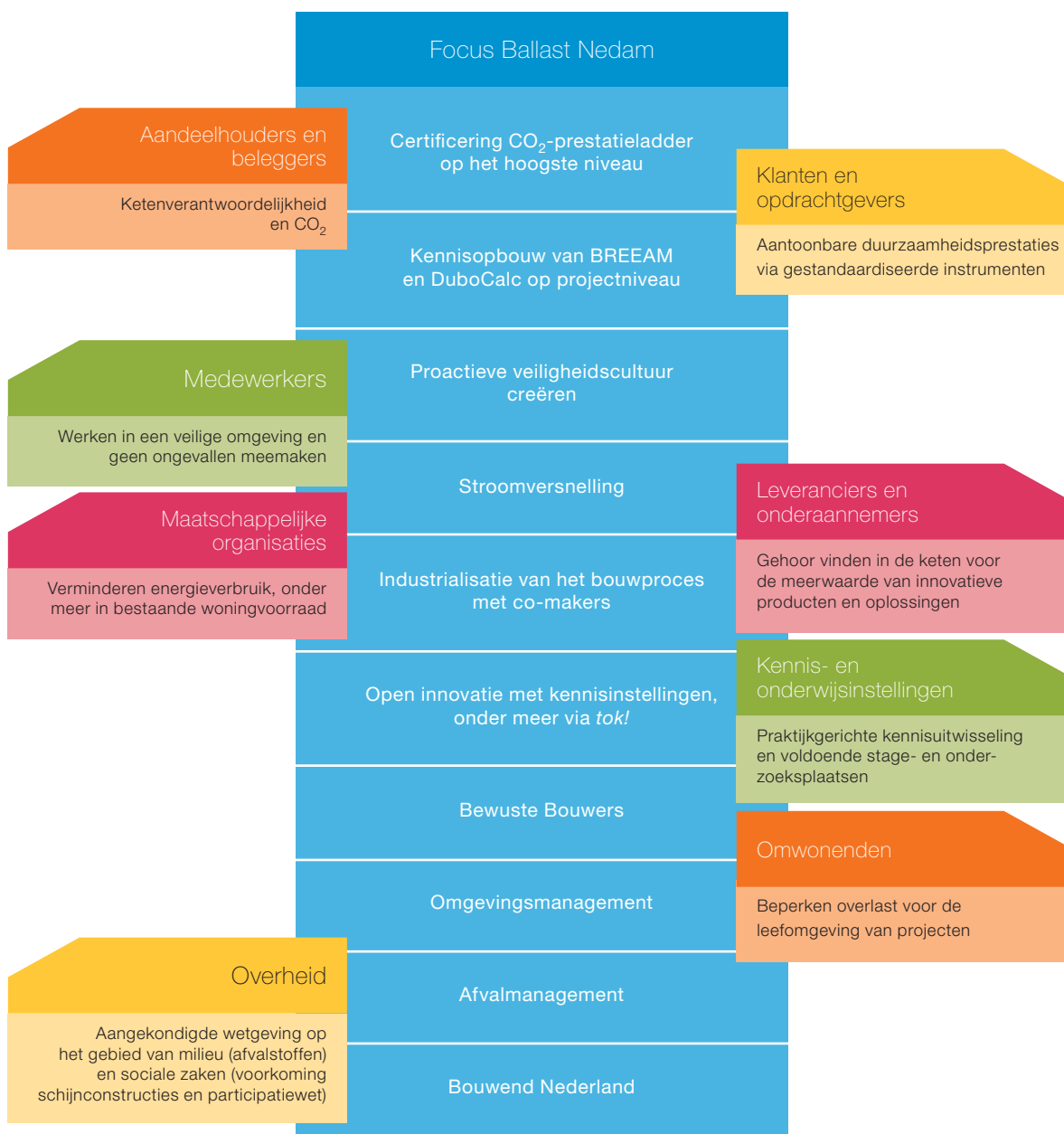
- Leidende Principes in de Bouw (Bouwend Nederland): bevorderen van professionele samenwerking en ketenverantwoordelijkheid in de bouw;
- Bewuste Bouwers: helpt de bouwer een goede buur te zijn en het omgevingsmanagement te professionaliseren;
- FSC Bouw- en Houtconvenant: gericht op toepassing van duurzaam gecertificeerd hout in de keten en bestrijding van de import van illegaal hout (Europese Houtverordening). Ballast Nedam beschikt over een FSC-certificaat;
- Gedragscode Constructieve Veiligheid (NEPROM); verplichtingen en aanbevelingen die te maken hebben met het organiseren van de juiste processen rond constructieve veiligheid;
- Gedragscode NEPROM: waarden, normen en regels die NEPROM-leden bij hun functioneren in acht dienen te nemen;
- Gedragscode Flora & Fauna (NEPROM / Bouwend Nederland): geeft invulling aan de algemene zorgplicht onder artikel 2 van de Flora- en faunawet en de omgang met soorten waaraan een zwaarder beschermingsregiem wordt toegekend;
- Green Deal Verduurzaming Beton (MVO Nederland): werkt toe naar een 100 procent duurzame betonketen in 2050;
- Governancecode 'Veiligheid in de bouw': opdrachtgevers en opdrachtnemers werken samen om de veiligheidscultuur van hun eigen organisatie te verbeteren;
- De CO₂-prestatieladder (SKAO: Stichting Klimaatvriendelijk Aanbesteden & Ondernemen): certificeert de reductie van CO₂ en wordt bij GWW-aanbestedingen gebruikt om een fictieve korting op de inschrijfprijs te bepalen;
- GRI G3.1 (Global Reporting Initiative): Ballast Nedam hanteert deze rapportage-systematiek voor integrale duurzaamheidsrapportage, maar richt zich vooral op de eisen die relevant zijn voor onze activiteiten. Daarom is besloten af te zien van certificering. De CO₂-voetafdruk is geverifieerd door de externe accountant EY;
- ISO 14001: toegepaste norm voor de opzet en certificering van milieu-managementsystemen.

Ballast Nedam is vertegenwoordigd in de convenanten, wisselt informatie uit met de beheerders van certificaten en voert dialogen in de volgende gestructureerde verbanden:

- Stroomversnelling;
- de klankbordgroep van de stichting SKAO;
- de beleidsadviescommissie Duurzaamheid (BAC) en de Vakgroep Bitumineuze Werken (VBW) van Bouwend Nederland.

5.2 Totstandkoming materialiteit

In lijn met de bijgestelde focus van de onderneming is de stakeholderdialoog in 2014 ingevuld met het palet aan beschikbare instrumenten. Hierbij onderscheiden we trends en benchmarks, overleg in gestructureerde verbanden, verplichtingen uit convenanten & certificaten, en nieuwe wettelijke verplichtingen. De resultaten geven mede richting aan onze MVO-prioriteiten voor 2015 en zijn weergegeven in het onderstaande schema.



5.3 MVO-doelstellingen en resultaten

Hiernaast ziet u een overzicht van de MVO-doelstellingen zoals we deze in 2013 hebben omschreven, de resultaten die hierop zijn behaald in 2014 en de doelstellingen voor 2015.

MVO- onderwerp	Beoogd doel	KPI 2015	Doelstelling 2014	Resultaat 2014	Doelstelling 2015
Energie, CO ₂ en luchtkwaliteit	Energie-efficiëntie en inzet van duurzame energie	CO ₂ (scope 1&2) Nederlandse omzet	18% reductie t.o.v. 2008	18% reductie	20% reductie t.o.v. 2008
Afval & recycling en Materialen	Het materiaalgebruik verminderen en het scheidingpercentage verhogen	Aantal lopende projecten en/of fabrieken met afvalbeheersplan	40	34	40
Goed werk- geverschap	Een gezonde, veilige en motiverende werk- omgeving voor alle medewerkers	Percentage ziekteverzuim	4,5%	4,35%	4,5%
Veiligheid	Wij gaan voor een letselvrij Ballast Nedam	Injury frequency	6,5	7,1	6,5
Integriteit	We komen alle toe- passelijke wet- en regelgeving en ethische normen na en we hanteren een nultolerantiebeleid	Een compliancemelding binnen 48 uur oppakken. Eventueel na onderzoek passende maatregel treffen. (2014: aantal overtredingen)	Geen doelstelling	5	100%
Innovatie	Door verbetering van processen, producten en businessmodellen toegevoegde waarde bieden voor onze klant	Aantal duurzame innovaties	3	5	3
Omgevings- management	In projecten moeten we comfort en duidelijkheid bieden, geen overlast	Aantal lopende projecten aangemeld bij Bewuste Bouwers per einde jaar	40	41	40
Community Investment	We dragen in onze activiteiten bij aan de scholing en werkgelegenheid van jongeren en mensen met een sociale achterstand	Aantal Social Returnprojecten	Geen doelstelling	38	Geen doelstelling

5.4 Energie en CO₂

Bij alle nieuw te ontwikkelen producten, gebouwen of gebieden nemen wij nadrukkelijk de energiebehoefte in de gehele levenscyclus in ogenschouw: van ontwikkelen en realiseren naar beheren en onderhouden.

Beleid

Het energiebeleid van Ballast Nedam is erop gericht om onze bedrijfsvoering de komende jaren energiezuiniger en duurzamer te maken. Daarnaast hebben keuzes die in de bebouwde omgeving worden gemaakt, een grote impact op het milieu. Niet alleen tijdens de bouw, maar nog tientallen jaren daarna. Dat inzicht bepaalt onze inzet om duurzaam te ontwerpen over de hele levenscyclus van een project.

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.

Doelstellingen en resultaten

In 2014 heeft Ballast Nedam 18 procent CO₂-reductie behaald ten opzichte van het referentiejaar 2008.

Overzicht CO ₂ -uitstootreductie (*)	2008	2013	2014
CO ₂ -voetafdruk (Nederlandse activiteiten) in tonnen	70 901	39 908	40 908 (**)
Omzet van de Nederlandse activiteiten (miljoen euro)	1 349	1 020	949
CO ₂ -uitstoot (ton) per miljoen omzet in euro	52,57	39,13	43,11
Percentage ten opzichte van basisjaar	100%	74%	82%
Reductie ten opzichte van basisjaar		25,6%	18,0%

(*) Aangepast voor vergelijkingsdoeleinden. Vanaf 1 januari 2014 is de wijze van consolideren gewijzigd volgens IFRS 11. Bedrijven waarvan het eigendom kleiner is dan 50 procent, worden niet opgenomen in de CO₂-voetafdruk. Voor de vergelijking zijn de CO₂-cijfers voor 2008 en 2013 ook volgens IFRS 11 weergegeven. Het effect voor 2013 is dat 10 335 ton van de minderheidsdeelnemingen niet meer wordt meegenomen.

(**) 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 en zakelijk gebruik van privéauto's) van de Nederlandse activiteiten. Voor de afbakening volgen we IFRS, waarbij we deelnemingen groter dan of gelijk aan 50 procent en combinaties proportioneel meenemen in de voetafdruk. Voor maandverbruiken die niet bekend zijn, worden per jaareinde schattingen gemaakt op basis van omzetontwikkeling. We berekenen de CO₂-uitstoot aan de hand van de conversiefactoren in de SKAO-prestatieladder 2.2. In deze prestatieladder zijn geen conversiefactoren gegeven voor CNG en groengas voor mobiliteit. Daarom 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 vierde keer assurance verleend bij de CO₂-voetafdruk over dit onderwerp. In paragraaf 8.6 op pagina 230 vindt u het onafhankelijke assurance-rapport van EY.

De reductie van de voetafdruk (scope 1 en 2) is bereikt door twee factoren:

- 1 we hebben energiebesparende maatregelen uitgevoerd;
- 2 energie-intensieve projecten en/of bedrijven hebben een lagere productie gehad.

Ballast Nedam verbruikt vooral energie voor woon-werkverkeer, transport, de inzet van bouwmaterieel, productie in fabrieken en op bouwplaatsen. 37 procent van het energieverbruik zit in diesel en benzine, 43 procent in aardgas en de resterende 20 procent in elektriciteit. Het gebruik van elektriciteit hebben we vergroend door garantie-van-oorsprongcertificaten bij windkracht uit Nederland. Ook heeft Ballast Nedam groengascertificaten ingezet voor het wegverkeer.

OVT-BREDA – BUSSTATION

Binnenstedelijke complexiteit

Het station Breda wordt door Ballast Nedam en Hurks volledig omgebouwd tot een geheel nieuw vervoersknooppunt voor trein, bus, auto, fiets en voetganger terwijl het station en het spoor dienst blijven doen. Het is de verbinding tussen het noorden en zuiden van de stad. Daarnaast is het een belangrijk knooppunt voor het treinverkeer. De dynamiek die bij een stedelijke locatie als deze hoort zorgt voor een oplossingsgericht aanpak. Alle aan- en afvoer van materialen en materieel gebeurt bijvoorbeeld via het spoor.



De CO₂-voetafdruk van Ballast Nedam bevat de CO₂-uitstoot die wordt gegenereerd door energieverbruik; deze wordt daarom hier gepresenteerd onder het onderwerp Energie. Deze CO₂-voetafdruk bestaat in 2014 uit de volgende onderdelen.

	Kantoor	Bouw- plaats	Fabriek	Mobiliteit	Totaal
Scope 1	1 260	8 400	10 185	11 450	31 296
Aardgas	1 260	182	2 694		4 136
Diesel		8 139	1 892	5 892	15 923
Benzine				2 074	2 074
Cokes			5 483		5 483
CNG				3 485	3 484
Overige fossiele brandstoffen		79	116		196
Scope 2	1 617	2 143	3 988	1 864	9 612
Elektriciteit	1 602	2 143	3 988		7 733
Stadswarmte	15				15
Zakelijk gebruik van privéauto's				1 864	1 864
Scope 1 en 2	2 877	10 544	14 173	13 314	40 908

Ballast Nedam heeft in 2014 de CO₂-reductiedoelstelling van 18 procent behaald ten opzichte van 2008, gerelateerd aan de omzet van de Nederlandse activiteiten.

Om het energieverbruik terug te dringen, hebben we de volgende maatregelen ingezet:

- Mobiliteit: het principe dat zo veel mogelijk auto's op CNG rijden, blijft in basis gehandhaafd. Volgens het uitgangspunt van Lowest Life Cycle Costing (LLCC) kan ook voor andere brandstoffen gekozen worden. Momenteel bestaat meer dan de helft van het wagenpark uit CNG-auto's.
- Om het dieselverbruik op projecten te verminderen, hebben we in 2013 twee nieuwe houtpalletkachels in gebruik genomen. Bij het project A15 Maasvlakte-Vaanplein is voor het eerst een aggregaat met een accupakket ingezet. Op ongeveer 1200 draaiuren is daarbij circa 1400 liter diesel bespaard. Ten opzichte van een traditioneel aggregaat is dat een CO₂-reductie van ongeveer 75 procent. Op grond van deze aanzienlijke besparing zijn er in 2014 twee accupakketten gebouwd, die we in 2015 gaan inzetten.
- Ballast Nedam Bouw & Ontwikkeling Speciale Projecten maakt gebruik van bouwwarmteplannen om te sturen op energiebesparing. Deze plannen leiden tot maatregelen om het droogstoken van een gebouw efficiënter te laten plaatsvinden door de weersinvloed gedurende de bouw waar mogelijk te beperken.

CO₂ in de keten

Ballast Nedam werkt met de CO₂-prestatieladder, een instrument dat bedrijven helpt om CO₂-uitstoot te reduceren. In lijn daarmee stimuleren we onze ketenpartners maatregelen te nemen om hun relatieve CO₂-uitstoot aantoonbaar te verminderen. Wij realiseren ons dat deze ambitie een grote uitdaging is, vooralsnog de meest economische prijs veelal doorslaggevend is voor de markt. Ieder jaar vragen we onze leveranciers een CO₂-voetafdruk aan te leveren. We voldoen hiermee aan de doelstelling die is vastgelegd in de normen van de CO₂-prestatieladder.

5.5 Afval, recycling en materialen

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

Beleid

Ons beleid is erop gericht afval te elimineren en materiaalgebruik te beperken. Daarmee voorkomen we ook onnodige (milieu)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 waar mogelijk afbreekbare en/of herbruikbare materialen te gebruiken en de afvalverwerking te optimaliseren.

Doelstellingen en resultaten

Begin 2013 hebben we de Ballast Nedam-afvalbeheersplannen geïntroduceerd. Aan de hand van een vast format kan het projectteam een concreet afvalbeheersplan opstellen voor de realisatiefase van een project. Het format omvat zeven stappen, waarin nadrukkelijk de hele keten wordt betrokken en in een vroege fase ook de inbreng wordt opgenomen van leveranciers, onderaannemers en afvalverwerkers. Zo ontstaat een gezamenlijk afvalbeheersplan dat is toegesneden op het project. Eind 2013 waren er 26 in gebruik; in 2014 waren bij 35 lopende projecten afvalbeheersplannen in gebruik.

EMVI-gegunde projecten, gebaseerd op de CO₂-prestatieladder

De combinatie Ballast Nedam & De Klerk renoveert ongeveer 23 kilometer aan damwanden in het Amsterdam-Rijnkanaal in opdracht van Rijkswaterstaat. Het project is momenteel in uitvoering en het grootste deel van de werkzaamheden wordt uitgevoerd vanaf het water. Hierbij zetten we meerdere schepen in, die diesel verbruiken. De effectiefste besparing van CO₂ behalen we door een goed door-dachte planning van de werkvakken. Zo kunnen we het dieselverbruik van de schepen zo veel mogelijk beperken.

Het project N31 Traverse Harlingen omvat de verbreding van de N31 naar twee keer twee rijstroken over een lengte van circa 3 kilometer, de aanleg van een aquaduct in het Van Harinxmakanaal, en de aanleg van vijf viaducten voor de kruising met de spoorlijn en het onderliggende wegennet. Ballast Nedam heeft bij dit project een integrale aanpak gehanteerd, waarin de betrokken disciplines in de keten nauw hebben samengewerkt om het gebruik van materialen en daarmee de uitstoot van CO₂ zo veel mogelijk te beperken. In het ontwerp wordt onder meer gebruikgemaakt van hoogwaardige geprefabriceerde betonnen elementen. Die keuze voor industriële productie draagt ook bij aan een snelle bouwmethode en beperking van de overlast voor de omgeving. Het grondtransport is geoptimaliseerd om het gasolieverbruik en de CO₂-uitstoot te verminderen. Ook is op het project een duurzaamheidscoach aangesteld om het bewustzijn te vergroten.



In 2014 hebben we via afval- en recyclingbedrijven 26 327 ton afval opgehaald en als volgt hergebruikt:

Afvalstof	Gewicht x 1.000 kg	Wordt gebruikt als
Puin	9 157	Puingranulaat
Bouw- en slooppafval	6 725	Nieuwe materialen/energie
Asfalt	2 763	Nieuw asfalt
Hout	1 566	Houtproducten/energie
Bedrijfsafval	739	Energie
Papier en karton	229	Papier/karton
Klein chemisch afval	61	Diverse
Dakafval	61	Minerale producten
Overig niet-gevaarlijk afval*	5 026	Diverse
Totaal 2014	26 327	

* Deze categorie bevat voornamelijk kernzand en ovenslak uit onze ijzergieterij en groenafval uit beheeractiviteiten. Alle afvalstromen in deze categorie worden gescheiden opgehaald en hergebruikt.

Afval en materialen in de keten

Veel afval ontstaat doordat producten niet exact op maat worden geleverd of doordat materialen eenmalig gebruikt worden. Daarom gaan we in dialoog met leveranciers of onderaannemers over verpakkingsmaterialen die een grote impact hebben, om te kijken of het voor dit project anders kan. Dat leidt bijvoorbeeld tot afspraken met leveranciers over terugname, reductie of wijziging van verpakkingsmaterialen. Een ander initiatief is dat materialen al in de ontwerpfase effectiever worden toegepast, zodat minder rest-producten overblijven.

Wat betreft materialen richten we ons op verduurzaming van het gebruik van hout, beton en asfalt, vanwege de relatief hoge milieu-impact die deze materialen hebben. We werken samen binnen de keten door deel te nemen aan het FSC Bouw- en Houtconvenant, de Green Deal Verduurzaming Beton en VBW Asfalt.

5.6 Goed werkgeverschap

2014 was een bewogen en onzeker jaar. We hebben een pakket van maatregelen uitgevoerd op strategisch, operationeel en financieel niveau en diverse verbeterprogramma's ingezet. Deze maatregelen en programma's hebben verregaande persoonlijke consequenties gehad voor bepaalde groepen medewerkers: de desinvesteringen van diverse toeleverende en specialistische bedrijven betekenden ook het vertrek van het daaraan verbonden personeel. Een andere verandering was de herstructurering van regionale bouwbedrijven naar een geïntegreerd opererend bouwbedrijf; deze herstructurering ging gepaard met gedwongen ontslagen. Een gevolg was dat het werk met minder mensen moest worden gedaan en bovendien

vaak op een andere manier dan voorheen. Verder hebben we in 2014 de operationele aansturing vanuit zes clusters geïntegreerd naar drie divisies: Infrastructuur, Bouw & Ontwikkeling en Specialismen & Toelevering. Dat heeft voor medewerkers geleid tot veranderingen van afdeling, standplaats en/of hun takenpakket. De omstandigheden in 2014 hebben van onze medewerkers blijvende inzet, flexibiliteit en doorzettingsvermogen gevergd, terwijl zij geconfronteerd werden met een versobering van diverse secundaire arbeidsvoorwaarden.

5.6.1 Aandachtspunten human resources (HR)

Als gevolg van de hierboven genoemde verschuivingen in de organisatie lag het zwaartepunt in de bijdrage van de afdeling P&O op twee gebieden:

- zorgdragen voor optimaal behoud van alle arbeidsvoorwaardelijke rechten en plichten van medewerkers die deel uitmaakten van verkochte bedrijfsonderdelen. Daarbij werkten we samen met de kopende partij;
- ons inspannen om de noodzakelijke reorganisaties zorgvuldig en effectief door te voeren, met respect voor de medewerkers die daar direct of indirect de gevolgen van hebben ondervonden.

Voor medewerkers die ontslagen worden, is het sociaal plan in werking getreden. Dit sociaal plan is erop gericht om medewerkers zo snel mogelijk weer aan een baan te helpen. In combinatie met ondersteuning en begeleiding vanuit ons mobiliteitsbureau kunnen wij, net als in 2013, ook voor 2014 concluderen dat deze opzet succesvol is gebleken. De meerderheid is binnen afzienbare tijd weer aan het werk gekomen.

Aantal medewerkers gevestigd in het buitenland en in Nederland

Per 31 december 2013	Man	Vrouw	Totaal
Buitenland	107	7	114
Binnenland	2 620	359	2 979
Totaal	2 727	366	3 093

Per 31 december 2014

Buitenland	18	6	24
Binnenland	2 185	286	2 471
Totaal	2 203	292	2 495

Aantal medewerkers uit dienst getreden in 2014 naar leeftijdsgroep, uitgesplitst naar reden uit dienst, per 31 december 2014

	Man natuurlijk verloop	Vrouw natuurlijk verloop	Man op eigen verzoek	Vrouw op eigen verzoek	Man op verzoek werkgever	Vrouw op verzoek werkgever	Totaal uitstroom
< 20							0
20-24	7			1			8
25-29	7	3	16	6	16		48
30-34	7		28		23	12	72
35-39	8	2	37	2	30	8	87
40-44	13	3	20	5	45	11	95
45-49	5	2	17	3	43	12	83
50-54	3		7	2	43	3	56
55-59	4		7	1	51	3	66
=> 60	32	2	1		51		89
Totaal	86	12	133	20	304	49	604

5.6.2 Medezeggenschap

Ballast Nedam kent diverse ondernemingsraden: de centrale ondernemingsraad, groepsondernemingsraden en bedrijfsondernemingsraden. Elk van deze groepen heeft door de vele herstructureringen van het bedrijf een of meer adviesaanvragen voorgelegd gekregen. De belangrijke verantwoordelijkheid voor de ondernemingsraden hierbij was om bedrijfsbelangen en consequenties voor het personeel goed tegen elkaar af te wegen en daarop een zorgvuldig adviestraject te doorlopen.

In 2014 bleek een goede communicatie mogelijk en was er sprake van vertrouwen tussen bestuurder en leden van de OR; essentieel om deze adviestrajecten tot een goed einde te brengen. Ook de voorgestelde wijzigingen in arbeidsvoorwaarden, meestal met het doel te besparen, hebben de nodige wijsheid gevraagd van de ondernemingsraden om tot een goed onderbouwd besluit te komen.

5.6.3 Medewerkers staan centraal

Onze mensen zijn de belangrijkste succesfactor om in stabiel vaarwater te komen en de projectresultaten te verbeteren. Topprioriteiten als kostenbesparingen, risicobeheersing en procesverbeteringen moeten van onze medewerkers komen. Dit valt of staat met hun betrokkenheid, deskundigheid en bevoegdheid bij de werkzaamheden die zij verrichten. Onze organisatie staat als geheel voor de taak de krachten van onze mensen optimaal in te zetten voor het resultaat van de organisatie.

Instroom

De instroom van nieuw personeel lijkt op het eerste gezicht in tegenspraak met de uitstroom van medewerkers in 2014. Toch ontstonden, door de grote diversiteit aan bedrijfsonderdelen en de verschillende markten waarin Ballast Nedam opereert, op diverse plekken vacatures. Deze zijn zo veel mogelijk intern vervuld.

We hebben met name tijd en energie gestoken in de arbeidsmarktcommunicatie en werving van stagiairs en starters. Ballast Nedam doet het liefst onder aan de loopbaanladder een beroep op de externe arbeidsmarkt, om vervolgens een opwaartse druk te creëren: voor starters liggen opleidings- en ontwikkelprogramma's klaar, waarmee zij over de benodigde vaardigheden en kernwaarden komen te beschikken. Dit principe betekent dat we ook in economisch minder gunstige tijden door moeten gaan met de werving van stagiairs (onze potentiële toekomstige medewerkers) en starters. Onze bedoeling daarbij is dat we hen langdurig willen behouden voor de organisatie, zodat zij in de toekomst sleutelposities binnen de organisatie kunnen innemen. Bovendien anticiperen wij hiermee op het onafwendbare moment dat de vraag naar personeel het aanbod sterk overtreft. Door optimaal te putten uit de doorstroom van eigen personeel voorkomen we wervingsproblemen op termijn.

Aantal trainees/stagiairs/leerlingen op jaarbasis in 2014

	Man	Vrouw	BN totaal
(Technische) trainees (hbo/wo)	40	1	41
Financiële trainees (hbo/wo)	9	0	9
Stagiairs	192	26	218
Leerlingstelsel (bol/bbl)	30	1	31

Verdere reductie van het ziekteverzuim

In 2014 is het verzuim voor het derde opeenvolgende jaar afgenomen tot 4,35 procent. Een goed resultaat dat tot een substantiële verlaging van de verzuimkosten heeft geleid. Toch zit Ballast Nedam daarmee nog boven het gemiddelde ziekteverzuim dat van toepassing is in Nederland (3,9 procent in 2013) en in de bouwrijverheid (3,8 procent in 2013).

In 2013 hebben we het eigenregiemodel geïntroduceerd. Dit model moet bijdragen aan een lager verzuimpercentage. Bij het eigenregiemodel verschuift de verantwoordelijkheid voor de begeleiding van de zieke medewerker naar de leidinggevende. Deze laatste krijgt hierbij ondersteuning van de verzuimcoördinator of de bedrijfsarts van de arbodienst. Deze benadering komt voort uit onze overtuiging dat de medewerker en zijn leidinggevende samen verantwoordelijk zijn voor de inzet, de ontwikkeling en het welzijn van het personeel. Daarvoor moet we een werkomgeving creëren waarin zij daartoe optimaal in staat worden gesteld. Het nieuwe personeelsinformatiesysteem DAX Fourvision ondersteunt hierbij, omdat dit systeem is voorzien van een functionaliteit die hierbij goed aansluit: de Employee Self Service (ESS). Leidinggevers kunnen daarin volledig zelf ziek- en hersteldmeldingen uitvoeren en acties rondom re-integratie van langdurig zieke medewerkers managen en beheren.

Ook in 2015 willen we het verzuim verder verlagen. De doelstelling voor 2015 is een verzuimpercentage van maximaal 4,25 procent. Hiertoe zetten we vooral in op preventie: uitval van medewerkers voorkomen.

Percentage ziekteverzuim

2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
5,70%	5,00%	5,00%	4,78%	5,01%	4,81%	4,48%	4,35%

Loopbaan- en ontwikkelmogelijkheden

In 2014 hebben medewerkers beperkt en selectief loopbaanmogelijkheden geboden gekregen. Dit heeft binnen alle gelederen van de organisatie tot promoties geleid. Voor zover de beperkte opleidingsbudgetten dit toestonden, hebben we medewerkers daarnaast opleidings- en ontwikkelingsmogelijkheden geboden.

Aantal unieke deelnemers aan een of meerdere opleidingen op jaarbasis in 2014

Aantal deelnemers	Totaal aantal medewerkers	Percentage opleiding gevolgd
1 303	2 495	52%

Flexibilisering van arbeid

Flexibilisering van arbeid is de trend. Ballast Nedam onderzoekt in hoeverre de vaste kern van werknemers kunnen worden verkleind en kan worden aangevuld met werknemers waarmee we een meer flexibele relatie aangaan (zzp'ers, gedetacheerden, uitzendkrachten). De grens tussen vast en flexibel personeel zal steeds verder vervagen. Het toenemende strategische belang van de tijdelijke professional vraagt om een gedegen HR-management van onze flexibele schil. Door ons HR-beleid ook op deze categorie medewerkers te richten, kunnen we sturen op een kwantitatief én kwalitatief juiste in-, door- en uitstroom.

Dat we de flexibele schil beter willen managen, is ook ingegeven door de internationalisering van de arbeidsmarkt. Het zal in de nabije toekomst steeds meer voorkomen dat we op flexibele basis buitenlands talent aantrekken. Belangrijke motieven hierbij zijn schaarste op de binnenlandse arbeidsmarkt en arbeidsmotivatie van buitenlands talent. In ons personeelsinformatiesysteem DAX Fourvision zijn inmiddels de eerste stappen gezet om de flexibele schil in te voeren en te beheren.

Aantal medewerkers naar type contract

Per 31 december 2013	Man	Vrouw	Totaal
Bepaalde tijd	128	25	153
Onbepaalde tijd	2 492	334	2 826
BN totaal	2 620	359	2 979
% medewerkers met contract OT	95%	93%	95%

Per 31 december 2014	Man	Vrouw	Totaal
Bepaalde tijd	98	15	113
Onbepaalde tijd	2 087	271	2 358
BN totaal	2 185	286	2 471
% medewerkers met contract OT	96%	95%	95%

5.6.4 Vooruitzichten en doelstellingen 2015

Investeren in onze mensen

Onze mensen zijn de belangrijkste succesfactor. Vanuit deze overtuiging richt Ballast Nedam zich op een gezonde, veilige en motiverende werkomgeving voor alle medewerkers. Wij zullen aanhoudend in onze mensen investeren en hen begeleiden in hun veranderende rol in een dynamische omgeving. Na alle organisatiewijzigingen en vernieuwde bedrijfsdoelstellingen hebben onze mensen behoefte aan duidelijkheid over hun (veelal nieuwe) rol in de organisatie en over hoe zij optimaal kunnen bijdragen aan het herstel van Ballast Nedam.

Bijzondere aandacht gaat daarbij uit naar onze sleutelposities. Met het oog op bedrijfssucces en -continuïteit moeten we sleutelfunctionarissen blijvend een aantrekkelijke werkomgeving weten te bieden. Bij doorstroom of (ongewenste) uitstroom van deze groep moet een gedegen opvolgingsplan klaarliggen.

Ontwikkelingen op de arbeidsmarkt

We anticiperen op diverse arbeidsmarktontwikkelingen waar we rechtstreeks de gevolgen van gaan ondervinden. De vergrijzing en ontgroening maken de arbeidsmarkt structureel krap, wat betekent dat (technisch) talent steeds schaarser wordt. Ook gaat de arbeidsmarkt er anders uitzien als gevolg van flexibilisering. Een andere ontwikkeling ten slotte is dat oudere werknemers langer doorwerken doordat de AOW-leeftijd en pensioengerechtigde leeftijd opschuiven. Het is zaak dat ook deze categorie medewerkers goed inzetbaar blijft binnen de organisatie.

Hernieuwd HR-beleid

Met ons HR-beleid willen wij richtinggevend zijn voor leidinggevend en medewerkers, zodat iedereen optimaal kan bijdragen. Gezien de veranderingen binnen en buiten onze organisatie hebben we ons geheroriënteerd op ons HR-beleid en hebben we voor de komende drie tot vijf jaar een hernieuwd HR-beleid geformuleerd. Dit is toegesneden op onze aangescherpte bedrijfsdoelstellingen en komt tot uitdrukking in vijf kernthema's:

- strategische personeelsplanning;
- leiderschapsontwikkeling;
- instroom;
- loopbaanmanagement en ontwikkeling;
- vitaliteit.



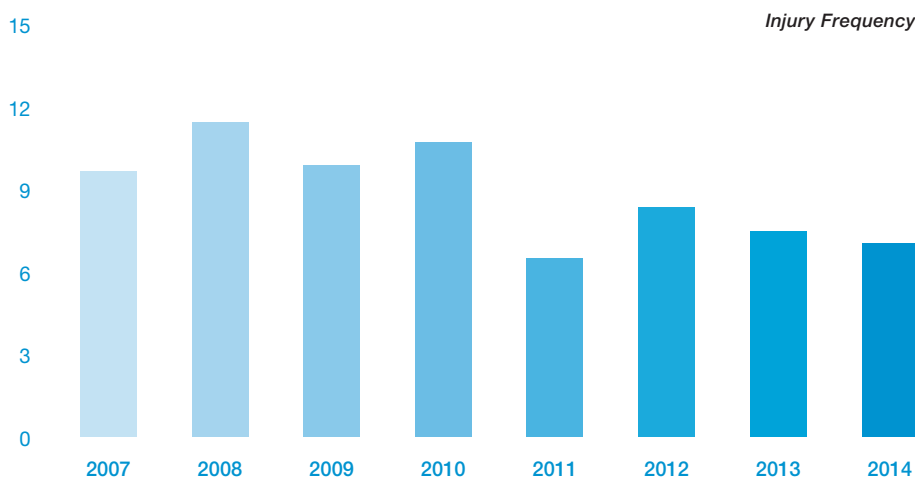
5.7 Veiligheid

Wij willen dat veilig werken een integraal onderdeel is van onze werkzaamheden. Onze medewerkers, ingeleende werknemers en werknemers van onderaannemers moeten hun werkzaamheden veilig (kunnen) uitvoeren, zodat iedereen na een dag werken weer veilig en gezond thuiskomt. Wij gaan dus voor een letselvrij Ballast Nedam. Alle mensen die aan onze projecten werken, moeten zich daarom voortdurend bewust zijn van de veiligheidsrisico's. Voor ons allemaal geldt: *ik werk veilig of ik werk niet!*

Beleid

Veiligheid is een van de kernwaarden van Ballast Nedam en we besteden er veel aandacht aan. Desondanks hebben wij jaarlijks met te veel onveilige situaties en (verzuim) ongevallen te maken. Dat is niet acceptabel. Het veiligheidsbeleid van Ballast Nedam 2015-2017 is erop gericht een *proactieve veiligheidscultuur* te creëren met meer aandacht voor de rol van het management.

Het aantal verzuimongevallen (IF) per miljoen gewerkte uren



Doelstellingen en resultaten 2014

De 'injury frequency' (IF) van 2014 bedraagt 7,1 en is ten opzichte van 2013 (7,4) licht gedaald. Het IF-cijfer is gebaseerd op het aantal ongevallen met verzuim onder eigen en ingeleend personeel ten opzichte van het aantal gewerkte uren.

Uit de onderliggende cijfers blijkt dat de letselduur toeneemt. Dat betekent dat de ongevallen die plaatsvinden, ernstig letsel veroorzaken met ingrijpende gevolgen voor de slachtoffers, hun familie en de collega's op de bouwplaats. Dit zien we ook terug in de toename van het aantal safety alerts van ernstige ongevallen. Daarnaast zien we dat het aantal ongevallen bij onderaannemers onevenredig is toegenomen ten opzichte van het aantal gewerkte uren.

In oktober is op een van onze projecten een medewerker van een onderaannemer tijdens zijn werk om het leven gekomen. Bij het storten van het beton voor een kolom viel een steiger om, waarbij twee medewerkers ten val kwamen. Een van de slachtoffers heeft daarbij beide enkels gebroken. Het andere slachtoffer is in kritieke toestand naar het ziekenhuis overgebracht en daar overleden.

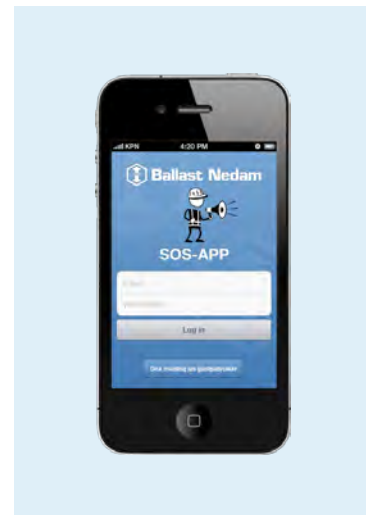
In 2015 leggen we vooral de nadruk op de permanente dialoog over veiligheid. We handhaven daarbij de doelstelling van een IF kleiner dan 6,5.

SOS-app: laagdrempelig melden

Ballast Nedam heeft de app SOS (Signaleren Onveilige Situaties) ontwikkeld, waarmee gebruikers onveilige situaties rondom bouwprojecten kunnen melden. Bij de melding kunnen ze verwijzen naar een specifiek project, GPS-locatie of een Ballast Nedam-kantoor. Het is bovendien mogelijk om een foto van de situatie te maken met de app. Bijzonder aan de app is dat de melder het verloop van zijn melding kan volgen totdat die is opgelost.

Door onveilige situaties te melden, kunnen ongevallen voorkomen worden en krijgen we meer kennis over en zicht op verbeterpunten op de werklocaties van Ballast Nedam. Daardoor kunnen we structurele oplossingen ontwikkelen en worden werkplekken veiliger.

De SOS-app is inmiddels 524 keer gedownload en in het vierde kwartaal van 2014 gebruikt voor 78 meldingen. Dat is in aanvulling op de mogelijkheid om schriftelijk of mondeling te melden bij leidinggevendenden of tijdens toolboxmeetings. Ook inleenkrachten en onderaannemers kunnen gebruikmaken van de SOS-app.



Safety alerts: leren van incidenten

We onderzoeken alle ongevallen. De consistentie en kwaliteit van dit onderzoek naar oorzaken moeten we waarborgen. Daarom wordt het verricht door gekwalificeerde HSSE-staf of door het eigen veiligheidskundig adviesbureau Dibec. Vervolgens delen we de oorzaken van het ongeval via safety alerts met de hele organisatie.

Betrokken management: walk the talk

Een van de speerpunten van het beleid is om bewustzijn en gewenst gedrag te stimuleren in de organisatie. Het management vervult daarin een belangrijke voorbeeldfunctie door te sturen op veiligheid en een klimaat te creëren waarin we elkaar aanspreken op veiligheid. Dat gebeurt onder meer door reguliere observatierondes te houden, door aandacht te besteden aan veiligheid tijdens toolboxmeetings en in de besprekingen van managementrapportages. Het motto daarbij is 'walk the talk': voeg de daad bij het woord. Om het beleid kracht bij te zetten, rapporteert het kernteam Veiligheid rechtstreeks aan de CEO van Ballast Nedam.



Veiligheid in de keten

Ballast Nedam maakt geen onderscheid tussen eigen medewerkers en onderaannemers, als het gaat om veilig werken. Op onze bouwplaatsen werk je veilig of je werkt niet. Wij stimuleren onze onderaannemers veilig te werken door op onze projecten het beleid onverkort toe te passen. Dat betekent dat we de dialoog met onderaannemers aangaan en tegelijkertijd ook toezien op de naleving van gemaakte afspraken. In 2015 laten we ook het veiligheidskundige adviesbureau Dibec proactief bij onderaannemers op (willekeurige) projecten audits uitvoeren op het gebied van veiligheid, en we sturen daar stringenter op. Uit deze audits zal blijken of er aanvullende maatregelen nodig zijn of eventuele aanscherpingen op het gevoerde beleid.

5.8 Compliance en integriteit

Sinds 2012 voeren wij een aangescherpt en consistent compliancebeleid. Onze uitgangspunten en ambitie zijn ook dit jaar onveranderd en helder gebleven.

Beleid

Onze ambitie op dit gebied blijkt uit hoe wij de compliance intern organiseren. Vanzelfsprekend is daarbij het uitgangspunt dat we alle toepasselijke wet- en regelgeving en ethische maatschappelijke normen nakomen. Daarnaast hanteren we een nultolerantiebeleid. Dit beleid houdt in dat wij geen inbreuken toestaan op integriteit; niet door eigen medewerkers en niet door derden. Iedere melding van een (grote of kleine) mogelijke inbreuk wordt onderzocht. Om het nultolerantiebeleid te kwalificeren, hebben we een nieuwe KPI voor integriteit opgenomen (zie paragraaf 5.3 *MVO-doelstellingen* op pagina 80).

Met dit beleid willen we het handelen van onze onderneming en het handelen in de onderneming transparant maken. Ook willen wij onze medewerkers bewuster maken van het belang van integer en ethisch handelen. We zien compliance als een onderdeel van onze cultuur en van de omgang met elkaar. Dit geldt voor alle geledingen van het bedrijf en dit beeld wordt actief uitgedragen door alle lagen van ons management.

Binnen onze onderneming is de centrale aansturing van compliance neergelegd bij de Chief Compliance Officer, die rechtstreeks rapporteert aan de Raad van Bestuur en de Raad van Commissarissen. Decentraal zijn de compliance officers in onze bedrijfs-onderdelen en bij onze projecten actief met de praktische invulling en toepassing van ons beleid. Daarnaast hebben we digitale tools beschikbaar: we bieden e-learning-modules aan en webtools om de meldingen van incidenten, giften en geschenken te registreren en accorderen. Verder hebben we een Corporate Compliance Charter en een gedragscode. De Corporate Compliance Charter bevat de basisprincipes van het compliancemanagement en de manier waarop dit binnen Ballast Nedam is opgezet. De gedragscode is uitgewerkt in diverse subcodes.

In 2014 is de nieuwe gedragscode ingevoerd en in combinatie met een korte e-learningmodule aan onze medewerkers aangeboden. Vanwege de financiële situatie van Ballast Nedam in 2014 hebben we echter de prioriteit verlegd naar de meer primaire bedrijfsactiviteiten. In verband hiermee hebben we besloten de verdere ontwikkeling en uitrol van geplande e-learningmodules door te schuiven naar het volgende jaar. Daarnaast hebben we als onderdeel van een grotere herstructurering van onze interne organisatie ervoor gekozen het onderdeel riskmanagement bij de afdeling Corporate Control onder te brengen. Ten slotte heeft er in het verslagjaar een wisseling plaatsgevonden: de functie Chief Compliance Officer kwam vacant, en sinds november is deze weer vervuld. De nieuwe Chief Compliance Officer richt zich op de verdere op- en uitbouw van compliance en neemt daarbij ook de eerder geplande acties mee.

Gedragscode

Een voorbeeld van ons compliancebeleid is dat wij alle nieuwe UTA-medewerkers (uitvoerend technisch administratief) vragen kennis te nemen van onze gedragscode. Dit gebeurt direct na hun indiensttreding. Later brengen we de inhoud van deze gedragscode door middel van een e-learningmodule opnieuw onder hun aandacht. Beide momenten worden gemonitord en zo nodig brengen we het onderwerp nogmaals onder de aandacht.

Aan het eind van het jaar hebben we aan alle medewerkers een opgefriste versie van onze gedragscode uitgereikt (of digitaal ter beschikking gesteld). We noemen de code 'opgefrist', omdat de kernboodschap gelijk is gebleven, maar de wijze van aanbieding en formulering is aangepakt. Door deze maatregelen bevorderen we de alertheid en het bewustzijn van compliance. Tegelijk wordt ook duidelijk gecommuniceerd dat – los van voorlichting en trainingsmomenten – elke medewerker zelf verantwoordelijk is voor zijn of haar eigen gedrag en naleving van wet- en regelgeving. Hij of zij moet hierover te allen tijde verantwoording kunnen afleggen.

Meldingen 2014

In 2014 zijn de openstaande meldingen uit 2012 en 2013 afgehandeld en zijn 26 nieuwe meldingen geregistreerd. Van de nieuwe meldingen zijn dertien zaken rechtstreeks gemeld aan de Chief Compliance Officer of een van de compliance officers; de dertien andere meldingen zijn gedaan via de 'meldtool'. Er is niet gebruikgemaakt van de mogelijkheid om anoniem te melden via de meldlijn. Deze anonieme meldlijn handhaven we overigens wel.

HILTON AMSTERDAM AIRPORT HOTEL

Het nieuwe Hilton hotel heeft 433 guest rooms, 23 vergaderzalen, een 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 de internationale luchthaven. Het nieuwe Hilton Schiphol staat op een prominente plaats langs de toegangsweg naar de terminal, naast het huidige Hilton hotel. Het hotel is een echte icoon voor de luchthaven. Opdrachtgever en investeerder: Schiphol Hotel Property Company, een onderneming van Schiphol Real Estate.

HILTON AMSTERDAM AIRPORT HOTEL

Beeldbepalend icoon

Het nieuwe Hilton Amsterdam Airport Hotel wordt gerealiseerd in een bouwperiode van 2,5 jaar en is pal voor het huidige Hilton hotel gebouwd, dat na oplevering van het nieuwe hotel wordt gesloopt.



Bij de genoemde 26 meldingen ging het om uiteenlopende kwesties, zoals diefstal, oplichting, seksuele intimidatie en ook om een aantal verzoeken om advies hoe te handelen. Alle meldingen zijn onderzocht en behandeld. Hiervan zijn er nog elf meldingen in onderzoek. Overige meldingen zijn afgehandeld en hebben geleid tot een concreet advies of corrigerende maatregel. Bij vijf meldingen ging het om een overtreding van de gedragscode. Deze laatste meldingen zijn afgedaan met een maatregel, variërend van ontslag (één geval) tot berisping.

Onze Chief Compliance Officer is daarnaast een onderzoek gestart naar het project Avenue2 (aanleg tunnel in de A2 in Maastricht). De aanleiding daarvoor was dat de Inspectie SZW medewerkers gehoord heeft in het kader van een onderzoek naar de arbeidstijden. Wij willen helder krijgen of de wetgeving op dit gebied correct is nageleefd. Dit onderzoek wordt gedaan door een onafhankelijke derde en gebeurt in opdracht van de beide partners in dit project (Ballast Nedam en Strukton).

Volgens de GRI-richtlijnen registreren we meldingen van corruptie, discriminatie en mededinging apart. In 2014 zijn geen meldingen van die aard binnengekomen.

Aanbieden en aannemen van giften en geschenken

In het verslagjaar is gebleken dat onze medewerkers zich nog steeds bewust zijn van wat zij wel of niet kunnen aannemen en aanbieden als giften en geschenken. Het onderwerp is bespreekbaar en wordt onderling bediscussieerd. Medewerkers stellen over dit onderwerp vragen aan de compliance officers die werkzaam zijn op de diverse bedrijfsonderdelen. Zo nodig vragen medewerkers aan leidinggevenden om toestemming.

Compliance bij screening van leveranciers en onderaannemers

Wij hanteren een Centraal Leveranciers Bestand waarin het overgrote deel van onze leveranciers en onderaannemers zijn opgenomen. Bij opname in dit bestand wordt de leverancier of onderaannemer eerst gescreend. Hiervoor zetten we onder meer een extern onderzoeksbureau in en we herhalen deze screening periodiek. We letten specifiek op het integriteitsbeleid van deze onderneming. Als we dat wenselijk achten, kan de screening ook tussentijds worden herhaald.

Bij een negatieve uitkomst besluiten wij om met de betreffende partij geen zaken meer te doen. Op verzoek van deze leverancier of onderaannemer kunnen wij opnieuw screenen. Op dat moment wordt specifiek gekeken of de eerder geconstateerde compliance-bezwaren voldoende zijn aangepakt. In het verslagjaar hebben we enkele verzoeken gekregen en een partij van de zwarte lijst afgehaald.

Aandachtspunten 2015

Onder leiding van de Chief Compliance Officer gaan we verder met opbouw en uitbouw van ons compliancebeleid. Dit doen we door actief ons normen en waardenkader uit te dragen, zoals dat is vastgelegd in de gedragscode. Alertheid vraagt immers om regelmatige aandacht. De compliance officers zullen hiertoe op hun onderdelen presentaties gaan verzorgen voor de medewerkers. Door met elkaar te discussiëren over cases en dilemma's, wordt compliance levend gehouden en wordt het onderwerp meer concreet voor alle medewerkers.

Daarnaast blijven we het gebruik stimuleren van de webtools om compliance- en integriteitsschendingen te melden en om geschenken te rapporteren. Deze tools gebruiken we in dit jaar ook voor evaluatie en monitoring. Met deze analyse kunnen we werken aan het verder voorkómen van compliancerisico's (zie ook de paragraaf 4.4.3 *Operationele risico's* op pagina 70).

Verder worden dit jaar de nieuwe e-learningmodules Anticorruptie en Fraude gerealiseerd. Daarnaast actualiseren we de subcodes van de algemene gedragscode en complianceprotocollen in 2015. Naar aanleiding van signalen van de werkvloer willen we de leesbaarheid van onze subcodes verbeteren. Praktische toepasbaarheid bevordert immers een effectief compliancebeleid.

Komend jaar bewerken we ook de compliancecheck aan de voorkant van ons tender- en inkoopproces. We verfijnen de screening van onze leveranciers en onderaannemers in binnen- en buitenland, zodat per kwartaal automatisch de laatste stand van zaken wordt verwerkt in ons Centraal Leveranciers Bestand.

Tot slot zijn we alert op huidige en toekomstige wet- en regelgeving die ons raken in onze rol als opdrachtnemer en opdrachtgever. In deze hoedanigheden worden bedrijven in toenemende mate verantwoordelijk voor afdrachten, arbeidsomstandigheden en dergelijke. Deze verantwoordelijkheid moeten wij met onze partners in de keten op een goede manier vormgeven. Vanuit het oogpunt van compliance hechten we hieraan veel waarde.

5.9 Innovatie

Innovatie is diep verankerd in onze organisatie. Door praktische innovaties willen we onze klant toegevoegde waarde bieden. We richten ons hierbij niet alleen op het vernieuwen en verbeteren van onze producten en technieken, maar ook op het optimaliseren van onze processen door middel van verbeteringen. Op deze manier onderscheiden we ons en versterken we onze positie op de markt van integrale projecten. We zijn ervan overtuigd dat innovatie leidt tot kansen voor duurzaamheid.

5.9.1 Innovatie

Beleid en innovatiestrategie 2.0

Sinds 2010 heeft Ballast Nedam het virtueel innovatienetwerk *tok! Open*. Hiermee hebben medewerkers en stakeholders van Ballast Nedam de mogelijkheid om in een open innovatieomgeving gezamenlijk nieuwe innovaties te ontwikkelen en te implementeren.

In 2014 is de innovatieprestatie van Ballast Nedam geanalyseerd en beoordeeld. De innovatieprestatie is de afgelopen jaren afgenomen, zo blijkt op basis van een organisatiebrede enquête, interviews met medewerkers, persoonlijke observaties en een data-analyse uit het IT-platform *tok!* De oorzaak van deze afname kan gedeeltelijk worden gezocht in de lastige economische situatie voor Ballast Nedam. Intern zien we daarnaast dat onvoldoende transparant en duidelijk is wat nodig is voor innovatie en het innovatieproces.



JOHAN FRISOSLUIS, STAVOREN

Een belevenis voor de varende én niet varende recreant

De nieuwe sluis kom oogt als een natuurlijke aanlegplaats, een bescheiden jachthaven, groen en gastvrij. Onder het bedieningsgebouw bevindt zich een ontvangstruimte. Deze ruimte is vrij toegankelijk tijdens bedieningstijden van de sluis. Bezoekers hebben vanuit de ontvangstruimte prachtig zicht op de sluis kolk. De stadszijde van de sluis heeft een metamorfose ondergaan. Dit gebied is getransformeerd tot een groot plein met ruimte voor verkeer en een terras. Ballast Nedam bouwde de sluis in opdracht van de provincie Fryslân. De uitbreiding van de Johan Frisosluis is onderdeel van Het Friese Merenproject.

Mede op basis van het interne onderzoek naar de innovatieprestatie is in 2014 een verbeterplan opgesteld met als doel de innovatieprestatie naar een hoger niveau te brengen.

De hoofdlijnen van dit verbeterplan zijn:

- de strategie van Ballast Nedam en de visie op innovatie duidelijk aan elkaar koppelen;
- een 'innovatie-business-roadmap' opstellen die in grove lijnen de innovatiestrategie voor de komende jaren weergeeft;
- adequaat besluiten nemen als het gaat om ideeën en innovatieprojecten;
- meer focus op innovaties binnen afzonderlijke divisies en bedrijven;
- een liaisonofficier Innovatie benoemen per divisie. Deze liaisonofficier is de verantwoordelijke binnen een divisie voor innovatiegerelateerde onderwerpen;
- ideeteams aansturen en middelen toewijzen in overleg met de betrokken liaison-officier om zo tot een effectievere projectrealisatie te komen.

In 2015 implementeren we deze nieuwe innovatiestrategie.

Doelstelling en resultaten 2014

Dat de innovatieprestatie afgenomen is (zoals hierboven beschreven), betekent niet dat innovatie stilligt. Het betekent wel dat er nog een groot innovatiepotentieel ligt. De specifieke innovaties die in 2014 zijn gerealiseerd komen hieronder afzonderlijk aan de orde.

Specifieke thema's waarbinnen we innoveren zijn energie, modulaire concepten en industrialisatie van het bouwproces. De thema's energie en modulaire concepten zijn gecombineerd in drie prototypes die in 2014 zijn opgeleverd voor een modulair renovatieproduct, bedoeld om naoorlogse woningen te renoveren tot nul-op-de-meterwoningen. Dit zijn woningen waarvan de energiemeter aan het eind van het jaar op nul staat: ze verbruiken niet meer energie dan er wordt opgewekt. Dit product hebben we ontwikkeld als onderdeel van het project Stroomversnelling. Daarnaast hebben we een energieneutrale variant van de modulaire iQwoning® op de markt gebracht. Een ander voorbeeld is de energieneutrale Johan Frisosluis die Ballast Nedam heeft gerealiseerd in Stavoren en die in mei werd geopend door koning Willem-Alexander.

De bovengenoemde concepten passen in onze focus op energie en duurzaamheid. Bij de iQwoning® en Stroomversnelling staan daarnaast industrialisatie en modulair bouwen centraal. Het streven naar modulair bouwen en industrialisatie is ook te zien aan de Haitsma 3D-cel, ontwikkeld voor het project penitentiaire inrichting Zaanstad, en aan de prefab dakelementen, toegepast bij het project OVT-Arnhem.

We werken niet alleen aan de hierboven genoemde product- en businessmodel-innovaties. Ook werken we continu aan stapsgewijze verbeteringen, die zich met name uiten in procesinnovaties. Zo is in 2014 de SOS-app geïntroduceerd (zie ook paragraaf 5.7 *Veiligheid* op pagina 92). Ook hebben we de Radiatorverplaats-beugel ontwikkeld, die de Gouden *tok!*-trofee heeft gewonnen. Daarnaast is de WIL-app ontwikkeld. WIL is een direct resultaat van de winnaar van de publieksprijs van de Ballast Nedam Innovatieprijs in 2012: Ton Totaal Tool, voor een digitaal systeem voor renovatie- en mutatiwerk.

Stroomversnelling

Het innovatieproject Stroomversnelling is gestart in juni 2013. In dit project werken corporaties en bouwers samen om 111 000 naoorlogse sociale huurwoningen te renoveren tot nul-op-de-meterwoningen. Ballast Nedam is een van de deelnemende bouwers en ontwikkelt binnen dit traject een modulair renovatieproduct. Bij dit product staat de klant centraal en bieden wij een antwoord op de problematiek waar woningcorporaties en bewoners mee te maken hebben.

In 2014 hebben we het product ontwikkeld voor grondgebonden woningen en zijn drie prototypes gerealiseerd: twee in Maarssen en een in Tilburg. Dat we verschillende prototypen hebben ontwikkeld, heeft ervoor gezorgd dat het product nu energiezuiniger is, hogere kwaliteit behaalt, een snellere doorlooptijd kent en een lagere kostprijs heeft dan het eerste concept van eind 2013. 2015 zal in het teken staan van opschaling waarbij de eerste grootschalige grondgebonden projecten van start gaan. Daarnaast ontwikkelen we ook een product voor portieketageflats en hoogbouw.

Energieneutrale sluis

In 2014 is de energieneutrale Johan Frisosluis feestelijk geopend. De sluisen wekken hun eigen energie op. Zonnepanelen op het dak van het bedieningsgebouw en sluisdeuren die bij het afremmen de vrijkomende energie opslaan (zoals dat ook gebeurt bij een hybride auto) zorgen ervoor dat de sluis onafhankelijk van het stroomnet kan functioneren.



WIL-app

Voor Bouwborg hebben we de WIL-app ontwikkeld, waarmee de gebruiker overal toegang heeft tot het werkorder-systeem. Werkbriefjes en aantekeningen zijn overbodig. De informatie die de gebruiker invoert, komt direct terecht in de systemen van Bouwborg. Dat betekent dat onderaannemers direct worden aangestuurd, uren specifiek worden geregistreerd en materiaalstromen met een grotere nauwkeurigheid inzichtelijk worden: een praktijkvoorbeeld van lean management. De app wordt getest door de Bouwborgvestiging in 's-Hertogenbosch en daarna verder uitgerold naar de overige regio's.

Energieneutraal wonen in een iQwoning®

In 2014 is het ons gelukt om een energieneutrale iQwoning® in de markt te zetten. In de woning passen we een combinatie toe van verschillende duurzame technieken, zoals een WKO-installatie (voor warmte-/koudeopslag), driedubbele beglazing, warmteterugwinning in de douche en het gebruik van zonnepanelen. Energieneutraal betekent in dit geval dat de woning een EPC-waarde (Energie Prestatie Coëfficiënt) van 0 heeft. Meer informatie over de iQwoning® vindt u op de themapagina *Innovatief woonconcept* op pagina 48.



Haitsma 3D-cel

In de woning- en utiliteitsbouw wint modulair bouwen met prefab elementen steeds meer terrein. Dat leidt tot kortere bouwtijd, maakt geconditioneerde uitvoering mogelijk en is geschikt om te voldoen aan specifieke eisen bij de bouw. Dit jaar startte Haitsma Beton met de productie van 667 3D prefab bouwunits voor de nieuwe penitentiaire inrichting Zaanstad.



De prefab cellen zijn complete units waarin de voorzieningen al zijn gestort. De units worden casco afgeleverd op de bouwplaats. Verdeeld over de verschillende bouwstromen op het terrein, worden er per week 24 cellen geplaatst. De cellen worden in de fabriek vervaardigd; dat levert voordelen op voor de kwaliteit vanwege de geconditioneerde werkomstandigheden. De bouwtijd wordt verkort vanwege het repeterende karakter. Door de productiezekerheid (geen weersinvloeden) wordt bovendien de betrouwbaarheid van de planning vergroot. De optelsom van deze factoren resulteert in een verhoging van de prijs-kwaliteitverhouding.

Concrete Valley Dak OV-Terminal Arnhem

mbX® is gespecialiseerd in het vervaardigen van bijzondere, geometrische betonelementen. In 2014 verzorgde mbX® de (dubbel) gekromde dak- en gevelelementen voor het dak van OV-Terminal Arnhem. De dakelementen worden geprefabriceerd in een project-specifieke productieomgeving. Onder andere door de geconditioneerde omstandigheden is het mogelijk om slim en efficiënt te produceren.

De kracht van het product zit met name in de speciale mal voor de elementen. De mal van betonelementen bepaalt in grote mate de mogelijke vormgeving en kostprijs. Door de mallen slim te ontwerpen en toe te passen bereiken we een hoge mate van efficiëntie. Dat levert onder andere minder afval op, omdat we niet de traditionele houten bekisting toepassen. Daarnaast besparen we tijd door de innovatieve maltechniek, ook al moeten we telkens unieke dakelementen produceren.

Innovatie in de keten

In 2013 hebben we ook innovatie in de keten gestimuleerd. Het ging daarbij vooral om initiatieven voor transsectorale samenwerking. Deze stimulans heeft in 2014 geleid tot drie innovatieve samenwerkingen met Open House, Utrecht Inc. en CargoBeamer.

Open House

In 2013 hebben Ballast Nedam en evenementenorganisator ID&T een intentieverklaring ondertekend om te gaan samenwerken aan open innovaties in de bouw- en evenementenbranche. Deze intentieverklaring is in 2014 bekrachtigd door het aangaan van een partnerschap in Open House, een initiatief van ID&T, ondersteund door het Ministerie van Economische Zaken.

Radiatorverplaatsbeugel

De Radiatorverplaatsbeugel die Ballast Nedam heeft ontwikkeld, maakt het eenvoudiger om radiatoren in renovatieprojecten te verplaatsen en voorkomt schade aan bestaande vloerbedekkingen. De innovatie zit vooral in de procesoptimalisatie: die levert tijdswinst op en een hogere kwaliteit. De bestaande vloer kan gehandhaafd blijven in plaats van deels vervangen.

Medio 2014 heeft het Ministerie van Economische Zaken een budget van 0,5 miljoen euro ter beschikking gesteld aan het tweejarige onderzoeksproject Open House, met als doel een 'vliegende start te geven aan het stimuleren van innovatie en ondernemerschap via de Nederlandse EDM (Electronic Dance Music)-sector'.

Ballast Nedam en ID&T zien grote overeenkomsten tussen de uitdagingen binnen grootstedelijke projecten en binnen evenementen in de Event, Dance & Music-industrie. Beide projecten kenmerken zich door het tijdelijke en complexe karakter. Dat maakt Open House een uitstekend platform voor cross-sectorale innovatie. In 2015 lanceert Ballast Nedam een aantal 'challenges' in de vorm van concrete vraagstukken.

Utrecht Inc.

In de tweede helft van 2014 is Ballast Nedam samen gaan werken met Utrecht Inc., een incubator die zich richt op schaalbare en innovatieve startups. Binnen Utrecht Inc. is er specifiek aandacht voor klimaat, gezondheid en educatie. Ballast Nedam ziet toegevoegde waarde in de samenwerking: de thema's waarbinnen de startups actief zijn, hebben raakvlakken met de strategie en het werkveld van Ballast Nedam. Ballast Nedam kan in deze samenwerking optreden als lancerende klant.

Intermodaal transport van opleggers

Ballast Nedam werkt samen met CargoBeamer, een Duits bedrijf dat een innovatief modulaair terminalconcept heeft ontwikkeld. Hiermee kunnen alle typen vrachtwagen-trailers en -opleggers veilig en kostenefficiënt per spoor vervoerd worden. Het gedeelde vertrekpunt is een modulaire aanpak en de visie dat intermodaal transport (transport van goederen via verschillende vervoersvormen) de bestaande infrastructuur beter en efficiënter kan benutten. Voor de terminaltechniek zijn geen technische aanpassingen aan de opleggers nodig; ook hoeven geen containerkranen te worden ingezet. De terminal is modulaair ontworpen en kan meegroeien met de gevraagde capaciteit. Hierdoor kan een zeer grote groep vrachtverkeer, die nu is aangewezen op de weg, de vracht per spoor gaan vervoeren. Zo kunnen we de Europese railinfrastructuur voor goederenvervoer beter benutten. Goederenvervoer over lange afstanden per spoor is sneller en veroorzaakt tot circa 70 procent minder CO₂-uitstoot dan wegtransport. Het energieverbruik wordt verminderd met 60 procent.

In 2014 hebben CargoBeamer en Ballast Nedam de inpasbaarheid van het laden en lossen van de wagons getest op twee conventionele terminallocaties in de Haven van Rotterdam. Mede op grond van de veelbelovende resultaten is de samenwerking verlengd.



Onlangs hebben CargoBeamer en Ballast Nedam een intentieovereenkomst gesloten met het Cluster Agrologistiek Westland om gezamenlijk onderzoek te doen naar de mogelijkheden van een CargoBeamer-terminal voor het Westland. Snel en energiezuinig transport zijn namelijk belangrijke voorwaarden voor de distributie van versproducten uit het Westland. Een CargoBeamer-terminal zou de dagelijkse stroom van internationaal vrachtverkeer van en naar het Westland kunnen terugdringen en de verkeersdruk in de regio Rotterdam verminderen. Het Cluster Agrologistiek Westland omvat circa 300 dienstverlenende bedrijven die samenwerken aan een duurzame en innovatieve ontwikkeling van de agrologistieke keten in het Westland.

5.10 Maatschappij

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

5.10.1 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 algemene zorgplicht onder artikel 2 van de Flora- en faunawet veel invloed.

Beleid

Voor Ballast Nedam 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 Nedam 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.

Hart van Zuid: publiek-private buurtsamenwerking

In 2014 zijn de plannen voor de integrale gebiedsontwikkeling Hart van Zuid in Rotterdam verder uitgewerkt, in nauwe samenspraak met bewoners, ondernemers en toekomstige gebruikers. Zo'n 220 mensen uit de directe omgeving hebben deelgenomen aan de publiek-private buurtsamenwerking (PPBS) waarin de aanpak van het Zuidplein gebied werd besproken. De bijeenkomsten hebben meer dan 175 ideeën opgeleverd. Uit deze ideeën hebben we gezamenlijk acht concrete voorstellen opgesteld voor verkeer, leefbaarheid en winkelen. Deze voorstellen worden momenteel verder uitgewerkt en, als ze haalbaar blijken, geïntegreerd in de MER, het bestemmingsplan en de structuurvisie.

Deze succesvolle PPBS-aanpak wordt ook in 2015 voortgezet. Met de betrokken partijen hebben we afgesproken dat nog voor terinzagelegging van het concept-bestemmingsplan in mei 2015 een aantal PPBS-sessies plaatsvinden, zodat we de omgeving beter mee kunnen nemen in de uitwerking van de plannen. Het gaat hierbij om inhoudelijke thema's, zoals lucht en verkeer, en om de ontwerpen van verschillende deelprojecten, zoals voor het nieuwe zwembad.

Activiteiten binnen dit project in 2015:

- Het projectteam van Ballast Nedam trekt in het voormalige stadsdeelkantoor.
- Website www.hethartvanzuid.nl gaat live.
- Structuurvisie, bestemmingsplan en milieueffectrapportage worden verder uitgewerkt.
- Belanghebbenden kunnen in één keer over alle procedures inspreken.



Hart van Zuid: een plek om te blijven

Rotterdam Zuid krijgt een prettig en levendig centrum. Een samenhangende gebiedsontwikkeling verbindt en verbetert alle drukbezochte functies, zoals Ahoy, het overdekte winkelcentrum, Zuiderpark, busstation, zwembad en theater. Het publiek komt samen op een nieuwe, autoluwe Gooilandsingel en een Plein op Zuid. Ahoy breidt uit met een congrescentrum en bioscoop. Daarnaast worden een vijftigmeter-zwembad, theater, bibliotheek en woningen gebouwd. De investeringen bedragen ruim 300 miljoen euro in voorzieningen, winkels, woningen, verkeer, parkeren, ontsluiting, vervoer en openbare ruimte. De jonge bevolking van Zuid krijgt kansen op werk en stages.

Ballast Nedam ontwikkelt en realiseert het integrale project in een innovatieve samenwerking met de gemeente én in nauwe samenspraak met alle omwonenden en betrokkenen op Zuid.

OV-TERMINAL ARNHEM

Unieke vormgeving

Ballast Nedam realiseert in opdracht van ProRail samen met BAM de nieuwe OV-Terminal Arnhem. Het project omvat het realiseren van een stationshal. De hal sluit aan op de fietsenstalling en de reizigerstunnel en verbindt eveneens de parkeergarage, de taxistandplaats en de twee busstations met elkaar. De OVT is het sluitstuk van de werkzaamheden in het stationsgebied en wordt gebouwd op en tegen diverse al gerealiseerde gebouwen. De organische vormen die gebruikt zijn in de architectuur zorgen voor complexiteit in de bouw. Geen hoek is hetzelfde. Uniek is het gebruik van scheepsbouwtechniek. Hiervoor is gekozen omdat dit logistieke – en technische voordelen oplevert. Zo worden bijvoorbeeld de risico's van zetting van het beton geminimaliseerd.

Doelstellingen en resultaten

Omgevingsmanagement heeft tot doel om in projecten overlast te verminderen en comfort en duidelijkheid te bieden. De gedragscode Bewuste Bouwers (www.bewustebouwers.nl) sluit daarbij aan. In 2014 hebben we 36 projecten nieuw aangemeld bij Bewuste Bouwers en zijn 31 Bewuste Bouwersprojecten opgeleverd. Samen met de 36 nog lopende projecten, die al eerder zijn aangemeld, brengt dit het aantal Bewuste Bouwersprojecten eind 2014 op 41. Bij achttien projecten heeft een audit plaatsgevonden op basis van de Bewuste Bouwersgedragscode; 22 projecten hebben een mysteriebezoek van Bewuste Bouwers gehad om de bouwplaats te beoordelen.

Bewuste Bouwers hanteert concreet geformuleerde indicatoren, die de prestatie van een project beoordelen op vijf normen: Bewust en proactief communiceren, Veilig werken, Milieu, Verzorgd en Sociaal.

Bij infrastructurele projecten stelt Ballast Nedam een specifieke omgevingsmanager aan, gericht op de mate waarin de onderstaande vier aandachtsgebieden (kwadranten) invloed hebben op het verloop van het project:

- 1 stakeholdermanagement: beheersen van eisen en wensen;
- 2 hindermanagement: fysieke bouw hinder, verkeershinder en hinderbeleving;
- 3 communicatie: publieks-, bouw- en corporatecommunicatie;
- 4 conditionering: vergunningen, kabels en leidingen, ecologie, bodemkwaliteit en archeologie.

De kwadranten conditionering en hindermanagement zijn in 2014 volledig uitgewerkt en in het bedrijfshandboek geborgd. De overige kwadranten worden in 2015 in het handboek opgenomen. Daarmee gaat de aanpak van omgevingsmanagement deel uitmaken van bestaande bedrijfsprocessen in de tenderfase, in de uitvoeringsfase en in de beheersfase van projecten.



BEWUST



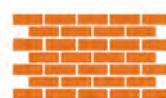
MILIEU



VEILIG



SOCIAAL



VERZORGD

Elkenien yn 1x om

'Iedereen in 1x keer om'. Dat is het motto van het minderhinderplan voor het project N31 Traverse Harlingen. Tijdens de realisatie handhaven we de verkeersdoorstroming op hetzelfde niveau als in 2013. Om dit te bereiken, realiseren we het project in enkele fases, waarbij we streven naar een minimum aan wijzigingen in verkeerssituaties voor de weggebruiker. Elke bestaande verkeerssituatie transformeren we daarom in maximaal één tussenstap tot de eindsituatie.

Het project omvat de verbreding van de N31 naar twee keer twee rijstroken over een lengte van circa 3 kilometer, de bouw van een aquaduct in het Van Harinxmakanaal en vijf viaducten voor de kruising met de spoorlijn en het onderliggende wegennet.



Renovatie hoofdkantoor a.s.r. Utrecht: hoge score

Dat de audit van Bewuste Bouwers bij de renovatie van het hoofdkantoor van a.s.r. een hoge score zou opleveren, was wel te voorzien. De prestatie is er niet minder om: bij deze renovatie wordt een van de grootste kantoorgebouwen van Nederland volledig getransformeerd van een donker, gesloten jarenzeventiggebouw naar een licht en vooral duurzaam gebouw, terwijl het gewoon in gebruik is. Daarnaast legt a.s.r. met BREEAM Excellent en energielabel A de duurzaamheidslat voor het gebouw hoog.

5.10.2 Community investment

Beleid

Het maatschappelijke beleid van Ballast Nedam staat in directe relatie met onze visie en onze kernactiviteiten. Dit betekent 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. Hiervan profiteert ook de samenleving in haar geheel. Wij richten ons daarom op:

- onderwijs;
- werkgelegenheid, waaronder social return on investment (SROI);
- ondernemerschap.

We richten ons niet alleen op bovengenoemde onderwerpen, maar doen ook aan maatschappelijke sponsoring.

Acties 2014

In 2013 hebben we prioriteit gegeven aan het op weg helpen van uitvoeringsteams in lopende projecten waarop de SROI-verplichting rustte. Zodoende hebben we de geleerde lessen op dit gebied geanalyseerd en verwerkt, wat eind 2013 resulteerde in het Handboek Social Return. In het handboek staan concrete handvatten om medewerkers te helpen om 'social return' succesvol in te richten en uit te voeren, zowel in de tenderfase als in de uitvoering. In 2014 is dit handboek verder geïmplementeerd. Het voornemen was het Handboek Social Return door geleerde lessen in de uitvoering verder te updaten. Het blijkt echter dat het handboek uitstekend voldoet: het biedt praktische en concrete handvatten en Ballast Nedam-medewerkers waarderen het. Een update bleek daarom in 2014 niet nodig.

Gezien de (markt)omstandigheden waarin Ballast Nedam op dit moment verkeert, heeft SROI dit jaar geen hoge prioriteit gekregen binnen het MVO-beleid. Daarom is aan community investment in 2014 geen budget toegekend. Ook in 2015 is hieraan geen apart budget op holdingniveau toegekend.



Onderwijs: IMC Weekendschool

In 2014 werkte Ballast Nedam samen met IMC Weekendschool Utrecht. Dankzij IMC Weekendschool kunnen gemotiveerde jongeren van 10 tot 14 jaar uit sociaaleconomische achterstands-wijken kennismaken met interessante gebieden uit de wetenschap, de kunst en professionele beroepen. Ballast Nedam droeg hier actief aan bij door de lessen Architectuur en Bouwkunde voor tweedejaars te verzorgen, samen met de staf van IMC Weekendschool. Dit jaar hebben 28 derdejaarsleerlingen hun diploma ontvangen.

Social return projecten

Ballast Nedam heeft 38 lopende social return projecten. U ziet ze in onderstaand schema; de vier eigen vrijwillige initiatieven van Ballast Nedam staan cursief aangegeven.

	Bedrijfsonderdeel	Project
Divisie Bouw & Ontwikkeling	BN Bouw & Ontwikkeling Speciale Projecten	<i>Erasmus MC, Rotterdam</i> CNSN, Schiphol <i>PI2, Zaanstad</i>
	Heddes Bouw & Ontwikkeling	IJstadion Thialf, Heerenveen 52 woningen Havenbuurt, Zaandam Tugelaweg, Amsterdam
	Laudy Bouw & Ontwikkeling	Arcus College, Heerlen St. Jansbolwerk, 's-Hertogenbosch Sporthal Marsana, Meerssen AZM KNO, Maastricht BMV Molenberg, Heerlen Nieuwbouw Stadskantoor, Venlo Stadspark, Sittard
	BN Bouw & Ontwikkeling Noord/West	Gemeentewerf, Heemskerk
	BN Bouw & Ontwikkeling Zuid	Drents Dorp, Eindhoven Bouwborg, Arnhem Loevepark, Oosterhout Geluidwerende voorziening, Bergen op Zoom Renovatie woningen Barten Zuid, 's-Hertogenbosch Bouwborg, 's-Hertogenbosch Avans Hogeschool, Breda Bouwborg, Eindhoven Canisius College, Nijmegen Renovatie 363 woningen, Oosterhout
	BN Beheer	Groenonderhoud Johan Frisosluis, Stavoren
Divisie Infra	BN Infra Speciale Projecten	<i>A15 Maasvlakte-Vaanplein (A-Lanes A15)</i> <i>A2-School, Maastricht (Avenue2)</i>
	BN Infra	Kustwerk, Katwijk Arnhem Centraal Midden Aquaduct Westelijke invalsweg, Leeuwarden Hartel II, Rotterdam Stena Line, Rotterdam N31 Traverse, Harlingen
Divisie Specialismen & Toelevering	BN Specialiteiten	Groen-netheidsonderhoud, Leerdam Onderhoud provinciale wegen, Noord-Brabant Groenonderhoud Meerzicht, Zoetermeer
	BN Specialiteiten/ BN Beheer	Integraal beheer en onderhoud provinciale wegen, Noord Brabant
	TBS Soest	Gemeente Rotterdam



A2 MAASTRICHT-EUROPALEIN JULI 2014

Ruwbouw dubbele tunnel gereed

De bouw van de A2-tunnel in Maastricht begon in het najaar van 2011 bij Europaplein, ten zuiden van de John F. Kennedyingel. Hier bouwen we de zuidelijke in- en uitgangen van de A2-tunnel. De tunnelbouwkuip bestaat uit 30 zogenaamde moten, die elk 24 meter lang zijn. Dat betekent dat de bouwkuip bij Europaplein 720 meter lang is. Inmiddels is de betonnen ruwbouw gereed en een begin gemaakt met het voorbereidende werk voor het aanbrengen van de tunneltechnische installaties. Het project wordt gerealiseerd door Avenue2, een consortium van Ballast Nedam en Strukton.



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 2014 hebben A2-School en Avenue2 (Ballast Nedam en Strukton) ruim 102 fte's gerealiseerd voor de realisatie van het project A2 Maastricht. De mensen werken in de bouw, maar ook op kantoor en in de facilitaire dienstverlening.

Ondernemerschap: Samen voor Nieuwegein

In 2014 was Ballast Nedam 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 donderdag 20 november 2014 waren we voor de vijfde maal gastheer van dit evenement. Deze Beursvloer heeft 93 matches opgeleverd, met een totale maatschappelijke waarde van ruim 151 800 euro. Ballast Nedam heeft bovendien hulp toegezegd aan Comité v4 en 5 mei Nieuwegein.

Maatschappelijke sponsoring: Alpe d'HuZes

In juni 2014 fietsten acht medewerkers van Ballast Nedam samen naar de top van de Alpe d'HuZes om geld in te zamelen voor kankeronderzoek. Resultaat: een bedrag rond de 13 000 euro. In totaal is er met de Alpe d'HuZes ruim 13,5 miljoen euro voor KWF Kankerbestrijding opgehaald. Ballast Nedam sponsoorde de Alpe d'HuZes-teams materieel en financieel.

N261 TILBURG WAALWIJK – HAITSMA BETON

Robuust en betrouwbaar

Voor de ombouw van de N261 (onderbouw) Tilburg-Waalwijk heeft Haitsma Beton voor BAM N261 NonStop pijlers en onderslagbalken geleverd en gemonteerd. Het betrof 53 pijlers/kolommen en 29 onderslagbalken, voorzien van brandwerend mengsel.



Corporate governance

6.1	Bestuurs- en zeggenschapsstructuur	110
6.2	Bericht van de Raad van Commissarissen	118
6.3	Samenstelling van de Raad van Commissarissen	126
6.4	Remuneratierapport	127
6.5	Samenstelling Raad van Bestuur	135

6

Corporate governance

6.1 Bestuurs- en zeggenschapsstructuur

In 2014 hebben we de aangekondigde integratie van de operationele aansturing uitgevoerd: van zes clusters naar drie divisies: Infrastructuur, Bouw & Ontwikkeling en Specialismen & Toelevering. De drie divisies zijn gevormd op basis van hun samenhangende producten en processen. Over 2014 rapporteren we nog in vier segmenten: Bouw & Ontwikkeling, Infrastructuur, Specialismen en het segment Toelevering. Met ingang van het boekjaar 2015 zullen de resultaten van de divisie Specialismen & Toelevering geïntegreerd worden gerapporteerd. Een volledig overzicht van de bedrijven in de verschillende divisies vindt u op www.ballast-nedam.nl.

De Raad van Bestuur van Ballast Nedam bestaat uit de heer E. van der Noordaa als Chief Executive Officer en de heer P. van Zwieten als Chief Financial Officer. In 2014 waren er drie divisiedirecteuren, die ieder een divisie aansturen. Iedere divisiedirecteur werd hierbij ondersteund door een financieel directeur. Om de onafhankelijkheid van de financiële functie te waarborgen, rapporteren de financieel verantwoordelijken van de business units aan de financieel directeur corporate, die aan de CFO rapporteert. Deze scheiding tussen de operationele verantwoordelijkheid en de financiële controle hebben we doorgevoerd op alle niveaus. Samen met de Raad van Bestuur vormen de divisiedirecteuren de Concernraad van Ballast Nedam.

6.1.1 Nederlandse corporate governance code

Ballast Nedam onderschrijft de principes van de Nederlandse corporate governance code (hierna: *de Code*) en past de best practice bepalingen van deze Code toe, met een klein aantal uitzonderingen. De best practice bepalingen in de Code heeft Ballast Nedam in het boekjaar 2014 zo volledig mogelijk toegepast.

Tijdens de Algemene Vergadering van Aandeelhouders van 10 mei 2006 hebben de aandeelhouders de corporate governance structuur en het corporate governance beleid van Ballast Nedam goedgekeurd. Sindsdien is de corporate governance structuur van

de vennootschap niet substantieel veranderd, evenmin als de naleving van de Code. De corporate governance structuur en het corporate governance beleid staan elk jaar op de agenda van de aandeelhoudersvergadering.

Ballast Nedam volgt de Code, met uitzondering van de volgende best practice bepalingen:

1. best practice principe III.4 en best practice bepaling III.4.3. Rol van voorzitter van de raad van commissarissen en de secretaris van de vennootschap

In 2014 heeft Ballast Nedam haar statuten gewijzigd waardoor de Raad van Commissarissen, al dan niet uit werknemers van de vennootschap, een secretaris kan benoemen. De scheiding van de rol van secretaris van de vennootschap en secretaris van de Raad van Commissarissen voorkomt iedere mogelijke schijn van ongewenste informatie-uitwisseling en benadrukt daarmee de verschillende rollen van de Raad van Bestuur enerzijds en de Raad van Commissarissen anderzijds. Daarnaast was werkbelasting een overweging bij het scheiden van deze rollen.

2. best practice bepaling 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, aangezien zij meent dat de kosten hiervan niet opwegen tegen de baten.

Voor een gedetailleerd overzicht van de manier waarop wij de Code en voornoemde en andere best practice bepalingen die daarin zijn opgenomen naleven, zie het compliance overzicht op www.ballast-nedam.nl.

6.1.2 Corporate governance verklaring

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.

6.1.3 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 19.667.500 gewone aandelen op naam. Certificaten van aandelen Ballast Nedam zijn genoteerd aan Euronext Amsterdam. De Stichting Administratiekantoor van aandelen Ballast Nedam (SAK) geeft certificaten van aandelen uit en houdt de onderliggende aandelen. Per 31 december 2014 heeft de stichting 99,99 procent van het geplaatste kapitaal gecertificeerd. Ballast Nedam heeft geen beschermingsconstructies. Ballast Nedam heeft de aandeelhoudersvergadering van november 2014 op de hoogte gebracht van zijn voornemen om te besluiten de Stichting Administratiekantoor van aandelen Ballast Nedam op te heffen. In de daarvoor gelegen periode is vanuit certificaathouders zowel in de aandeelhoudersvergadering als in de certificaathoudersvergadering nadrukkelijk de wens geuit om de Stichting Administratiekantoor op te heffen. Door opheffing van de stichting komen de economische en juridische belangen weer in dezelfde handen en worden de huidige certificaathouders rechtstreeks aandeelhouders van de vennootschap.

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 dit goedkeurt, 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.

6.1.4 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 Buitengewone Algemene Vergadering van Aandeelhouders van 14 november 2014 is de heer J.S.T. Tiemstra benoemd tot lid van de Raad van Commissarissen en is de heer A.N.A.M. Smits teruggetreden als lid van de Raad van Commissarissen. De Raad van Commissarissen bestaat momenteel uit vier leden. Alle commissarissen zijn onafhankelijk in de zin van de Code.

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 hun 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 6.3 op pagina 126 van dit jaarverslag.

Geen tegenstrijdige belangen

Met uitzondering van het sluiten van een beëindigingsovereenkomst tussen een voormalig lid van de Raad van Bestuur en de vennootschap en het sluiten van overeenkomsten met grootaandeelhouders van de vennootschap waarin zij zich onherroepelijk verbonden aan hun deelname aan de claimmissie (zie ook paragraaf 3.1), zijn er in 2014 geen transacties geweest waarbij tegenstrijdige belangen speelden van commissarissen, bestuurders, een natuurlijk persoon of een rechtspersoon die ten minste 10 procent van de aandelen in Ballast Nedam houdt. Bij deze transacties zijn best practice bepalingen II.3.2 tot en met II.3.4 en III.6.4 uit de Code nageleefd. We spreken hier over transacties die van materiële betekenis zijn voor de vennootschap of voor de persoon in kwestie.

Evenwichtige verdeling zetels

De vennootschap voldoet momenteel (nog) niet aan artikel 2:166 van het Burgerlijk Wetboek. De zetels in het bestuur en de raad van commissarissen zijn op dit moment niet evenwichtig verdeeld als bedoeld in voornoemd artikel. De vennootschap streeft naar een evenwichtige verdeling van zetels in de Raad van Commissarissen en de Raad van Bestuur, maar gezien de beperkte omvang van beide organen is het niet eenvoudig deze verdeling te realiseren. Het belang van Ballast Nedam en haar dochterondernemingen en de gebleken geschiktheid en ervaring van de kandidaten voor de functies in deze organen heeft voorop gestaan bij het selecteren van kandidaten. In de toekomst zal Ballast Nedam wederom streven naar een evenwichtige verdeling, maar andere voornoemde, belangrijke criteria wederom meewegen.



VERKEERSTUNNEL WESTERLEE, WESTERLEE – GEMEENTE WESTLAND

Bereikbaar en verkeersveilig

Dit project wordt uitgevoerd in onderaanneming van Van Gelder en maakt deel uit van het deelproject 'nieuwe verbinding tussen Westerlee en Maasdijk' (deelproject van het provinciale 3-in-1 project van Provincie Zuid-Holland). De verkeerstunnel voor auto- en fietsverkeer geeft toegang via de Oranjesluisweg naar het toekomstige bedrijventerrein Honderdland. De verbinding Westerlee-Maasdijk is een nieuw stuk weg tussen de A20 bij Leehoven en Maasdijk (N220). Deze weg vervangt de Oranjesluisweg als provinciale weg.

6.1.5 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 Nedam is vastgesteld in de jaarlijkse aandeelhoudersvergadering in 2005.

Het over 2014 gevoerde beloningsbeleid wordt als apart agendapunt behandeld tijdens de Algemene Vergadering van Aandeelhouders van 29 juni 2015. Dat is in overeenstemming met de wetswijziging 'Bevoegdheid aanpassing excessieve bonussen van bestuurders' (de wet 'claw back') die per 1 januari 2014 in werking is getreden.

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 6.5 op pagina 135 van dit jaarverslag.

6.1.6 Management van de divisies en business units

De Raad van Bestuur stuurt het divisiemanagement aan en het divisiemanagement stuurt op zijn beurt het management van de business units aan. Het management van de divisies 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 divisieniveau voor projecten van de business units met een bepaalde waarde en een bepaald risicoprofiel. Het divisiemanagement moet alle grote en risicovolle projecten goedkeuren. Deze worden uiteindelijk ter goedkeuring voorgelegd aan de Contractcommissie, waarin naast de Raad van Bestuur ook de secretaris van de Raad van Bestuur/directeur Legal zitting hebben. U leest hier meer over in hoofdstuk 4 *Risico en risicobeheersing binnen Ballast Nedam* op pagina 60.

6.1.7 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;
- bespreken van het gevoerde beloningsbeleid;
- 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.

In 2014 is er zowel een Algemene Vergadering van Aandeelhouders gehouden als een Bijzondere Algemene Vergadering van Aandeelhouders. Tijdens deze vergaderingen zijn onder meer de volgende besluiten genomen.

Tijdens hun jaarlijkse vergadering hebben de aandeelhouders de Raad van Bestuur gemachtigd om de statuten van Ballast Nedam te wijzigen om:

- in de doelomschrijving te voorzien in het verstrekken van zekerheden in verband met leningen die zijn aangegaan voor de herfinanciering;
- een kapitaalvermindering en een claimemissie mogelijk te maken, en explicieter vast te leggen dat de Algemene Vergadering van Aandeelhouders de mogelijkheid heeft en houdt om te besluiten nieuwe aandelen uit te geven.

Tijdens hun jaarlijkse vergadering hebben de aandeelhouders de Raad van Bestuur tot 1 december 2014 gemachtigd om te besluiten tot:

- uitgifte van een zodanig aantal gewone aandelen, inclusief het toekennen van claims, dat nodig is om 30 miljoen euro kapitaal aan te trekken door middel van een claimemissie;
- beperking of uitsluiting van het wettelijk voorkeursrecht van de desbetreffende gewone aandelen en de claims.

Voor deze handelingen heeft de Raad van Bestuur wel de goedkeuring nodig van de Raad van Commissarissen.

Tijdens hun jaarlijkse vergadering hebben de aandeelhouders de Raad van Bestuur tot 25 oktober 2015 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 heeft de Raad van Bestuur wel de goedkeuring nodig van de Raad van Commissarissen.

In november 2014 hebben de aandeelhouders tijdens een Buitengewone Vergadering van Aandeelhouders de Raad van Bestuur gemachtigd om:

- de statuten van Ballast Nedam te wijzigen om de rollen van secretaris van de Vennootschap en secretaris van de Raad van Commissarissen te scheiden.

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.



6.1.8 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. 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. In 2014 is de heer P.C. van der Linden benoemd tot voorzitter en bestuurslid van deze stichting en is de heer L.H. Keijts herbenoemd als bestuurslid. De heer W. van Voorden is in 2014 teruggetreden als voorzitter en bestuurslid van de stichting.

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 beperking 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 8.4 op pagina 223 van dit 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 2014 toe. Ook vindt u daar de samenstelling van het bestuur. Zoals vermeld in paragraaf 6.1.3 *Juridische structuur* op pagina 111 heeft Ballast Nedam de aandeelhoudersvergadering van november 2014 op de hoogte gebracht van zijn voornemen om te besluiten de Stichting Administratiekantoor van aandelen Ballast Nedam op te heffen.

6.1.9 Accountant

De externe accountant controleert de jaarrekening. Hij wordt benoemd door de Algemene Vergadering van Aandeelhouders. In 2014 heeft zij aan Ernst & Young Accountants LLP (hierna: EY) de opdracht verleend om de jaarrekening over 2014 te onderzoeken. Tijdens de jaarlijkse Algemene Vergaderingen van Aandeelhouders is de externe accountant aanwezig om eventuele vragen te beantwoorden over zijn controleverklaring 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.

6.2 Bericht van de Raad van Commissarissen

2014 is opnieuw een veelbewogen jaar voor Ballast Nedam geweest. De Raad van Commissarissen heeft erop toegezien dat de organisatie maatregelen heeft genomen, die voor een belangrijk deel al in 2013 waren ingezet, 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 de tweede helft van 2014 heeft de Raad van Commissarissen zijn toezicht verder geïntensiveerd. De frequentie van vergaderingen met de Raad van Bestuur is het afgelopen jaar verhoogd.

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 ertoe geleid dat de Raad van Bestuur met instemming van de Raad van Commissarissen overeenstemming heeft weten te bereiken over een herfinanciering tot 2017. In februari 2014 heeft de Raad van Bestuur met instemming van de Raad van Commissarissen een programma van desinvesteringen aangekondigd, dat onder andere heeft geleid tot de verkoop van Ballast Phoenix Ltd. en CNG Net. Dit desinvesteringsprogramma is aan het einde van het jaar uitgebreid en afgerond met de verkoop van de activiteiten van Ballast Nedam Offshore. Verder heeft Ballast Nedam in juli 2014 een volledig gegarandeerde claimmissie van 30 miljoen euro gelanceerd.

DAMWANDEN AMSTERDAM-RIJNKANAAL

Modulaire aanpak op het water

De combinatie Ballast Nedam en De Klerk renoveert ongeveer 25 km aan damwanden in het traject tussen Amsterdam en Wijk bij Duurstede. Van de 120 km damwand is 25 km aan het einde van zijn technische levensduur. De huidige damwanden langs het Amsterdam-Rijnkanaal zijn 30 tot 70 jaar oud. Het project is momenteel in uitvoering en het grootste deel van de werkzaamheden wordt uitgevoerd vanaf het water. De uitvoering van het project is gericht op een doelmatige, sobere en onderhoudsvrije oplossing voor het waarborgen van een veilige scheepvaart over het Amsterdam-Rijnkanaal. Het werk is eind 2015 gereed.



De jaarcijfers zijn besproken in de vergadering van maart. Daarbij was de externe accountant aanwezig om zijn bevindingen te presenteren over de financiële rapportage. De halfjaarcijfers zijn besproken met de externe accountant in de vergadering van juli. EY heeft, mede in het kader van de claimemissie, in 2014 opdracht gekregen tot het uitvoeren van een beoordeling van de halfjaarcijfers opgenomen in het halfjaarbericht van Ballast Nedam. Op basis van deze beoordeling heeft EY een goedkeurende beoordelingsverklaring afgegeven, welke een paragraaf bevat ter benadrukking van ontwikkelingen omtrent continuïteit en liquiditeit. Met betrekking tot de halfjaarrekening voor de periode 1 januari 2013 tot en met 16 juni 2013 is geen accountantscontrole toegepast, noch is een beoordelingsopdracht uitgevoerd. De Raad van Commissarissen heeft de bevindingen van de externe accountant, de 'management letter' over het jaar 2014 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 2014 te laten controleren.

De Raad van Commissarissen moet helaas constateren dat 2015 eveneens een moeilijk jaar zal worden voor Ballast Nedam, met name door de slechte marktomstandigheden zoals prijsdruk en structurele overcapaciteit in Nederland. Het verder optimaliseren van de organisatie heeft dan ook grote aandacht van de Raad van Commissarissen.

Eind december 2014 heeft Ballast Nedam bekendgemaakt dat enkele binnen- en buitenlandse partijen Ballast Nedam hebben benaderd om mogelijkheden van een fusie of overname te verkennen. Ballast Nedam onderzoekt met enkele geïnteresseerde partijen mogelijke strategische opties. De Raad van Commissarissen wordt hier nauw bij betrokken. Momenteel vinden er geen gesprekken meer plaats over een mogelijke fusie of overname met deze partijen. Wel wordt met een van deze partijen verder gesproken over overname van een deel van de infrastructuur activiteiten. Over de uitkomst bestaat nog geen zekerheid. In het belang van de onderneming zal Ballast Nedam strategische opties altijd actief blijven verkennen.

De Raad van Commissarissen realiseert zich dat de moeilijke marktomstandigheden en de ingrijpende aanpassingen van de organisatie die hierdoor opnieuw zijn doorgevoerd, een grote inzet van alle medewerkers heeft gevergd. De Raad van Commissarissen is hen daarvoor zeer erkentelijk.

6.2.1 [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 2014 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 en in het programma van desinvesteringen. Verder heeft de Raad van Bestuur samen met de divisiedirecteuren veel aandacht besteed aan het verbeteren van de operationele prestaties en het trachten om overeenstemming te bereiken over grote claims op onder

meer Rijkswaterstaat. In 2014 zijn de divisie Infra en de holding verder gereorganiseerd. De Raad van Commissarissen constateert dat Ballast Nedam over 2014 een operationeel verlies van 65 miljoen euro heeft geleden.

Zoals toegelicht in hoofdstuk 3 *Strategische doelstellingen* en resultaten op pagina 34 van dit jaarverslag zijn de overige strategische doelstellingen voor 2014 deels behaald.

De Raad van Commissarissen heeft besproken hoe de Raad van Bestuur functioneert als college en per individueel bestuurslid. Daarbij kwam ook de beloning van de leden van de Raad van Bestuur aan de orde.

De heer Smits is in juni 2014 om gezondheidsredenen teruggetreden als voorzitter van de Raad van Commissarissen en opgevolgd door de heer Van Doorne. In november 2014 is de heer Tiemstra benoemd tot lid van de Raad van Commissarissen en is de heer Smits teruggetreden als commissaris. De Raad van Commissarissen is de heer Smits erkentelijk voor zijn inzet als voorzitter en lid van de Raad van Commissarissen. 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 zou aftreden als Chief Executive Officer. Met ingang van 27 juni 2014 is de heer E. van der Noordaa, na kennisgeving aan de Algemene Vergadering van Aandeelhouders, benoemd tot voorzitter van de Raad van Bestuur van Ballast Nedam.

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 binnen de financiële mogelijkheden van de onderneming in de strategie zoals die is uiteengezet in paragraaf 2.3 *Strategisch Plan 2015-2017* op pagina 29 van dit jaarverslag. De Raad van Commissarissen en de auditcommissie hebben frequent gesproken over de verschillende risico's die in hoofdstuk 4 *Risico en Risicobeheersing* binnen Ballast Nedam op pagina 60 van het jaarverslag beschreven zijn.

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 manier waarop de risico's in het operationele proces kunnen worden beperkt. De externe accountant was aanwezig 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. De raad 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. Ook de Raad van Bestuur heeft met de grootaandeelhouders gesproken, wat ertoe heeft geleid dat deze aandeelhouders destijds het vertrouwen in de onderneming hebben uitgesproken en zich hebben gecommitteerd om deel te nemen aan de in 2014 voltooide claimemissie. 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 de Raad van Commissarissen meerdere keren per jaar bespreekt. Elke business unit van Ballast Nedam rapporteert in de kwartaalrapportages over de voortgang van de niet-financiële MVO-doelstellingen, zodat er zicht is op de voortgang hiervan en het management op deze voortgang kan sturen. In hoofdstuk 5 *Maatschappelijk verantwoord ondernemen* op pagina 78 vindt u een verdere toelichting op het MVO-beleid en de doelstellingen.

6.2.2 Verslag auditcommissie

De auditcommissie heeft twee leden. Naast mevrouw C.M. Insinger als voorzitter van de auditcommissie is de in november benoemde commissaris, de heer J.S.T. Tiemstra, toegetreden tot de auditcommissie. Beide leden hebben op financieel gebied relevante kennis en ervaring opgedaan. De heer Tiemstra heeft de rol van de heer J. Bout overgenomen, die als lid tot de auditcommissie is toegetreden op het moment dat de heer Van Doorne het voorzitterschap van de Raad van Commissarissen heeft overgenomen en daarom uit de auditcommissie moest terugtreden.

De commissie vergaderde in 2014 vijf keer steeds in aanwezigheid van de CEO 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 kwartaal-, halfjaar- en jaarcijfers;
- het jaarverslag;
- de verslagen van de externe accountants;
- liquiditeitspositie van de onderneming;
- de ontwikkelingen op het gebied van International Financial Reporting Standards (IFRS);
- de waarderingsmethodiek;
- compliance;
- het risicoprofiel;
- het risicomanagement;
- het ICT-beleid en de uitvoering daarvan;

- de fiscale positie van de onderneming;
- de ontwikkelingen bij grote projecten, zoals de A15 Maasvlakte-Vaanplein;
- 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.

De auditcommissie heeft één keer afzonderlijk gesproken met de externe accountant en de Chief Financial Officer (CFO).

De Raad van Commissarissen heeft de bevindingen van de externe accountant, de management letter over het jaar 2014 en de opvolgingen van de bevindingen besproken met de externe accountant.

6.2.3 Verslag remuneratiecommissie

De remuneratiecommissie heeft in 2014 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 6.4 Remuneratierapport van pagina 127 tot en met 134 vindt u een verdere toelichting op het remuneratiebeleid.

6.2.4 Verslag selectie- en benoemingscommissie

De selectie- en benoemingscommissie heeft in 2014 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:

- 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;
- invulling vacature CEO;
 - beoordeling van het functioneren van individuele commissarissen en van de Raad van Commissarissen als college;
 - beoordeling van het functioneren van individuele leden van de Raad van Bestuur en van de Raad van Bestuur als college.

De selectie- en benoemingscommissie heeft de Raad van Commissarissen vervolgens over deze onderwerpen geadviseerd.

CAROLINA BRUG SURINAME

Spectaculaire schuifoperatie

Na de ondertekening van het finale contract in december 2013 is de bouw direct van start gegaan. De brug is 204 meter lang en 12 meter breed en is ontworpen met slechts een middenpijler en een aanvaarbescherming. Op de onderbouw ligt een stalen hoofdoverspanning. Afgelopen juni begon een spectaculaire schuifoperatie, waarbij de vakwerkconstructie steeds 10 meter verder over de rivier werd geschoven, zonder belemmering van de doorvaart op de rivier. De nieuwe Carolinabrug zorgt ervoor dat de lokale gemeenschappen niet meer langer afhankelijk zijn van de veerboot.



6.2.5 Samenstelling Raad van Commissarissen

Op 14 november 2014, tijdens een Buitengewone Algemene Vergadering van Aandeelhouders van Ballast Nedam, is de heer A.N.A.M. Smits om gezondheidsredenen teruggetreden als lid van de Raad van Commissarissen en is de heer J.S.T. Tiemstra (1952) benoemd als nieuw lid van de Raad van Commissarissen.

Elke commissaris dient geschikt te zijn om de hoofdlijnen van het totale beleid te kunnen beoordelen. Hij heeft de specifieke deskundigheid die noodzakelijk is om zijn taak te vervullen, 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 om zijn taken goed te kunnen vervullen.

6.2.6 Kwaliteitsborging toezicht

In deze paragraaf 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 frequent vergaderd zonder de Raad van Bestuur. 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 managementdevelopment-beleid van Ballast Nedam. Ook heeft de Raad van Commissarissen gesprekken gevoerd met de divisiedirecteuren, financieel directeuren 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

Mede in het kader van het introductieprogramma heeft de heer J.S.T. Tiemstra kort na zijn benoeming kennismakingsgesprekken gevoerd en heeft hij zich onder meer uitgebreid laten informeren over de financieringspositie van Ballast Nedam en over 'financial control' binnen Ballast Nedam.

Kwaliteitsborging toezicht: onafhankelijkheid

De Raad van Commissarissen voldoet aan het onafhankelijkheidscriterium zoals verwoord in de Code.

Kwaliteitsborging toezicht: informatie inwinnen

De Raad van Commissarissen bezoekt regelmatig bouwprojecten en dochterondernemingen. Daarnaast nodigt de raad 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 regelmatig 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 2014 tot het oordeel gekomen dat een interne auditor voor Ballast Nedam naar verwachting op dit moment onvoldoende toegevoegde waarde zal hebben. Ballast Nedam heeft in 2014 de financial control en de business control verder aangescherpt. Ook is de scheiding tussen de operationeel verantwoordelijke en de financiële controle doorgevoerd op alle niveaus binnen Ballast Nedam en worden er jaarlijks opdrachten gegeven aan de externe accountant om aanvullende controles uit te voeren. Hierbij wordt periodiek elke business unit doorgelicht.

6.2.7 Huishouding

Deze paragraaf beschrijft wijzigingen in de samenstelling van de Raad van Commissarissen, de aanwezigheid bij vergaderingen en de benoeming van een nieuwe secretaris.

Huishouding: vertrek

Medio 2014 heeft de heer A.N.A.M. Smits te kennen gegeven dat hij om gezondheidsredenen terug zal treden als voorzitter van de Raad van Commissarissen.

In november 2014 is de heer Smits teruggetreden als commissaris. De Raad van Commissarissen bedankt de heer Smits voor zijn getoonde inzet als commissaris van Ballast Nedam. De heer L.W.A.M. van Doorne heeft de heer Smits als voorzitter van de Raad van Commissarissen opgevolgd. De heer J.S.T. Tiemstra is benoemd tot lid van de Raad van Commissarissen.

Huishouding: aanwezigheid

Er hebben in 2014 vierendertig vergaderingen van de Raad van Commissarissen plaatsgevonden, vijf vergaderingen van de auditcommissie, twee vergaderingen van de remuneratiecommissie en twee vergaderingen van de selectie- en benoemingscommissie. Een deel van de vergaderingen van de Raad van Commissarissen heeft telefonisch plaatsgevonden. Tijdens deze vergaderingen is acht keer een commissaris verhinderd geweest. Deze commissarissen zijn wel telefonisch betrokken geweest bij de behandelde onderwerpen. Hiermee komt de aanwezigheid uit op 96,4 procent.

Huishouding: secretaris

In navolging van de statutenwijziging als vermeld in paragraaf 6.1.7. heeft de Raad van Commissarissen mevrouw Y.E. Bosland benoemd tot secretaris van de Raad van Commissarissen.

6.2.8 Dividend

Het uitgangspunt van het dividendbeleid van Ballast Nedam is om 50 procent van het nettoresultaat als dividend uit te keren als de leverageratio kleiner dan 2 is. Gezien de negatieve resultaten, de slechte marktvooruitzichten en een leverageratio die groter is dan 2 heeft de Raad van Commissarissen het voorstel van de Raad van Bestuur goedgekeurd om over 2014 geen dividend uit te keren.

6.2.9 Jaarrekening en decharge

De Raad van Commissarissen biedt u hierbij het jaarverslag over het boekjaar 2014 aan. Hierin is de enkelvoudige en geconsolideerde jaarrekening opgenomen van Ballast Nedam N.V. Het jaarverslag en de jaarrekeningen zijn 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 8.1 op pagina 212. 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 2014 gevoerde bestuur en aan de leden van de Raad van Commissarissen voor het daarop gehouden toezicht.

Nieuwegein, 30 april 2015

Raad van Commissarissen

L.W.A.M. van Doorne

J. Bout

C.M. Insinger

J.S.T. Tiemstra

6.3 Samenstelling van de Raad van Commissarissen

De Raad van Commissarissen bestaat uit de heer L.W.A.M. van Doorne, de heer J. Bout, mevrouw C.M. Insinger en de heer J.S.T. Tiemstra. In deze paragraaf leest u meer over hen.

Mr. L.W.A.M. van Doorne (voorzitter)

De heer Van Doorne is in 1959 geboren. Hij heeft de Nederlandse nationaliteit. Hij is CEO-groootaandeelhouder 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 Infrastructure Holdings plc., Shanxi Guangyu LED Lighting Co. Ltd. en Global BSN LLC (The Business Sustainability Network). 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.



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 Brunel N.V., Delta N.V. en bij Koninklijke Haskoning DHV Groep B.V. De heer Bout is in 2011 voor het eerst benoemd tot commissaris van Ballast Nedam. Zijn huidige zittingsperiode loopt af op 19 mei 2015.



Mevrouw mr. C.M. Insinger MBA

Mevrouw Insinger is in 1965 geboren en heeft de Nederlandse nationaliteit. Zij is werkzaam als zelfstandig interim bestuurder en adviseur. Mevrouw Insinger is lid van de Raad van Commissarissen van SNS Reaal N.V., lid van de raad van toezicht van Luchtverkeersleiding Nederland en lid van de Raad van Toezicht van het Filmfonds. Ook is mevrouw Insinger lid van de Strategisch Audit Committee van het Ministerie van Buitenlandse Zaken. Eind 2014 is zij aangetreden als voorzitter van de Raad van Toezicht van de Stichting Worldexpo Rotterdam 2025. Mevrouw Insinger is in 2013 voor het eerst benoemd tot commissaris van Ballast Nedam. Haar huidige zittingsperiode loopt af op 16 mei 2017.



Drs. J.S.T. Tiemstra

De heer Tiemstra is in 1952 geboren. Hij heeft de Nederlandse nationaliteit. Hij is directeur-groootaandeelhouder bij TMS Management Services B.V., een onderneming gespecialiseerd in consultancy, executive coaching en interimmanagement. Daarnaast is de heer Tiemstra lid van de Raad van Commissarissen van Bruynzeel Holding B.V., Batenburg Techniek N.V., het Reinier de Graaf Gasthuis/HAGA en Koninklijke Haskoning DHV Groep B.V. De heer Tiemstra is in 2014 voor het eerst benoemd tot commissaris van Ballast Nedam. Zijn huidige zittingsperiode loopt af op 14 november 2018.



6.4 Remuneratierapport

In dit remuneratierapport legt de Raad van Commissarissen verantwoording af over het beloningsbeleid binnen Ballast Nedam. Van de remuneratiecommissie is de heer Bout voorzitter en de heer Van Doorne lid.

6.4.1 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.

Het beloningsbeleid voor de leden van de Raad van Bestuur is erop gericht om bewaarde 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.

KUSTWERK KATWIJK

Innovatief en uniek

Sinds 2013 werkte de bouwcombinatie Ballast Nedam - Rohde Nielsen aan de aanleg van een dijk-in-duin, nieuwe inrichting van het duingebied en de aanleg van de ondergrondse parkeergarage tussen de dijk en de Boulevard. Het ontwerp en de inpassing van de garageconstructie was hierbij een absolute uitdaging. Door nauwe en constructieve samenwerking van de ontwerper Royal Haskoning en de bouwcombinatie is dat goed gelukt. Katwijk prijst zich inmiddels gelukkig met een veilig achterland. Zowel de economie, het toerisme als de bereikbaarheid hebben hiermee een positieve impuls gekregen. Op 19 februari 2015 werd het integrale project Kustwerk Katwijk feestelijk opgeleverd.



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 op 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, door gesprekken met de Raad van Bestuur en door 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: 1) bestuurders op de langere termijn te kunnen binden en 2) 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 (na decertificering aandelen of) certificaten van aandelen kopen, met een minimum van 5 procent van het aantal toegekende opties en deze (aandelen of) certificaten gedurende drie jaar houden nadat deze opties zijn toegekend.



COLLEGEZAAL AMSTELCOLLEGE, AMSTERDAM

Binnenstedelijke, logistieke puzzel

De Hogeschool van Amsterdam realiseert een nieuwe, unieke leer- en werkomgeving: de Amstel-campus. De gehele campus zal medio 2018 gereed zijn. Onderdeel van de Amstelcampus zijn het Wibauthuis, dat naast het in 2013 opgeleverde Muller-Lulofshuis staat, en de Wibautwoningen voor studentenhuisvesting. Wat dit project zo speciaal maakte is de bouwlocatie aan de Wibautstraat; de belangrijkste verkeersader naar het hart van Amsterdam. Dit binnenstedelijke project op een kleine kavel zorgde voor een logistieke puzzel. Alle werkzaamheden, aan- en afvoer van materialen werden strak gecoördineerd om overlast voor buurtbewoners en verkeer tot een minimum te beperken. Het project is volgens planning op 27 november 2014 opgeleverd.

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 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.

6.4.2 Bezoldigingsbeleid in 2014

In 2014 heeft zowel de voltallige Raad van Commissarissen als de remuneratie-commissie één keer vergaderd over de bezoldiging van de individuele leden van de Raad van Bestuur. Volgens de Code heeft de Raad van Commissarissen in 2014 scenarioanalyses opgesteld en besproken over de hoogte en structuur van de bezoldiging van de leden van de Raad van Bestuur.

Relatie tussen prestatiecriteria en strategiedoelstellingen

De belangrijkste indicatoren van de financiële doelstellingen vloeien voort uit de strategiedoelstelling van Ballast Nedam N.V. (zie hoofdstuk 3 Strategische doelstellingen en resultaten op pagina 34) en komen terug in de financiële prestatiecriteria (namelijk het nettoresultaat en het gemiddeld werkzaam vermogen, zoals opgenomen in het businessplan). 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. 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 de strategiedoelstellingen worden gehaald.

Relatie tussen bezoldiging en prestaties, zowel ex ante als ex post

De prestaties die de Raad van Bestuur in 2014 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.

6.4.3 Bezoldiging en arbeidsvoorwaarden 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 2015	1 januari 2014
De heer E. van der Noordaa	500 000 euro	n.v.t.
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, exclusief een bijdrage voor pensioen. Deze vaste jaar-

salarissen zijn gebaseerd op 52 weken. Zie verder de tabel met het schematisch remuneratieoverzicht in paragraaf 6.4.5 op pagina 133, ook voor het salaris ontvangen door de heer Van der Noordaa, die gedurende 2014 werd aangesteld.

Bonus

Zoals uit dit jaarverslag blijkt, heeft de Raad van Bestuur op bekwame wijze belangrijke onderwerpen voor de vennootschap behandeld, zoals het in lijn brengen van de organisatie met de strategische route van de onderneming. Naar het oordeel van de Raad van Commissarissen hebben de bestuursleden de niet-financiële criteria 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 2014 zijn aan de leden van de Raad van Bestuur over het boekjaar 2013 geen opties toegekend. De Raad van Commissarissen heeft met de heer Van der Noordaa bij het aangaan van zijn overeenkomst van opdracht afgesproken dat hij recht heeft op het toekennen van 50 000 opties. Deze toekenning heeft nog niet plaatsgevonden.

Pensioen

De heer Van Zwieten neemt 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 heer Van Zwieten het overige deel. Er geldt geen VUT-regeling voor de leden van de Raad van Bestuur. Met de heer Van der Noordaa is bij zijn aantreden de afspraak gemaakt dat hij een pensioenbijdrage ontvangt van 17 procent over zijn salaris. De heer Van Zwieten krijgt over het meerdere salaris boven de 100 000 euro tot het salaris dat de heer Van Zwieten op 1 januari 2015 verdient, een bruto pensioenbijdrage van 17 procent; deze bijdrage wordt niet geïndexeerd.

Afvloeiingsregeling

De heer T.A.C.M. Bruijninx is in 2014 afgetreden en heeft daarbij de contractueel overeengekomen afvloeiingsregeling ontvangen (0,7 miljoen euro).

Overige

De leden van de Raad van Bestuur ontvangen een vaste kostenvergoeding. De heer Van der Noordaa krijgt een kilometervergoeding voor het gebruik van zijn privéauto en de heer Van Zwieten heeft een auto ter beschikking gesteld gekregen. 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, ontslagvergoeding en clawback

De heer Van der Noordaa is op 27 juni 2014 benoemd tot lid van de Raad van Bestuur voor een periode van vier jaar. 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. Echter gedurende de eerste twee jaar na de benoeming van de heer Van der Noordaa bedraagt de opzegtermijn voor Ballast Nedam twaalf (12) maanden en de opzegtermijn voor de Bestuurder zes (6) maanden.

In geval van beëindiging van de overeenkomst van opdracht door opzegging door Ballast Nedam wegens redenen die niet te wijten zijn aan de heer Van der Noordaa, heeft de heer Van der Noordaa recht op een bruto beëindigingsvergoeding gelijk aan eenmaal het vaste jaarsalaris, tenzij dit kennelijk onredelijk is, in welk geval de heer Van der Noordaa, doch slechts in het geval de beëindiging gedurende de eerste benoemingstermijn plaatsvindt, in aanmerking kan komen voor een ontslagvergoeding ter hoogte van maximaal tweemaal het vaste jaarsalaris. De beëindigingsvergoeding van de heer Van Zwieten bedraagt bij onvrijwillig ontslag één maal het vaste jaarsalaris.

De Raad van Commissarissen heeft via de 'clawbackclausule' de bevoegdheid om een variabele bezoldiging terug te vorderen als deze op basis van onjuiste (financiële) gegevens is of wordt toegekend.

6.4.4 Bezoldigingsbeleid voor 2015

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. Zoals hierboven reeds gemeld, heeft de Raad van Commissarissen in 2014 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 2015 voort te zetten, met dien verstande dat zij de jaarlijkse Algemene Vergadering van Aandeelhouders zal verzoeken om aanpassing van de managementoptieregeling, zie paragraaf 6.4.1 onder Variabele beloning op de lange termijn: opties op pagina 128.

De Raad van Commissarissen verwacht dat de bezoldiging voor de Raad van Bestuur in 2015 in lijn zal zijn met de prestaties die de bestuursleden leveren. De reden hiervoor is dat de bezoldigingsstructuur naast een vast salaris (zie Vast jaarsalaris in paragraaf 6.4.3 op pagina 130) voorziet in een variabel deel en dat de gestelde prestatiecriteria ook in 2015 een rechtstreeks verband houden met de strategiedoelstellingen voor 2015.

6.4.5 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 2015:

de heer L.W.A.M. van Doorne	45 000 euro
de heer J. Bout	30 000 euro
mevrouw C.M. Insinger	30 000 euro
de heer J.S.T. Tiemstra	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 2015:

mevrouw C.M. Insinger	5 000 euro
de heer J.S.T. Tiemstra	5 000 euro

Schematisch remuneratieoverzicht

Bestuurders en commissarissen

x € 1 duizend	2014					2013				
	Bruto-salaris	Bonus	Pensioen & sociale lasten	Kosten-vergoeding	Totaal	Bruto-salaris	Bonus	Pensioen & sociale lasten	Kosten-vergoeding	Totaal
Bestuurders										
E. van der Noordaa ⁽¹⁾	268	-	60	3	331	-	-	-	-	-
P. van Zwieten	394	-	83	4	481	364	-	82	5	451
T.A.C.M. Bruijninx ⁽²⁾	1 185	-	110	3	1 298	496	-	109	5	610
R. Malizia	-	-	-	-	-	759	-	76	4	839
	1 847	-	253	10	2 110	1 619	-	267	14	1 900
Commissarissen										
A.N.A.M. Smits ⁽³⁾	33	-	-	2	35	45	-	-	2	47
J. Bout	32	-	-	2	34	30	-	-	2	32
L.W.A.M. van Doorne	41	-	-	2	43	31	-	-	2	33
C.M. Insinger	35	-	-	2	37	22	-	-	1	23
J.S.T. Tiemstra ⁽⁴⁾	4	-	-	0	4	-	-	-	-	-
J.C. Huis in 't Veld ⁽⁵⁾	-	-	-	-	-	29	-	-	2	31
	145	-	-	8	153	157	-	-	9	166
Totaal	1 992	-	253	18	2 263	1 776	-	267	23	2 066

⁽¹⁾ vanaf 01-06-2014 – ⁽²⁾ uit dienst per 01-01-2015 – ⁽³⁾ tot 14-11-2014 – ⁽⁴⁾ vanaf 14-11-2014 – ⁽⁵⁾ tot 31-10-2013

6.4.6 Opties

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	2014	2013	2012	2011	2010
E. van der Noordaa					
Totale kosten in het boekjaar in €					
Aantal	0				
Uitoefenprijs in €	-				
Koers aandeel bij toekenning in €	-				
Genoten voordeel bij toekenning in €	-				
Theoretische waarde bij toekenning in €	-				
Status per 31/12/2014	n.v.t.				
Einde gesloten periode	n.v.t.				
Einde looptijd	n.v.t.				
Verwachte waarde einde gesloten periode in €	n.v.t.				
P. van Zwieten					
Totale kosten in het boekjaar in €	58 900	58 900	47 927		
Aantal	0	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 31/12/2014	n.v.t.	n.v.t.	voor- waardelijk		
Einde gesloten periode	n.v.t.	n.v.t.	9/03/2015		
Einde looptijd	n.v.t.	n.v.t.	8/03/2018		
Verwachte waarde einde gesloten periode in €	n.v.t.	n.v.t.	194 000		
T.A.C.M. Bruijninx					
Totale kosten in het boekjaar in €	(1470 967)	82 295	235 376	243 226	278 000
Aantal	0	0	40 000	40 000	30 000
Uitoefenprijs in €	-	-	12,67	15,29	13,43
Koers aandeel bij toekenning in €	-	-	13,27	15,88	14,10
Genoten voordeel bij toekenning in €	-	-	-	-	-
Theoretische waarde bij toekenning in €	-	-	235 600	274 800	189 300
Status per 31/12/2014	n.v.t.	n.v.t.	voor- waardelijk	voor- waardelijk	voor- waardelijk
Einde gesloten periode	n.v.t.	n.v.t.	9/03/2015	12/3/2014	12/03/2013
Einde looptijd	n.v.t.	n.v.t.	8/03/2018	11/3/2017	11/03/2016
Verwachte waarde einde gesloten periode in €	n.v.t.	n.v.t.	259 000	242 000	180 000

6.5 Samenstelling Raad van Bestuur

E. van der Noordaa (voorzitter)

De heer Erik van der Noordaa is in 1961 geboren. Hij heeft de Nederlandse nationaliteit. De heer Van der Noordaa vervult de functie van voorzitter van de Raad van Bestuur. Hij is op 1 juni 2014 in dienst getreden en op 27 juni 2014 benoemd tot voorzitter van de Raad van Bestuur; na kennisgeving van de voorgenomen benoeming op de Buitengewone Vergadering van Aandeelhouders (BAVA). De heer Van der Noordaa begon zijn carrière in 1986 bij Damen Shipyards Group, een wereldwijd actieve scheepsbouwgroep met het hoofdkantoor in Gorinchem, Nederland. Hij heeft binnen Damen diverse functies bekleed op het gebied van engineering, productie, marketing en verkoop, en verschillende managementfuncties.

In 2004 trad de heer Van der Noordaa toe tot de Raad van Bestuur van Damen Shipyards Group, waar hij in 2006 tot Chief Operating Officer werd benoemd. Deze positie vervulde hij tot aan zijn vertrek in 2010. Van 2010 tot 2013 was hij voorzitter van de Raad van Bestuur van de Germanischer Lloyd Group (GL Group). In september 2013 is de GL Group gefuseerd met het Noorse bedrijf DNV en opereert sindsdien onder de naam DNV GL Group. De heer Van der Noordaa is per 27 juni 2014 voor een periode van vier jaar benoemd tot voorzitter van de Raad van Bestuur.

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.



OLIERAFFINADERIJ SURINAME

Ketenintegratie in industriebouw

In opdracht van Staatsolie Maatschappij Suriname NV, de nationale oliemaatschappij van Suriname, heeft Ballast Nedam funderingswerkzaamheden verricht voor het Raffinaderij Expansie Project.

Het Raffinaderij Expansie Project is gericht op een verdubbeling van de verwerkingscapaciteit van de Tout Lui Faut raffinaderij tot 15.000 vaten per dag. Het werk omvatte het leveren en installeren van stalen heipalen en civiele werkzaamheden voor de uitbreiding van de Tout Lui Faut olieraffinaderij in Paramaribo en is inmiddels opgeleverd.



Jaarrekening 2014

7.1	Geconsolideerde balans	138
7.2	Geconsolideerde winst-en-verliesrekening	139
7.3	Geconsolideerd overzicht van mutaties in het eigen vermogen	140
7.4	Geconsolideerd kasstroomoverzicht	141
7.5	Toelichting behorende tot de geconsolideerde balans en winst-en-verliesrekening	142
7.6	Segmentatie	163
7.7	Overnames en desinvesteringen	167
7.8	Toelichting op de geconsolideerde balans	168
7.9	Toelichting op de winst-en-verliesrekening	185
7.10	Vennootschappelijke balans (voor resultaatbestemming)	201
7.11	Vennootschappelijke winst-en-verliesrekening	202
7.12	Toelichting op de vennootschappelijke balans en winst-en-verliesrekening	202

7.1 Geconsolideerde balans

x € 1 miljoen	Noot	31 december 2014	31 december 2013
Vaste activa			
Immateriële activa	2	16	21
Materiële vaste activa	3	78	130
Financiële vaste activa	4	5	9
Investerings in geassocieerde deelnemingen	5	9	12
Uitgestelde belastingvorderingen	6	-	32
		108	204
Vlottende activa			
Voorraden	7	148	174
Onderhanden werk	8	52	135
Vorderingen	9	171	214
Geldmiddelen	10	70	51
Escrow account	10	53	-
Activa bestemd voor verkoop	16	52	48
		546	622
Kortlopende verplichtingen			
Bankfaciliteit	10	(3)	(22)
Leningen	12	(31)	(8)
Vooruitontvangen op voorraden	7	(2)	(2)
Onderhanden werk	8	(88)	(105)
Crediteuren		(191)	(231)
Belastingen	6	-	(1)
Overige schulden	11	(195)	(203)
Voorzieningen	14	(17)	(26)
Passiva bestemd voor verkoop	16	(51)	(27)
		(578)	(625)
Vlottende activa min kortlopende verplichtingen		(32)	(3)
Werkzaam vermogen		76	201
Langlopende verplichtingen			
Leningen	12	56	100
Derivaten		-	-
Uitgestelde belastingverplichtingen	6	1	-
Personeelsbeloningen	13	4	5
Voorzieningen	14	4	6
		65	111
Totaal eigen vermogen			
Eigen vermogen toe te rekenen aan de aandeelhouders van de vennootschap	15	11	90
Minderheidsbelang	15		
		11	90
Financiering		76	201

Noot: Zie toelichting behorende tot de geconsolideerde balans en winst-en-verliesrekening op pagina 142 t/m 162 welke integraal onderdeel uitmaakt van deze geconsolideerde jaarrekening.
 *) de vergelijkende cijfers 2013 zijn aangepast als gevolg van de stelselwijziging met betrekking tot IFRS 11 (zie toelichting pagina 147 t/m 149).

7.2 Geconsolideerde winst-en-verliesrekening

x € 1 miljoen	Noot	31 december 2014	31 decemberv2013
Omzet	17	1 166	1 230
Overige bedrijfsopbrengsten	18.1	76	3
Kosten van grondstoffen en uitbesteed werk	18.2	(984)	(918)
Personeelsbeloningen	18.3	(229)	(267)
Overige bedrijfskosten		(71)	(57)
		(1 284)	(1 242)
Resultaat uit bedrijfsactiviteiten voor afschrijvingen en amortisatie (EBITDA)		(42)	(9)
Afschrijvingen en amortisatie (im)materiële activa	2.3	(16)	(20)
Bijzondere waardeverandering (im)materiële activa	2.3	(7)	(3)
Resultaat uit bedrijfsactiviteiten (EBIT)		(65)	(32)
Financieringsbaten	19	-	-
Financieringslasten	19	(7)	(7)
Netto financieringsbaten (lasten)		(7)	(7)
Resultaat deelnemingen	5	3	1
Resultaat voor belastingen		(69)	(38)
Belastingen	20	(34)	(3)
Nettoresultaat		(103)	(41)
Toe te rekenen aan:			
Aandeelhouders van de vennootschap		(103)	(41)
Minderheidsbelang			
Nettoresultaat		(103)	(41)
Toe te rekenen aan aandeelhouders:			
Nettoresultaat per aandeel (€)	21	(5,33)	(4,22)
Verwaterd nettoresultaat per aandeel (€)	21	(5,33)	(4,22)

Geconsolideerd overzicht van het totaalresultaat

x € 1 miljoen	2014	2013
Nettoresultaat boekjaar	(103)	(41)
Niet-gerealiseerde resultaten die na eerste opname worden gereclassificeerd naar de winst-en-verliesrekening:		
Omrekeningsverschil bedrijfsuitoefening buitenland		
Mutatie kastroomafdekkingsreserve geassocieerde deelnemingen	2	2
Mutatie kastroomafdekkingsreserve	(4)	(1)
Mutatie kastroomafdekkingsreserve via winst-en-verliesrekening	-	-
Mutatie afdekkingsreserve geassocieerde deelnemingen via winst-en-verliesrekening	-	-
Totaal niet-gerealiseerde resultaten die na eerste opname worden gereclassificeerd naar de winst-en-verliesrekening:	(2)	1
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:	-	-
Totaal niet-gerealiseerde resultaten (na belasting)	(2)	1
Totaal gerealiseerde en niet-gerealiseerde resultaten	(105)	(40)
Toe te rekenen aan:		
Aandeelhouders van de vennootschap	(105)	(40)
Minderheidsbelang	-	-
Totaalresultaat voor de periode	(105)	(40)

Noot: Zie toelichting behorende tot de geconsolideerde balans en winst-en-verliesrekening op pagina 142 t/m 162 welke integraal onderdeel uitmaakt van deze geconsolideerde jaarrekening.

In de niet gerealiseerde resultaten zijn € 0 miljoen belastingen opgenomen (2013: € 2 miljoen).

7.3 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 2012	60	52	(5)		36	(4)	33	(41)	131		131
Nettoresultaat boekjaar								(41)	(41)		(41)
Omrekeningsverschil bedrijfsuitoefening buitenland											
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 2012					-		(41)	41	-		-
Overig	-				-		-		-		-
31 december 2013	60	52	(5)		36	(3)	(9)	(41)	90		90
Nettoresultaat boekjaar								(103)	(103)		(103)
Omrekeningsverschil bedrijfsuitoefening buitenland											
Effectief deel mutatie reële waarde afdekkingsinstrumenten						(4)			(4)		(4)
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						(2)		(103)	(105)		(105)
Betaald dividend							-		-		-
Optieregeling							(1)		(1)		(1)
Ingekochte eigen aandelen			-						-		-
Transacties met aandeelhouders			-				(1)		(1)		(1)
Resultaatbestemming 2013					-		(41)	41	-		-
Claimemissie / overig	9	18			(3)		3		27		27
Afstempeling	(49)	49							-		-
31 december 2014	20	119	(5)		33	(5)	(48)	(103)	11		11

Noot: Zie toelichting behorende tot de geconsolideerde balans en winst-en-verliesrekening op pagina 142 t/m 162 welke integraal onderdeel uitmaakt van deze geconsolideerde jaarrekening.

In het eigen vermogen zit onder de afdekkingsreserve € 1,4 miljoen negatief opgenomen die verband houdt met de activa bestemd voor verkoop. Dit betreft het pps-project PI Zaanstad.

7.4 Geconsolideerd kasstroomoverzicht

x € 1 miljoen	Noot	31 december 2014	31 december 2013
Netto liquide middelen - beginstand	10	29	76
Nettoresultaat		(103)	(41)
Aanpassingen			
Afschrijvingen	3	15	20
Amortisatie	2	1	-
Bijzondere waardeveranderingen (im)materiële vaste activa	2,3	7	3
Financieringslasten	19	7	7
Financieringsbatens	19	-	-
Op aandelen gebaseerde beloningen	15	-	-
Boekwinst verkoop vaste activa en dochterondernemingen		(76)	(3)
Belastingen	20	34	3
Resultaat geassocieerde deelnemingen	5	(3)	(1)
Boekresultaat op verkoop materiële activa		-	-
Mutaties			
Mutatie voorraden	7	26	27
Mutatie onderhanden werk	8	66	(41)
Mutatie overige reële waarde investeringen	4.2	-	-
Mutatie vorderingen		53	5
Mutatie voorzieningen en personeelsbeloningen	13,14	(23)	(7)
Mutatie overige schulden		(31)	10
Betaalde rente	19	(7)	(7)
Betaalde rente op afdekkingsinstrumenten	19	-	-
Ontvangen rente	19	-	-
Betaalde belastingen	6	(2)	(2)
Verstrekke pps-vorderingen	4.1	(43)	(7)
Aflossing pps-vorderingen		-	-
Netto kasstroom operationele activiteiten		(79)	(34)
Immateriële activa			
investeringen	2	(2)	(6)
opbrengsten uit desinvesteringen	2	1	2
Materiële vaste activa			
investeringen	3	(12)	(19)
acquisities		-	-
opbrengsten uit desinvesteringen	3	13	7
Financiële vaste activa			
investeringen	4.3	(3)	(1)
opbrengsten uit desinvesteringen	4.1	-	1
overige reële waarde investeringen	4.2	-	1
ontvangsten overige vorderingen	4.3	-	-
Investeringen in geassocieerde deelnemingen en joint ventures	5	3	(2)
Verwerving van dochteronderneming na aftrek van verworven geldmiddelen		-	-
Verkoop van dochteronderneming na aftrek van afgestoten geldmiddelen	1	111	8
Netto kasstroom investeringsactiviteiten		111	(9)
Ontvangsten uit opgenomen langlopende leningen	12	48	14
Aflossing langlopende leningen	12	(14)	(15)
Desinvestering langlopende leningen	12	-	-
Betaalde afsluitkosten nieuwe leningen	12	-	-
Betaalde financiële leasetermijnen	12	(2)	(3)
Verwerving minderheidsbelang		-	-
Betaald dividend	15	-	-
Netto opbrengst claimemissie	15	27	-
Netto kasstroom financieringsactiviteiten		59	(4)
Effect van koersverschillen op liquide middelen		-	-
Netto kasstroom per saldo		91	(47)
Netto liquide middelen - eindstand	10	120	29

Noot: Zie toelichting behorende tot de geconsolideerde balans en winst-en-verliesrekening op pagina 142 t/m 162 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 € 52,8 miljoen niet vrij beschikbaar (2013: € 2 miljoen). Zie verdere toelichting noot 10 netto liquide middelen.

7.5 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 2014 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 30 april 2015 de jaarrekening opgemaakt, en de jaarrekening is door de Raad van Commissarissen vastgesteld op 30 april 2015. De jaarrekening wordt ter goedkeuring voorgelegd aan de Algemene Vergadering van Aandeelhouders op 29 juni 2015.

Continuïteit en liquiditeit van de onderneming

Ontwikkelingen en cijfers

In het afgelopen jaar heeft Ballast Nedam een nettoverlies geleden van € 103 miljoen (2013: € 41 miljoen). De verslechtering van het resultaat is met name ontstaan door verdere kostenoverschrijdingen op de projecten A15 Maasvlakte-Vaanplein en A2 Maastricht. Hierdoor is het solvabiliteitspercentage aan het einde van 2014 gedaald tot 2%. Als gevolg van dit negatieve resultaat en een additionele financieringsbehoefte is Ballast Nedam in gesprek getreden met haar belangrijkste financiers over de gevolgen hiervan, een aanpassing van de financiering voor de korte en lange termijn en de consequenties voor de bankconvenanten eind 2014.

Belangrijkste basis van continuïteit: een gefinancierd businessplan

De financieringsbehoefte is gebaseerd op het businessplan 2015-2016 dat uitgaat van een continuïteit op de huidige voet van de divisies Bouw & Ontwikkeling en Specialismen & Toelevering. Ten aanzien van de divisie Infrastructuur heeft Ballast Nedam besloten actief zijn belangen in bestaande grote infraprojecten terug te brengen, zoals nu met de intentie-overeenkomsten is aangekondigd voor de projecten A15 Maasvlakte-Vaanplein en A2 Maastricht. Hiermee wordt het risicoprofiel van Ballast Nedam verder gereduceerd.

- *Project A15 Maasvlakte-Vaanplein: economisch belang van 40% terug naar 10%*
Met Strukton Groep N.V. en Strabag SE, partners in het project A15 Maasvlakte-Vaanplein, is een intentieovereenkomst gesloten, waarbij Ballast Nedam zijn economische aandeel in het project bij effectuering van de overeenkomst terug zal brengen van 40% naar 10%. Strukton Groep N.V. en Strabag SE vergroten hun aandeel naar elk 45%. Deze wijziging wordt effectief in het tweede halfjaar van 2015. De juridische deelname blijft ongewijzigd: de drie partijen nemen elk voor 33,33% deel in de combinatie A-Lanes A15.
- *Project A2 Maastricht: infrastructuurdeel naar Strukton Groep N.V.; vastgoedontwikkeling naar Ballast Nedam*
Met Strukton Groep N.V., partner in het project A2 Maastricht, is een intentieovereenkomst gesloten voor de overname van het aandeel van Ballast Nedam in de infrastructuuractiviteiten in het project. Het aandeel van Strukton Groep N.V. in de vastgoedontwikkeling van het project A2 Maastricht gaat over naar Ballast Nedam.

Deze beide voorgenomen transacties zullen in de komende periode worden uitgewerkt in definitieve overeenkomsten, die worden voorgelegd aan stakeholders die toestemming moeten verlenen. Rijkswaterstaat heeft toegezegd hieraan medewerking te zullen verlenen.

De divisie Infrastructuur zal zich uitsluitend richten op de kleinere, integrale infraprojecten in de beton-, weg- en waterbouw en de industriebouw. Zowel voor de Nederlandse als de internationale projecten zal zeer selectief en gericht worden ingeschreven.

Hierbij zal vooral worden gelet op het risicoprofiel in relatie tot de marge. De omvang van de infra-activiteiten wordt hiermee kleiner waardoor een capaciteitsaanpassing van de divisie Infrastructuur noodzakelijk wordt.

Hoewel de herfinanciering formeel nog niet volledig is afgerond, is Ballast Nedam van mening dat met de overeenkomst op hoofdlijnen met de banken en de ontvangen intentieverklaringen van de diverse andere partners voldoende financiële ruimte wordt gecreëerd om zich te kunnen richten op de uitvoering van zijn businessplan 2015-2017.

Aard herfinanciering

Het bankensyndicaat, bestaande uit ING Bank, Rabobank en Royal Bank of Scotland, heeft in april 2015 zijn steun uitgesproken en heeft samen met Ballast Nedam en andere belanghebbenden aan de nadere uitwerking van een herfinancieringsovereenkomst gewerkt.

Deze herfinanciering kent de volgende componenten:

- Twee door Strukton Groep N.V. en het bankensyndicaat verstrekte overbruggingsleningen van in totaal € 20 miljoen tot de afronding van de geplande claimemissie in de tweede helft van 2015 (zie paragraaf claimemissie)
- Een achtergestelde banklening van € 10 miljoen met een looptijd tot 31 maart 2017
- Een achtergestelde banklening van € 43 miljoen met een looptijd tot 31 maart 2017
- Een doorlopende kredietfaciliteit van € 10 miljoen met een looptijd tot 31 december 2015; en
- Een gecommiteerde garantiefaciliteit van initieel € 265 miljoen die wordt afgebouwd op basis van het afbouwen van de grote infraprojecten, waaronder de projecten A2 Maastricht en A15 Maasvlakte-Vaanplein

Naast de herfinanciering door het bankensyndicaat zijn de volgende bestaande leningen aangepast:

- Een FGH hypotheek lening van € 28,6 miljoen met een looptijd tot 31 december 2016 (verlenging)
- Een Rabo Bank banklening van € 50 miljoen met een looptijd tot 31 december 2016 (verlenging).

De financiering is toegezegd onder de gebruikelijke voorbehouden, alsmede onder het voorbehoud van effectuering van de overdracht van de projecten A2 Maastricht en A15 Maasvlakte-Vaanplein en toestemming van de aandeelhoudersvergadering voor een claimemissie. De documentatie zal voor 31 mei 2015 verder worden uitgewerkt in definitieve documenten, inclusief de vaststelling van de convenanten.

Tot 31 mei 2015, of eerder indien de herfinanciering effectief wordt, heeft Ballast Nedam beschikking over de bestaande bankfaciliteit. Onderdeel daarvan is de escrow account waarop de opbrengsten van de eind 2014 gerealiseerde verkoop van Ballast Nedam Offshore van € 53 miljoen staan. De gelden op deze rekening zullen tot en met 31 mei 2015 onder voorwaarden beschikbaar komen aan Ballast Nedam voor het doen van de lopende betalingen. Daarna zal € 28 miljoen van het geld worden aangewend ter aflossing van de bestaande kredietfaciliteit en wordt het restant op een geblokkeerde rekening geplaatst als onderpand voor de garantiefaciliteit.

Claimemissie van € 20 miljoen in de tweede helft van 2015

Ballast Nedam heeft overeenstemming bereikt op hoofdlijnen over een claimemissie waarbij verhandelbare rechten worden aangeboden aan bestaande certificaathouders om in te schrijven op certificaten van aandelen voor een totaal van € 20 miljoen. Met Strukton Groep N.V. is overeengekomen dat het een bedrag van € 10 miljoen van de claimemissie zal garanderen. Strukton Groep N.V. zal voor dat bedrag een overbruggingslening verstrekken.

De overbruggingslening zal worden afgelost uit de netto-opbrengst van de voorgenomen claimemissie. De resterende € 10 miljoen van de claimemissie zal worden gegarandeerd door het bankensyndicaat, bestaande uit ING Bank, Rabobank en Royal Bank of Scotland. Hiervoor wordt eveneens een overbruggingslening verstrekt, die uit de netto-opbrengst van de claimemissie zal worden afgelost. De claimemissie moet worden vergezeld van een door de AFM goedgekeurde prospectus. De claimemissie en een statutenwijziging waarbij de nominale waarde van de aandelen wordt verlaagd naar € 0,01 zal ter goedkeuring worden voorgelegd aan de Algemene Vergadering van Aandeelhouders. De verlaging van de nominale waarde van € 1,00 naar € 0,01 is noodzakelijk om maximale flexibiliteit voor het slagen van de claimemissie te bereiken. Ballast Nedam streeft ernaar de claimemissie in de tweede helft van 2015 af te ronden.

De claimemissie en de achtergestelde leningen beïnvloeden het garantievermogen van Ballast Nedam in positieve zin, en hiermee zal de solvabiliteit gebaseerd op het garantievermogen naar verwachting eind 2015 rond de 12% uitkomen.

Aanvullende maatregelen en opties

1. Aanpassing van de juridische structuur: Als risicobeheersmaatregel voor de toekomst zal de juridische structuur van de onderneming worden aangepast aan de management- en rapportagestructuur van de divisies. Daarmee wordt meer flexibiliteit gecreëerd voor desinvesteringen en is Ballast Nedam beter voorbereid op tegenvallers.
 - a. De bedrijven uit de divisie Specialismen & Toelevering zullen juridisch uit de divisie Infrastructuur worden gehaald, in de divisie Bouw & Ontwikkeling worden de regiobedrijven juridisch gescheiden van het landelijk opererende bedrijf en Ballast Nedam ICT wordt ondergebracht in de divisie Bouw & Ontwikkeling.
 - b. Deze wijzigingen zullen in de komende periode worden verwerkt en betekenen veranderingen in verstrekte 403 verklaringen en arbeidsovereenkomsten van medewerkers van de betreffende bedrijfsonderdelen.
2. Ballast Nedam onderzoekt scenario's waarmee eventuele tegenvallers opgevangen kunnen worden. Enkele binnenlandse en buitenlandse partijen hebben Ballast Nedam benaderd om de mogelijkheden van een fusie of overname te verkennen. Ballast Nedam neemt serieuze strategische opties altijd in overweging in het belang van zijn aandeelhouders en zijn andere stakeholders. Een mogelijk aanvullend scenario betreft een fusie of overname van alleen de divisie Infrastructuur.

Uitgangspunten en onzekerheden

Het realiseren van het businessplan en de beoogde herfinanciering is essentieel voor de continuïteit van de onderneming, maar is wel onderhevig aan diverse onzekerheden. Dit betreffen enerzijds operationele gevoeligheden, zoals i) de inherente onzekerheid aangaande de omvang en tijdstip van de uitvoering van projecten waaronder het moment van het contracteren van nieuwe projecten, ii) de geprognosticeerde resultaten en marges uit operationele activiteiten en iii) de uitkomsten van meerwerk- en claimonderhandelingen. Deze onzekerheden zijn in de volgende paragraaf en in hoofdstuk 4 verder toegelicht. Anderzijds bestaan onzekerheden in het realiseren van de beoogde herfinanciering en de opstelling van de belangrijkste financiers bij eventuele tegenvallers. Tevens bestaan inherent onzekerheden over het verkrijgen van toestemmingen van relevante partijen als voorwaarde voor de overdracht van de contracten voor de werken A2 Maastricht en A15 Maasvlakte-Vaanplein. Mochten deze onzekerheden negatief uitpakken, dan is het risico aanwezig dat op dat moment ontstane liquiditeitstekorten niet gefinancierd worden of dat leningen alsnog opgeëist worden.

Conclusie

Ballast Nedam is van mening dat het bedrijf op basis van de genomen maatregelen, de intentieovereenkomsten met betrekking tot de herfinanciering en de overdracht van de projecten A2 Maastricht en A15 Maasvlakte-Vaanplein en het businessplan 2015-2017 naar verwachting in staat zal zijn om afdoende middelen ter beschikking te krijgen om aan haar verplichtingen te voldoen tot minimaal eind 2016, waarbij zij zich terdege bewust is van de boven weergegeven gevoeligheden, onzekerheden en het voorlopige karakter van de afspraken en de gevolgen als deze negatief uitpakken. Op basis van de boven weergegeven acties, plannen en verwachtingen is de jaarrekening 2014 opgesteld met inachtneming van de continuïteitveronderstelling.

Schattingen en oordeelsvorming door de leiding

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. Dit is van invloed 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. De feitelijke resultaten kunnen van deze schattingen en veronderstellingen afwijken. 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.

Projectresultaten

De post onderhanden werk omvat naast de geboekte kosten en verzonden termijnen per project ook de tussentijds verantwoorde 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 resultaatschatting 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.

Zie verdere toelichting noot 8, onderhanden werk en noot 18.2, kosten van grondstoffen en uitbesteed werk.

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 groeipercentages. Voor aanvullende informatie omtrent de goodwill zie noot 2.

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%. Zie verdere toelichting noot 7 voorraden.

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 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. Voor meerjarige verliezen is overtuigend bewijs nodig voor verlieswaardering (IAS12). Voor aanvullende informatie omtrent belastingen zie noot 6.

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 kan dit effect hebben op de financiële positie en resultaten van Ballast Nedam. Voor aanvullende informatie omtrent voorzieningen zie noot 14.

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 145 t/m 146.

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 2014 zijn een aantal nieuwe standaarden en wijzigingen en interpretaties van bestaande standaarden van kracht geworden. Ballast Nedam heeft de onderstaande nieuwe richtlijnen, inclusief mogelijke hieruit resulterende wijzigingen van andere richtlijnen, met als datum van eerste toepassing 1 januari 2014 toegepast:

- 1) IFRS 10 Geconsolideerde jaarrekeningen (zie Stelselwijziging Geconsolideerde jaarrekening dochterondernemingen)
- 2) IFRS 11 Gezamenlijk overeenkomsten (zie Stelselwijziging IFRS 11)
- 3) IFRS 12 informatieverstopping over belangen in andere entiteiten (zie effect toepassing richtlijn informatieverstopping over belangen in andere entiteiten)

1) Stelselwijziging Geconsolideerde jaarrekening (dochterondernemingen)

IFRS 10 introduceert een nieuw zeggenschapsmodel dat van toepassing is op alle entiteiten waarin Ballast Nedam investeert en is gebaseerd op de vraag of Ballast Nedam:

- a) wordt blootgesteld aan, of rechten heeft op, variabele opbrengsten vanwege haar betrokkenheid bij de entiteit; en
- b) over de mogelijkheid beschikt zijn macht over de entiteit te gebruiken om de omvang van deze opbrengsten te beïnvloeden.

Aan elk van deze criteria moet worden voldaan om te kunnen stellen dat Ballast Nedam zeggenschap heeft over een onderneming waarin hij een belang heeft. Voorheen bestond zeggenschap indien Ballast Nedam de mogelijkheid had om, direct of indirect het financiële en operationele beleid van een entiteit te bepalen.

De wijziging in de definitie van zeggenschap in IFRS 10 heeft geen effect op de samenstelling van Ballast Nedam gehad.

2) Stelselwijziging IFRS 11 Gezamenlijk overeenkomsten

IFRS 11 bepaalt hoe overeenkomsten waarbij Ballast Nedam met derden gezamenlijk zeggenschap uitoefent, moet worden verantwoord. 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 en de rechten op de activa van de samenwerking, 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. Een "joint operator" moet haar deel van de activa, passiva, opbrengsten en kosten opnemen. Ballast Nedam heeft ten behoeve van toepassing van IFRS 11 criteria opgesteld waaraan de gezamenlijke overeenkomsten zijn getoetst. Op basis hiervan is vastgesteld voor welke samenwerkingsverbanden sprake is van een joint operation of joint venture.

Tot en met 2013 werden de meeste entiteiten waarbij Ballast Nedam met derden gezamenlijk zeggenschap uitoefende proportioneel geconsolideerd.

Overeenkomstig de regelgeving heeft Ballast Nedam de stelselwijziging retrospectief toegepast. De impact daarvan op de balans en winst-en-verliesrekening is beschreven in de onderstaande tabel. De impact op de kasstromen, orderboek en segmentatie is door het management beoordeeld en is beperkt. De overgang heeft geen effect op de niet-gerealiseerde resultaten van de Groep of op de gewone en verwaterde winst per aandeel, het resultaat en het eigen vermogen. Daarom is besloten geen 'derde balans' op te nemen in het hoofdoverzicht maar wordt volstaan met de volgende toelichting:

x € 1 miljoen	31 december 2013 Vóór herziening	31 december 2013 Na herziening	1 januari 2013 Na herziening
Vaste activa			
Immateriële activa	21	21	31
Materiële vaste activa	137	130	164
Financiële vaste activa	17	9	8
Investerings in geassocieerde deelnemingen	4	12	2
Uitgestelde belastingvorderingen	32	32	33
	211	204	238
Viottende activa			
Voorraden	175	174	203
Onderhanden werk	135	135	110
Vorderingen	226	214	235
Geldmiddelen	54	51	82
Activa bestemd voor verkoop	48	48	4
	638	622	634
Kortlopende verplichtingen			
Bankfaciliteit	(22)	(22)	(8)
Leningen	(9)	(8)	(17)
Vooruitontvangen op voorraden	(2)	(2)	(1)
Onderhanden werk	(106)	(105)	(123)
Crediteuren	(237)	(231)	(249)
Belastingen	(1)	(1)	(2)
Overige schulden	(207)	(203)	(186)
Voorzieningen	(28)	(26)	(39)
Passiva bestemd voor verkoop	(27)	(27)	(2)
	(639)	(625)	(627)
Viottende activa min kortlopende verplichtingen	(1)	(3)	7
Werkzaam vermogen	210	201	245
Langlopende verplichtingen			
Leningen	106	100	101
Derivaten	1	-	1
Uitgestelde belastingverplichtingen	1	-	4
Personeelsbeloningen	5	5	4
Voorzieningen	7	6	4
	120	111	114
Totaal eigen vermogen			
Eigen vermogen toe te rekenen aan de aandeelhouders van de vennootschap	90	90	131
Minderheidsbelang	-	-	-
	90	90	131
Financiering	210	201	245

x € 1 miljoen	31 december 2013 Vóór herziening	31 december 2013 Na herziening
Omzet	1 268	1 230
Overige bedrijfsopbrengsten	-	3
Kosten van grondstoffen en uitbesteed werk	(949)	(918)
Personeelsbeloningen	(268)	(267)
Overige bedrijfskosten	(57)	(57)
	(1 274)	(1 242)
Resultaat uit bedrijfsactiviteiten voor afschrijvingen en amortisatie (EBITDA)	(6)	(9)
Afschrijvingen en amortisatie (im)materiële activa	(21)	(20)
Bijzondere waardeverandering (im)materiële activa	(3)	(3)
Resultaat uit bedrijfsactiviteiten (EBIT)	(30)	(32)
Financieringsbaten	-	-
Financieringslasten	(7)	(7)
Netto financieringsbaten (lasten)	(7)	(7)
Resultaat deelnemingen		1
Resultaat voor belastingen	(37)	(38)
Belastingen	(4)	(3)
Nettoresultaat	(41)	(41)

De IFRS 11 Stelselwijziging heeft een beperkt effect gehad op het kasstroomoverzicht van Ballast Nedam (circa € 3 miljoen).

3) IFRS 12 informatieverstarring over belangen in andere entiteiten (zie effect toepassing richtlijn informatieverstarring over belangen in andere entiteiten)

IFRS 12 is een nieuwe standaard voor toelichtingsvereisten en is van toepassing op entiteiten met dochterondernemingen, gezamenlijke overeenkomsten, geassocieerde deelnemingen en/of niet-geconsolideerde entiteiten. Als gevolg van IFRS 12 heeft Ballast Nedam haar informatieverstarring uitgebreid over de belangen in investeringen die zijn verwerkt volgens de "equity"-methode (zie toelichting noot 5).

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 en joint ventures (equity methode)

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 zijn samenwerkingsverbanden waarbij Ballast Nedam samen met andere partijen gezamenlijke zeggenschap heeft en recht op de netto-activa van de joint venture. De betrokken partijen zijn contractueel overeengekomen dat zeggenschap wordt gedeeld en beslissingen inzake relevante activiteiten unanieme instemming vereisen van de partijen die gezamenlijk zeggenschap in de joint venture hebben. De geconsolideerde jaarrekening omvat het aandeel van Ballast Nedam in het totaalresultaat van de joint venture 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.

Gezamenlijke bedrijfsactiviteiten (joint operations)

Gezamenlijke bedrijfsactiviteiten zijn overeenkomsten waarover Ballast Nedam gezamenlijk met derden zeggenschap uitoefent. Een "joint operator" moet haar deel van de activa, passiva, opbrengsten en kosten opnemen.

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 in het resultaat 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 waardeverminderingverliezen. 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 onbepaalbare 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 onbepaalbare 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, voor zover voortkomend uit een contractuele of een wettelijke verplichting, 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. Koersresultaten op valutatermijncontracten die zijn gerelateerd aan projecten waarbij de opbrengstprijs afwijkt van de EUR, worden in de opbrengstprijs van het project verwerkt.

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 termijankoers. 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 in de kostprijs van het onderhanden werk opgenomen 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.

Bijzondere waardeverminderingen

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 markttransacties 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 waardeverminderingverliezen 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 optie-waarderingsmodel 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 19 wordt deze pensioenregeling als toegezegde bijdrageregeling verantwoord.

Langetermijnpersoneelsbeloningen

De nettoverplichting van Ballast Nedam uit hoofde van lange termijn personeelsbeloningen (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. Er worden geen opbrengsten opgenomen indien er belangrijke onzekerheden bestaan ter zake van het innen van de verschuldigde vergoeding en de hiermee verband houdende kosten.

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. 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.

Diensten

Opbrengsten uit hoofde van verleende diensten worden in de winst-en-verliesrekening opgenomen naar rato van het stadium van voltooiing van de transactie op 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, en indien er sprake is van aanhoudende betrokkenheid van het management bij de diensten.

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, rekening houdend 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

Kasstromen uit bedrijfsactiviteiten worden gepresenteerd op basis van de indirecte methode. Kasstromen 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 kasstromen, zoals koersverschillen, reële waarde mutaties, in het eigen vermogen verwerkte aandelen gerelateerde 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 2014 nog niet van kracht en wordt derhalve niet toegepast in de geconsolideerde jaarrekening. De belangrijkste voor Ballast Nedam zijn:

Nieuwe standaarden uitgegeven door de IASB, maar nog niet bekrachtigd door de Europese Unie

IFRS 9, 'Financiële instrumenten', behandelt de classificatie, de waardering en de eerste opname van financiële activa en financiële verplichtingen. De volledige versie van IFRS 9 werd gepubliceerd in juli 2014. Deze versie vervangt de richtlijnen in IAS 39 die betrekking hebben op de classificatie en de waardering van financiële instrumenten. IFRS 9 handhaaft maar vereenvoudigt het gemengde waarderingsmodel en definieert de drie belangrijkste waarderingscategorieën voor financiële activa: geamortiseerde kostprijs, de reële waarde onder verwerking van waardeveranderingen via de overige niet-gerealiseerde resultaten en de reële waarde onder verwerking van waardeveranderingen via de winst-en-verliesrekening.

De grondslag voor de classificatie hangt af van het bedrijfsmodel van een entiteit en de contractuele kasstroomeigenschappen van de financiële activa. Investeringsinstrumenten dienen te worden gewaardeerd tegen de reële waarde met de verwerking van waardeveranderingen in de winst-en-verliesrekening met de onherroepelijke optie bij aanvang de wijzigingen in de reële waarde te presenteren in de overige niet-gerealiseerde resultaten die niet worden gereclassificeerd naar de winst-en-verliesrekening. IFRS 9 versoepelt de eisen gesteld aan hedge effectiviteit door de rigide hedge effectiviteitstesten te vervangen. IFRS 9 vereist een economische afhankelijkheid tussen de afgedekte positie en het afdekkingsinstrument, waarbij de "hedged ratio" gelijk moet zijn aan degene die het management toepast in het kader van risicobeheersing. Ballast Nedam beoordeelt momenteel de impact van IFRS 9.

IFRS 15, 'Opbrengsten uit contracten met klanten' behandelt de verantwoording van opbrengsten en definieert de uitgangspunten voor de rapportering van nuttige informatie voor gebruikers van de jaarrekening met betrekking tot de aard, het bedrag, de timing en de onzekerheid van de opbrengsten en de kasstromen die voortvloeien uit de contracten van een entiteit met klanten. Opbrengsten worden verantwoord wanneer een klant zeggenschap verkrijgt over een product of dienst waardoor hij het gebruik kan bepalen en de economische voordelen van het product of de dienst verkrijgt. De standaard vervangt *IAS 18, 'Opbrengsten'* en *IAS 11, 'Onderhanden projecten in opdracht van derden'* en daarmee verband houdende interpretaties. De standaard is van kracht voor boekjaren die aanvangen op of na 1 januari 2017. Eerdere toepassing van de standaard is toegestaan. Ballast Nedam beoordeelt momenteel de impact van IFRS 15. Er zijn geen andere, nog niet van kracht zijnde IFRS of IFRIC interpretaties die verwacht worden een materiële impact te hebben op Ballast Nedam.

IAS 16, 'Materiële planten en apparatuur' en *IAS 38, 'Immateriële activa'*. De wijzigingen verduidelijken het principe dat inkomsten een patroon van economische voordelen weerspiegelen die worden gegenereerd uit de exploitatie van een bedrijf (waarvan de activa aandeel is) in plaats van de economische voordelen worden verbruikt door het gebruik van activa. Als gevolg daarvan zal de verhouding van de inkomsten ten opzichte van de totaal verwachte omzet niet kunnen worden gebruikt om materiële vaste activa af te schrijven. Dit mag slechts worden toegepast in zeer beperkte omstandigheden om immateriële activa af te schrijven. De wijzigingen worden van kracht voor boekjaren die beginnen op of na 1 januari 2016. De wijzigingen zijn nog niet door de EU goedgekeurd.

IAS 19, 'personeelsbeloningen: werknemersbijdragen' vereist dat een entiteit bijdragen van werknemers of derden overweegt wanneer dit goed is voor toegezegde-pensioenregelingen. IAS 19 vereist dat bijdragen die gekoppeld zijn aan diensten, worden toegerekend aan de perioden waarop deze diensten betrekking hebben als negatieve baten. De wijzigingen verduidelijken dat, indien de hoogte van de bijdragen onafhankelijk is van het aantal dienstjaren, het een entiteit is toegestaan om dergelijke bijdragen te erkennen als een vermindering van de pensioenkosten in de periode waarin de dienst wordt verleend, in plaats van de toewijzing van de bijdragen aan de periodes van dienst. Voorbeelden van dergelijke bijdragen zijn onder andere een vast percentage van het salaris van de werknemer, een vast bedrag van de bijdragen gedurende de periode, of bijdragen die afhankelijk zijn van de leeftijd van de werknemer. Deze veranderingen leiden tot een praktisch hulpmiddel voor vereenvoudiging van de verantwoording van de bijdragen van werknemers of derden in bepaalde situaties.

De wijzigingen moeten met terugwerkende kracht worden toegepast. Vervroegde toepassing is toegestaan en moet worden bekendgemaakt. De wijzigingen zijn door de EU goedgekeurd op 17 december 2014. Voor entiteiten die EU-IFRS toepassen, zijn de wijzigingen van toepassing op boekjaren die aanvangen op of na 1 februari 2015. Voor entiteiten die volledige IFRS toepassen zijn de wijzigingen van toepassing op boekjaren die aanvangen op of na 1 juli 2014.

IFRIC 21, 'interpretatie voor Heffingen' biedt een leidraad voor de administratieve verwerking van heffingen van de overheid op entiteiten die actief zijn in specifieke markten, zoals een specifiek land, een specifieke regio of een specifieke branche in een bepaald land. IFRIC 21 is van toepassing op alle heffingen mits deze niet binnen het toepassingsgebied van andere standaarden (bijvoorbeeld IAS 12 'Winstbelastingen') en boetes of andere sancties op overtreding van de wetgeving vallen. Heffingen worden gedefinieerd als een uitstroom van middelen, waarbij economische voordelen worden opgelegd door overheden op entiteiten in overeenstemming met de wetgeving. Het toepassingsgebied van deze interpretatie is zeer

breed en vangt diverse verplichtingen die door overheden worden opgelegd in overeenstemming met de wetgeving en is niet altijd omschreven als heffingen. Daarom moeten entiteiten bij de betalingen aan overheden zorgvuldig bepalen of de betaling behoort tot het toepassingsgebied van IFRIC 21.

De interpretatie moet met terugwerkende kracht worden toegepast. Vervroegde toepassing is toegestaan en moet worden bekend gemaakt. De interpretatie is door de EU goedgekeurd op 13 juni 2014. Voor entiteiten die EU-IFRS toepassen, is dit van toepassing op de boekjaren die aanvangen op of na 17 juni 2014. Voor entiteiten die volledige IFRS toepassen, is de interpretatie van toepassing op boekjaren die aanvangen op of na 1 januari 2014.

Verbeteringen in IFRS 2010-2012 Cycle (uitgegeven in december 2013)

De IASB heeft 2010-2012 cyclus verbeteringen aan zijn standaarden en interpretaties uitgegeven, met het oog op het wegnemen van inconsistenties en ter verduidelijking van formuleringen.

- IFRS 2 Op aandelen gebaseerde betalingen
- IFRS 3 Bedrijfscombinaties - Administratieve verwerking van voorwaardelijke vergoeding bij een bedrijfscombinatie: Deze verbetering wordt geleidelijk toegepast en verduidelijkt dat alle voorwaardelijke vergoedingsregelingen die zijn geclassificeerd als schulden (of activa) die voortvloeien uit een bedrijfscombinatie
- IFRS 8 Operationele segmenten: Deze verbeteringen zijn met terugwerkende kracht toegepast en maken duidelijk dat:
 - Samenvoeging van de operationele segmenten: Een entiteit moet de oordelen van het management bij de toepassing van de aggregatie criteria, inclusief een korte beschrijving van de operationele segmenten die zijn samengevoegd en de economische kenmerken te vermelden (bv, verkoop en brutomarges) gebruikt om te beoordelen of de segmenten “gelijksoortig” zijn.
 - Reconciliatie van het totaal van de activa van de te rapporteren segmenten en de activa van de entiteit: De reconciliatie van segment activa aan de totale activa, is alleen nodig om openbaar te worden gemaakt indien deze verzoening wordt gemeld aan de Chief Operating Decision Maker, vergelijkbaar met de vereiste openbaarmaking van segment verplichtingen.
- IFRS 13 Waardering tegen reële waarde - Kortlopende vorderingen en schulden: Het werd verduidelijkt in de basis voor conclusies dat korte termijn vorderingen en schulden zonder vaste rente kan worden gemeten op factuurbedragen wanneer het effect van discontering niet van belang is.
- IAS 16 Materiële vaste activa en IAS 38 Immateriële activa - Herwaardering methode: evenredige aanpassing van de cumulatieve afschrijvingen / amortisatie: Deze verbetering wordt met terugwerkende kracht toegepast en verduidelijkt dat het actief kan worden geherwaardeerd aan de hand van waarneembare gegevens op zowel de bruto of netto boekwaarde. Bovendien, de geaccumuleerde afschrijving is het verschil tussen de brutowaarde en de boekwaarde van het actief.
- IAS 24 Informatieverschaffing over verbonden partijen - Managers op sleutelposities: Deze verbetering wordt met terugwerkende kracht toegepast en verduidelijkt dat een management entiteit - een entiteit die key managementdiensten levert - is een verbonden partij onderworpen aan de verbonden partijen. Daarnaast is een entiteit die een beheersinstantie gebruikt verplicht om de kosten voor het beheer van die diensten bekend te maken.

De verbeteringen zijn door de EU goedgekeurd op 17 december 2014. Voor entiteiten die EU-IFRS, de verbeteringen van toepassing op boekjaren die aanvangen op of na 1 februari 2015.

Voor entiteiten die volledige IFRS, de verbeteringen van toepassing op boekjaren die aanvangen op of na 1 juli 2014.

Verbeteringen aan IFRS 2011-2013 Cycle (uitgegeven in december 2013)

De IASB heeft de 2011-2013 cyclus verbeteringen aan zijn standaarden en interpretaties uitgegeven. Deze verbeteringen hebben betrekking op de volgende standaarden en onderwerpen.

- IFRS 3 Bedrijfscombinaties - Scope uitzonderingen voor joint ventures:
 - Gemeenschappelijke afspraken, en niet alleen joint ventures, vallen buiten het toepassingsgebied van IFRS 3.
 - Deze reikwijdte vrijstelling geldt alleen voor de boekhouding in de jaarrekening van de gemeenschappelijke regeling zelf.
- IFRS 13 Waardering tegen reële waarde
- IAS 40 Vastgoedbeleggingen - samenhang tussen IFRS 3 en IAS 40: De beschrijving van de ondersteunende diensten in IAS 40 maakt onderscheid tussen vastgoedbeleggingen en vastgoed voor eigen gebruik (dwz materiële vaste activa).

De verbeteringen zijn door de EU goedgekeurd op 18 december 2014. Voor entiteiten die EU-IFRS toepassen, zijn de verbeteringen van toepassing op boekjaren die aanvangen op of na 1 februari 2015.

Voor entiteiten die volledige IFRS toepassen, zijn de verbeteringen van toepassing op boekjaren die aanvangen op of na 1 juli 2014.

Verbeteringen aan IFRS 2012-2014 Cycle (Uitgegeven september 2014)

De IASB heeft de 2012-2014 cyclus verbeteringen aan zijn standaarden en interpretaties uitgegeven.

- IFRS 5 Vaste activa aangehouden voor verkoop en beëindigde bedrijfsactiviteiten - Wijzigingen in de methoden voor het verwijderen
- IFRS 7 Financiële instrumenten: informatievervalsing - Onderhoud contracten
- IFRS 7 Financiële instrumenten: informatievervalsing - De toepasselijkheid van de wijzigingen in IFRS 7 tot verkorte tussentijdse financiële overzichten
- IAS 19 Personeelsbeloningen: Werknemersbijdragen - Regionale kwestie markt
- IAS 34 Interim Financial Reporting - Openbaarmaking van informatie "elders in het tussentijds financieel verslag"

De verbeteringen worden van kracht voor boekjaren die aanvangen op of na 1 januari 2016 en zijn nog niet door de EU goedgekeurd.

Hoewel deze nieuwe vereisten momenteel geanalyseerd worden en de impact nog niet bekend is, verwacht Ballast Nedam niet dat de invoering van deze gewijzigde standaarden een significant effect zal hebben op het eigen vermogen van Ballast Nedam.

7.6 Segmentatie

Segmentatie 2014

x € 1 miljoen	Infrastructuur	Bouw & Ontwikkeling	Specialismen	Toelevering	Subtotaal operationele segmenten	Aansluiting 1)	Totaal
Omzet	458	611	190	151	1 410	(244)	1 166
Overige bedrijfsopbrengsten	53	3	-	20	76	-	76
Totaal bedrijfskosten	(570)	(619)	(179)	(143)	(1 511)	227	(1 284)
Resultaat geassocieerde deelnemingen	-	-	-	-	-	-	-
Resultaat uit bedrijfsactiviteiten voor afschrijvingen en amortisatie (EBITDA)	(59)	(5)	11	28	(25)	(17)	(42)
Bijzondere waardeveranderingen	-	-	(1)	(5)	(6)	(1)	(7)
Afschrijvingen	-	(2)	(5)	(5)	(12)	(3)	(15)
Resultaat uit bedrijfsactiviteiten voor amortisatie (EBITA)	(59)	(7)	5	18	(43)	(21)	(64)
Amortisatie	-	-	-	(1)	(1)	-	(1)
Resultaat uit bedrijfsactiviteiten (EBIT)	(59)	(7)	5	17	(44)	(21)	(65)
Financieringsbaten en -lasten							(7)
Resultaat geassocieerde deelnemingen							3
Belastingen							(34)
Nettoresultaat							(103)
Marge	(12,9%)	(1,2%)	2,6%	11,3%			(5,6%)
Orderportefeuille	559	625	49	61	1 294	(268)	1 026
Werkzaam vermogen (2)	(227)	81	10	81	(55)	5	(50)
Activa (3)	116	332	69	135	652	2	654
Investerings vaste activa	1	47	3	6	57	-	57
Geassocieerde deelnemingen	-	2	-	-	2	-	2
Verplichtingen (4)	244	292	42	32	610	53	663
Bijzondere waardeveranderingen van immateriële en materiële vaste activa							
waardeverminderingen	-	-	(1)	(5)	(6)	(1)	(7)
teruggenomen waardeverminderingen	-	-	-	-	-	-	-
Gemiddeld aantal werknemers							
bepaald dienstverband	35	46	20	11	112	18	130
onbepaald dienstverband	520	981	523	512	2 536	194	2 730
Totaal werknemers	555	1 027	543	523	2 648	212	2 860

(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 negatief resultaat van € 59 miljoen veroorzaakt door verliezen op project A15 Maasvlakte-Vaanplein (€ 79,1 miljoen) A2 Maastricht (€ 26,1 miljoen) en overige verliezen op regionale projecten. De offshore activiteiten hebben een positieve bijdrage geleverd aan het resultaat. Ook zit in het verlies een boekwinst op de verkoop van de offshore activiteiten verwerkt van circa € 53 miljoen.

Segment Bouw en Ontwikkeling:

Bouw & Ontwikkeling behaalde een operationeel verlies van € 7 miljoen. Hierin zitten onder andere impairments op de groundbank van € 4 miljoen en reorganisatiekosten van € 5 miljoen. Tevens werd het resultaat beïnvloed door een boekwinst van € 3 miljoen als gevolg van de verkoop van CNG Net B.V. en LNG24 B.V. De omzet van Bouw & Ontwikkeling steeg met 16 procent tot € 611 miljoen door een hogere omzet in regio Noord. De activa van Bouw & Ontwikkeling stegen met € 57 miljoen tot € 332 miljoen. Dit is grotendeels te wijten aan een toename van de pps-vorderingen. De grondposities daalden met € 12 miljoen tot € 130 miljoen, bestaande uit verkopen van € 8 miljoen en een afwaardering van € 4 miljoen.

Segment Specialismen:

Specialismen behaalde een positief resultaat van € 5 miljoen. Verbetering is het gevolg van de doorgevoerde reorganisaties in 2013 welke in 2014 hebben geleid tot lagere operationele kosten. Door de lagere investeringen zijn de totale activa gedaald met € 46 miljoen tot € 69 miljoen.

Segment Toelevering:

De omzet van Toelevering nam met € 30 miljoen af tot € 151 miljoen. De verkoop van een 30% deelneming in de dochteronderneming Bontrup Beheer B.V. en de 92,5% dochteronderneming Ballast Phoenix Ltd., ondersteunden het resultaat met een boekwinst van circa € 20 miljoen. Daarnaast wordt het resultaat beïnvloed door een impairment van € 3,8 miljoen op de concessie Grosskunkel. De activa van Toelevering nam om deze reden met € 43 miljoen af tot € 135 miljoen.

Segment Overig:

Het segment bestaat uit de niet-doorbelaste overheadkosten van de holding. Daarnaast wordt in 2014 het resultaat nadelig beïnvloed door herstructureringskosten van € 17 miljoen en een impairment van € 31,7 miljoen latente belastingvordering. De financieringslasten van € 7 miljoen zitten in hoofdzaak bij het segment Overig.

Het aantal in het buitenland werkzame werknemers bedroeg 24 (2013: 115).

Segmentatie 2013

x € 1 miljoen							
	Infrastructuur	Bouw & Ontwikkeling	Specialismen	Toelevering	Subtotaal operationele segmenten	Aansluiting (1)	Totaal
Omzet	546	528	260	181	1 515	(285)	1 230
Overige bedrijfsopbrengsten	-	-	-	3	3	-	3
Totaal bedrijfskosten	(542)	(533)	(273)	(170)	(1 518)	277	(1 241)
Resultaat geassocieerde deelnemingen	-	-	-	-	-	-	-
Resultaat uit bedrijfsactiviteiten voor afschrijvingen en amortisatie (EBITDA)	4	(5)	(13)	14	-	(8)	(8)
Bijzondere waardeveranderingen	-	(3)	-	1	(2)	(1)	(3)
Afschrijvingen	-	(3)	(6)	(9)	(18)	(2)	(20)
Resultaat uit bedrijfsactiviteiten voor amortisatie (EBITA)	4	(11)	(19)	6	(20)	(11)	(31)
Amortisatie	-	-	-	-	-	(1)	(1)
Resultaat uit bedrijfsactiviteiten (EBIT)	4	(11)	(19)	6	(20)	(12)	(32)
Financieringsbaten en -lasten							(7)
Resultaat geassocieerde deelnemingen							1
Belastingen							(3)
Nettoresultaat							(41)
Marge	0,7%	(2,2%)	(7,3%)	3,3%			(2,6%)
Orderportefeuille	596	691	113	52	1 452	5	1 457
Werkzaam vermogen (2)	(21)	35	33	117	164	(22)	142
Activa (3)	247	275	115	178	815	11	826
Investerings vaste activa	6	1	4	12	23	8	31
Geassocieerde deelnemingen	-	2	-	-	2	-	2
Verplichtingen (4)	277	260	74	65	676	60	736
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.

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–Vaandplein 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 8 procent tot € 528 miljoen door de achteruitgang bij de regionale bouwbedrijven. De activa van Bouw & Ontwikkeling daalden met € 39 miljoen tot € 275 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:

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 € 16 miljoen tot € 115 miljoen.

Segment Toelevering:

De omzet van Toelevering nam met € 35 miljoen af tot € 181 miljoen. Verbeterde resultaten bij de prefab bedrijven en de verkoop van Yvoir en een minderheidsdeelneming in een asfaltfabriek ondersteunden het resultaat. De activa van Toelevering namen met € 27 miljoen af tot € 178 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 (vervolg)

Geografische segmentatie

x € 1 miljoen	Omzet		Activa		Overige reële waarde investeringen	
	2014	2013	2014	2013	2014	2013
Nederland	949	981	89	135	(1)	5
Overig Europa	187	204	5	16	1	(1)
Afrika	3	1				
Azië	-	8				
Zuid Amerika	21	30				
Overig	6	6				
Totaal	1 166	1 230	94	151	-	4

Van de omzet werd 81% (2013: 80%) in Nederland gerealiseerd. De in de geografische segmentatie vermelde activa bestaan uit de vaste activa, exclusief financiële instrumenten en uitgestelde belastingvorderingen.

7.7 Overnames en desinvesteringen

1 Desinvesteringen

Op 16 juni 2014 heeft Ballast Nedam overeenstemming bereikt over de verkoop van de Engelse activiteiten van het dochterbedrijf Recycling Maatschappij Feniks B.V. (Feniks Recycling) aan H2 Equity Partners (H2). De Engelse activiteiten werden uitgevoerd door Ballast Phoenix Ltd., marktleider in recycling van AVI-bodemas in het Verenigd Koninkrijk. De verkoop van het minderheidsbelang (7,5%) van de mede-oprichter van Ballast Phoenix Ltd., David York, aan H2 maakte deel uit van dezelfde transactie. Feniks Recycling zal zijn activiteiten buiten het Verenigd Koninkrijk als onderdeel van Ballast Nedam voortzetten. Ballast Phoenix Ltd. is voor een bedrag van € 38 miljoen (100%, inclusief € 3,5 miljoen earn-out) verkocht en levert voor Ballast Nedam een boekwinst op van circa € 22 miljoen. De € 3,5 miljoen is niet gewaardeerd in de cijfers van 2014.

Op 26 juli 2014 heeft Ballast Nedam overeenstemming bereikt met Bencis Capital Partners B.V. ("Bencis") over de verkoop van de bedrijven CNG Net B.V., LNG24 B.V., en CNG Net Realisatie en Onderhoud B.V. Dit pakket aan desinvesteringen vertegenwoordigt een totale verkoopprijs van circa € 26,5 miljoen en levert voor Ballast Nedam een boekwinst op van € 3 miljoen.

Op 3 juli 2014 heeft Ballast Nedam het 30% belang in beheersmaatschappij Fr. Bontrup B.V. verkocht aan de eigenaar van de overige 70% van de aandelen in dit familiebedrijf Fr. Bontrup Holding B.V. Het belang is tegen boekwaarde verkocht.

Op 28 november 2014 heeft Ballast Nedam overeenstemming bereikt over de verkoop van de activiteiten van Ballast Nedam Offshore aan Van Oord B.V. De transactie bestaat uit de verkoop van activa van Ballast Nedam Offshore, de staf van de EPCI-diensten (EPCI: ontwerp, inkoop, bouw en installatie), het Heavy Lift Vessel Svanen en het in uitvoering zijnde project Westermeerwind. De boekwinst op deze transactie bedroeg circa € 53 miljoen. Conform de contractuele afspraken wordt bij oplevering van het project Westermeerwind de negatieve of positieve afwijking van het resultaat van dit project verrekend.

Gecomprimeerd overzicht van de desinvesteringen

x € 1 miljoen	
Financiële vaste activa	-
Immateriële vaste activa	10
Uitgestelde belastingvordering	2
Materiële vaste activa	57
Voorraden	5
Vorderingen	15
Crediteuren	(30)
Uitgestelde belasting verplichtingen	(4)
Voorzieningen	-
Leningen	(22)
Saldo van activa en verplichtingen	33

x € 1 miljoen

Ontvangen vergoeding voldaan in contanten	122
Afgestoten geldmiddelen en kasequivalenten	(11)
Netto-instroom van geldmiddelen	111

7.8 Toelichting op de geconsolideerde balans

2 Immateriële activa

x € 1 miljoen	Noot	Goodwill	Concessies	Overig	Totaal
Aanschafprijs					
31 december 2012		16	31	6	53
Investerings		-	5	1	6
Acquisities					
Desinvesteringen		-	(2)	-	(2)
Verkoop dochteronderneming					
Activa bestemd voor verkoop	16	(3)	(8)	-	(11)
31 december 2013		13	26	7	46
Investerings		-	1	1	2
Acquisities					
Desinvesteringen		(1)	-	-	(1)
Verkoop dochteronderneming		-	1	-	1
Activa bestemd voor verkoop					
31 december 2014		12	28	8	48
Amortisatie en cumulatieve waardeveranderingen					
31 december 2012		5	13	4	22
Acquisities					
Amortisatie					
Bijzondere waardeveranderingen		3	-	1	4
Desinvesteringen					
Verkoop dochteronderneming					
Activa bestemd voor verkoop	16	(1)	-	-	(1)
31 december 2013		7	13	5	25
Acquisities					
Amortisatie		-	1	-	1
Bijzondere waardeveranderingen		1	4	1	6
Desinvesteringen					
Verkoop dochteronderneming					
Activa bestemd voor verkoop					
31 december 2014		8	18	6	32
Boekwaarde					
31 december 2013		6	13	2	21
31 december 2014		4	10	2	16

Goodwill

Tenminste 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 2015 tot en met 2017 is het businessplan gehanteerd. De restwaarde is berekend voor de oneindige kasstroom waarbij rekening is gehouden met een groeivoet van 1,5%. Als gevolg van de desinvestering van de deelneming in Bontrup Beheer B.V. is de goodwill van € 1 miljoen daarvan afgeboekt. Voor de overige goodwill impairmenttests zou een 1% hogere disconteringsvoet voor belastingen of 1% lagere groeivoet niet leiden tot een impairment.

Goodwill

x € 1 miljoen	31 december 2014	31 december 2013
Bontrup Beheer B.V.		1
Verkaik B.V.	2	2
Bouw Noord B.V.		
Concrete Valley B.V.	2	2
Overig	-	1
Totaal	4	6

Concessies

Ballast Nedam beschikt over concessies in hoogwaardige primaire bouwgrondstoffen in België, Duitsland en Nederland. Amortisatie vindt plaats naar rato van winning. De resterende gewogen gemiddelde amortisatietermijn voor concessies per jaareinde bedroeg 14 jaar (2013: 33 jaar). De wijziging wordt veroorzaakt door de desinvestering van de deelneming Bontrup Beheer B.V. Ballast Nedam heeft in 2014 geen materiële kosten gemaakt voor onderzoek naar grond- en delfstoffen, waarbij de technische of commerciële winbaarheid van de grondstoffen nog niet aantoonbaar was. In 2014 is er een impairment uitgevoerd op de concessie van Grosskunkel Rurkies GmbH van € 4 miljoen als gevolg van veranderende marktomstandigheden.

Aankoopverplichtingen

Op balansdatum had Ballast Nedam geen materiële openstaande aankoopverplichtingen met betrekking tot immateriële activa.

Onderzoek & ontwikkelingskosten

In het jaar 2014 zijn kosten voor productontwikkelingen en andere innovaties ten laste van de winst-en-verliesrekening gebracht voor een bedrag van € 6 miljoen (2013: € 13 miljoen). Er zijn geen materiële ontwikkelingskosten geactiveerd.

3 Materiële vaste activa

x € 1 miljoen	Noot	Bedrijfs- gebouwen en terreinen	Materieel en inventarissen	Overig bedrijfsmiddelen	Totaal
Aanschafprijs					
31 december 2012		87	269	33	389
Investeringsen		3	16	-	19
Acquisities					
Desinvesteringen		(5)	(23)	(8)	(36)
Verkoop dochteronderneming		-	(13)	-	(13)
Koersverschillen		-	-	-	-
Activa bestemd voor verkoop	16	(5)	(35)	-	(40)
31 december 2013		80	214	25	319
Investeringsen		1	9	2	12
Acquisities					
Desinvesteringen		-	(21)	1	(20)
Verkoop dochteronderneming		(9)	(45)	(6)	(60)
Koersverschillen		-	1	-	1
Activa bestemd voor verkoop	16	-	(1)	-	(1)
31 december 2014		72	157	22	251
Afschrijving en cumulatieve waardeveranderingen					
31 december 2012		33	169	25	227
Bijzondere waardeveranderingen		(1)	-	-	(1)
Afschrijvingen		4	14	2	20
Desinvesteringen		(2)	(20)	(7)	(29)
Verkoop dochteronderneming		-	(10)	-	(10)
Koersverschillen		-	-	-	-
Activa bestemd voor verkoop	16	(1)	(17)	-	(18)
31 december 2013		33	136	20	189
Bijzondere waardeveranderingen		-	1	-	1
Afschrijvingen		2	11	2	15
Desinvesteringen		-	(5)	(2)	(7)
Verkoop dochteronderneming		(4)	(21)	-	(25)
Koersverschillen		-	-	-	-
Activa bestemd voor verkoop		-	-	-	-
31 december 2014		31	122	20	173
Boekwaarde					
31 december 2013		47	78	5	130
31 december 2014		41	35	2	78

De investeringen in bedrijfsgebouwen en -terreinen alsmede in materieel en inventarissen betroffen zowel in 2014 als in 2013 met name investeringen door het bedrijfs onderdeel Toelevering. Ook bij dochter CNG Net B.V. is ruim € 3,5 miljoen geïnvesteerd in tankstations (2013: € 6 miljoen). De investeringen in overige bedrijfsmiddelen betroffen zowel in 2013 als in 2012 met name investeringen in ICT-apparatuur. In 2014 betrof de post verkoop dochterondernemingen de verkoop van Bontrup Beheer, Ballast Phoenix Ltd. en CNG Net B.V. en LNG24 B.V. De desinvesteringen in 2014 hebben plaatsgevonden binnen het segment Bouw en Ontwikkeling en Toelevering (2013: binnen het segment Specialismen en Toelevering).

Zekerheden

Op materiële vaste activa met een boekwaarde van € 37 miljoen (2013: € 32 miljoen) is hypothecaire zekerheid gegeven.

Financiële lease

Ballast Nedam least 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 geleasde activa strekken tot zekerheid van de leaseverplichtingen. De boekwaarde van de geleasde activa bedroeg per balansdatum € 2 miljoen (2013: € 6 miljoen).

4 Financiële vaste activa

x € 1 miljoen	Noot	31 december 2014	31 december 2013
Pps-vorderingen	4.1	-	7
Overige reële waarde investeringen	4.2	2	2
Overige vorderingen	4.3	3	-
Totaal		5	9

4.1 Pps-vorderingen

x € 1 miljoen	Noot	2014	2013
1 januari		7	-
Opgenomen vorderingen		43	7
Verkoop van dochterondernemingen		-	-
Oprenting vorderingen		-	-
Activa bestemd voor verkoop	16	(50)	-
31 december		-	7
waarvan:			
Langlopend		-	7
Kortlopend		-	-

De vorderingen uit hoofde van publiek-private samenwerkingsovereenkomsten (pps) betreffen de van publieke organen nog te ontvangen concessievergoedingen in verband met het bouwen en exploiteren van het detentiecentrum Zaanstad. Gezien het voornemen het aandeel met 75% te verminderen, is dit onder activa bestemd voor verkoop ondergebacht. In 2014 zijn er geen pps-projecten verkocht. In 2013 waren ook geen pps-projecten verkocht.

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.

4.2 Overige reële waarde-investeringen

x € 1 miljoen	Eigendoms- percentage	Land	31 december 2014	31 december 2013
Naam				
CV GEM Vleuterweide	13,4%	Nederland	2	2
Overig			-	-
Reële waarde			2	2

De reële waarde van het belang in CV GEM Vleuterweide is bepaald op basis van de contante waarde van de verwachte kasstromen.

4.3 Overige vorderingen

Onder overige vorderingen zijn vorderingen op derden verantwoord welke meer dan een jaar na balansdatum vervallen. Ultimo 2014 bedroegen deze vorderingen € 3 miljoen (2013: nihil).

5 Investerings in geassocieerde deelnemingen en joint ventures

Geassocieerde deelnemingen (AS) zijn die entiteiten waarin Ballast Nedam invloed van betekenis heeft op het financiële en operationele beleid, maar waarover zij geen beslissende zeggenschap heeft.

Joint ventures (JV) zijn samenwerkingsverbanden waarbij Ballast Nedam samen met andere partijen gezamenlijke zeggenschap heeft en recht op de netto-activa van de joint venture. De betrokken partijen zijn contractueel overeengekomen dat zeggenschap wordt gedeeld en beslissingen inzake relevante activiteiten unanieme instemming vereisen van de partijen die gezamenlijk zeggenschap in de joint venture hebben.

Van de belangrijkste geassocieerde deelnemingen zijn de relevante financiële gegevens in onderstaand overzicht weergegeven. De totale waarde van deze geassocieerde deelnemingen op balansdatum bedroeg € 9 miljoen (2013: € 12 miljoen).

Over het algemeen gesproken is de uitkering van dividend en of afstorting van tijdelijke overtollige liquiditeiten van joint ventures en geassocieerde deelnemingen afhankelijk van de volmachten van andere aandeelhouders.

x € 1 miljoen	Type	Vestigings- plaats	Per 31 december 2014				2014		
			Activa	Verplich- tingen	Eigen vermogen	Opbreng- sten	Resultaat	Aandeel Ballast Nedam in %	Aandeel Ballast Nedam in € min
Naam									
Benelux Secondary PPP Fund 1	AS	Nieuwegein	28	28	-	-	-	20%	-
Waldwei.com B.V.	AS	Garijp	27	22	5	-	2	33%	2
Traffic Service van Strien	AS	Oss	15	9	6	32	2	25%	2
Nederlandse Freesmaatschappij B.V.*	AS	Mijdrecht	17	10	7	29	2	17%	1
Asfalt Productie Rotterdam B.V.	AS	Rotterdam	13	7	6	27	1	25%	2
Ursem modulaire Bouwsystemen	JV	Wognum	3	1	2	8	-	41%	1
Pi2 DBMO B.V.*	JV	Nieuwegein	15	15	-	46	-	65%	-
Expl. Maatschappij Komfort B.V.	JV	Nieuwegein	8	8	-	15	-	50%	-
Expl. Maatschappij DC16 B.V.	JV	Utrecht	1	3	(2)	2	-	50%	(1)
Expl. maatschappij A15 B.V.	JV	Nieuwegein	2	2	-	-	-	33%	-
Windinvest	JV	Nieuwegein	3	2	1	-	1	50%	1
Asfalt Productie Amsterdam B.V.	AS	Amsterdam	8	4	4	17	2	25%	1
COBETON B.V.	AS	Utrecht	1	-	1	2	2	25%	-
Overige	AS	Diversen							
Totaal			141	111	30	178	12		9

* De mate van invloed van betekenis wordt bepaald via deelname in het bestuur van de betreffende geassocieerde deelnemingen. De mate van zeggenschapsverhoudingen zijn bepalend voor de verwerkingswijze van de joint venture.

x € 1 miljoen	Type	Vestigings- plaats	Per 31 december 2013				2013		
			Activa	Verplich- tingen	Eigen vermogen	Opbreng- sten	Resultaat	Aandeel Ballast Nedam in %	Aandeel Ballast Nedam in € min
Naam									
Benelux Secondary PPP Fund 1	AS	Nieuwegein	25	14	11	-	1	20%	2
Waldwei.com B.V.	AS	Garijp	28	24	4	-	1	33%	1
Traffic Service van Strien	AS	Oss	15	9	6	33	1	25%	2
Nederlandse Freesmaatschappij B.V.	AS	Mijdrecht	17	10	7	30	2	17%	1
Asfalt Productie Rotterdam B.V.	AS	Rotterdam	18	12	6	30	1	25%	2
Ursem modulaire Bouwsystemen	JV	Wognum	6	4	2	3	(1)	41%	1
Pi2 DBMO B.V.	JV	Nieuwegein	1	1	-	-	-	65%	-
Expl. Maatschappij Komfort B.V.	JV	Nieuwegein	4	4	-	13	-	50%	-
Expl. Maatschappij DC16 B.V.	JV	Utrecht	1	2	(1)	3	-	50%	(1)
Expl. maatschappij A15 B.V.	JV	Nieuwegein	1	1	-	-	-	33%	-
Windinvest	JV	Nieuwegein	2	2	-	-	-	50%	-
Asfalt Productie Amsterdam B.V.	AS	Amsterdam	10	6	4	-	-	25%	1
COBETON B.V.	AS	Utrecht	1	1	-	5	-	25%	-
Overige	AS	Diversen							3
Totaal			129	90	39	117	5		12

6 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 waarde-mutaties van derivaten.

6.1 Uitgestelde belastingvorderingen

x € 1 miljoen	2014	2013
1 januari	32	32
Mutatie via het resultaat		2
Afwaardering voorheen gewaardeerde verliezen	(13)	
Verbruik tijdelijke verschillen	(18)	(2)
Verlieswaardering		
Schattingswijzigingen voorgaande jaren		
Mutatie via het totaalresultaat		
Activa bestemd voor verkoop	(1)	
31 december	-	32

De Nederlandse fiscale eenheid beschikt over circa € 261 miljoen (2013: circa € 100 miljoen) aan verrekenbare compensabele verliezen in Nederland, waarvan er nihil gewaardeerd zijn (2013: € 54 miljoen). Deze fiscale verliezen zijn beperkt verrekenbaar in Nederland.

De resterende verrekeningstermijn bedraagt tussen de 2 en 9 jaar (2013: gemiddeld 6 jaar). In 2014 is € 18 miljoen afgeboekt ten aanzien van de tijdelijke verschillen als gevolg van de desinvestering van het hefschip Svanen.

Tevens is in 2014 € 13 miljoen aan gewaardeerde fiscale verliezen afgeboekt. Dit in verband met de gerealiseerde verliezen van de afgelopen 3 jaar, de businessplannen voor de komende 3 jaar en daarmee samenhangende inherente onzekerheden in het ondernemingsplan (zie pagina 142 t/m 145 continuïteit en liquiditeit). De beschikbare compensabele verliezen kunnen naar verwachting in de toekomst aangewend worden. 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 latente belastingvordering op reële waardedemutaties van derivaten waarvan de afdekking effectief is, bedraagt minder dan € 1 miljoen (2013: 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.

6.2 Uitgestelde belastingverplichtingen

x € 1 miljoen	2014	2013
Immateriële activa	-	2
Materiële vaste activa	-	2
Passiva bestemd voor verkoop	-	(4)
1 januari	-	-
Mutatie via balans	1	-
Mutatie via het resultaat	-	-
31 december	1	-

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.

6.3 Kortlopende verplichtingen belastingen

De belastingen opgenomen onder kortlopende verplichtingen bestaan uit verschuldigde winstbelasting buiten de fiscale eenheid was nihil (2013: € 1 miljoen).

7 Voorraden

x € 1 miljoen	31 december 2014	31 december 2013
Grondposities	130	142
Projecten in aanbouw onverkocht	4	5
Projecten opgeleverd onverkocht	7	10
Woningbouwprojecten	-	-
Gereed product	8	12
Grondstoffen & halffabrikaat	(1)	5
Voorraden in bestemd voor verkoop		
Totaal	148	174

De cumulatieve waardevermindervingsverliezen voor grondposities bedroegen € 44 miljoen (2013: € 40 miljoen). De aanpassing van een aantal grondposities naar lagere netto realiseerbare waarde was € 4 miljoen (2013: € 1 miljoen). In 2014 is er per saldo voor € 7 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%. In de boekwaarde van de grondposities van € 130 miljoen zit voor € 50 miljoen aan gepledged posities ten behoeve van de FGH lening van € 29 miljoen ultimo 2014 (zie ook noot 12).

Vooruitontvangen op voorraden

Vooruitontvangen op voorraden is € 2 miljoen (2013: € 2 miljoen) betreft woningbouwprojecten waarvan de waarde van het verrichte werk lager is dan de in rekening gebrachte termijnen.

8 Onderhanden werk

x € 1 miljoen	31 december 2014	31 december 2013
Onderhanden werk onder vlottende activa	52	135
Onderhanden werk onder kortlopende verplichtingen	(88)	(105)
Totaal	(36)	30
Kosten werken inclusief verantwoord resultaat	1 595	614
Termijnen	(1 631)	(584)
Totaal	(36)	30
Ontvangen termijnen	1 524	436
Openstaande termijnen	107	148
Ingehouden op termijnen	-	-
Totaal	1 631	584

De waardering van het onderhanden werk wordt per project periodiek beoordeeld door de projectverantwoordelijke en het management. Deze beoordeling gebeurt op basis van vastleggingen in projectdossiers, kostenbewaking, inclusief inschattingen van financiële afwikkelingen van projecten zoals minder-/meerwerk en claims. Gezien de projectmatige karakter van de post onderhanden werk, de bandbreedtes en inschattingen kunnen er grote fluctuaties ontstaan gedurende het jaar.

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 € 83 miljoen afgenomen ten opzichte van 2013.

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 € 17 miljoen afgenomen ten opzichte van 2013. Het totale onderhanden werk is daarmee met € 66 miljoen afgenomen als gevolg van minder vooruitbetalingen op projecten en extra projectverliezen op A15 Maasvlakte-Vaanplein en A2 Maastricht.

De post onderhanden werken heeft overwegend een looptijd korter dan 12 maanden.

9 Vorderingen

x € 1 miljoen	31 december 2014	31 december 2013
Termijnen	107	148
Debiteuren	62	64
Vooruitbetaalde kosten	2	2
Vorderingen in bestemd voor verkoop		
Totaal	171	214

Per 31 december 2014 is in de termijnen nihil (2013: nihil) aan retenties opgenomen die gerelateerd zijn aan onderhanden werken. Retenties worden voor de contante waarde verantwoord.

Ouderdom termijnen en debiteuren

x € 1 miljoen	31 december 2000	31 december 2013
0 - 30 dagen	106	145
31 - 60 dagen	24	37
61 - 90 dagen	11	12
91 - 365 dagen	19	13
Ouder dan 1 jaar	16	12
	176	219
Voorziening dubieuze vorderingen	(7)	(7)
Totaal	169	212

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 (2013: 45 dagen). Het totaal saldo aan openstaande termijnen na vervaldatum factuur bedraagt circa € 52 miljoen.

De voorziening voor dubieuze vorderingen bedroeg € 7 miljoen (2013: € 7 miljoen) en is in aftrek gebracht op de debiteuren. Hiervan valt € 2 miljoen in de categorie 91-365 dagen en € 5 miljoen in de categorie ouder dan 1 jaar. Het verloop van de cumulatieve afwaarderingen is in onderstaand overzicht weergegeven.

Voorziening dubieuze vorderingen

x € 1 miljoen	31 december 2014	31 december 2013
1 januari	7	6
Toevoeging	3	3
Vrijval	(2)	(2)
Onttrekking	(1)	-
31 december	7	7

Op balansdatum zijn evenals vorig jaar geen beslagleggingen op vorderingen bekend.

10 Netto liquide middelen

x € 1 miljoen	31 december 2014	31 december 2013
Geldmiddelen	70	51
Escrow account	53	
Bankkredieten	(3)	(22)
Totaal	120	29
Volledig geconsolideerd	87	(3)
Aandeel in gezamenlijke bedrijfsactiviteiten	33	32
Totaal	120	29

Situatie per balansdatum

De netto liquide middelen bestaan uit het saldo van geldmiddelen en bankkredieten welke niet met elkaar verrekend kunnen worden, maar die in het kader van cash management wel gezamenlijk worden beschouwd. Van de netto liquide middelen staat € 52,8 miljoen op een escrow account ten gevolge van de desinvestering van offshore activiteiten en is niet vrij beschikbaar als gevolg van de afspraken in het kader van de herfinanciering (in 2013 € 2 miljoen).

Ballast Nedam beschikt bij drie banken over gecommiteerde kasgeldleningfaciliteiten voor in totaal € 43 miljoen. Ballast Nedam heeft gedurende het jaar gebruikgemaakt van deze faciliteiten. Per 31 december 2014 werd van deze faciliteiten geen gebruik gemaakt (per 31 december 2013 was dit € 17 miljoen).

Situatie april 2015

Het bankensyndicaat, bestaande uit ING Bank, Rabobank en Royal Bank of Scotland, heeft in april 2015 zijn steun uitgesproken en heeft samen met Ballast Nedam en andere belanghebbenden aan de nadere uitwerking van een herfinanciering overeenkomst gewerkt. De bestaande gecombineerde gecommiteerde faciliteit van garanties en kasgeld-faciliteit voor 3 jaar is omgezet in gecombineerde gecommiteerde faciliteit van garanties, kasgeldfaciliteit en achtergestelde leningen van 2 jaar, waarbij de achtergestelde leningen een looptijd tot 3 jaar kennen. Verwezen wordt naar de toelichting omtrent continuïteit en liquiditeit op pagina 142 t/m 145.

11 Overige schulden

x € 1 miljoen	31 december 2014	31 december 2013
Omzetbelasting, loonheffing, sociale verzekeringspremies	17	23
Pensioenpremies	-	-
Te ontvangen facturen onderhanden werk	93	108
Overig	85	72
Totaal	195	203

De post overig van € 85 miljoen (2013: € 72 miljoen) bestond onder meer uit verplichtingen voor vakantiegelden/ niet opgenomen vakantiedagen door medewerkers (€ 14 miljoen) (2013: € 15 miljoen), opgenomen transitoria, schulden aan partners in joint ventures en diverse niet aan de andere schuldencategorieën toe te rekenen verplichtingen.

12 Leningen

x € 1 miljoen	2014	2013
1 januari	108	118
Opgenomen leningen	48	14
Aflossingen	(14)	(15)
Verkoop dochterondernemingen	(6)	-
Passiva bestemd voor verkoop	(49)	(9)
31 december	87	108
Langlopend	56	100
Kortlopend	31	8
31 december	87	108
Recourse leningen	82	90
Non-recourse leningen	5	18
31 december	87	108
Langlopend		
Ondernemingslening	49	50
Grondbankfinanciering	4	36
Pps-lening	-	2
Financiële leases	2	3
Overige leningen	1	9
31 december	56	100
Kortlopend		
Ondernemingslening		1
Grondbankfinanciering	30	4
Pps-lening		1
Financiële leases		2
Overige leningen	1	
31 december	31	8

12.1 Leningen per bank

x € 1 miljoen	Valuta	Looptijd	Interest	Faciliteit	31 december 2014	31 december 2013
Rabobank	EUR	2017	5,40%	50	49	50
FGH Bank	EUR	2015	Euribor 3-maand + opslag	36	29	33
NIBC Bank	EUR	2016	Euribor 3-maand + opslag	7	3	5
NIBC Bank	EUR	2015	Euribor 3-maand + opslag	10		10
Bank Nederlandse Gemeenten (pps)	EUR	2034	Euribor 3-maand + opslag	8		5
NIBC Bank (pps)	EUR	2016	Euribor 1-maand + opslag	53		2
ING Bank (pps)	EUR	2016	Euribor 1-maand + opslag	65		1
Institutionele beleggers (pps)	EUR	2040	Vast	72		
Overig	EUR			9	6	2
Totaal				310	87	108

Situatie per balansdatum

Rabobank

De lening van € 49 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 € 36 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. Het rentepercentage bedraagt een 3-maands Euribor tarief met een opslag van 200 basispunten. De lening bevat geen financiële convenanten. Aflossing van de financiering vindt (gedeeltelijk) plaats bij verkoop van de grondposities. Ultimo 2014 is € 29 miljoen van de faciliteit in gebruik.

FGH Bank heeft tevens een financiering verstrekt op diverse bedrijfsgebouwen. Ultimo 2014 bedroeg de restschuld ongeveer € 1 miljoen (2013: € 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-maands Euribor met een opslag van 325 basispunten. Ultimo 2014 is € 6 miljoen van de faciliteit in gebruik. Ballast Nedam N.V. staat niet garant voor deze lening.

Situatie april 2015

Het bankensyndicaat, bestaande uit ING Bank, Rabobank en Royal Bank of Scotland, heeft in april 2015 zijn steun uitgesproken en heeft samen met Ballast Nedam en andere belanghebbenden aan de nadere uitwerking van een herfinanciering overeenkomst gewerkt. De bestaande gecombineerde gecommiteerde faciliteit van garanties en kasgeld-faciliteit voor 3 jaar is omgezet in gecombineerde gecommiteerde faciliteit van garanties, kasgeldfaciliteit en achtergestelde leningen van 2 jaar, waarbij de achtergestelde leningen een looptijd tot 3 jaar kennen. Verwezen wordt naar de toelichting omtrent continuïteit en liquiditeit op pagina 142 t/m 145.

12.2 Pps-leningen per project

x € 1 miljoen	2014	2013
Langlopend		
PI2 B.V.		3
31 december		3

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.

Ballast Nedam is, naast haar deelname van 20% in het fonds Benelux Secondary PPP Fund 1 en 4,8% in het pps-project A15 Maasvlakte-Vaanplein, betrokken bij de volgende pps-projecten. 1) 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%. 2) Detentiecentrum Zaanstad. Dit project bestaat uit het bouwen en ter beschikking stellen van een detentie-centrum voor het Ministerie van Veiligheid en Justitie. De looptijd is 28 jaar. Ballast Nedam heeft een 100% belang. 3) IXAS A9 Gaasperdammerweg. Dit project omvat het ontwerp, de realisatie, het beheer en onderhoud en de financiering van de bestaande en nieuwe infrastructuur op de A9 tussen Diemen en Holendrecht. Ballast Nedam heeft een 25% belang en is na het beschikbaar komen van de infrastructuur nog 20 jaar betrokken bij het beheer en onderhoud.

Na het einde van de looptijd gaan de concessierechten van de hiervoor genoemde pps-projecten over op de opdrachtgever.

De pps-leningen zijn nihil in verband met het voorgenomen pps-project PI Zaanstad, deze is als verkoop bestemd voor activa gerubriceerd.

Kapitaalstortingen

De cumulatieve kapitaalstortingen bedroegen eind 2014 € 3 miljoen (2013: € 3 miljoen). Op balansdatum had Ballast Nedam onvoorwaardelijke kapitaalstortingsverplichtingen van € 21 miljoen (2013: € 9 miljoen) met betrekking tot het pps-project detentiecentrum Zaanstad. De toename van de verplichtingen komt door het verwerven van de 25% deelneming in het pps-project IXAS A9 Gaasperdammerweg.

12.3 Financiële-leaseovereenkomsten

x € 1 miljoen	2014	2013
Korter dan 1 jaar		2
1-5 jaar	2	1
Langer dan 5 jaar		
Toekomstige leasebetalingen	2	3
Toekomstige financieringslasten		
Korter dan 1 jaar		2
1-5 jaar	2	2
Langer dan 5 jaar		
Contante waarde financiële leaseovereenkomsten	2	4

De financieringslast uit hoofde van financiële-leaseovereenkomsten bedroeg evenals vorig jaar in 2014 minder dan € 1 miljoen. De financiële-leaseovereenkomsten bevatten geen restricties ten aanzien van financiering of dividendbeleid.

13 Overige lange termijn personeelsbeloningen

x € 1 miljoen	Langdurig zieken	Jubileum uitkeringen	Overige beloningen	Totaal personeelsbeloningen	
				2014	2013
1 januari	1	4		5	4
Toevoeging					1
Oprenting					
Onttrekking		(1)		(1)	
31 december	1	3		4	5
waarvan opgenomen onder kortlopende verplichtingen					
				4	5

Langdurig zieken en jubileumuitkeringen

De disconteringsvoet voor de voorziening voor langdurig zieken en de jubileumuitkeringen was 1,5% (2013: 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 premies, 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 19 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 bedrijfstakpensioenfonds voor de bouwnijverheid (bpfBOUW) die als toegezegde bijdrageregeling is verantwoord werd ultimo 2014 ingeschat op 114,5%.

x € 1 miljoen	Reorganisatie	Garantie verplichtingen	Overig	Totaal
31 december 2012	17	9	17	43
Toevoeging	11	4	3	18
Oprenting	-	-	-	-
Vrijval	(2)	(2)	(3)	(7)
Onttrekking	(9)	(6)	(7)	(22)
31 december 2013	17	5	10	32
Toevoeging	10	4	2	16
Oprenting	-	-	-	-
Vrijval	(1)	(2)	(1)	(4)
Onttrekking	(13)	(3)	(7)	(23)
31 december 2014	13	4	4	21

Kortlopend (< 1 jaar)

31 december 2013	15	5	6	26
31 december 2014	10	4	3	17

De toevoeging van € 10 miljoen aan de reorganisatievoorziening heeft betrekking op de lopende reorganisaties bij Bouw en Ontwikkeling, een aantal specialistische bedrijven en herstructureringskosten Ballast Nedam Holding. De voorziening zal in de komende 3 jaar leiden tot kasuitstroom van € 13 miljoen, waarbij het grootste deel in 2015 zal vallen. De onttrekkingen aan de reorganisatievoorziening bestonden voor een groot deel uit betalingen voor afvloeiingsregelingen en voor de afwikkeling van een huurgarantie (2013: € 9 miljoen).

De voorziening garantieverplichtingen heeft betrekking op opgeleverde werken. De toevoeging aan de garantievoorziening is voor € 4 miljoen (2013: € 4 miljoen) gevormd ten laste van het resultaat. Niet meer benodigde garantievoorzieningen ter hoogte van € 2 miljoen (2013: € 2 miljoen) zijn vrijgevallen ten gunste van het resultaat en er is voor € 3 miljoen (2013: € 6 miljoen) aan de garantieverplichtingen onttrokken voor de afwikkeling van garantielachten.

De overige voorzieningen betroffen overige claims op Ballast Nedam. De vrijval van € 1 miljoen (2013: € 3 miljoen) betrof enkele niet meer benodigde voorzieningen voor mogelijke claims. De onttrekking van € 7 miljoen (2013: € 7 miljoen) bestond onder meer uit het afwickelen 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 3% (2013: 5%). In 2014 bedroeg de oprenting minder dan € 1 miljoen (2013: idem).

Het maatschappelijk kapitaal bestaat uit 45 000 000 gewone aandelen en bedraagt € 45 miljoen. Het geplaatst aandelenkapitaal bestaat uit 19 667 500 gewone aandelen van € 1 nominaal.

In juli 2014 heeft er een claimemissie plaatsgevonden van € 30 miljoen ter versterking van de vermogenspositie van Ballast Nedam. Hierbij zijn 9 667 500 nieuwe certificaten van gewone aandelen uitgegeven met een nominale waarde van € 1 tegen een uitgifteprijs van € 3,10 per nieuw certificaat. Dit heeft geleid tot een toename van de agioreserve met € 18 miljoen. De netto opbrengst van deze claimemissie bedroeg € 27 miljoen.

In de aandeelhoudersvergadering van mei 2014 is besloten tot een statutenwijziging waarbij het maatschappelijk kapitaal is gewijzigd van € 120 miljoen naar € 45 miljoen verdeeld over 45 miljoen aandelen met ieder een nominale waarde van € 1.

Het totaal aantal ingekochte eigen aandelen ultimo 2014 bedroeg 332 500 (2013: 332 500) en is opgenomen tegen verkrijgingsprijs. In 2014 zijn geen aandelen ingekocht (2013: nihil) en geen eigen aandelen verkocht (2013: 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

Aandelenkapitaal	31 december 2014	31 december 2013
Uitstaande aandelen per 1 januari	9 667 500	9 667 500
Uitgegeven aandelen	9 667 500	
Mutatie ingekochte aandelen		
Uitstaande aandelen per 31 december	19 335 000	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 wettelijke reserve deelneming heeft betrekking op winsten en/of reserves van geassocieerde deelnemingen en joint ventures waarvan de uitkering beperkt is door statutaire of wettelijke beperkingen.

De mutatie wordt verklaard door een stijging in het eigen vermogen van de geassocieerde deelnemingen en joint ventures, waarvoor de equity methode wordt toegepast en 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 2014 is er geen dividend uitgekeerd. De Raad van Bestuur stelt, met goedkeuring van de Raad van Commissarissen, voor om het dividend te passeren (2013: 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 2014 bedroeg de mutatie in het eigen vermogen € 1 400 000 negatief (2013: € 900 000).

16 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 2014 haar 20% deelneming Benelux Secondary PPP Fund 1, haar 75% deelneming in het pps-project PI2 B.V. en Vastgoed Energie Exploitatiemaatschappij 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.

De genoemde bedrijven maken deel uit van het segment Bouw & Ontwikkeling. De impact op de geconsolideerde balans van Ballast Nedam is in onderstaande tabel weergegeven. De verwachting is dat deze verkoop in de loop van 2015 zal plaatsvinden. In 2013 waren Feniks Recycling Maatschappij B.V. en de 30% deelneming in Bontrup B.V. geïdentificeerd als activa bestemd voor verkoop. In 2014 heeft dit geleid tot verkoop van de 30% deelneming in Bontrup B.V. en de Engelse dochter Ballast Phoenix Ltd. van Feniks Recycling Maatschappij B.V. Feniks Recycling Maatschappij B.V. zelf wordt op dit moment niet langer als activa bestemd voor verkoop geïdentificeerd.

Gecomprimeerd overzicht activa bestemd voor verkoop

x € 1 miljoen	
Immateriële activa	-
Materiële vaste activa	1
Financiële vaste activa	50
Latente belastingvordering	1
	52
Vlottende passiva	-
Langlopende verplichtingen	(51)
	(51)

7.9 Toelichting op de winst-en-verliesrekening

17 Totaal omzet

x € 1 miljoen	2014	2013
Verkoop van goederen	191	184
Diensten	85	73
Projecten in opdracht van derden	890	1 011
Overig	-	(38)
Totaal	1 166	1 230

18.1 Overige bedrijfsopbrengsten

De overige bedrijfsopbrengsten zijn in 2014 € 76 miljoen. Dit betreft in hoofdzaak gerealiseerde boekwinsten op de desinvesteringen in 2014 (2013: € 3 miljoen).

18.2 Kosten van grondstoffen en uitbesteed werk

De kosten van grondstoffen en uitbesteed werk bevatten een last van € 4 miljoen door waardevermindering van een aantal grondposities naar een lagere marktwaarde. In 2013 bedroeg deze last € 1 miljoen. Daarnaast zitten in deze kosten de projectverliezen van het A15 Maasvlakte-Vaanplein, A2 Maastricht, overige infrastructurele projectverliezen en OVT-Breda. Voor de projecten A15 Maasvlakte-Vaanplein, A2 Maastricht en OVT-Breda bestaan nog grote bandbreedtes in de prognoses van zowel de opbrengsten als de kosten.

18.3 Personeelsbeloningen

x € 1 miljoen	2014	2013
Lonen en salarissen	181	213
Sociale lasten	28	30
Pensioenlasten	20	24
Totaal	229	267
Pensioenlasten toegezegdebijdrageregeling	20	24
Pensioenlasten	20	24

19 Financieringsbaten en -lasten

x € 1 miljoen	2014	2013
Rentebaten op banktegoeden	-	-
Rentebate afdekkingsinstrumenten	-	-
Geactiveerde rente pps-vorderingen	-	-
Geactiveerde rente overige activa	-	-
Financieringsbaten	-	-
Oprenting voorzieningen	-	-
Rentelast afdekkingsinstrumenten	-	-
Rentelasten	(7)	(7)
Financieringslasten	(7)	(7)

De belastinglast bedroeg € 34 miljoen (2013: € 3 miljoen), waarvan het merendeel toeziet op de afboeking van de latente belastingvordering. Een acute last van € 2 miljoen valt volledig buiten de Nederlandse fiscale eenheid. De Nederlandse fiscale eenheid beschikt over circa € 261 miljoen (2013: circa € 100 miljoen) aan verrekenbare compensabele verliezen in Nederland, waarvan er € 0 miljoen gewaardeerd zijn (2013: € 54 miljoen). In 2014 is € 72 miljoen aan tijdelijke verschillen afgeboekt als gevolg van desinvestering van de offshore activiteiten en € 54 miljoen aan gewaardeerde compensabele verliezen.

Aansluiting met het effectieve belastingtarief

x € 1 miljoen	2014		2013	
Resultaat voor belastingen		(69)		(37)
Nominale belastingen (25%)	25,0%	17	25,0%	7
Additioneel tot waardering gebrachte compensabele verliezen	0,0%		5,4%	2
Niet tot waardering gebrachte compensabele verliezen binnen fiscale eenheid	(57,4%)	(40)	(29,7%)	(11)
Niet tot waardering gebrachte compensabele verliezen buiten fiscale eenheid	0,0%		0,0%	3
Effect belastingtarief buitenlandse jurisdicties	(2,9%)	(2)	0,0%	
Vrijgestelde resultaten	6,0%	6	0,0%	
Afboeking voorheen verantwoorde compensabele verliezen	(19,2%)	(14)	(5,4%)	(2)
Niet aftrekbare kosten	(1,5%)	(1)	(5,4%)	(2)
Effectieve belastinglast	(50,0%)	(34)	(10,1%)	(3)

In de winst-en-verliesrekening opgenomen winstbelasting

x € 1 miljoen	2014		2013	
Acute belastingen				
Belastingen buiten fiscale eenheid		(2)		3
		(2)		3
Uitgestelde belastingen				
Tot waardering gebrachte compensabele verliezen				2
Afboeking voorheen verantwoorde compensabele verliezen		(13)		(2)
Aanwending tijdelijke verschillen		(18)		
Schattingswijzigingen voorgaande jaren				
Mutatie uitgestelde belastingverplichting		(1)		
Totaal winstbelasting		(34)		(3)

Rechtstreeks in het totaalresultaat verwerkte uitgestelde belastingen

x € 1 miljoen	2014	2013
Derivaten in mutatie afdekkingsreserve	-	-
Totaal	-	-

Het verbruik compensabele verliezen is gerealiseerd buiten de Nederlandse fiscale eenheid van Ballast Nedam.

21 Resultaat per aandeel

	2014	2013
Uitgegeven aandelen per 1 januari	10 000 000	10 000 000
Uitgegeven dit jaar	9 667 500	
Ingekochte eigen aandelen	(332 500)	(332 500)
Uitstaande aandelen per 31 december	19 335 000	9 667 500
Maximaal uit te geven aandelen op opties		
Aantal aandelen verwaterd	19 335 000	9 667 500
Aantal gemiddeld uitstaande aandelen	14 501 250	9 667 500
Aantal gemiddeld uitstaande aandelen (verwaterd)	14 501 250	9 672 643
Netto resultaat	(103)	(41)
Netto resultaat per aandeel in €	(5,33)	(4,22)
Netto resultaat per aandeel (verwaterd) in €	(5,33)	(4,22)

Op basis van de gemiddelde aandelenkoers leidde de optieregeling in 2014 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 afgedekte variabele 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 cashpool-arrangementen. 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.

Ter afdekking van het transactierisico op kasstromen die voortvloeien uit de gewone bedrijfsuitoefening kunnen valutatermijncontracten met eersteklasbanken worden afgesloten. Per 31 december 2014 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:

Valutarisico

x 1 miljoen	31 december 2014		31 december 2013	
	USD	GBP	USD	GBP
Vorderingen	9		9	3
Leningen				2
Bankkredieten				
Crediteuren	(6)		(6)	(2)
Overige schulden				(1)
Valutarisico balansposten	3		3	2
Verwachte verkopen	13		14	22
Verwachte inkopen	1		(4)	(14)
Toekomstige valutarisico's	14		10	8
Afdekking met valutacontracten				
Netto valutarisico	17		13	10

	2014		2013	
	Gemiddelde koers	Koers per 31/12	Gemiddelde koers	Koers per 31/12
Eur / vreemde valuta				
Valutakoersen				
USD	1,330	1,215	1,328	1,377
GBP	0,806	0,780	0,849	0,832

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
31 december 2013		
USD	(2)	1
GBP		
31 december 2014		
USD	(1)	
GBP		

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 cash flow hedge accounting toegepast. Daarnaast is een deel van de leningen tegen een vaste rente afgesloten.

Het renterisico is beperkt tot eventuele veranderingen in de marktwaarde 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. Aangezien cash flow hedge accounting wordt toegepast, wordt de waardeontwikkeling van de renteswaps tot het moment van afwikkeling in het totaal resultaat verwerkt, voor zover de afdekkingsreserve effectief is.

Rentedragende financiële instrumenten

Het renterisicoprofiel van rentedragende financiële instrumenten van de vennootschap was per balansdatum:

Rentedragende financiële instrumenten

x € 1 miljoen	Noot	31 december 2014	31 december 2013
Pps-vorderingen	16		7
Leningen Rabobank		(49)	(50)
Overige leningen		(2)	(9)
Vaste rente		(51)	(52)
Geldmiddelen en kasequivalenten		123	51
Bankkredieten		(3)	(22)
Leningen		(36)	(49)
Variabele rente		84	(20)
Effect op winst-en-verliesrekening van variabele rente instrumenten bij:			
stijging van de rente met 100 basispunten		1	-
daling van de rente met 100 basispunten		(1)	-

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 2014 is geen sprake van concentratie van kredietrisico's bij debiteuren voor materiële bedragen.

Kredietrisico

x € 1 miljoen	Noot	31 december 2014	31 december 2013
Pps-vorderingen	16		7
Overige reële waarde investeringen		2	2
Overige vorderingen		3	
Vorderingen		171	214
Geldmiddelen en kasequivalenten		70	51
Escrow account		53	
Totaal		299	274

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 wordt door Ballast Nedam gebruikgemaakt van geëmitteerde kasgeldfaciliteiten. Deze faciliteiten lopen bij verschillende kredietinstellingen en bedragen in totaal € 43 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 jaar en 1-5 jaar zitten onder meer de aflossingen van de hypothecaire Rabobank lening van € 49 miljoen (2017) en FGH bank van € 29 miljoen (2015).

Liquiditeitsrisico verplichtingen

x € 1 miljoen	Boekwaarde	Contractuele kasstromen	< 1 jaar	1-5 jaar	> 5 jaar
Leningen	108	(118)	(8)	(102)	(8)
Bankkredieten	22	(22)	(19)	(4)	1
Crediteuren	231	(231)	(231)		
Onderhanden werk onder kortlopende verplichtingen	105	(105)	(105)		
Vooruitontvangen op voorraden	2	(2)	(2)		
Overige schulden	203	(203)	(203)		
Derivaten	-	-	-	-	-
Liquiditeitsrisico verplichtingen 31 december 2013	671	(681)	(568)	(106)	(7)

x € 1 miljoen	Boekwaarde	Contractuele kasstromen	< 1 jaar	1-5 jaar	> 5 jaar
Leningen	87	(94)	(35)	(56)	(3)
Bankkredieten	3	(4)	-	(4)	-
Crediteuren	191	(191)	(191)		
Onderhanden werk onder kortlopende verplichtingen	88	(88)	(88)		
Vooruitontvangen op voorraden	2	(2)	(2)		
Overige schulden	195	(195)	(195)		
Derivaten	-	-	-	-	-
Liquideitsrisico verplichtingen 31 december 2014	566	(574)	(511)	(60)	(3)

In het direct opeisbare bedrag van € 35 miljoen aan leningen zit een bedrag van € 29 miljoen FGH lening, die per 1 augustus 2015 geheel opeisbaar is. De overige € 6 miljoen zijn diverse leningen die binnen een jaar afgelost worden. Van de resterende verplichtingen is € 476 miljoen opeisbaar binnen circa 3 maanden (2013: € 541 miljoen).

Situatie april 2015

Voor de ontwikkelingen rondom de herfinanciering in april 2015 wordt verwezen naar de toelichting omtrent de continuïteit en liquiditeit op pagina 142 t/m 145.

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	-	-	-	-	-
Kasstroomafdekkingen 31 december 2013	-	-	-	-	-

x € 1 miljoen	Boekwaarde	Contractuele kasstromen	< 1 jaar	1-5 jaar	> 5 jaar
Valutatermijncontracten					
Marktrisico instrumenten					
Renteswaps	-	-	-	-	-
Kasstroomafdekkingen 31 december 2014	-	-	-	-	-

Voor zover de afgeleide financiële instrumenten kwalificeren voor hedge accounting is de reële waardeaanpassing verwerkt via het totaal resultaat. De kasstroomafdekkingen zijn nihil in verband met de voorgenomen verkoop van het pps-project PI Zaanstad. Deze is als verkoop bestemd voor activa gerubriceerd.

Financieringsrisico's

Situatie op 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 een doelstellingen opgelegd met betrekking tot de samenstelling van de vermogensstructuur en wil binnen 3 jaar komen tot een solvabiliteit van 15% (huidige solvabiliteit is 1,7%) en een leverage ratio van minder dan 2.0x op de middellange termijn. Ballast Nedam had ultimo 2014 financiële convenanten in de leningsvoorwaarden, waar zij aan heeft voldaan.

Het is het beleid van Ballast Nedam om mogelijke verwatering door uitgegeven optierechten 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. Met betrekking tot de actuele financieringsrisico's wordt verwezen naar de continuïteit paragraaf op pagina 142 t/m 145 bij de toelichting op de belangrijke grondslagen voor de financiële verslaglegging.

Situatie april 2015

Het bankensyndicaat, bestaande uit ING Bank, Rabobank en Royal Bank of Scotland, heeft in april 2015 zijn steun uitgesproken en heeft samen met Ballast Nedam en andere belanghebbenden aan de nadere uitwerking van een herfinanciering overeenkomst gewerkt. De bestaande gecombineerde gecommiteerde faciliteit van garanties en kasgeld-faciliteit voor 3 jaar is omgezet in gecombineerde gecommiteerde faciliteit van garanties, kasgeldfaciliteit en achtergestelde leningen van 2 jaar, waarbij de achtergestelde leningen een looptijd tot 3 jaar kennen. Verwezen wordt naar de toelichting omtrent continuïteit en liquiditeit op pagina 142 t/m 145.

Schatting van reële waarde

Per 31 december 2014 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 hoger dan de boekwaarde aangezien de rentetarieven voor soortgelijke leningen op balansdatum lager liggen.

Reële waarde

x € 1 miljoen	31 december 2014		31 december 2013	
	Boekwaarde	Reële waarde	Boekwaarde	Reële waarde
Pps-vorderingen			7	7
Leningen	87	87	108	107
Bankkredieten	3	3	22	22
Crediteuren	191	191	231	231
Belastingen				
Onderhanden werk onder kortlopende verplichtingen	88	88	105	105
Vooruitontvangen op voorraden	2	2	2	2
Overige schulden	195	195	203	203
Derivaten	-	-	-	-
	566	566	678	677

Bovenstaande waardes zijn gebaseerd op niveau 2 van de waarderingsmethoden die zijn beschreven in de volgende paragraaf. De leningen die een vaste rente hebben en de pps-vorderingen worden verdisconteerd tegen de relevante rentecurve per 31 december 2014 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 2014			31 december 2013		
	Niveau 1	Niveau 2	Niveau 3	Niveau 1	Niveau 2	Niveau 3
Overige investeringen						-
Derivaten		-			-	
Totaal		-			-	-

Er heeft in 2014 geen overdracht plaatsgevonden van niveau 1 naar niveau 2 of 3 of andersom (2013: idem). Waardeveranderingen van de overige reële waarde investeringen worden verwerkt in de winst-en-verliesrekening. De waarderingsmethoden zijn nihil in verband met de voorgenomen verkoop van het pps-project PI Zaanstad. Deze is als verkoop bestemd voor activa gerubriceerd.

Niet in de balans opgenomen verplichtingen

Garanties

x € 1 miljoen	31 december 2014	31 december 2013
Garanties	277	252
Totaal	277	252

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.

In 2014 stond € 277 miljoen aan garanties uit (2013: € 252) en daarvan had € 62 miljoen betrekking op joint ventures.

Lease- en huurverplichtingen

x € 1 miljoen	31 december 2014			31 december 2013		
	< 1 jaar	1-5 jaar	> 5 jaar	< 1 jaar	1-5 jaar	> 5 jaar
Leaseverplichtingen						
Overige bedrijfsmiddelen	5	9	-	9	13	-
Huurverplichtingen						
Kantoren	5	12	8	5	15	10
Aankoopverplichtingen						
Grondaankopen	10	22	7	4	25	15
Overig	-	-	-	-	-	-
Kapitaalstortingsverplichtingen						
Pps-vennootschappen	-	-	-	-	9	-
Totaal	20	43	15	18	62	25

Ballast Nedam heeft voorwaardelijke verplichtingen voor de aankoop van grond en nabetalingen op grondposities voor een bedrag van € 144 miljoen (2013: € 155 miljoen) waarvan nog niet zeker is of Ballast Nedam tot aankoop dan wel nabetaling zal overgaan. De operationele leasekosten in 2014 bedroegen € 11 miljoen (2013: € 12 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

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

Bouwcombinatie pAnnaB heeft eind 2013 een vonnis van de rechtbank Den Haag ontvangen waaruit volgt dat zij aansprakelijk is voor schade, waarvan de hoogte van het bedrag van afgerond € 13 miljoen is vastgesteld in een aparte schadestaatprocedure. pAnnaB is parallel aan de schadestaatprocedure tegen dit vonnis in hoger beroep gegaan. pAnnaB heeft de aanspraken van Babylon gemeld bij haar P.I.-verzekering.

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 aan verscheidene verbonden partijen goederen en diensten 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. Aandeelhouder Hurks vormt samen met Ballast Nedam de bouwcombinatie OVT-Breda en Ballast Nedam heeft verzekeringscontracten met aandeelhouder Delta Lloyd. Al deze transacties worden uitgevoerd conform 'at arm's length' principe, die vergelijkbaar zijn met transacties met derden.

Belangen in gezamenlijke bedrijfsactiviteiten

Van de gezamenlijke bedrijfsactiviteiten, voornamelijk bestaande uit bouw- of ontwikkelcombinaties, neemt Ballast Nedam haar deel van de activa, passiva, opbrengsten en kosten op. Ballast Nedam heeft de volgende belangen in gezamenlijke bedrijfsactiviteiten in de geconsolideerde balans opgenomen.

x € 1 miljoen	31 december 2014	31 december 2013
Vaste activa	12	47
Vlottende activa	92	178
Langlopende verplichtingen	(5)	(22)
Kortlopende verplichtingen	(145)	(235)
Saldo activa en verplichtingen	(46)	(32)

De omzet en de kostprijs van de omzet van het aandeel in gezamenlijke bedrijfsactiviteiten bedroeg ongeveer 25% (2013: 30%) 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 2014 € 607 miljoen (2013: € 709 miljoen), waarvan het aandeel van Ballast Nedam van € 150 miljoen (2013: € 257 miljoen) in de geconsolideerde balans is verwerkt. Onderstaande entiteiten zijn in 2014 in de consolidatie van de balans en winst-en-verliesrekening van Ballast Nedam betrokken. Entiteiten met een deelnemingspercentage van 100% betreffen dochterondernemingen. De overige entiteiten betreffen gezamenlijke bedrijfsactiviteiten. Alleen de belangrijkste entiteiten zijn om praktische redenen weergegeven. Een volledige lijst van de in de consolidatie betrokken dochterondernemingen is gedeponeerd bij het Handelsregister, ten kantore van de kamer van Koophandel te Utrecht. Voor de materiele joint ventures en geassocieerde deelnemingen waarin Ballast Nedam participeert, wordt verwezen naar noot 5.

Over het algemeen gesproken is de uitkering van dividend en of afstortingen van tijdelijke overtollige liquiditeiten van joint ventures en geassocieerde deelnemingen afhankelijk van de volmachten van andere aandeelhouders.

De belangrijkste dochterondernemingen en gezamenlijke bedrijfsactiviteiten zijn bepaald op basis van hun omzetbijdrage, risicoprofiel, strategisch belang en resultaatsbijdrage.

Overzicht belangrijkste dochterondernemingen en gezamenlijke bedrijfsactiviteiten:

Naam	Vestigingsplaats	Belang
Ballast Nedam Infra B.V.	Nieuwegein	100%
Ballast Nedam International Projects B.V.	Nieuwegein	100%
Ballast Nedam International Product Management B.V.	Leerdam	100%
Ballast Nedam Specialistisch Grondverzet B.V.	Maarssen	100%
Ballast Nedam Specialiteiten B.V.	Leerdam	100%
Ballast Nedam Grondstoffen B.V.	Nieuwegein	100%
Ballast Van Oord Grondstoffen V.O.F.	Nieuwegein	50%
Bouwcombinatie Pro N329 V.O.F.	Nieuwegein	50%
Combinatie Versterken Bruggen V.O.F.	Nieuwegein	50%
A-Lanes A15 Mobility V.o.f.	Rotterdam	33,3%
A-Lanes Civil V.O.F.	Nieuwegein	33,3%
A-Lanes Roads V.O.F.	Nieuwegein	33,3%
Avenue2 Infra V.O.F.	Maastricht	50%
Ballast Nedam Engineering B.V.	Nieuwegein	100%
Haitsma Beton B.V.	Kootstertille	100%
Rademakers Gieterij B.V.	Klazienaveen	100%
Recycling Maatschappij "Feniks" B.V.	Amsterdam	100%
TBS Soest B.V.	Soest	100%
Ballast Nedam Bouw & Ontwikkeling Holding B.V.	Nieuwegein	100%
Ballast Nedam Ontwikkelingsmaatschappij B.V.	Nieuwegein	100%
Ballast Nedam Vleuterweide B.V.	Nieuwegein	100%
Gebiedsontwikkeling Oud Beijerland Oost C.V.	Nieuwegein	49%
Gebiedsontwikkeling Oud Beijerland Zuid C.V.	Nieuwegein	49%
Ballast Nedam Langedijk B.V.	Nieuwegein	100%
V.O.F. de Groene Loper	Nieuwegein	50%
Ballast Nedam Sigma B.V.	Nieuwegein	100%
V.O.F. De Leidse Schans	Capelle a/d IJssel	50%
Ballast Nedam Bouw & Ontwikkeling B.V.	Nieuwegein	100%
Bouwcombinatie IJsseloord 2 V.O.F.	Arnhem	50%
Bouwcombinatie voor de nieuwbouw Erasmus MC V.O.F.	Nieuwegein	50%
Groote Dok Oost V.O.F.	Nieuwegein	50%
OVT-Breda V.O.F.	Eindhoven	50%
Bouwcombinatie OVTerminal Arnhem V.O.F.	Nieuwegein	50%
Bouwcombinatie Archimedes Bouw V.O.F.	Nieuwegein	50%
Heddes Bouw & Ontwikkeling B.V.	Hoorn	100%
Laudy Bouw & Ontwikkeling B.V.	Sittard	100%
Avenue2 V.O.F.	Nieuwegein	50%
Ballast Nedam Beheer B.V.	Nieuwegein	100%
Ballast Nedam Concessies B.V.	Nieuwegein	100%

Bestuurders en commissarissen

x € 1 duizend	2014					2013				
	Bruto-salaris	Bonus	Pensioen & sociale lasten	Kosten-vergoeding	Totaal	Bruto-salaris	Bonus	Pensioen & sociale lasten	Kosten-vergoeding	Totaal
Bestuurders										
E. van der Noordaa ⁽¹⁾	268		60	3	331					
P. van Zwieten	394		83	4	481	364		82	5	451
T.A.C.M. Bruijninx ⁽²⁾	1 185		110	3	1 298	496		109	5	610
R. Malizia						759		76	4	839
	1 847		253	10	2 110	1 619		267	14	1 900
Commissarissen										
A.N.A.M. Smits ⁽³⁾	33			2	35	45			2	47
J. Bout	32			2	34	30			2	32
L.W.A.M. van Doorne	41			2	43	31			2	33
C.M. Insinger	35			2	37	22			1	23
J.S.T. Tiemstra ⁽⁴⁾	4				4					
J.C. Huis in 't Veld ⁽⁵⁾						29			2	31
	145			8	153	157			9	166
Totaal	1 992		253	18	2 263	1 776		267	23	2 066

⁽¹⁾ in dienst per 01-06-2014 – ⁽²⁾ uit dienst per 01-01-2015 – ⁽³⁾ tot 14-11-2014 – ⁽⁴⁾ vanaf 14-11-2014 – ⁽⁵⁾ tot 31-10-2013

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. In het bruto salaris van P. van Zwieten zit een uitkering verwerkt van 1 bruto maand salaris netto als gevolg 25 jarig dienstverband. In het bruto salaris van T.A.C.M. Bruijninx zit de contractuele afvloeiings-regeling opgenomen (€ 0,7 miljoen).

Optieregeling

Jaar van toekenning	2014	2013	2012	2011	2010
Waarde in €			589 000	480 900	473 250
Aantal			100 000	70 000	75 000
Uitoefenprijs in €			12,67	15,29	13,43
Datum toekenning			09/03/2012	11/03/2011	12/03/2010
Koers aandeel bij toekenning in €			13,27	15,88	14,10
Uitoefenperiode van			09/03/2015	11/03/2014	12/03/2013
T/m			08/03/2018	10/03/2017	11/03/2016
Volatiliteit			6-jaars 37%	5-jaars 36%	4-jaars 37%
Risicovrije interestvoet			4%	4%	4%
Voorwaarden			in dienst bij uitoefening	in dienst bij uitoefening	in dienst bij uitoefening
Minimum aan te houden certificaten			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	
	2014	2013	2014	2013
E. van der Noordaa				
T.A.C.M. Bruijninx		17 000		
P. van Zwieten	5 282	5 282		
Aantal	5 282	22 282		

Kosten optieregeling

x € 1 duizend	2014	2013
T.A.C.M. Bruijninx	(1 471)	82
P. van Zwieten	59	59
R. Malizia		(1 041)
Totaal	(1 412)	(900)

Gebeurtenissen na balansdatum

Het bankensyndicaat, bestaande uit ING Bank, Rabobank en Royal Bank of Scotland, heeft in april 2015 zijn steun uitgesproken en heeft samen met Ballast Nedam en andere belanghebbenden aan de nadere uitwerking van een herfinanciering overeenkomst gewerkt. De bestaande gecombineerde gecommiteerde faciliteit van garanties en kasgeld-faciliteit voor 3 jaar is omgezet in gecombineerde gecommiteerde faciliteit van garanties, kasgeldfaciliteit en achtergestelde leningen van 2 jaar, waarbij de achtergestelde leningen een looptijd tot 3 jaar kennen. Verwezen wordt naar de toelichting omtrent continuïteit en liquiditeit op pagina 142 t/m 145.

Naast de herfinanciering zal er in de tweede helft van 2015 ook een claimemissie van € 20 miljoen worden gedaan. Deze claimemissie is voor 50% onderschreven door Strukton Groep N.V. en voor 50% door het bankensyndicaat.

Met Strukton Groep N.V. en Strabag SE, partners in het project A15 Maasvlakte-Vaanplein, is in april 2015 een intentieovereenkomst gesloten, waarbij Ballast Nedam zijn economische aandeel in het project terug zal brengen van 40% naar 10%. Strukton Groep N.V. en Strabag SE vergroten hun aandeel naar elk 45%. Deze wijziging wordt effectief in het tweede halfjaar van 2015. De juridische deelname blijft ongewijzigd: de drie partijen nemen elk voor 33,33% deel in de combinatie A-Lanes A15. Met Strukton Groep N.V., partner in het project A2 Maastricht, is in april 2015 een intentieovereenkomst gesloten voor de overname van het aandeel van Ballast Nedam in de infrastructuuractiviteiten in het project. Het aandeel van Strukton Groep N.V. in de vastgoedontwikkeling van het project A2 Maastricht gaat over naar Ballast Nedam.

Deze beide voorgenomen transacties zullen in de komende periode worden uitgewerkt in definitieve overeenkomsten, die worden voorgelegd aan stakeholders die toestemming moeten verlenen. Rijkswaterstaat heeft toegezegd hieraan medewerking te zullen verlenen.

Beide voorgenomen transacties hebben per saldo naar verwachting geen significante impact op de liquiditeit ten opzichte van de situatie van vóór de transacties, anders dan hierna aangegeven. De transacties leiden tot een verwachte additionele uitgaande kasstroom in 2016 van circa € 10 miljoen en vanwege de additionele investering in vastgoed in 2017 van circa € 21 miljoen. Uitgaande van de huidige projectverwachtingen bedraagt het verwachte effect op vermogen en resultaat over 2015 circa € 10 miljoen positief, waarbij wordt opgemerkt dat Ballast Nedam door de verlaging van haar economisch aandeel naar 10% naar rato afstand doet van eventuele toekomstige claimopbrengsten die op balansdatum niet zijn gewaardeerd.

In het eerste kwartaal 2015 zijn de volgende desinvesteringen gerealiseerd. Op 1 april heeft Ballast Nedam 75% van haar belang in SPC van pps-project Penitentiaire inrichting Zaanstad verkocht aan een dochtervennootschap van HICL Infrastructure Company Limited voor bedrag van € 11,5 miljoen. Op 27 maart 2015 heeft Ballast Nedam zijn 20% aandeel in het Benelux Secondary PPP Fund 1 voor een bedrag van circa € 4,5 miljoen verkocht aan haar joint venture-partner DG Infra Yield.

7.10 Vennootschappelijke balans (voor resultaatbestemming)

x € 1 miljoen	Noot	31 december 2014	31 december 2013
Financiële vaste activa			
Dochterondernemingen	22	279	310
Langlopende vorderingen op dochterondernemingen	22		
Uitgestelde belastingvorderingen	23		32
		279	342
Vlottende activa			
Vorderingen		1	3
Vorderingen op dochterondernemingen		44	31
Geldmiddelen		1	1
		46	35
Kortlopende schulden			
Crediteuren		(4)	(3)
Overige schulden		(11)	(23)
Schulden aan dochterondernemingen		(296)	(253)
		(311)	(279)
Vlottende activa min kortlopende verplichtingen		(265)	(244)
		14	98
Langlopende schulden			
Voorzieningen	24	3	8
		3	8
Eigen vermogen			
	25		
Geplaatst aandelenkapitaal		79	60
Agio		60	52
Ingekochte eigen aandelen		(5)	(5)
Koersverschillenreserve			
Reserve deelnemingen		33	36
Afdekkingsreserve		(5)	(3)
Overige reserves		(48)	(9)
Resultaat boekjaar		(103)	(41)
Eigen vermogen		11	90
		14	98

Noot: Zie toelichting behorende tot de vennootschappelijke balans en winst-en-verliesrekening van pagina 142 t/m 162.

7.11 Vennootschappelijke winst-en-verliesrekening

x € 1 miljoen	2014	2013
Resultaat dochterondernemingen na belastingen	(29)	(10)
Overige resultaten na belastingen	(74)	(31)
Nettoresultaat	(103)	(41)

Het resultaat dochtermaatschappijen na belastingen betreft het aandeel van Ballast Nedam in het resultaat na belastingen van haar dochtermaatschappijen.

7.12 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 2014 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 149 t/m 162 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.

x € 1 miljoen	Deelnemingen in dochterondernemingen	Langlopende vorderingen op dochterondernemingen	Totaal
31 december 2012	314	4	318
Resultaat	(10)		(10)
Investerings			
Desinvesteringen			
Verwerving minderheidsbelang			
Kapitaalomschrijving	4	(4)	
Aflossing			
Ontvangen dividend			
Mutatie kasstroomafdekkingsreserve			
Koersverschillen	2		2
31 december 2013	310		310
Resultaat	(29)		(29)
Investerings			
Desinvesteringen			
Verwerving minderheidsbelang			
Kapitaalomschrijving			
Aflossing			
Ontvangen dividend			
Mutatie kasstroomafdekkingsreserve	(4)		(4)
Koersverschillen	2		2
31 december 2014	279		279
Reclassificatie negatief eigen vermogen dochterondernemingen			
Totaal	279		279
Boekwaarde 31 december 2013	310		310
Boekwaarde 31 december 2014	279		279

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.

23 Uitgestelde belastingvorderingen

x € 1 miljoen	2014	2013
1 januari	32	32
Mutatie via eigen vermogen	-	-
Mutatie via het resultaat	(32)	-
31 december	-	32

De Nederlandse fiscale eenheid beschikt over circa € 261 miljoen (2013: circa € 100 miljoen) aan verrekenbare compensabele verliezen in Nederland, waarvan nihil is gewaardeerd (2013: € 54 miljoen). Deze fiscale verliezen zijn beperkt verrekenbaar in Nederland. De resterende verrekeningstermijn bedraagt tussen de 2 en 9 jaar (2013: gemiddeld 6 jaar). De benutting van de compensabele verliezen is afhankelijk van toekomstige belastbare winsten.

24 Voorzieningen

x € 1 miljoen	Reorganisatie	Overig	Totaal
31 december 2012		9	9
Toevoeging	1	2	3
Oprenting	-	-	-
Vrijval	-	(1)	(1)
Onttrekking	-	(3)	(3)
31 december 2013	1	7	8
Toevoeging	-	1	1
Oprenting	-	-	-
Vrijval	-	-	-
Onttrekking	(1)	(5)	(6)
31 december 2014		3	3
Kortlopend (< 1 jaar)			
31 december 2013	1	7	8
31 december 2014		3	3

De resterende voorziening en toevoegingen betroffen overige claims op Ballast Nedam. De onttrekking van € 6 miljoen (2013: € 3 miljoen) betrof de consequenties van de overtredingen van de mededingingsregels tot en met 2001.

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 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 afdekkings- instrumenten, 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
Nettoresultaat boekjaar								(103)	(103)		(103)
Koersverschil									-		-
Effectief deel mutatie reële waarde afdekkingsinstrumenten						(4)			(4)		(4)
Effectief deel mutatie reële waarde afdekkingsinstrumenten geassocieerde deelnemingen						2			2		2
Mutatie reële waarde afdekkings- instrumenten, overgeboekt naar winst-en-verliesrekening						-			-		-
Mutatie reële waarde afdekkingsinstrumenten geassocieerde deelnemingen overgeboekt naar winst-en-verliesrekening						-			-		-
Totaalresultaat						(2)		(103)	(105)		(105)
Betaald dividend							-		-		-
Optieregeling							(1)		(1)		(1)
Ingekochte eigen aandelen			-						-		-
Transacties met aandeelhouders			-				(1)		(1)		(1)
Resultaatbestemming 2014					-		(41)	41	-		-
Claimemissie/overig	9	18			(3)		3		27		27
Afstempeling	(49)	49							-		-
31 december 2014	20	119	(5)		33	(5)	(48)	(103)	11		11

Het maatschappelijk kapitaal bestaat uit 45 000 000 gewone aandelen en bedraagt € 45 miljoen. Het geplaatst aandelenkapitaal bestaat uit 19 667 500 gewone aandelen van € 1 nominaal.

In aandeelhoudersvergadering van mei 2014 is besloten tot een statutenwijziging waarbij het maatschappelijk kapitaal is gewijzigd van € 120 miljoen naar € 45 miljoen verdeeld over 45 miljoen aandelen met ieder een nominale waarde van € 1.

Het totaal aantal ingekochte eigen aandelen ultimo 2014 bedroeg 332 500 (2013: 332 500) en is opgenomen tegen verkrijgingsprijs. In 2014 zijn geen aandelen ingekocht (2013: nihil) en geen eigen aandelen verkocht (2013: idem). 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 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 2014 is er geen dividend uitgekeerd. De Raad van Bestuur stelt, met goedkeuring van de Raad van Commissarissen, voor om het dividend te passeren (2013: 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 2014 bedroeg de mutatie in het eigen vermogen € 1 400 000 negatief (2013: € 900 000).

Niet in de balans opgenomen verplichtingen

Garanties

x € 1 miljoen	31 december 2014	31 december 2013
Garanties	277	252
Totaal	277	252

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.

In 2014 stond € 277 miljoen aan garanties uit (2013: € 252) en daarvan had € 62 miljoen betrekking op joint ventures.

Huurverplichtingen

x € 1 miljoen	31 december 2014			31 december 2013		
	< 1 jaar	1-5 jaar	> 5 jaar	< 1 jaar	1-5 jaar	> 5 jaar
Leaseverplichtingen						
Overige bedrijfsmiddelen	1	1	-	1	1	-
Huurverplichtingen						
Kantoren	2	8	8	5	15	10
Totaal	3	9	8	6	16	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 € 25 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 (2013: minder dan € 3 miljard) 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 2013 was dit Ernst & Young Accountants LLP).

Honorarium externe accountant

x € 1 miljoen	2014	2013
Jaarrekeningcontrole	2	1
Andere controle-opdrachten		
Andere niet controle-opdrachten		
Totaal	2	1
Fiscaal advies KPMG Meijburg	1	1
Totaal	3	2

Personeel

Bij Ballast Nedam N.V. zijn ultimo 2014 193 (2013: 159) 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

Het bankensyndicaat, bestaande uit ING Bank, Rabobank en Royal Bank of Scotland, heeft in april 2015 zijn steun uitgesproken en heeft samen met Ballast Nedam en andere belanghebbenden aan de nadere uitwerking van een herfinanciering overeenkomst gewerkt. De bestaande gecombineerde gecommiteerde faciliteit van garanties en kasgeld-faciliteit voor 3 jaar is omgezet in gecombineerde gecommiteerde faciliteit van garanties, kasgeldfaciliteit en achtergestelde leningen van 2 jaar, waarbij de achtergestelde leningen een looptijd tot 3 jaar kennen. Verwezen wordt naar de toelichting omtrent continuïteit en liquiditeit op pagina 142 t/m 145.

Naast de herfinanciering zal er in de tweede helft van 2015 ook een claimemissie van € 20 miljoen worden gedaan. Deze claimemissie is voor 50% onderschreven door Strukton Groep N.V. en voor 50% door het bankensyndicaat.

Met Strukton Groep N.V. en Strabag SE, partners in het project A15 Maasvlakte-Vaanplein, is in april 2015 een intentieovereenkomst gesloten, waarbij Ballast Nedam zijn economische aandeel in het project na effectuering van de overeenkomst terug zal brengen van 40% naar 10%. Strukton Groep N.V. en Strabag SE vergroten hun aandeel naar elk 45%. Deze wijziging wordt effectief in het tweede halfjaar van 2015. De juridische deelname blijft ongewijzigd: de drie partijen nemen elk voor 33,33% deel in de combinatie A-Lanes A15.

Met Strukton Groep N.V., partner in het project A2 Maastricht, is in april 2015 een intentieovereenkomst gesloten voor de overname van het aandeel van Ballast Nedam in de infrastructuuractiviteiten in het project. Het aandeel van Strukton Groep N.V. in de vastgoedontwikkeling van het project A2 Maastricht gaat over naar Ballast Nedam.

Deze beide voorgenomen transacties zullen in de komende periode worden uitgewerkt in definitieve overeenkomsten, die worden voorgelegd aan stakeholders die toestemming moeten verlenen. Rijkswaterstaat heeft toegezegd hieraan medewerking te zullen verlenen.

Beide voorgenomen transacties hebben per saldo naar verwachting geen significante impact op de liquiditeit ten opzichte van de situatie van vóór de transacties, anders dan hierna aangegeven. De transacties leiden tot een verwachte additionele uitgaande kasstroom in 2016 van circa € 10 miljoen en vanwege de additionele investering in vastgoed in 2017 van circa € 21 miljoen. Uitgaande van de huidige projectverwachtingen bedraagt het verwachte effect op vermogen en resultaat over 2015 circa € 10 miljoen positief, waarbij wordt opgemerkt dat Ballast Nedam door de verlaging van haar economisch aandeel naar 10% naar rato afstand doet van eventuele toekomstige claimopbrengsten die op balansdatum niet zijn gewaardeerd.

In het eerste kwartaal 2015 zijn de volgende desinvesteringen gerealiseerd. Op 1 april heeft Ballast Nedam 75% van haar belang in SPC van pps-project Penitentiaire inrichting Zaanstad verkocht aan een dochtervennootschap van HICL Infrastructure Company Limited voor bedrag van € 11,5 miljoen. Op 27 maart 2015 heeft Ballast Nedam zijn 20 procent aandeel in het Benelux Secondary PPP Fund 1 voor een bedrag van circa € 4,5 miljoen.

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, 30 april 2015

Raad van Bestuur,
E. van der Noordaa
P. van Zwieten

Raad van Commissarissen,
L.W.A.M van Doorne
C. Insinger
J. Bout
J.S.T. Tiemstra

CAMPUS (Y)OURS LEIDEN, LEIDEN

Kwalitatief en duurzaam hoogstandje

Tussen medio februari en eind april 2015 levert VOF De Leidse Schans, een samenwerking tussen VORM en Ballast Nedam, maar liefst 700 woningen op van de campus (Y)OURS Leiden. De bouw van fase 1 van de campus nadert daar- mee zijn voltooiing. Vanaf de Lammenschansweg is (Y)OURS Leiden met de kleurige gevels en het bijzondere metselwerk inmiddels goed zichtbaar en een ware blikvanger. De eigen warmte-opwekkingsinstallatie maakt de campus tot een van de duurzaamste in Europa. De woningen in de blokken B, C en D zijn aangesloten op deze installatie, die haar warmte haalt uit de aarde en zonne-energie. Partijen zijn trots op de geleverde kwaliteit; de toepassing van prefab badkamers geproduceerd in de fabriek van Ursem Modulaire Bouwsystemen heeft bijgedragen aan dit succes. De woningen zijn zeer gewild. Veel studenten hebben hun intrek al genomen en dat zorgt voor de nodige levendigheid op de campus.



Overige gegevens

8.1	Controleverklaring van de onafhankelijke accountant	212
8.2	Winstdeling en dividendbeleid	221
8.3	Bestuursleden van Stichting Administratiekantoor van aandelen Ballast Nedam	222
8.4	Verslag Stichting Administratiekantoor van aandelen Ballast Nedam	223
8.5	Over dit verslag: gehanteerde rapportageprincipes	228
8.6	Onafhankelijk assurancerapport	230
8.7	Functionarissen per maart 2015	232
8.8	Concernschema per maart 2015	234

8

Overige gegevens

8.1 Controleverklaring van de onafhankelijke accountant

Aan: de aandeelhouders en de raad van commissarissen van Ballast Nedam N.V.

Verklaring over de jaarrekening 2014

Ons oordeel

Wij hebben de jaarrekening 2014 van Ballast Nedam N.V. (de vennootschap) te Nieuwegein gecontroleerd. De jaarrekening omvat de geconsolideerde en de enkelvoudige jaarrekening.

Naar ons oordeel:

- geeft de geconsolideerde jaarrekening een getrouw beeld van de grootte en de samenstelling van het vermogen van Ballast Nedam N.V. op 31 december 2014 en van het resultaat en de kasstromen over 2014, in overeenstemming met de International Financial Reporting Standards zoals aanvaard binnen de Europese Unie (EU-IFRS) en met Titel 9 Boek 2 van het in Nederland geldende Burgerlijk Wetboek (BW);
- geeft de enkelvoudige jaarrekening een getrouw beeld van de grootte en de samenstelling van het vermogen van Ballast Nedam N.V. op 31 december 2014 en van het resultaat over 2014 in overeenstemming met Titel 9 Boek 2 van het in Nederland geldende Burgerlijk Wetboek (BW).

De geconsolideerde jaarrekening bestaat uit:

1. de geconsolideerde balans per 31 december 2014;
2. de volgende overzichten over 2014: de geconsolideerde winst- en verliesrekening, het geconsolideerde overzicht van gerealiseerde en niet- gerealiseerde resultaten, het geconsolideerde mutatieoverzicht eigen vermogen en het geconsolideerde kasstroomoverzicht; en
3. de toelichting met een overzicht van de belangrijke grondslagen voor financiële verslaggeving en overige toelichtingen.

De enkelvoudige jaarrekening bestaat uit:

1. de enkelvoudige balans per 31 december 2014;
2. de enkelvoudige winst-en-verliesrekening over 2014; en
3. de toelichting met een overzicht van de belangrijke grondslagen voor financiële verslaggeving en andere toelichtingen.

Onzekerheid van materieel belang omtrent de continuïteit

Wij vestigen de aandacht op de toelichting op de continuïteit en liquiditeit opgenomen in de grondslagen voor waardering en resultaatbepaling, waarin de ontwikkelingen en onzekerheden uiteengezet zijn met betrekking tot de continuïteit van de onderneming. Deze condities duiden op het bestaan van een onzekerheid van materieel belang op grond waarvan gereede twijfel zou kunnen bestaan over de continuïteitsveronderstelling van Ballast Nedam N.V. Deze situatie doet geen afbreuk aan ons oordeel.

De beschikbaarheid van voldoende financiering en het toetsen of kan worden blijven voldaan aan de financieringsconvenanten is significant voor onze controle. Deze toets is grotendeels gebaseerd op verwachtingen en inschattingen van het bestuur. De veronderstellingen worden beïnvloed door subjectieve elementen zoals de schatting van verwachte toekomstige kasstromen, geprognosticeerde resultaten en marges uit de operationele activiteiten. De gehanteerde veronderstellingen zijn onderhevig aan onzekerheden. Enerzijds betreffen dit verwachtingen omtrent de toekomstige economische en marktontwikkelingen, de ontwikkeling van de orderportefeuille, de uitkomsten van meerwerk- en claimonderhandelingen met opdrachtgevers en de afwikkeling van lopende gerechtelijke procedures. Anderzijds bestaan onzekerheden in de uitwerking van de overeenstemming op hoofdlijnen over (her)financiëring, claimmissie en overige voorgenomen transacties, en de opstelling van de belangrijkste financiers van Ballast Nedam N.V, indien mocht blijken dat door ongunstige ontwikkelingen de (nog te bepalen) bankconvenanten niet gehaald zouden worden.

Wij hebben gebruik gemaakt van eigen interne deskundigen bij de evaluatie van de gehanteerde veronderstellingen en de prognoses die door het bestuur zijn opgesteld in het te financieren ondernemingsplan 2015-2017. Wij hebben de totstandkoming van de prognoses besproken met directeuren en controllers op divisie- en holdingniveau. Wij hebben daarbij specifiek aandacht besteed aan de gehanteerde veronderstellingen met betrekking tot de toekomstige omzet en orderportefeuille, de omvang en tijdstip van de verwachte significante in- en uitgaande kasstromen, alsmede de belangrijkste onzekerheden in dit kader. Daarnaast hebben wij in detail de communicatie naar de banken gelezen, en de toereikendheid en voorwaarden van de beschikbare en voorgestelde overeenstemming op hoofdlijnen geëvalueerd.

De basis voor ons oordeel

Wij hebben onze controle uitgevoerd volgens het Nederlands recht, waaronder ook de Nederlandse controlestandaarden vallen. Onze verantwoordelijkheden op grond hiervan zijn beschreven in de sectie 'Onze verantwoordelijkheden voor de controle van de jaarrekening'.

Wij zijn onafhankelijk van Ballast Nedam N.V. zoals vereist in de Verordening inzake de onafhankelijkheid van accountants bij assurance-opdrachten (ViO) en andere voor de opdracht relevante onafhankelijkheidsregels in Nederland. Verder hebben wij voldaan aan de Verordening gedrags- en beroepsregels accountants (VGBA).

Wij vinden dat de door ons verkregen controle-informatie voldoende en geschikt is als basis voor ons oordeel.

Materialiteit

Afwijkingen kunnen ontstaan als gevolg van fraude of fouten en zijn materieel indien redelijkerwijs kan worden verwacht dat deze, afzonderlijk of gezamenlijk, van invloed kunnen zijn op de economische beslissingen die gebruikers op basis van deze jaarrekening nemen. De materialiteit beïnvloedt de aard, timing en omvang van onze controlewerkzaamheden en de evaluatie van het effect van onderkende afwijkingen op ons oordeel.

Op basis van onze professionele oordeelsvorming hebben wij de materialiteit voor de jaarrekening als geheel bepaald op € 5,8 miljoen. De materialiteit is gebaseerd op 0,5% van de omzet over het boekjaar 2014. Wij hebben deze grondslag toegepast op basis van onze analyse van de gebruikers van de jaarrekening, waarbij mede bepalend is geweest dat de omzet een stabiele basis biedt voor de bepaling van de materialiteit en dat de omzet inzicht geeft in de omvang en prestaties van de onderneming. Wij houden ook rekening met afwijkingen en/of mogelijke afwijkingen die naar onze mening voor de gebruikers van de jaarrekening om kwalitatieve redenen materieel zijn.

Wij zijn met de raad van commissarissen overeengekomen dat wij aan de raad tijdens onze controle geconstateerde afwijkingen boven de € 0,3 miljoen rapporteren alsmede kleinere afwijkingen die naar onze mening om kwalitatieve redenen relevant zijn.

Reikwijdte van de groepscontrole

Ballast Nedam N.V. staat aan het hoofd van een groep van entiteiten. De financiële informatie van deze groep is opgenomen in de geconsolideerde jaarrekening van Ballast Nedam N.V.

Gegeven onze eindverantwoordelijkheid voor het oordeel zijn wij verantwoordelijk voor de aansturing van, het toezicht op en de uitvoering van de groepscontrole. In dit kader hebben wij de aard en omvang bepaald van de uit te voeren werkzaamheden voor de groepsonderdelen om te waarborgen dat we voldoende controlewerkzaamheden verrichten om in staat te zijn een oordeel te geven over de jaarrekening als geheel. Bepalend hierbij zijn de geografische structuur en segmentatie van de groep, de omvang en/of het risicoprofiel van de groepsonderdelen of de activiteiten van de betreffende vennootschappen. Op grond hiervan hebben wij de groeps-onderdelen geselecteerd waarbij een controle of beoordeling van de volledige financiële informatie of specifieke posten noodzakelijk was.

Onze groepscontrole heeft zich met name gericht op de operationele segmenten Infrastructuur, Bouw en Ontwikkeling, Specialismen en Toelevering. Vanwege de omvang en/of het risicoprofiel van de activiteiten van deze segmenten hebben wij de controlewerkzaamheden ten aanzien van de financiële verantwoording van deze segmenten grotendeels zelf uitgevoerd. Voor enkele samenwerkingsverbanden hebben wij gebruik gemaakt van andere accountants, zowel binnen het EY-netwerk als andere niet-EY accountants, die allen vertrouwd zijn met de van toepassing zijnde wet- en regelgeving om de controlewerkzaamheden uit te voeren. Indien controlewerkzaamheden zijn uitgevoerd door andere accountants, is betrokkenheid bij deze werkzaamheden door ons gewaarborgd om voldoende en geschikte controle-informatie te verkrijgen als basis voor ons oordeel voor de groep als geheel. De verantwoordelijke accountant van de groep en de andere senior leden van het controleteam van de groep hebben andere accountants die verantwoordelijk zijn voor significante samenwerkingsverbanden, zoals het project A15 Maasvlakte-Vaanplein en A2 Maastricht bezocht om relevante delen van de controle-documentatie en de rapportage van de andere accountant te beoordelen.

Door bovengenoemde werkzaamheden bij (groeps)onderdelen, gecombineerd met aanvullende werkzaamheden op groepsniveau, hebben wij voldoende en geschikte controle-informatie met betrekking tot de financiële informatie van de groep verkregen om een oordeel te geven over de geconsolideerde jaarrekening.

De kernpunten van onze controle

In de kernpunten van onze controle beschrijven wij zaken die naar ons professionele oordeel het meest belangrijk waren tijdens onze controle van de jaarrekening.

De kernpunten van onze controle hebben wij met de raad van commissarissen gecommuniceerd, maar vormen geen volledige weergave van alles wat is besproken.

Wij hebben onze controlewerkzaamheden met betrekking tot deze kernpunten bepaald in het kader van de jaarrekeningcontrole als geheel. Onze bevindingen ten aanzien van de individuele kernpunten moeten in dat kader worden gezien en niet als afzonderlijke oordelen over deze kernpunten. In aanvulling op de aangelegenheid(heden) beschreven in de paragraaf 'Materiële onzekerheid over de continuïteit' hebben wij de hieronder beschreven punten als kernpunten van de controle geselecteerd.

Waardering onderhanden werken

De waardering van onderhanden werken wordt beïnvloed door subjectieve elementen zoals de schatting van de te maken kosten en verwachte (meerwerk-)opbrengsten, de technische voortgang en (mogelijke) claims. Dit wordt mede ingegeven door de aard van de activiteiten, waarbij sprake kan zijn van invloed door de complexiteit van projecten, de mate van inschatting bij het tenderproces en ontwikkelingen gedurende de realisatie van een project. Opbrengsten- en juiste en volledige resultaatverantwoording van projecten, de waardering van vorderingen en (mogelijke) claims alsmede de volledigheid van aan de projecten gerelateerde verplichtingen en voorzieningen op de projecten zijn derhalve significant voor onze controle.

Het proces van opbrengsten- en resultaatverantwoording, met inbegrip van de afgrenzing, vereist significante schattingen van het bestuur. Wij hebben de interne beheersingsmaatregelen getoetst met betrekking tot projectbeheersing en het schattingsproces inzake projectresultaten, alsmede andere controlewerkzaamheden uitgevoerd. Dit betroffen onder andere controlewerkzaamheden met betrekking tot de contractuele voorwaarden, bestedingen, opbrengsten en meerwerk en (mogelijke) claims en disputen. Tevens hebben wij werkzaamheden verricht met betrekking tot de projectcalculaties en de resultaatverwachting en de beoordeling hiervan door het bestuur. Hierbij hebben wij met diverse projectfunctionarissen en het bestuur van de segmenten diverse (financiële) risico's en lopende claims en de hierbij behorende schattingsonzekerheden besproken en beoordeeld of deze toereikend zijn opgenomen in de financiële overzichten. Ook hebben wij werkzaamheden verricht met betrekking tot de waardering van de vorderingen, verwacht meerwerk en (mogelijke) claims en de volledigheid van de verplichtingen vanuit de projecten en de vereiste toelichtingen inzake de onderhanden werken en gerelateerde schattingen.

Ten aanzien van de significante projecten als A15 Maasvlakte-Vaanplein, A2 Maastricht en OVT-Breda, welke in combinaties worden uitgevoerd, hebben wij gebruik gemaakt van andere accountants, zowel binnen het EY-netwerk als andere niet-EY accountantskantoren. Gelet op het belang van deze projecten voor Ballast Nedam N.V., zijn wij in onze rol van groepsaccountant gedurende het gehele controleproces betrokken geweest bij de betreffende controle. Wij hebben de andere accountants bezocht om relevante delen van de controledocumentatie en de rapportage van de andere accountant te beoordelen.

Toelichtingen inzake de onderhanden werken en schattingen zijn opgenomen in noot 8 in de jaarrekening.

Waardering strategische grondposities

De waardering van grondposities wordt sterk beïnvloed door marktontwikkelingen op de woningmarkt in Nederland en andere subjectieve elementen. De strategische gronden komen in het algemeen pas na een lange periode in ontwikkeling, mede beïnvloed door wijzigingen binnen provincies en gemeenten op het gebied van ruimtelijke ordening. Ballast Nedam N.V. toetst een aantal malen per jaar de waardering van de grondposities op bijzondere waardeverminderingen. Deze toetsing is significant voor onze controle, gezien de aard van de activiteiten, de complexiteit van het schattingsproces, de gehanteerde veronderstellingen bij deze schatting, en de mate van subjectiviteit hiervan. De netto-realiseerbare waarde is gebaseerd op de contante waarde van de toekomstige kasstromen, welke afhankelijk is van de inschatting van onder meer de kans op realisatie van een project, het verwachte tijdstip van realisatie, de gehanteerde disconteringsvoet en de inschatting van verkoopprijzen en bouwkosten. Het proces van waardering vereist significante schattingen van het bestuur. De waardering wordt intern onderbouwd met kwalitatieve beschrijvingen en kengetallen. Daarnaast worden jaarlijks de rekenmodellen voor de strategische grondposities geactualiseerd.

Wij hebben de interne beheersingsmaatregelen getoetst met betrekking tot het schattingsproces inzake de waardering, alsmede andere controlewerkzaamheden uitgevoerd. Dit betroffen onder andere controlewerkzaamheden of bij de bepaling van de waardering gebruik is gemaakt van de juiste brongegevens en het verkrijgen van inzicht in de gehanteerde rekenmodellen bij de bepaling van de opbrengstwaarde. Wij hebben met diverse projectfunctionarissen en het bestuur de brongegevens, risico's van de posities en de hierbij behorende schattingonzekerheden besproken en beoordeeld of deze toereikend zijn opgenomen in de netto-realiseerbare waarde. Wij hebben gebruik gemaakt van onze eigen waarderingsspecialisten op het gebied van vastgoed om ons te ondersteunen in het beoordelen van de gehanteerde veronderstellingen die ten grondslag liggen aan de bepaling van de netto-realiseerbare waarde.

Wij hebben ook aandacht besteed aan de toelichtingen van Ballast Nedam N.V. over de veronderstellingen die het meest van invloed zijn op de bepaling van de netto-realiseerbare waarde, zoals de invulling en uitwerking van ontwikkelplannen en de verwachte ontwikkeling van grond- en woningprijzen. Wij hebben getoetst of deze toelichtingen toereikend zijn en voldoende inzicht geven in de keuze voor de veronderstellingen voor de waardering.

Toelichtingen inzake de strategische grondposities zijn opgenomen in noot 7 van de jaarrekening.

Reorganisatievoorziening

Ballast Nedam N.V. heeft in verband met lopende herstructureringen en desinvesteringen reorganisatievoorzieningen gevormd. De voorziening kent een mate van schattingsonzekerheid waarbij het risico bestaat dat niet wordt voldaan aan de opnamecriteria. De reorganisatievoorziening is daarom een significant onderdeel van onze controle. De waardering van de reorganisatievoorziening is gebaseerd op het herstructureringsplan en de daarmee samenhangende aangekondigde afbouw van activiteiten en verkoop van onderdelen van Ballast Nedam N.V.

Wij hebben de interne beheersingsmaatregelen getoetst met betrekking tot het schattingsproces inzake de waardering van de reorganisatievoorziening, alsmede andere controlewerkzaamheden uitgevoerd gericht op de toetsing van de voorziening aan de opnamecriteria zoals voorgeschreven in de van toepassing zijnde verslaggevingsstandaarden.

Toelichtingen inzake de reorganisatievoorziening zijn opgenomen in noot 14 in de jaarrekening.

Desinvesteringsprogramma

Als onderdeel van het ondernemingsplan 2014-2016 heeft Ballast Nedam N.V. desinvesteringen van een aantal toeleverende en specialistische bedrijven geëffectueerd. Daarnaast heeft als uitbreiding op het programma van desinvesteringen de verkoop van de activiteiten van Ballast Nedam Equipment Services en Ballast Nedam Offshore eind 2014 plaatsgevonden. Een juiste en volledige opbrengsten- en resultaatverantwoording van desinvesteringen alsmede de bepaling van het moment van financiële verwerking van de desinvesteringen zijn significant voor onze controle.

Wij hebben specifieke controlewerkzaamheden aangaande de desinvesteringen uitgevoerd. Dit betroffen onder andere controlewerkzaamheden met betrekking tot de contractuele voorwaarden, bepalingen aangaande overdracht van zeggenschap en economische risico's, opbrengsten, transactie gerelateerde kosten en de verwerking in de financiële verantwoording. Tevens hebben wij werkzaamheden verricht met betrekking tot de door het bestuur opgestelde toelichting inzake deze desinvesteringen als opgenomen in de jaarrekening. Hierbij hebben wij specifiek aandacht besteed aan de volledige en juiste weergave van de desinvesteringen die hebben plaatsgevonden gedurende het boekjaar.

Toelichtingen inzake de desinvesteringen zijn opgenomen in noot 1 in de jaarrekening.

Waardering van de actieve belasting latentie

Voor verrekenbare fiscale verliezen wordt een uitgestelde belastingvordering opgenomen voor zover het waarschijnlijk is dat voldoende toekomstige fiscale winst beschikbaar waarmee de fiscale verliezen kunnen worden verrekend. De beoordeling hiervan is significant voor onze controle, omdat het schattingsproces complex is en de veronderstellingen worden beïnvloed door subjectieve elementen, zoals de schatting van verwachte marges uit operationele activiteiten en fiscale resultaten. Deze schattingen zijn gebaseerd op veronderstellingen, waaronder verwachtingen van toekomstige economische en marktontwikkelingen.

Wij hebben vooral aandacht besteed aan de veronderstellingen in de prognoses die het grootste effect hebben op het fiscale resultaat, zoals de EBIT marge, stallingswinsten en -verliezen en niet aftrekbaar of uitgestelde posten. De onderliggende prognoses liggen mede ten grondslag aan het ondernemingsplan 2015-2017. Bij de uitvoering van onze werkzaamheden hebben wij eigen interne belastingdeskundigen ingeschakeld.

De toelichtingen van de vennootschap over de winstbelasting en latente belastingen zijn opgenomen in noot 6 van de jaarrekening.

Compliance, Integriteit en Fraude

Incidenten met betrekking tot compliance, integriteit en fraude kunnen leiden tot financiële en operationeel risico's en reputatieschade. Daarbij spelen risico's op het gebied van steekpenningen, omkoping en inkoopfraude een belangrijke rol. Het vaststellen van een adequate werking van de beheersing op dit gebied door Ballast Nedam N.V. is derhalve significant voor onze controle.

Bij de uitvoering van onze werkzaamheden hebben wij een interne forensische expert ingeschakeld. Wij hebben kennisgenomen van het compliance framework zoals dat in 2014 binnen Ballast Nedam N.V. in opzet geïmplementeerd is. Tijdens de besprekingen met de Chief Compliance Officer ('CCO') hebben wij de nieuwe in 2014 geregistreerde compliance meldingen doorgenomen en is de behandeling door de CCO van de reeds (eerder) geregistreerde meldingen doorgesproken. Bovendien hebben wij de interne beheersingsmaatregelen op het gebied van projectaanvaarding, projectbeheersing, betalingen en inkopen getoetst. De mogelijke impact van de geregistreerde compliance meldingen op de jaarrekeningcontrole is geëvalueerd en indien noodzakelijk geacht, zijn aanvullende controlemaatregelen geïnitieerd binnen de divisies om de mogelijke risico's voor de jaarrekeningcontrole te mitigeren.

Verantwoordelijkheden van het bestuur en de raad van commissarissen voor de jaarrekening

Het bestuur is verantwoordelijk voor het opmaken en het getrouw weergeven van de jaarrekening in overeenstemming met EU-IFRS en met Titel 9 Boek 2 BW, alsmede voor het opstellen van het jaarverslag in overeenstemming met Titel 9 Boek 2 BW. In dit kader is het bestuur verantwoordelijk voor een zodanige interne beheersing die het bestuur noodzakelijk acht om het opmaken van de jaarrekening mogelijk te maken zonder afwijkingen van materieel belang als gevolg van fouten of fraude.

Bij het opmaken van de jaarrekening moet het bestuur afwegen of de onderneming in staat is om haar werkzaamheden in continuïteit voort te zetten. Op grond van genoemde verslaggevingsstelsels moet het bestuur de jaarrekening opmaken op basis van de continuïteitsveronderstelling, tenzij het bestuur het voornemen heeft om de vennootschap te liquideren of de bedrijfsactiviteiten te beëindigen of als beëindiging het enige realistische alternatief is. Het bestuur moet gebeurtenissen en omstandigheden waardoor gerede twijfel zou kunnen bestaan of de onderneming haar bedrijfsactiviteiten in continuïteit kan voortzetten, toelichten in de jaarrekening.

De raad van commissarissen is verantwoordelijk voor het uitoefenen van toezicht op het proces van financiële verslaggeving van de vennootschap.

Onze verantwoordelijkheden voor de controle van de jaarrekening

Onze verantwoordelijkheid is het zodanig plannen en uitvoeren van een controle-opdracht dat wij daarmee voldoende en geschikte controle-informatie verkrijgen voor het door ons af te geven oordeel.

Onze controle is uitgevoerd met een hoge mate maar geen absolute mate van zekerheid waardoor het mogelijk is dat wij tijdens onze controle niet alle fouten en fraude ontdekken.

Wij hebben deze accountantscontrole professioneel kritisch uitgevoerd en hebben waar relevant professionele oordeelsvorming toegepast in overeenstemming met de Nederlandse controlestandaarden, ethische voorschriften en de onafhankelijkheidseisen. Onze controle bestond onder andere uit:

- het identificeren en inschatten van de risico's dat de jaarrekening afwijkingen van materieel belang bevat als gevolg van fouten of fraude, het in reactie op deze risico's bepalen en uitvoeren van controlewerkzaamheden en het verkrijgen van controle-informatie die voldoende en geschikt is als basis voor ons oordeel. Bij fraude is het risico dat een afwijking van materieel belang niet ontdekt wordt groter dan bij fouten. Bij fraude kan sprake zijn van samenspanning, valsheid in geschrifte, het opzettelijk nalaten transacties vast te leggen, het opzettelijk verkeerd voorstellen van zaken of het doorbreken van de interne beheersing;
- het verkrijgen van inzicht in de interne beheersing die relevant is voor de controle met als doel controlewerkzaamheden te selecteren die passend zijn in de omstandigheden. Deze werkzaamheden hebben niet als doel om een oordeel uit te spreken over de effectiviteit van de interne beheersing van de entiteit;
- het evalueren van de geschiktheid van de gebruikte grondslagen voor financiële verslaggeving en het evalueren van de redelijkheid van schattingen door het bestuur en de toelichtingen die daarover in de jaarrekening staan;
- het vaststellen dat de door het bestuur gehanteerde continuïteitsveronderstelling aanvaardbaar is. Tevens het op basis van de verkregen controle-informatie vaststellen of er gebeurtenissen en omstandigheden zijn waardoor gerede twijfel zou kunnen bestaan of de onderneming haar bedrijfsactiviteiten in continuïteit kan voortzetten. Als wij concluderen dat er een onzekerheid van materieel belang bestaat, zijn wij verplicht om aandacht in onze controleverklaring te vestigen op de relevante gerelateerde toelichtingen in de jaarrekening.
Als de toelichtingen inadequaat zijn, moeten wij onze verklaring aanpassen. Onze conclusies zijn gebaseerd op de controle-informatie die verkregen is tot de datum van onze controleverklaring. Toekomstige gebeurtenissen of omstandigheden kunnen er echter toe leiden dat een onderneming haar continuïteit niet langer kan handhaven;
- het evalueren van de presentatie, structuur en inhoud van de jaarrekening en de daarin opgenomen toelichtingen;
- het evalueren of de jaarrekening een getrouw beeld geeft van de onderliggende transacties en gebeurtenissen.

Wij communiceren met de raad van commissarissen onder andere over de geplande reikwijdte en timing van de controle en over de significante bevindingen die uit onze controle naar voren zijn gekomen, waaronder eventuele significante tekortkomingen in de interne beheersing.

Wij bevestigen aan de raad van commissarissen dat wij de relevante ethische voorschriften over onafhankelijkheid hebben nageleefd. Wij communiceren ook met de raad van commissarissen over alle relaties en andere zaken die redelijkerwijs onze onafhankelijkheid kunnen beïnvloeden en over de daarmee verband houdende maatregelen om onze onafhankelijkheid te waarborgen.

Wij bepalen de kernpunten van onze controle van de jaarrekening op basis van alle zaken die wij met de raad van commissarissen hebben besproken. Wij beschrijven deze kernpunten in onze controleverklaring, tenzij dit is verboden door wet- of regelgeving of in buitengewoon zeldzame omstandigheden wanneer het niet vermelden in het belang van het maatschappelijk verkeer is.

Verklaring betreffende overige door wet- of regelgeving gestelde vereisten

Verklaring betreffende het jaarverslag en de overige gegevens

Wij vermelden op basis van de wettelijke verplichtingen onder Titel 9 Boek 2 BW (betreffende onze verantwoordelijkheid om te rapporteren over het jaarverslag en de overige gegevens):

- dat wij geen tekortkomingen hebben geconstateerd 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 door Titel 9 Boek 2 BW vereiste overige gegevens zijn toegevoegd;
- dat het jaarverslag, voor zover wij dat kunnen beoordelen, verenigbaar is met de jaarrekening.

Benoeming

Wij zijn door de raad van commissarissen op 16 mei 2013 benoemd als accountant van Ballast Nedam N.V. vanaf de controle van het boekjaar 2013 en zijn sinds die datum tot op heden de externe accountant.

Utrecht, 30 april 2015

Ernst & Young Accountants LLP

w.g. drs. W.H. Kerst RA

8.2 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 bullet 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 bullet 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 leverageratio kleiner is dan 2, met inachtneming van de afspraken met de banken.

8.3 Bestuursleden van Stichting Administratiekantoor van aandelen Ballast Nedom

Drs. P.C. van der Linden (voorzitter)

De heer Van der Linden is in 1953 geboren. De heer Van der Linden was tot april 2014 president -directeur (CEO) van het beursgenoteerde Batenburg Techniek N.V. Hij is enige jaren namens werkgevers voorzitter geweest van het bedrijfstakpensioenfonds Metaal en Techniek. Daarnaast heeft hij enkele commissariaten vervuld.

De heer Van der Linden is nu commissaris bij woningcorporatie HW Wonen en voorzitter van de Raad van Toezicht van Stichting Pensioenfonds voor Personeelsdiensten (StiPP).

De heer Van der Linden is op 25 april 2014 benoemd tot bestuurslid van de stichting en tot voorzitter van het bestuur. Zijn huidige zittingsperiode loopt af op 25 april 2018*.

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. Daarna is hij onder andere voorzitter geweest van NIVE, vereniging van managers, en was hij president-commissaris bij Van der Hoop Bankiers.

In het verslagjaar was de heer Baars zelfstandig consultant, lid van de Geschillen-commissie Financiële Dienstverlening, commissaris van Golf Team Holland en bestuurslid van de Stichting Waarborgfonds HBO.

De heer Baars is voor de eerste keer tot bestuurslid van de stichting benoemd met ingang van 1 juni 2009. Hij is herbenoemd op 19 mei 2011 en 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 keer tot bestuurslid van de stichting benoemd met ingang van 8 april 2010. Hij is herbenoemd op 25 april 2014 en zijn huidige zittingsperiode loopt af op 25 april 2018*.

** Althans tot en met de eerste Vergadering van Certificaathouders die wordt gehouden nadat vier jaar na zijn benoeming zijn verstreken.*



CALAND TOWER BAMBOE PARKEERGARAGE

Stads, natuurlijk en toekomstbestendig

De garage is door Ballast Nedom Parking gerealiseerd met een prefab constructie. Moke Architecten ontwierp de straatgevel in overleg met woningcorporatie Arcade. Het bamboe geeft het functionele gebouw een zacht en vriendelijk uiterlijk, zowel van binnen als van buiten. Tijdens de voorbereiding en bouw van de garage is rekening gehouden met een toekomstige uitbreiding van de ruim honderd parkeerplekken tot een voorziening van 250 parkeerplaatsen.

8.4 Verslag Stichting Administratiekantoor van aandelen Ballast Nedom

Dit verslag is in overeenstemming met de bepalingen zoals opgenomen in artikel 15 van de administratievoorwaarden van Stichting Administratiekantoor van aandelen Ballast Nedom ('Stichting') en de best practice bepalingen IV.2.6 en IV.2.7 van de Nederlandse corporate governance code.

In 2014 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 Nedom 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 Nedom N.V.

De kosten die verbonden zijn aan de activiteiten van de Stichting bedroegen in 2014 in totaal 63 170 euro, met inbegrip van het honorarium van de bestuursleden van de Stichting. Conform artikel 9.1 van de administratievoorwaarden van de Stichting, heeft Ballast Nedom N.V. voornoemde kosten voor zijn rekening genomen.

8.4.1 Aantal gecertificeerde aandelen

Het nominaal bedrag van de in administratie genomen aandelen op naam bedroeg 19 667 500 euro per 31 december 2014. Hiertegenover zijn 19 654 835 certificaten aan toonder uitgegeven voor een gelijk nominaal bedrag. Per 31 december 2014 bedroeg het aantal uitgegeven certificaten 99,72 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 2014 door de claimemissie gestegen naar 19 654 835.

8.4.2 Bestuur

Conform artikel 4 van de statuten van de Stichting, bestaat het bestuur van de Stichting uit drie onafhankelijke leden en bestond het bestuur van de Stichting in 2014 uit de volgende bestuursleden:

- prof. dr. W. van Voorden (voorzitter, tot 25 april 2014)
- drs. P.C. van der Linden (voorzitter, vanaf 25 april 2014)
- mr. W.F.C. Baars
- ir. L.H. Keijts

De (neven)functies van de bestuursleden vindt u in paragraaf 8.3 *Bestuursleden van Stichting Administratiekantoor van aandelen Ballast Nedam* op pagina 222. In 2014 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.

8.4.3 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 2014 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 voorafgaand aan de jaarlijkse Algemene Vergadering van Aandeelhouders van Ballast Nedam N.V. een vergadering van certificaathouders van de Stichting gehouden, evenals voorafgaand aan de Buitengewone Algemene Vergadering van Aandeelhouders.

De eerste bestuursvergadering van de Stichting vond plaats op 23 april 2014. 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 2013 aan de orde gekomen naar aanleiding van de publicatie daarvan op 7 maart 2014. Verder heeft het bestuur van de Stichting de balans met de staat van baten en lasten van de Stichting over het boekjaar 2013 vastgesteld en het verslag van de Stichting over het verslagjaar 2013 goedgekeurd.

Voorafgaand aan deze vergadering heeft het bestuur van de Stichting vergaderd als voorbereiding op de vergadering van certificaathouders en de Algemene Vergadering van Aandeelhouders die twee dagen later werd gehouden.

De tweede bestuursvergadering van de Stichting vond plaats op 31 oktober 2014. Tijdens deze vergadering zijn de halfjaarcijfers en de 'trading update' over het derde kwartaal 2014 van Ballast Nedam N.V. besproken. Bij deze vergadering was de Raad van Bestuur van Ballast Nedam N.V. aanwezig. Daarnaast is tijdens deze vergadering het voornemen van de vennootschap bekendgemaakt om te besluiten de Stichting Administratiekantoor van aandelen Ballast Nedam op te heffen. Dit voornemen is ook kenbaar gemaakt tijdens de Buitengewone Algemene Aandeelhoudersvergadering van 14 november 2014.

8.4.4 Vergadering van Certificaathouders van de Stichting d.d. 23 april 2014

Op de agenda van de vergadering van certificaathouders stonden de volgende agendapunten:

- toelichting van het bestuur op het verslag over 2013;
- verklaring over het voorgenomen stemgedrag van het bestuur tijdens de jaarlijkse Algemene Vergadering van Aandeelhouders van Ballast Nedam N.V.;
- herbenoeming van de heer L.H. Keijts als bestuurslid;
- aftreden van de heer W. van Voorden en benoeming van de heer P.C. van der Linden tot bestuurslid van de Stichting.

Het bestuur heeft een toelichting gegeven op zijn werkzaamheden over 2013 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. Eveneens is tijdens deze vergadering het terugtreden van de heer Van Voorden besproken en heeft het bestuur voorgesteld de heer Van der Linden na de aandeelhoudersvergadering te benoemen tot bestuurslid.

8.4.5 Deelname bestuur aan Algemene Vergadering van Aandeelhouders

Het bestuur van de Stichting heeft tijdens de Algemene Vergadering van Aandeelhouders die werd gehouden op 25 april 2014, mee gediscussieerd over de onderwerpen die aan de orde kwamen. Het bestuur van de Stichting heeft tijdens deze vergadering vragen gesteld en zijn stem uitgebracht over de agendapunten en heeft zich bij het stemmen, conform zijn statutaire doelstelling, primair gericht op het belang van de certificaathouders. Verder heeft het bestuur van de Stichting bij het uitoefenen van zijn stemrecht rekening gehouden met het belang van Ballast Nedam N.V. en de met de vennootschap 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. Daarnaast is een dankwoord uitgesproken aan de heer Bruijninx.

Tijdens deze vergadering was bijna 100 procent van de stemgerechtigden over het aandelenkapitaal aanwezig of rechtsgeldig vertegenwoordigd. Het bestuur van de Stichting vertegenwoordigde 2 161 332 certificaten van aandelen tijdens de Algemene Vergadering van Aandeelhouders van 25 april 2014; dat is 22,36 procent van het stemgerechtigde kapitaal.

8.4.6 Deelname bestuur aan Buitengewone Algemene Vergadering van Aandeelhouders van juni 2014

Tijdens deze Buitengewone Algemene Vergadering van Aandeelhouders, gehouden op 27 juni 2014, heeft de Raad van Commissarissen de Algemene Vergadering van Aandeelhouders kennisgegeven van haar voornemen om de heer Noordaa te benoemen als lid van de Raad van Bestuur.

Tijdens deze vergadering was bijna 100 procent van de stemgerechtigden over het aandelenkapitaal aanwezig of rechtsgeldig vertegenwoordigd. Het bestuur van de Stichting vertegenwoordigde 7 608 113 certificaten van aandelen tijdens de Buitengewone Algemene Vergadering van Aandeelhouders van 27 juni 2014, dat is 78,70 procent van het stemgerechtigde aandelenkapitaal.

MARGARETHA ZELLE AKWADUKT, LEEUWARDEN

Precisiewerkje

In opdracht van Provincie Friesland werkt Ballast Nedam aan het nieuwe aquaduct ten behoeve van de kruising Westelijke Invalsweg en het Harninxmakanaal. Het nieuwe aquaduct bestaat uit 2x2 rijstroken en een fietspad. Het project wordt uitgevoerd door Ballast Nedam Infra en geconstrueerd met stempels en schaaldelen van Haitsma Beton.

De stempels zijn multifunctioneel doordat zij als wandkering en als onderconstructie voor het viaduct over de inrit van het aquaduct fungeren. De schaaldelen zijn uniek vanwege de ingewikkelde maltechniek; het aquaduct is een scheve kruising. Ze zijn als zichtelementen tegen de aquaductbak gemonteerd. Stempels en schaaldelen zijn geproduceerd van hogesterktebeton voorzien van polypropyleenvezels. Door deze toevoeging is afspatgedrag verminderd en zijn ze 120 minuten brandwerend. De elementen zijn bovenal zwaar; de stempels hebben een gewicht tussen de 62 en 70 ton en de schaaldelen circa 38 ton.



8.4.7 Deelname bestuur aan Buitengewone Algemene Vergadering van Aandeelhouders van november 2014

Tijdens deze Buitengewone Algemene Vergadering van Aandeelhouders, gehouden op 14 november 2014, is het voornemen van de vennootschap bekendgemaakt te besluiten de Stichting Administratiekantoor op te heffen. Het bestuur van de Stichting heeft tijdens deze Buitengewone Algemene Vergadering van Aandeelhouders vragen gesteld en zijn stem uitgebracht over de voorgestelde statutenwijziging, de voorgestelde benoeming van de heer Tiemstra tot commissaris en de decharge van de heer Smits. Het bestuur van de Stichting heeft zich bij het stemmen, conform zijn statutaire doelstelling, primair gericht op het belang van de certificaathouders. Verder heeft het bestuur van de Stichting bij het uitoefenen van zijn stemrecht rekening gehouden met het belang van Ballast Nedam N.V. en de met de vennootschap verbonden onderneming. Na zorgvuldige afweging heeft het bestuur van de Stichting besloten alle voorstellen die tijdens deze Buitengewone Algemene Vergadering van Aandeelhouders werden behandeld, te steunen. Daarnaast is een dankwoord uitgesproken naar de heer Smits, die na deze vergadering terug is getreden als commissaris.

Tijdens deze vergadering was bijna 100 procent van de stemgerechtigden over het aandelenkapitaal aanwezig of rechtsgeldig vertegenwoordigd. Het bestuur van de Stichting vertegenwoordigde 10 163 729 certificaten van aandelen tijdens de Buitengewone Algemene Vergadering van Aandeelhouders van 14 november 2014; dat is 52,57 procent van het stemgerechtigde kapitaal.

Nieuwegein, april 2015

Het bestuur

P.C. van der Linden

W.F.C. Baars

L.H. Keijts

8.5 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 divisiedirecties. Dit gebeurt aan de hand van de financiële en operationele rapportages, waarin altijd het risicoprofiel wordt beschreven. De divisiedirecties voeren soortgelijke besprekingen met de managementteams van de business units.

We leggen de duurzaamheidsinformatie steeds meer vast met een integraal informatie-systeem zoals dat van de financiële rapportages van Ballast Nedam. Momenteel zijn de kwantitatieve gegevens van Energie en CO₂, afval en materialen en veiligheid in het financiële rapportagesysteem geïntegreerd.

Afbakening, reikwijdte en structuur van het verslag

Dit verslag bevat kwalitatieve en kwantitatieve gegevens die betrekking hebben op het kalenderjaar 2014. 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, inclusief buitenlandse bedrijfsonderdelen. De gezamenlijke bedrijfsactiviteiten worden conform de IFRS-11 regel geconsolideerd, waarbij onderscheid wordt gemaakt tussen joint-ventures en joint-operations.

Voor het hoofdstuk maatschappelijke verantwoord ondernemen gelden de volgende verbijzonderingen. Voor het thema milieu zijn alleen de Nederlandse activiteiten meegenomen. Onze gegevens over Personeel & Organisatie (P&O) betreffen de medewerkers die in dienst zijn bij Ballast Nedam. Bij het vaststellen van de veiligheidsratio's zijn ook de ingeleende medewerkers meegenomen. Wanneer we rapporteren over het aantal projecten bij bewuste bouwers en afvalbeheersplannen telt een project/fabriek altijd voor één (dus ook gezamenlijke bedrijfsactiviteiten) mee als die op jaareinde actief is. Bij Social return worden projecten meegenomen als er in 2014 arbeidskrachten zijn ingezet middels Social return.

De structuur van het verslag vindt u in de Leeswijzer op pagina 5.

Gehanteerde rapportageprincipes en verificatie

Ballast Nedam hanteert de rapportagesystematiek voor integrale duurzaamheidsrapportage en richt zich vooral op de eisen, die relevant zijn voor onze activiteiten. Daarom is besloten af te zien van certificering. De CO₂-voetafdruk is geverifieerd door de externe accountant EY; het assurancerapport is opgenomen in paragraaf 8.6 op pagina 230. Op pagina 81 ziet u de doelstellingen van ons MVO beleid.

Nederlandse corporate governance code

Ballast Nedom onderschrijft de principes van de Nederlandse corporate governance code (hierna: de Code) en past de best practice bepalingen van deze Code toe, met een klein aantal uitzonderingen. U vindt de rapportage hierover in paragraaf 6.1.1. *Nederlandse corporate governance code* op pagina 110. Een gedetailleerd compliance-overzicht, met daarin de verantwoording van de naleving van de Code, vindt u op www.ballast-nedom.nl.

IFRS: International Financial Reporting Standards

De geconsolideerde jaarrekening van Ballast Nedom is opgesteld volgens de International Financial Reporting Standards, die sinds 1 januari 2005 verplicht zijn voor alle beurs-genoteerde ondernemingen in de Europese Unie.

KLOOSTERTUIN BRAKKESTEIN

Bijzondere samenwerking

Ballast Nedom heeft van De Nederlandse Provincie Der Paters Jezuiten opdracht ontvangen voor de nieuwbouw van het Hofgebouw in de Kloostertuin Brakkenstein in Nijmegen. De opdracht vloeit voort uit een bijzondere samenwerking tussen beide partijen, met als doel een nieuwe maatschappelijke invulling te bereiken voor deze unieke, historische locatie. De zoektocht naar een investeerder voor het al ontwikkelde plan Kloostertuin Brakkenstein bracht Ballast Nedom in contact met de paters. Zij zochten naar mogelijkheden om een passende leefomgeving te creëren voor oudere paters, in het besef dat hun aantal op termijn zal afnemen.



8.6 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 2014.

Deze CO₂-voetafdruk is opgenomen in de paragraaf 5.4 *Energie en CO₂* in het jaarverslag 2014 van Ballast Nedam N.V.

Het betreft een emissie uit Scope 1 en 2 van 40 908 ton CO₂-equivalenten over het jaar 2014.

Beperkingen bij 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.

Op de in het jaarverslag opgenomen vergelijkende informatie van de CO₂-voetafdruk 2008-2013 is geen assurance-opdracht uitgevoerd. Derhalve verstrekken wij geen zekerheid over deze ter vergelijking opgenomen informatie van de CO₂-voetafdruk 2008-2013.

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 5.4 van het jaarverslag 2014 en opgesteld aan de hand van ISO 14064-1, het GreenhouseGas Protocol – Revised edition van de WRI en de WBCSD en het Handboek CO₂-prestatieladder versie 2.2 van de Stichting Klimaatvriendelijk Aanbesteden en Ondernemen. Wij achten deze rapportagecriteria geschikt voor deze assurance-opdracht.

Verantwoordelijkheid van het bestuur

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 5.4 van het jaarverslag 2014.

Deze verantwoordelijkheid omvat tevens het opzetten, implementeren en onderhouden van de systemen voor datageneratie, -aggregatie en rapportage in overeenstemming met ISO 14064-1 en het GreenhouseGas Protocol – Revised edition 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 3410 Assurance-opdrachten betreffende emissieverslagen. 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.

Een beoordeling 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 en zijn geringer in diepgang dan die bij een assurance-opdracht gericht op het verkrijgen van een redelijke mate van zekerheid. De in dit kader uitgevoerde werkzaamheden bestonden in hoofdzaak uit het inwinnen van inlichtingen bij functionarissen van de entiteit en het uitvoeren van cijferanalyses met betrekking tot de informatie opgenomen in de CO₂-voetafdruk. De mate van zekerheid die wordt verkregen bij beoordelingswerkzaamheden is daarom ook lager dan de zekerheid die wordt verkregen bij controlewerkzaamheden.

Werkzaamheden

Onze belangrijkste werkzaamheden bestonden 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 5.4 van het jaarverslag 2014, 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 en 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.

Conclusie

Op grond van onze werkzaamheden, met inachtneming van de beperkingen die in de paragraaf ‘Beperkingen bij het onderzoek’ zijn weergegeven 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 2014, niet in alle van materieel belang zijnde aspecten juist zijn opgesteld in overeenstemming met de rapportagecriteria zoals opgenomen onder het kopje meet-systematiek CO₂-voetafdruk in paragraaf 5.4 van het jaarverslag 2014.

Rotterdam, 30 april 2015

Ernst & Young Accountants LLP

H. Hollander RA

8.7 Functionarissen per maart 2015

Ballast Nedam

- Raad van Bestuur

E. van der Noordaa

P. van Zwieten

Secretaris van de vennootschap

O.P. Padberg

Personeel & Organisatie

R.M.A. van Dinther

Finance, Investor relations

P. van Zwieten

Finance corporate

J. Bongartz

Communicatie & Investor relations

I. van der Meijden

ICT

R.J. Kathmann

Legal

O.P. Padberg

Assurantiën

A.C.M. van Haastrecht

Compliance

Y. Hopman

Sustainable Business Innovation

F.J.M. Schoenmakers

Ballast Nedam Infra

J. Niks (a.i.)

J. de Bie

- Ballast Nedam Infra Speciale Projecten (NL)

S.R. Lefevre

- Ballast Nedam Infra Speciale Projecten (Internationaal)

J. Niks

- Ballast Nedam Beton & Waterbouw

S.D. Dekker

- Ballast Nedam Industriebouw

R.M. Franken

- Ballast Nedam Wegenbouw

H.J.P. Bocxe

- Ballast Nedam Engineering

W.M. 't Hart

Ballast Nedam Bouw & Ontwikkeling

A.M. de Backker

R.J. Suhlmann

- Ballast Nedam Bouw & Ontwikkeling

Speciale Projecten

E. de Kuiper

- Ballast Nedam Beheer

W.A.G.M. van Gurp

- Ballast Nedam Concessies & Ontwikkeling

M. Klinkhamer

- Ballast Nedam Bouw & Ontwikkeling Noord/West

N.P.A. Doodeman

- Ballast Nedam Bouw & Ontwikkeling Zuid

O.J.M. Senden

Ballast Nedam Specialismen & Toelevering

- Ballast Nedam Funderingstechnieken
- Gebr. van Leeuwen
- Ballast Nedam Specialistisch Grondverzet
- Ballast Nedam Milieutechniek
- Dibec
- Ballast Nedam Infra Specialiteiten
- Ballast Nedam Materieel
- Ballast Nedam Grondstoffen
- Recycling Maatschappij Feniks
- Ballast Nedam Participatie
- Haitsma Beton
- Hoco Beton
- TBS Soest
- Rademakers Gieterij
- iQwoning®

H.P. van der Meer
L.B. van Rietschoten

J.K. Verhoeve
J.K. Verhoeve
W.E.R. Huntjens
W.E.R. Huntjens
P.G.M. Ballast
H. Veerman
J. Hoffmann
W.J.M. Duijnstee
A.C.G. van Beurden
P.S. van der Bijl
W.H. Comello
P. van den Bosch
J.I. Vas
J. Buurman (a.i.)
J.L.S.M. Pijnenburg



8.8 Concernschema per maart 2015

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 gedeponeerd 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 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.

Ballast Nedam Engineering B.V.

Specialismen & Toelevering

Ballast Nedam Asfalt 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.

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.

Ballast Nedam Grondstoffen B.V.

- *Zand- en Grindhandel Verkaik V.O.F.*
- *N.V. Immobiliën en Grindexploitatie maatschappij Bichterweerd (België)*
- *N.V. Algri (België)*
- *N.V. Lugo (België)*
- *Großkunkel Rurkies GmbH (Duitsland)*

Ballast Van Oord Grondstoffen v.o.f. (50%)

- *V.o.f. Zandexploitatie Echten (25%)*

Concrete Valley B.V. (50%)

- *microbeton B.V.*
- *Waco Lingen Beton B.V.*
 - *MBX 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.

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%)*
- *OVT-Breda VOF (50%)*
- *Bouwcombinatie OV-Terminal Arnhem v.o.f. (50%)*
- *Pi2 DBMO B.V. (6,5%)*
- *Bouwcombinatie Archimedes Bouw v.o.f. (50%)*

Heddes Bouw & Ontwikkeling B.V.

Hollestelle Vastgoed Ontwikkeling B.V.

Laudy Bouw & Ontwikkeling B.V.

Zomers Bouwbedrijf B.V.

Specialismen & Toelevering

Hoco Beton B.V.

IQ Woning B.V.

Interne joint ventures (Infrastructuur / Bouw & Ontwikkeling)

Avenue2 V.O.F. (50%)

Ballast Nedam Beheer B.V.

Ballast Nedam Concessies B.V.

- *Vastgoed Energie Exploitatiemaatschappij 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.

IXAS B.V. (25%)

Overig

Ballast Nedam ICT B.V.

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.

Colofon

Productiebegeleiding

Ballast Nedam N.V.

Communicatie & Investor relations

Ontwerp en productie

Boomvanmourik (www.boomvanmourik.nl)

Vertaling

Taalcentrum VU (www.taalcentrum-vu.nl)

Fotografie

Leeuwarden Vrij-Baan: Margaretha Zelle Akwadukt, pagina 12 en 226

Petra Boogerd: Hoofdkantoor a.s.r., pagina 24

Rijkswaterstaat: A9 Gaasperdammerweg, pagina 27

Portpictures.nl: A15 Maasvlakte-Vaanplein, Botlekbrug, pagina 32

Fred Meijer: Penitentiare Inrichting, pagina 38

Niels Ursem: Campus Uilenstede, pagina 45 en 76

Xander Richters (Schiphol Group): Overlaging E- & F-Pier Schiphol, pagina 71
en Hilton Amsterdam Airport Hotel, pagina 95

Sherman Ismail: Hospital Nobo Otrabanda, pagina 74

Maarten Meuleman: OV-Terminal Arnhem, pagina 103

Aad Verschoor: Verkeerstunnel Westerlee, pagina 114

Henk Versteegh: Damwanden Amsterdam-Rijnkanaal, pagina 118

Royal Haskoning DHV: Kustwerk Katwijk, pagina 127

Gerdi Kraus: Campus (Y)ours Leiden, pagina 210

Contact

Voor meer informatie kunt u contact opnemen met:

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

