



Financiële agenda

28 april 2004

Algemene Vergadering van Aandeelhouders
Ballast Nedam Huis te Nieuwegein, aanvang 13.30 uur

9 september 2004

Publicatie halfjaarcijfers 2004 (voor beurs)

Inhoud

Voorwoord van de voorzitter van de Raad van Bestuur	4
Algemene informatie	6
■ Missie, bedrijfsprofiel en concernstructuur	6
■ Kerngetallen	8
■ Bestuur	9
■ Gegevens Raad van Commissarissen	10
■ Bericht van de Raad van Commissarissen	12
■ Remuneratieverslag	14
■ Het aandeel Ballast Nedam	15
Visie	16
■ Doelstellingen	16
■ Strategische kernpunten 2003-2004	20
■ Maatschappelijke verantwoordelijkheid	21
■ Corporate Governance	23
Verslag van de Raad van Bestuur	25
■ Inleiding	25
■ Infrastructuur Nederland	27
■ Bouw en Ontwikkeling Nederland	31
■ Industrie en Toelevering	37
■ Bouw Internationaal	41
■ Bouw Verenigd Koninkrijk	42
■ Financiële resultaten	43
■ Human Resources	47
■ Risicobeheersing en risicoprofiel	48
■ Informatie en Communicatie Technologie (ICT)	50
■ Inkoop	51
■ Kwaliteit, arbeidsomstandigheden en milieu	52
■ Innovatie	54
■ Marktpartijen	55
Vooruitzichten 2004	56
■ Markten in 2004	56
■ Vooruitzichten Ballast Nedam	56
Jaarrekening 2003	58
■ Geconsolideerde winst- en verliesrekening	58
■ Geconsolideerde balans	59
■ Gesegmenteerde informatie	60
■ Geconsolideerd kasstroomoverzicht	62
■ Toelichting op de geconsolideerde winst- en verliesrekening en balans	66
■ Vennootschappelijke winst- en verliesrekening en balans	75
■ Toelichting op de vennootschappelijke winst- en verliesrekening en balans	76
■ Winstverdeling en dividendvoorstel	79
Overige gegevens	80
■ Accountantsverklaring	80
■ Rapport Stichting Administratiekantoor van aandelen Ballast Nedam	81
■ Overzicht (2003 - 1999) van belangrijkste cijfers	84
■ Concernschema	86
■ Functionarissen	88
■ Begrippen	91

Van dit verslag is een Engelse vertaling beschikbaar.

This report is available in the English language

Voorwoord van de voorzitter van de Raad van Bestuur

Dit jaarverslag over 2003 toont dat Ballast Nedam op de goede weg zit. Na twee verliesjaren heeft Ballast Nedam 2003 operationeel op break-evenniveau afgesloten en is er weer een positief nettoresultaat. Uiteraard bevinden wij ons daarmee nog niet waar we willen zijn, maar de verbeteringen in het afgelopen jaar geven goede hoop op een verdere positieve ontwikkeling in 2004.

Die verbetering in het afgelopen jaar is het resultaat van ingrijpende maatregelen. Circa 1600 arbeidsplaatsen zijn vervallen. Bij minder functionerende of verlieslijdende eenheden is in 2003 gereorganiseerd. De kosten hiervan zijn dit jaar genomen en de eerste positieve resultaten daarvan zijn ook zichtbaar.

Zoals bekend heeft Ballast Nedam in 2002 het besluit genomen om zich terug te trekken uit de risicovolle en structureel verlieslijdende internationale projectenmarkt. Die sanering verloopt sneller en beter dan eerder was verwacht. Dit heeft geleid tot een forse verbetering van ons risicoprofiel.

Het herstel van de Britse dochter Ballast Plc, die al langer in problemen verkeerde, ging langzamer dan wenselijk was en kostte meer dan vanuit het concernbelang verantwoord is. Daarom is in oktober 2003 besloten om de verdere financiering van dit bedrijf te staken. Het gevolg hiervan was dat het bedrijf surseance heeft aangevraagd. Uiteraard betreuren wij de gang van zaken en de consequenties hiervan voor (oud-) medewerkers, crediteuren en klanten, maar na alle middelen en energie die we in de afgelopen jaren aan dit bedrijf hebben besteed, was nu de grens bereikt van wat nog aanvaardbaar was. Het besluit van de Raad van Bestuur heeft een aanzienlijk risico drastisch verminderd. Het is een onvermijdelijke beslissing die pijnlijk is voor alle betrokkenen, maar een positief effect heeft voor de gezondheid van het concern.

De Nederlandse bouwbedrijven (Bouw en Ontwikkeling en Infra) deden het goed. Zeker als we kijken naar de verslechterende economische omstandigheden en de moeilijkheden in de markt na de parlementaire enquête naar de bouwnijverheid. Ballast Nedam heeft verder nauwelijks risico's van leegstand in haar ontwikkelingsportefeuille. Ook dit draagt bij aan de gezondheid van het concern.

De prefab-betonbedrijven van de divisie Industrie en Toelevering worden geconfronteerd met overcapaciteit in hun marktsegment. Dit heeft consequenties voor de te behalen marge. In 2003 waren daarom verdere efficiencymaatregelen noodzakelijk, inclusief gedwongen ontslagen op beperkte schaal.

De komende jaren gaan wij voortvarend verder met het versterken van de kern van ons bedrijf: de Nederlandse bouwbedrijven. Hierop zullen wij ons concentreren, selectief aangevuld met een beperkt aantal winstgevende internationale activiteiten. In Nederland behoren wij tot de grote bouwers en dat moet ook zo blijven. Ballast Nedam is er volledig van doordrongen, dat een gezonde en duurzame ontwikkeling van de bouwsector ook een breuk met het verleden inhoudt. Ook bouwbedrijven moeten zich strikt aan de mededingingswetgeving houden. Ballast Nedam heeft intern maatregelen genomen om dit te waarborgen.

De resultaten over 2003 geven ons vertrouwen. Het feit, dat wij een zware sanering hebben doorgevoerd, terwijl de externe omstandigheden aanzienlijk verslechterden en er uiteindelijk toch een break-even bedrijfsresultaat en een positief nettoresultaat zijn gerealiseerd, toont de vitaliteit en veerkracht van Ballast Nedam en haar medewerkers. Met hun inzet en loyaliteit gaan wij vol enthousiasme verder op de weg naar verdere verbetering en groei. Wij zijn ervan overtuigd dat daardoor de continuïteit van de waardevolle elementen van Ballast Nedam wordt zekergesteld.

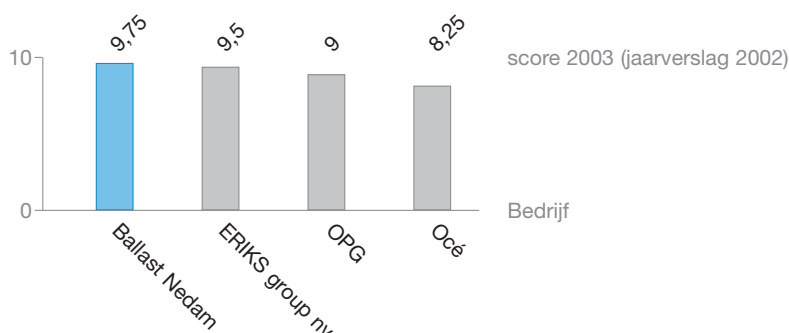
drs. R.H.P.W. Kottman
voorzitter Raad van Bestuur

Ballast Nedam wint het negende Scenter-jaarverslagenonderzoek

Ballast Nedam heeft de eerste plaats behaald in de negende editie van het jaarlijkse onderzoek van Adviesbureau Scenter naar de verantwoording van het beleid in het jaarverslag van 110 Nederlandse ondernemingen. In het onderzoek krijgen de jaarverslagen een rapportcijfer tussen 0 en 10. Vorig jaar behaalde Ballast Nedam al een tweede prijs (met eindcijfer 9). Die prestatie is nu overtroffen met een score van 9,75.

Scenter beoordeelt jaarverslagen op tien criteria. Die criteria hebben vooral te maken met de openheid waarmee de ondernemingen hun doelen en beleid presenteren. Zo wordt er gekeken naar de informatie die bedrijven verstrekken over hun producten, diensten, klanten en technieken. Ook beoordeelt Scenter de kwalitatieve en kwantitatieve doelstellingen, de strategie en de actieplannen in het verslagjaar en voor de toekomst. Belangrijk is verder of bedrijven bewaken of zij hun eerder geformuleerde doelstellingen inderdaad bereiken. Tot slot kijkt Scenter naar de zogenaamde SWOT-analyse (de analyse van sterkten, zwakten, kansen en bedreigingen) en de vraag of en hoe het bedrijf die analyse vertaalt naar uitdagingen voor de bedrijfsvoering.

Het onderzoek beoordeelt Ballast Nedam heel positief. Voor op één na alle criteria scoren wij het maximale aantal punten. Ballast Nedam vindt het belangrijk om beleggers, medewerkers en andere betrokkenen helder te informeren en verantwoording af te leggen over het beleid. We zijn dan ook heel tevreden dat onze inspanningen om daarover open en helder te communiceren ook extern herkend en erkend worden.



Uit het juryrapport

“In het juryrapport werd een overzicht gegeven van de resultaten die Ballast Nedam heeft behaald in het SCjaarverslagenonderzoek. Op 9 van de 10 criteria werd de optimale score toegekend. Dit is een buitengewoon resultaat. Er is veel aandacht besteed aan een complete beschrijving van de strategie. Opvallend zijn de vele terugkoppelingen naar de targets die voor 2002 gesteld waren, de verantwoordingen voor het gevoerde beleid, en de resultaten van de acties die in het afgelopen boekjaar zijn genomen om de targets te halen. Ballast Nedam wil aan haar stake- en shareholders openheid bieden en laten zien waar het bedrijf voor staat.”

“De bedrijven in de sector ‘Bouwbedrijven’ scoren over het algemeen goed in dit onderzoek naar transparantie over bedrijfsstrategie. Toch lopen de 3 andere benchmarkbedrijven op verschillende criteria punten mis, terwijl Ballast Nedam deze punten wel krijgt voor een uiterst complete beschrijving van de gevoerde en geplande strategie.”

Missie, bedrijfsprofiel en concernstructuur

Missie

Ballast Nedam is een Nederlands beursgenoteerd concern met een breed pakket van bouwgerelateerde producten en diensten.

Wij richten ons in de eerste plaats op de Nederlandse markt. Daarnaast zijn we selectief actief in een aantal winstgevendende internationale activiteiten.

Ballast Nedam behoort tot de topvijf van de Nederlandse bouwconcerns. We willen ons onderscheiden door aansprekende bouwprojecten met een goede winstgevendheid te realiseren, waarbij we kunnen steunen op de hoogwaardige kennis en kunde die in onze organisatie beschikbaar is.

Op elk niveau van de onderneming willen wij onze opdrachtgevers inzet en kwaliteit bieden, naast vakkundigheid, betrouwbaarheid en flexibiliteit. Daarbij streven we ernaar onze medewerkers een uitdagende werkomgeving te bieden en in al onze activiteiten bij te dragen aan de kwaliteit van de omgeving waarin we werken. Onze activiteiten en onze aanpak zijn erop gericht de waarde van het concern voor de aandeelhouders te optimaliseren.

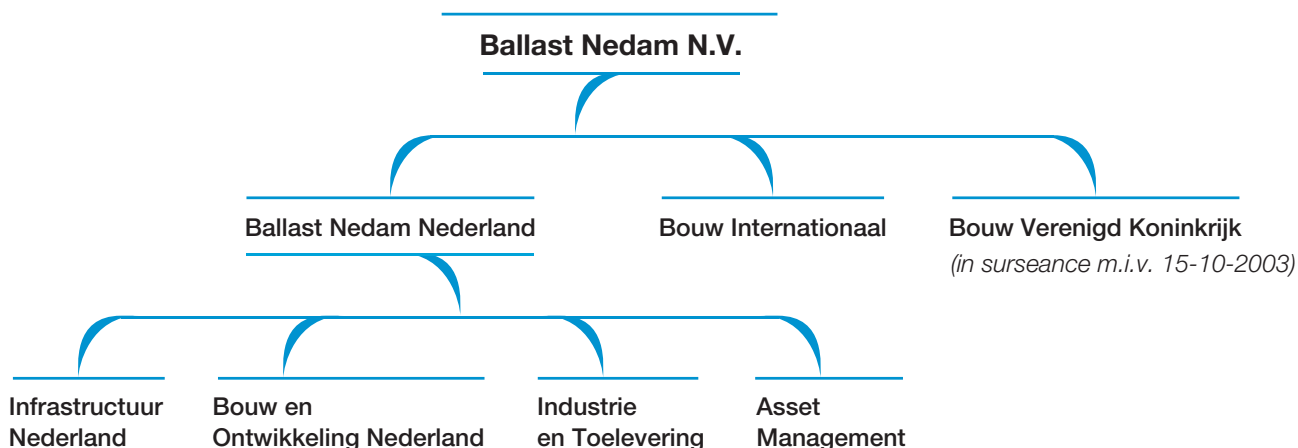
Bedrijfsprofiel

In 2003 heeft Ballast Nedam een omzet gerealiseerd van 1,6 miljard euro waarvan bijna 70% in Nederland. Gemiddeld waren in dit jaar circa 5000 medewerkers werkzaam.

De activiteiten van Ballast Nedam zijn verdeeld over drie clusters van bedrijven:

- infrastructurele bouw (zowel nationaal als internationaal);
- ontwikkeling en bouw van woningen en gebouwen;
- vervaardiging en toelevering van bouwmaterialen.

Concernstructuur



In 2003 zijn de volgende wijzigingen in de concernstructuur aangebracht.

In februari 2003 is Ballast Nedam Nederland B.V. opgericht om de Nederlandse en de internationale activiteiten te scheiden. Zo worden de Nederlandse bedrijven - zolang de internationale risico's niet zijn afgewikkeld - beschermd en wordt de continuïteit van de Nederlandse bedrijven gewaarborgd.

Ballast Nedam Nederland houdt de aandelen in Ballast Nedam Infra, Ballast Nedam Bouw en Ontwikkeling, Ballast Nedam Industrie en Toelevering en Ballast Nedam Asset Management.

In 2002 is besloten om de divisie Ballast Nedam International gefaseerd af te bouwen. De internationale projectenmarkt blijkt te risicovol om structureel winstgevend te zijn. Ballast Nedam zal in de toekomst alleen op gespecialiseerde terreinen internationaal blijven werken. Dit zal niet gebeuren als hoofdaannemer van complexe projecten, maar als onderaannemer en consultant.

Verder zal Ballast Nedam binnen Europa actief blijven op de markt van bestaande specialismen (bijvoorbeeld windmolenparken in zee). Daarbij werken we op basis van joint venture combinaties.

De sanering die het gevolg is van de ontmanteling van de internationale divisie, gaat sneller en beter dan verwacht. In 2003 werden twee grote projecten beëindigd (in Maleisië en Ierland). Ballast Nedam International zal in 2004 twee lopende grote projecten afronden, en het laatste project begin 2005. Daarna zal de divisie worden opgeheven.

De expertise die bij Ballast Nedam International beschikbaar is op het gebied van grote civiele werken, wordt gebundeld met die van Ballast Nedam Infra. Medewerkers worden daarnaar overgeplaatst.

In 2003 is het grootste gedeelte van het internationale bouwmaterieel van Ballast Nedam Equipment Services verkocht (met uitzondering van het hefschip Svanen). Ook is het nog resterende belang in de Confederation Bridge (Canada) gedesinvesteerd.

De Raad van Bestuur heeft in 2002 besloten om op termijn de Britse markt te verlaten. Dat betekende het einde van de 'twee-thuismarkten strategie' waarvoor in het begin van de jaren negentig werd gekozen. De redenen daarvoor waren het gebrek aan synergie met de Nederlandse activiteiten en de grote extra investeringen die nodig waren om het Britse dochterbedrijf Ballast Plc op een gewenste winstgevendheid te brengen. De saneringsoperatie, die ook in 2003 voortduurde, is te langzaam verlopen en kostte meer dan was geraamd. Na zorgvuldige afweging en in het besef dat dit voor alle betrokkenen uiterst teleurstellend is, heeft de Raad van Bestuur daarop besloten om geen additionele financiering meer ter beschikking te stellen. Vanuit het belang van de continuïteit van het concern was het niet langer verantwoord om nog aanvullende financiering te verstrekken.

Ballast Plc, Wiltshier Facilities Management Ltd. en Ballast Wiltshier Investments Ltd. zijn op 15 oktober in surseance gegaan. Ballast Nedam verwacht dat in 2005 de liquidatie van de Britse activiteiten zal zijn afgerond.

Bij de divisie Industrie en Toelevering zijn de dochterbedrijven Van Oord Handel en Transport B.V. en (begin 2004) Durisol Raalte B.V. verkocht wegens gebrek aan synergie met de overige activiteiten.

Bij de divisies Bouw en Ontwikkeling en Infra is in 2003 organisatorisch niets veranderd.

Kerngetallen

x € 1 000 000	2003	2002	2001	2000	1999
Omzet en resultaat					
Omzet	1 619	2 307	2 326	2 098	1 998
binnenland	1 132	1 242	1 267	1 083	1 062
buitenland	487	1 065	1 059	1 015	936
Orderportefeuille	1 046	1 833	2 489	2 660	1 681
EBITDA	33	(70)	23	91	67
Waardeveranderingen	(6)				
Afschrijvingen	(23)	(46)	(44)	(43)	(45)
EBITA	4	(116)	(21)	48	22
Amortisatie	(4)	(6)	(2)	-	-
EBIT	-	(122)	(23)	48	22
Resultaat voor belastingen	(6)	(135)	(32)	34	10
Nettoresultaat voor amortisatie	50	(137)	(48)	22	9
Nettoresultaat	46	(143)	(50)	22	9
Investerings					
Investerings	19	67	345	123	51
Desinvesterings	26	218	226	14	11
Netto investeringen	(7)	(151)	119	109	40
Vermogensstructuur					
Werkzaam vermogen	(2)	(16)	205	378	360
Eigen vermogen	102	56	215	276	267
Rentedragende langlopende schulden	27	39	93	120	84
Netto liquide middelen	136	116	110	18	(8)
Verhoudingscijfers					
EBIT/omzet	0%	-5%	-1%	2%	1%
Nettoresultaat/omzet	3%	-6%	-2%	1%	1%
EBIT/gemiddeld werkzaam vermogen	0%	-129%	-8%	13%	6%
Nettoresultaat/gemiddeld eigen vermogen	58%	-106%	-20%	8%	3%
Eigen vermogen/activa	18%	9%	22%	28%	31%
Gemiddeld aantal medewerkers	4 957	6 549	7 264	7 607	7 674
Aandelen					
Aantal gewone aandelen (x 1000)	10 000	10 000	10 000	10 000	10 000
Marktkapitalisatie per einde jaar	48	49	160	218	218
Betaald dividend	-	11	11	11	23
Per aandeel € 6 nominaal (€)					
Eigen vermogen	10,21	5,56	21,50	27,60	26,67
Betaald dividend	-	1,13	1,13	1,13	2,27
Nettoresultaat voor amortisatie	5,02	(13,70)	(4,85)	2,24	0,94
Nettoresultaat	4,62	(14,30)	(5,01)	2,24	0,94

Bestuur

Raad van Bestuur

drs. R.H.P.W. Kottman (58), voorzitter
drs. T.A.C.M. Bruijninx RC (42)

De heer Kottman vervult de functie van CEO (Chief Executive Officer) en heeft als aandachtsgebieden Strategie, Operaties Divisies, Juridische Zaken, Personeel & Organisatie, Communicatie, ICT, Purchasing Services, Facilitaire Diensten, Centrale Ondernemingsraad en alle overige zaken die niet tot de aandachtsgebieden van de heer Bruijninx behoren.

De heer Bruijninx vervult de functie van CFO (Chief Financial Officer) en is tevens belast met de portefeuilles (Des)investeringen, Risicomanagement en Pensioenzaken.

De taakverdeling en werkwijze van de Raad van Bestuur zijn neergelegd in een Reglement.

Concernraad

drs. R.H.P.W. Kottman	voorzitter
drs. T.A.C.M. Bruijninx RC	CFO
R. Malizia	Ballast Nedam Infra (vanaf 17 februari 2004)
R.L.M. Jacobs	Ballast Nedam Bouw en Ontwikkeling
drs. P.J.M. van Vugt	Ballast Nedam Industrie en Toelevering
A. Kok	Ballast Nedam International

De concernraad overlegt over concernbrede onderwerpen. De beslissingsbevoegdheid ligt bij de Raad van Bestuur.

Raad van Commissarissen

mr. P.C. van den Hoek, voorzitter
dr.-ing. H-P. Keitel, vice-voorzitter
drs. H.C. Broeksma
drs. N. Kroes
dr.-ing. M.H.O. Rohr
ir. R.B. Schermer

De Raad van Commissarissen heeft een Reglement voor de werkwijze van de Raad.

Gegevens Raad van Commissarissen

Mr. P.C. van den Hoek

(voorzitter)

De heer Van den Hoek is in 1939 geboren. Hij heeft de Nederlandse nationaliteit. Hij is advocaat te Amsterdam, partner van Stibbe. Hij vervult commissariaten bij de volgende bedrijven: AON Groep Nederland B.V., ASMI N.V. (voorzitter), Buhrmann N.V. (voorzitter), Euronext N.V., Robeco Groep N.V. (voorzitter), (alsmede Robeco N.V., Rolinco N.V., Rorento N.V.), Financieele Dagblad Holding B.V. (voorzitter) en Wavin B.V. (voorzitter).

De heer Van den Hoek is voor het eerst in 1988 tot commissaris van Ballast Nedam benoemd.

Zijn huidige zittingsperiode loopt af op 1 juli 2004.

Dr.-ing. H-P. Keitel

(vice-voorzitter)

De heer Keitel is in 1947 geboren. Hij heeft de Duitse nationaliteit. Hij heeft een zeer ruime internationale ervaring als raadgevend ingenieur en aannemer.

Sinds 1990 is hij lid van de Raad van Bestuur van Hochtief AG en vanaf 1992 voorzitter. Hij is commissaris van Iveco AG, Viterro AG (Duitsland), Leighton Holdings Ltd. (Australië), The Turner Corp. (Verenigde Staten van Amerika) en voorzitter van de Raad van Commissarissen van Hochtief Construction AG.

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

Zijn huidige zittingsperiode loopt af op 1 juli 2004.

Drs. H.C. Broeksma

De heer Broeksma is in 1945 geboren. Hij heeft de Nederlandse nationaliteit. Tot eind 1999 was hij lid van de Raad van Bestuur van Koninklijke Wessanen N.V. Hij is commissaris bij Delta Lloyd Verzekeringsgroep N.V., Delta Lloyd Bank N.V., Kardan N.V. en namens N.P.M. Capital N.V. bij Koninklijke Auping B.V., Blauwhoe Holding B.V. en Moving People B.V. Daarnaast is hij onder meer lid van de Stichting Democratie en Media (penningmeester) en van het Curatorium van de Postdoctorale Controllersopleiding van de Universiteit van Amsterdam.

De heer Broeksma is voor het eerst in 1994 tot commissaris van Ballast Nedam benoemd.

Zijn huidige zittingsperiode loopt af op 1 juli 2005.

Mw. drs. N. Kroes

Mevrouw Kroes is in 1941 geboren. Zij heeft de Nederlandse nationaliteit. Zij is van 1991 tot 2000 President van Universiteit Nijenrode geweest; daarvoor is zij onder meer Staatssecretaris (1977 - 1981), en vervolgens (1982 - 1989) Minister van Verkeer en Waterstaat geweest. Zij is commissaris bij Corio N.V., Koninklijke Nedlloyd N.V., Lucent Technologies B.V., Nederlandse Spoorwegen N.V., New Skies Satellites, mmO2, P+O Nedlloyd, Prologis, Volvo Groep (Zweden) en Thales Groep. Daarnaast is zij voorzitter van het Nederlands Luchtvaart Overleg.

Mevrouw Kroes is voor het eerst in 1990 tot commissaris van Ballast Nedam benoemd.

Haar huidige zittingsperiode loopt af op 1 juli 2005.

Dr.-ing. M.H.O. Rohr

De heer Rohr is in 1955 geboren. Hij heeft de Duitse nationaliteit. Hij was hoofddirecteur van de vestiging van Hochtief in Beieren alvorens hij in 1999 werd benoemd tot voorzitter van de Raad van Bestuur van Hochtief Civil. In juli 2001 is hij benoemd tot lid van de Raad van Bestuur van Hochtief Construction AG. Hij is voorts lid van de Raad van Commissarissen van Flughafen Hamburg GmbH (Duitsland) en voorzitter van de Raad van Commissarissen van Hochtief Polska sp. z.o.o. (Polen) en van Hochtief VSB a.s. (Tsjechië).

De heer Rohr is voor het eerst op 1 januari 2002, op voorstel van Hochtief, tot commissaris van Ballast Nedam benoemd.

Zijn huidige zittingsperiode loopt af op 1 januari 2006.

Ir. R.B. Schermer

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

De heer Schermer is voor het eerst in 1997 tot commissaris van Ballast Nedam benoemd.

Zijn huidige zittingsperiode loopt af op de dag waarop in 2004 de jaarlijkse vergadering van aandeelhouders wordt gehouden (28 april 2004).

Bericht Raad van Commissarissen

Na het teleurstellende jaar 2002 heeft Ballast Nedam in 2003 de weg naar herstel weten te vinden. Enerzijds door het proces van inkrimping van de internationale activiteiten met voortvarendheid voort te zetten, anderzijds door op een niet gemakkelijke thuismarkt een solide en goede prestatie neer te zetten. Daarmee is het perspectief geboden aan onze aandeelhouders en werknemers dat hun onderneming in het jaar 2004 in rustiger vaarwater zal belanden en dat van daaruit aan een fase van nieuwe groei kan worden gewerkt. Wij gebruiken bewust het woord 'perspectief', omdat Ballast Nedam het verleden nog niet geheel achter zich heeft gelaten. Dat geldt met name voor de situatie in het Verenigd Koninkrijk waar Ballast Plc surseance van betaling heeft moeten aanvragen, nadat wederom een beroep op het moederbedrijf werd gedaan voor financiële ondersteuning en wij dit na grondige afweging van alle belangen hebben afgewezen. Wij betreuren dat deze beslissing ernstige gevolgen heeft voor een deel van onze Britse werknemers en oud-werknemers, maar wij konden met het oog op de belangen van de andere werknemers van het concern en onze aandeelhouders niet tot een andere conclusie komen. Wij hebben het vertrouwen dat de ingediende claims van opdrachtgevers ter zake van door Ballast Nedam verstrekte garanties binnen door ons aanvaardbaar geachte limieten kunnen worden afgehandeld. De voltooiing van werken door Ballast Nedam International verloopt volgens plan en er hebben zich daarbij geen nieuwe tegenvallers voorgedaan.

De eerste helft van het verslagjaar verliep nog roerig, met name doordat een bod op onze Nederlandse activiteiten werd gedaan en wij van oordeel waren dat wij gehouden waren dat serieus op zijn mérites te onderzoeken ondanks de onvermijdelijke onrust, intern en extern, die met een dergelijk proces gepaard gaat en ondanks het feit dat aanvaarding van een dergelijk bod niet zou passen in de lijn die wij voor de oplossing van de gerezen problemen hadden uitgestippeld. Zoals bekend hebben wij met de bieder geen overeenstemming bereikt. Wij waren overigens van oordeel dat, ware daarvan wel sprake geweest, de goedkeuring van de aandeelhoudersvergadering nodig was geweest voor het doorgaan van een dergelijke transactie. Zover is het niet gekomen.

In het verslagjaar kwam de Raad tienmaal in vergadering bijeen. Tussendoor werden wij schriftelijk en mondeling door de Raad van Bestuur van de gang van zaken op de hoogte gehouden. De beide voorzitters hadden daarnaast veelvuldig contact om te bereiken dat commissarissen voortdurend van alle ontwikkelingen op de hoogte bleven. In de vergaderingen werd aandacht besteed aan de operationele gang van zaken en de financiële resultaten, de halfjaarlijkse en jaarlijkse externe rapportage, zulks in samenspraak met de externe accountant, de beoordeling door de Raad van Bestuur van de opzet en de werking van de interne risicobeheersings- en controlesystemen, de financiering van de onderneming, de consequenties van de parlementaire enquête naar overtredingen van de Mededingingswet en het opmaken van het meerjarenplan en het budget 2004. Vanzelfsprekend kwamen ook steeds aan de orde de ontwikkelingen bij Ballast Nedam International en in het Verenigd Koninkrijk, waarover hierboven al werd gerapporteerd. Buiten aanwezigheid van de Raad van Bestuur spraken wij over de effectiviteit van ons eigen functioneren, de samenstelling van de Raad van Bestuur en de Concernraad, mede in het licht van de veranderingen in de samenstelling van de activiteiten van het concern alsmede het functioneren van deze colleges en de individuele leden ervan.

De Raad van Commissarissen heeft in 2003 besloten om collectief de functie van audit-, selectie-, benoemings- en remuneratiecommissies te vervullen. In het verslagjaar zijn er vier vergaderingen geweest, waarin de commissarissen Keitel en Rohr niet hebben deelgenomen aan de beraadslaging van de Raad van Commissarissen. Zij hebben hiertoe besloten op grond van vermijding van een mogelijk belangenconflict tussen Hochtief als aandeelhouder en hun verantwoordelijkheid als commissaris. Bij die gelegenheden hebben zij aangegeven dat zij ook geen mogelijk gevoelige bedrijfsinformatie wilden ontvangen. Overigens woonden alle commissarissen nagenoeg alle vergaderingen bij.

Delegaties van de Raad spraken met het dagelijks bestuur van de Centrale Ondernemingsraad, terwijl leden van de Raad verschillende overlegvergaderingen hebben bijgewoond. Wij hebben waardering voor de constructieve opstelling van de Centrale Ondernemingsraad die steeds kritisch heeft gekeken naar de reorganisatievoorstellen die hem zijn voorgelegd. Hoewel het verlies van talrijke arbeidsplaatsen daarvan het onvermijdelijk gevolg was en de discussie wel eens hoog opliep, was tenslotte het belang van Ballast Nedam als geheel altijd de doorslaggevende factor bij de beoordeling.

Onze collega Izeboud is in de aandeelhoudersvergadering van april 2003 afgetreden. Hij is in 1996 op voordracht van de Centrale Ondernemingsraad tot lid van de Raad benoemd. Wij hebben geprofiteerd van zijn nuchter en onafhankelijk oordeel en zijn hem erkentelijk voor zijn bijdragen aan onze beraadslagingen. Wij hebben besloten om de vacature niet te vervullen. Met instemming van de Centrale Ondernemingsraad heeft de heer Schermer de rol van de heer Izeboud in relatie tot de Centrale Ondernemingsraad overgenomen.

Volgens het rooster van aftreden loopt de zittingsduur van de heren Van den Hoek, Keitel en Schermer in 2004 af. Op de in 2003 gehouden aandeelhoudersvergadering is medegedeeld dat de heren Van den Hoek en Schermer in beginsel zullen aftreden. Onze Raad heeft de heer Van den Hoek verzocht zich nog voor een jaar beschikbaar te stellen, zodat ruimte wordt geschapen om in rust kandidaten voor een nieuw samengestelde Raad te selecteren die dan vanaf 2005 in functie zal kunnen treden. Hij heeft zich daartoe bereid verklaard, mits dit gedragen wordt door de aandeelhoudersvergadering en de Centrale Ondernemingsraad. Deze laatste ondersteunt deze korte herbenoeming. Ter vervulling van de door het vertrek van de heer Schermer ontstane vacature is de Centrale Ondernemingsraad verzocht een voordracht te doen. De heer Keitel stelt zich niet voor herbenoeming beschikbaar. Hochtief zal een kandidaat voor benoeming voordragen. Voor de benoeming van nieuwe leden van de Raad van Commissarissen is na overleg met de Centrale Ondernemingsraad een profielschets vastgesteld. Deze profielschets staat op de website van de vennootschap.

Wij bieden u hierbij het jaarverslag over het jaar 2003 aan, waarin is opgenomen de jaarrekening opgemaakt door de Raad van Bestuur en vastgesteld door de Raad van Commissarissen. Deze jaarrekening is gecontroleerd door KPMG Accountants N.V. te Amstelveen. De accountantsverklaring is opgenomen op bladzijde 80 van het jaarverslag. Wij stellen u voor de jaarrekening goed te keuren. Gezien de opbouw van het resultaat en de vermogenspositie van de vennootschap wordt voorgesteld over het boekjaar geen dividend uit te keren.

Wij verzoeken u voorts om aan de leden van de Raad van Bestuur décharge te verlenen voor het in het boekjaar 2003 gevoerde beheer en de leden van de Raad van Commissarissen voor het daarop gehouden toezicht. Deze voorstellen zullen als twee afzonderlijke punten op de agenda van de komende jaarvergadering worden opgevoerd.

Nu het risicoprofiel van onze onderneming aanzienlijk is verbeterd, de sanering van de verlieslatende activiteiten voor het grootste deel is voltooid en de huidige Nederlandse activiteiten een gezonde basis hebben moet in de komende jaren aan verdere winstgevende groei worden gewerkt. De met de banken gemaakte afspraken over de verdere financiering van deze activiteiten scheppen de noodzakelijke voorwaarden om dat met succes te kunnen doen. Met dank aan al onze medewerkers voor hun wederom getoonde betrokkenheid en inzet spreken wij het vertrouwen uit dat Ballast Nedam in 2004 en volgende jaren de weg omhoog zal kunnen vervolgen.

Nieuwegein, 4 maart 2004

Raad van Commissarissen,

P.C. van den Hoek
H-P. Keitel
H.C. Broeksma
N. Kroes
M.H.O. Rohr
R.B. Schermer

Remuneratieverslag

Remuneratiebeleid

De bezoldiging van de leden van de Raad van Bestuur wordt bepaald door de Raad van Commissarissen.

Het beloningsbeleid voor de leden van de Raad van Bestuur is erop gericht om bestuurders die leiding kunnen geven aan een groot Nederlands bouwconcern met deels internationale activiteiten te motiveren en te behouden. Voor het beloningsniveau van de leden van de Raad van Bestuur geldt als referentie het beloningsniveau van leden van de Raad van Bestuur van andere Nederlandse beursgenoteerde bouwconcerns, rekeninghoudend met complexiteit, omvang en risicoprofiel. Bij het vaststellen van het beloningsniveau van de leden van de Raad van Bestuur worden hun specifieke verantwoordelijkheden in aanmerking genomen.

De beloning van de leden van de Raad van Bestuur wordt contractueel vastgelegd bij hun aantreden in deze functie. De verhogingen nadien zijn uitsluitend percentuele aanpassingen conform de regeling voor Ballast Nedam-medewerkers die onder de UTA-CAO vallen.

In het geldende beloningsstelsel is naast het vaste salaris additioneel een bonus mogelijk (variabele beloningscomponent). Dit is maximaal 1/3 van het vaste salaris. De eventuele bonus wordt uitbetaald in het boekjaar na het afgesloten verslagjaar.

De bonus wordt bepaald op grond van de volgende criteria:

- 2/3 van de bonus wordt bepaald door financiële criteria (nettoresultaat en gemiddeld capital-employed);
- 1/3 van de bonus wordt bepaald door niet-financiële criteria die samenhangen met de opgaven in het betreffende jaar.

De leden van de Raad van Bestuur nemen op dezelfde condities als de overige werknemers deel aan het ondernemingspensioenfonds van Ballast Nedam.

Per jaar stelt de Raad van Commissarissen het aantal opties voor de leden van de Raad van Bestuur vast op basis van de prestaties van het bestuur. Daarbij gelden uitsluitend kwantitatieve criteria. In 2004 zal het optiebeleid opnieuw worden geformuleerd conform de code Tabaksblat.

Bezoldiging leden van de Raad van Bestuur

Het vaste salaris van de leden van de Raad van Bestuur was op 1 januari 2004 als volgt:

- de voorzitter, de heer R.H.P.W. Kottman, 399.000 euro
- de heer T.A.C.M. Bruijninx, 308.000 euro

In 2003 is geen bonus (over 2002) uitgekeerd. Er zijn ook geen opties verleend.

Aan de heer Kottman zijn bij indiensttreding op 1 november 1999 50.000 Stock Appreciation Rights (SAR) verleend. Deze SAR's geven recht op uitkering in contanten ter grootte van de eventuele waardestijging van het beurscertificaat Ballast Nedam vanaf een koers van 22,40 euro. Het recht op uitoefening vervalt op 1 januari 2005.

De ontslagvergoeding van de heer Kottman bedraagt per 1 februari 2004 twee jaar en 9 maanden salaris. Op 1 september 2004 is dit twee jaar en 11 maanden. Vanaf die datum is de ontslagvergoeding het bedrag aan salaris dat resteert tot de leeftijd van 62 jaar (het tijdstip waarop hij gebruik kan maken van de geldende regeling vroegpensioen). De leden van de Raad van Bestuur hebben een opzegtermijn van 6 maanden. De heer Bruijninx heeft een ontslagvergoeding van anderhalf jaar salaris. Deze ontslagvergoedingen zijn contractueel overeengekomen in 1999 respectievelijk begin 2003. Bij nieuwe contracten zal conform de code Tabaksblat worden gehandeld.

Bezoldiging leden Raad van Commissarissen

De beloning van de Raad van Commissarissen is vast en onafhankelijk van de resultaten van de onderneming. De beloning wordt vastgesteld door de Algemene Vergadering van Aandeelhouders. Leden van de Raad van Commissarissen ontvangen een vergoeding voor gemaakte kosten.

Het aandeel Ballast Nedam

Aandelen

Het aantal uitstaande aandelen bedraagt 10.000.000. Dit aantal is sedert de beursgang in 1994 niet gewijzigd. Van het totale pakket van aandelen Ballast Nedam is 41,1 % gecertificeerd. De certificaten van aandelen Ballast Nedam N.V. zijn genoteerd aan Euronext Amsterdam. Deze certificaten zijn volledig en onbeperkt royeerbaar.

Koersontwikkeling

Het koersverloop was als volgt:

Slotkoers op 31 december 2002	€ 4,90
Hoogste koers (4 november 2003)	€ 5,97
Laagste koers (27 februari 2003)	€ 2,26
Slotkoers op 31 december 2003	€ 4,80
Slotkoers op 1 maart 2004	€ 5,28

Aandeelhouders in Ballast Nedam N.V. zijn:

Hochtief AG	48,0%
Stichting Administratiekantoor van aandelen Ballast Nedam	41,1%
Diverse ING-vennootschappen	5,5%
Stichting Werknemersparticipatie	3,0%
Stichting Pensioenfonds Ballast Nedam	2,0%
Diverse particuliere aandeelhouders	0,4%

Met betrekking tot de certificaten van aandelen waren per 31 december 2003 de volgende belangen van 5% of meer gemeld:

- Aviva Plc.
- Driessen Beleggingen B.V.

Dividendbeleid

Uitgangspunt van het dividendbeleid is dat 50% van het nettoresultaat beschikbaar wordt gesteld aan aandeelhouders voor dividenduitkering.

Dividendvoorstel

De Raad van Bestuur stelt - met goedkeuring van de Raad van Commissarissen - voor, om over 2003 van het voornoemde dividendbeleid af te wijken en het dividend te passeren, gezien de opbouw van het resultaat en de vermogenspositie.

Agenda

28 april 2004	Algemene Vergadering van Aandeelhouders
9 september 2004	Publicatie halfjaarcijfers 2004

Informatie

Investor Relations: A.C. van Haeringen
telefoon (030) 2 85 41 04
telefax (030) 2 85 49 01
E-mail c.van.haeringen@ballast-nedam.nl

Public Relations: mw. A.C. van Kessel
telefoon (030) 2 85 41 61
telefax (030) 2 85 49 00
E-mail pr@ballast-nedam.nl

Visie

In 2002 hebben we de volgende visie geformuleerd:

Ballast Nedam zet zich in om een structureel gezond, groot bouwconcern te zijn, dat zich vooral richt op de Nederlandse markt. De portfolio bestaat uit bouwgerelateerde producten en diensten.

Deze visie bleef in 2003 ongewijzigd: Ballast Nedam concentreert zich op de Nederlandse markt met als kernactiviteiten ontwikkeling, bouw en infrastructuur, aangevuld met diensten en producten die hiermee direct samenhangen.

Op basis van deze visie zijn in 2001 zeven doelstellingen geformuleerd. Al deze doelstellingen zijn nog van kracht. Per doelstelling is in de voorgaande jaren vastgesteld wat de gewenste resultaten ('targets') zijn: kwantitatieve en kwalitatieve resultaten die direct verbonden zijn met de visie van het bedrijf. Daarbij is ook vastgesteld wat de noodzakelijke prioriteiten binnen deze targets zijn, gegeven de situatie van het concern.

Hieronder wordt per doelstelling de stand van zaken in 2003 aangegeven: wat is er gerealiseerd, waarom wordt het beleid gecontinueerd of aangepast?

Overigens is in het jaarverslag 2001 (pagina 16-17) ook een aantal strategische kernpunten voor 2002 en 2003 geformuleerd. De kernpunten vallen samen met de zeven doelstellingen; daarom worden ze ook bij de onderstaande punten behandeld.

Doelstellingen

1. Ballast Nedam wil de structurele winstgevendheid verbeteren en mede daardoor de aandeelhouderswaarde vergroten. Bij deze doelstelling ligt voor Ballast Nedam de nadruk op marktsegmenten, op producten en contractvormen met een hogere toegevoegde waarde, en op de verbetering van het risicoprofiel.

Targets uit 2001

In 2001 zijn de volgende targets gesteld:

- 15% rendement op eigen vermogen;
- groei van de winst per aandeel met 15 tot 20%.

Update 2003

Beide targets zijn in 2003 gehaald. Daarbij moet wel de bijzondere situatie van boekjaar 2002 in aanmerking worden genomen: in dat jaar is een zwaar verlies geleden van 143 miljoen euro. Wij kunnen echter toch constateren dat het concern - vergeleken met 2001 en 2002 - een sterke verbetering heeft gerealiseerd.

Operationeel is Ballast Nedam weer uit de verliezen en het nettoresultaat is ook weer positief. Ook het eigen vermogen is toegenomen. Vanzelfsprekend blijven we streven naar een verdere groei van resultaat en eigen vermogen.

In 2003 was *verbetering van het risicoprofiel* een van de prioriteiten. De ingrijpende afbouw van de risicovolle internationale activiteiten is sneller en beter verlopen dan verwacht. Bovendien is in 2003 besloten geen additionele financiering ter beschikking te stellen aan het structureel verliesgevend dochterbedrijf Ballast Plc. Het bedrijf raakte daardoor in surseance. Beide ontwikkelingen hebben het risicoprofiel van ons concern aanmerkelijk verbeterd.

Ballast Nedam blijft onverminderd streven naar *contractvormen met een hogere toegevoegde waarde*. Een van de eerste grote contracten in Nederland in deze vorm is het DBOFM-contract (DBOFM: Design, Build, Operate, Finance, Maintain) voor de aanleg en exploitatie van de nieuwe autoweg N31.

In 2003 heeft de herstructureringsoperatie bij Ballast Nedam prioriteit gekregen. Toch is in dat jaar ook aandacht besteed aan de doelstelling om een *hogere toegevoegde waarde in de keten* te bereiken. Deze doelstelling blijft gehandhaafd: we leggen meer accent op de 'voor- en achterkant' van de levenscyclus van gebouwen en projecten. Een voorbeeld hiervan is de landelijke opzet van 'Bouwborg': ons bedrijf dat zich concentreert op service en onderhoud.

Targets voor 2004

- De eerder gestelde targets blijven gehandhaafd.
- Daarnaast is het doel de internationale divisie en de divisie Bouw Verenigd Koninkrijk verder af te bouwen, c.q. te liquideren.

2. De reputatie van de onderneming moet verbeterd worden, zowel op de opdrachtgeversmarkt als op de arbeidsmarkt.

Targets uit 2001

In 2001 zijn deze twee targets geformuleerd:

- verbeteren van de naamsbekendheid;
- Ballast Nedam positioneren als aantrekkelijk bouwbedrijf op de arbeidsmarkt voor afgestudeerden.

Update 2003

De moeilijke periode die Ballast Nedam achter de rug heeft, draagt uiteraard niet bij aan de versterking van de reputatie van de onderneming. Daar kwam nog bij dat de hele bouwbranche imagoschade heeft opgelopen na de parlementaire enquête en de sancties van de Nederlandse Mededingingsautoriteit (NMa).

Toch blijkt uit externe reacties (met name van opdrachtgevers) dat Ballast Nedam professioneel een goede reputatie en een grote naamsbekendheid heeft. Dit geldt ook voor afstuderende studenten bouwkunde (hbo en universitair). Het aantal verzoeken om stages is in 2003 verder toegenomen. Ballast Nedam sponsort ook universitaire faciliteiten op ons vakgebied.

De Raad van Bestuur is ervan overtuigd dat de voortzetting van het nu zichtbare herstelproces, ertoe zal bijdragen dat de genoemde doelstellingen gerealiseerd worden. Prestatie en reputatie zijn immers nauw met elkaar verbonden.

Targets voor 2004

- Voor 2004 zijn de twee hierboven genoemde targets ongewijzigd gebleven.

3. Ballast Nedam moet de disciplines, vaardigheden en vakkennis in huis hebben om integrale oplossingen te kunnen aanbieden voor vaak complexe ruimtelijke problemen.
Om deze doelstelling te bereiken, werken we aan de structurele verbetering van onze competenties. Niet alleen door intern onze kennis en kunde te verbreden en verdiepen, maar ook door strategische samenwerkingsverbanden aan te gaan met andere gespecialiseerde bedrijven.

Targets uit 2001

Op dit gebied zijn in 2001 de volgende targets geformuleerd:

- Elk jaar een aantal nieuwe technieken en toepassingen op de markt brengen, zoals dat nu gebeurt via onder andere het interne innovatieprogramma. We willen dit hoge niveau minimaal handhaven.
- Minimaal twee strategische allianties sluiten met gespecialiseerde bedrijven.

Update 2003

In het verslagjaar hebben onze innovatie-inspanningen opnieuw geleid tot een aantal succesvolle nieuwe vindingen. Meer over de resultaten op dit gebied leest u in de paragraaf 'Innovatie'.

Overigens hebben we in 2003 bewust prioriteit gegeven aan de interne herstructureringsinspanningen en het uitbouwen van de bestaande allianties. Daarom hebben we het sluiten van nieuwe strategische allianties uitgesteld tot het tijdstip waarop daarvoor aandacht en middelen verantwoord kunnen worden aangewend. Wij verwachten dat dit vanaf 2004 weer het geval zal zijn.

4. **Targets voor 2004**

- Voor 2004 blijven bovengenoemde targets van kracht.

Ballast Nedam moet blijven behoren tot de top van de Nederlandse bouwconcerns. De schaalgrootte van een organisatie is in deze sector een belangrijke strategische factor.

Targets uit 2001

In 2001 is als target geformuleerd:

- behoren tot de topvijf van de Nederlandse bouwconcerns.

Update 2003

Ook in 2003 behoort Ballast Nedam tot de topvijf van Nederlandse bouwconcerns. Zie hierover ook de paragraaf 'Marktpartijen' elders in dit verslag.

Targets voor 2004

Voor 2004 gelden ongewijzigde targets: Ballast Nedam concentreert zich op haar kernactiviteiten en wil blijven behoren tot de grootste bouwconcerns.

5. Duurzaamheid van de kwaliteit van een onderneming is voorwaarde voor de continuïteit van haar marktpositie. Daarom zijn tal van maatregelen genomen om de interne organisatie structureel te verbeteren.

Targets uit 2001

- de saneringen van de buitenlandse activiteiten bij Ballast Nedam International en Ballast Plc afronden;
- de organisatie aanpassen aan de verslechterende marktomstandigheden;
- nadruk leggen op kostprijsmaatregelen (met name in een aantal prefab-betonbedrijven binnen Industrie en Toelevering);
- kosten besparen door concernbrede inkoopinspanningen.

Update 2003

In 2003 is de realisatie van de genoemde targets daadkrachtig voortgezet. De internationale saneringen verlopen volgens plan. Ballast Plc is in surseance en wordt naar verwachting in 2005 geliquideerd.

In alle divisies is de capaciteit selectief teruggebracht. In een aantal regio's en bij Industrie en Toelevering-bedrijven is dit gedeeltelijk door gedwongen ontslagen gerealiseerd. Ook is de holdingformatie gehalveerd. Verder zijn reorganisaties doorgevoerd in de prefabcluster van Ballast Nedam Industrie en Toelevering om de efficiency verder te vergroten.

In 2003 hebben concernbrede projectgroepen de eerste voorstellen ontwikkeld voor een centrale inkoop. Deze succesvolle aanpak wordt dan ook voortgezet. Overigens is e-business behalve bij de inkoop ook een essentieel onderdeel geworden bij de verkoop van met name woningen.

Targets voor 2004

De targets voor 2004 zijn dezelfde als hierboven genoemd zijn. Daarbij komt nog:

- Meer synergie realiseren tussen de drie divisies (en met name tussen Ballast Nedam Industrie en Toelevering en de twee bouwdivisies). Onderdelen die structureel te laag renderen en geen of weinig synergie hebben met de core business, worden op een daartoe geschikt moment gedesinvesteerd.

6. Wij willen de specifieke Ballast Nedam-mentaliteit behouden, die wordt gekenmerkt door een grote inzet, sterke oplossingsgerichtheid, durf en onverzettelijkheid.

Update 2003

De doelstelling om de krachtige mentaliteit van Ballast Nedam te behouden wordt zeker gerealiseerd. Dat blijkt bijvoorbeeld uit de manier waarop Ballast Nedam de problemen in de afgelopen paar jaar heeft aangepakt en de mentale veerkracht die daarbij is getoond. Ballast Nedam is vol vertrouwen over de verdere ontwikkeling en groei van de onderneming, nu de bedreigende problemen in 2002 en 2003 met ingrijpende maatregelen voortvarend zijn aangepakt. De resultaten van 2003 laten zien dat Ballast Nedam op de goede weg is.

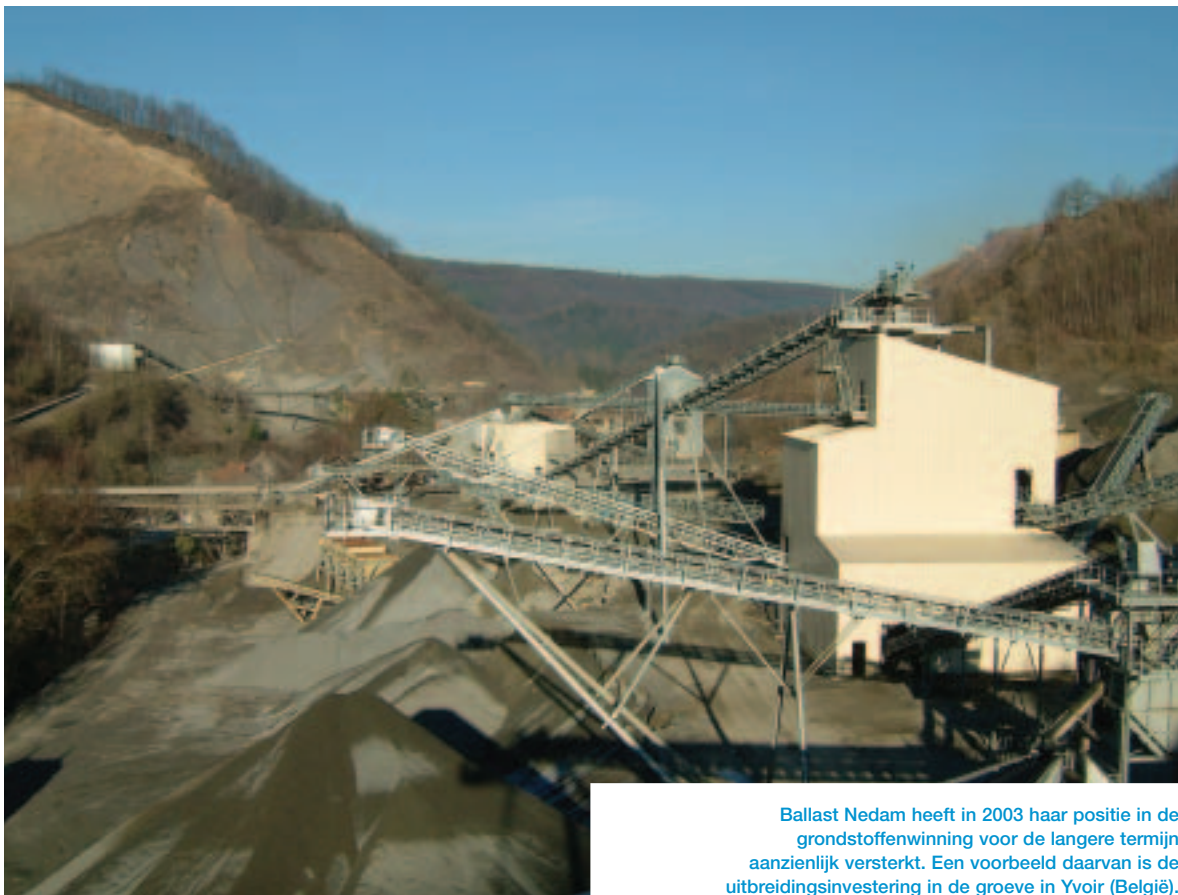
7. Ballast Nedam is zich bewust van haar maatschappelijke verantwoordelijkheid ten opzichte van de omgeving waarin het concern opereert. Daarom moeten medewerkers op ieder niveau bewust gemaakt worden van de invloed van hun handelen op henzelf, de onderneming en de omgeving waarin zij werken.

Update 2003

Er is een interne gedragscode vastgesteld met fundamentele regels om de integriteit van medewerkers zeker te stellen bij hun dagelijkse activiteiten. Alle medewerkers zijn over deze gedragscode persoonlijk geïnformeerd. Daarnaast ondersteunt Ballast Nedam centraal en decentraal maatschappelijke projecten. Zo zetten medewerkers van Ballast Nedam zich bijvoorbeeld in bij de door het bedrijf gesponsorde bouw van scholen en een weeshuis in Ghana.

Targets voor 2004

Het beleid op dit terrein wordt onverminderd voortgezet. Ballast Nedam heeft besloten in 2004 al zoveel mogelijk in overeenstemming te zijn met de bepalingen in de code Tabaksblat (zie de paragraaf 'Corporate Governance').



Ballast Nedam heeft in 2003 haar positie in de grondstoffenwinning voor de langere termijn aanzienlijk versterkt. Een voorbeeld daarvan is de uitbreidingsinvestering in de groeve in Yvoir (België).

Strategische kernpunten 2004

Hierboven hebben we uiteengezet welke strategische doelen Ballast Nedam zich stelt. Die doelstellingen leiden tot de volgende vier kernpunten en uitdagingen voor de strategie van Ballast Nedam in 2004.

1. De organisatorische en financiële herstructurering afronden, en zo de continuïteit van het concern waarborgen.
 - In 2004 worden de risicovolle en verliesgevende buitenlandse activiteiten grotendeels verder ontmanteld.
 - In februari 2004 is bovendien de herfinanciering van het concern gerealiseerd.
2. Concentreren op de kernactiviteiten in de Nederlandse markt, aangevuld met een beperkt aantal winstgevende internationale activiteiten met een laag risicoprofiel.
 - Als gevolg van de herstructurering heeft Ballast Nedam gekozen voor een duidelijker afgebakende richting. Door die keuze is het concern beter toegerust om slagvaardig op te treden in de Nederlandse markt.
 - Hoewel Ballast Nedam zich nu vooral richt op de nationale markt, hebben we de afgelopen decennia veel kennis en kunde opgebouwd in de internationale projectenmarkt. Die ervaring kunnen we inzetten bij een aantal specifieke winstgevende segmenten. Bovendien benutten we deze ervaring ook in de Nederlandse markt, waar het een onderscheidend element is in vergelijking met vele concurrenten.
 - Het streven is om de potentiële synergie tussen de divisies meer te benutten. Dat betekent ook dat eenheden worden gededesinvesteerd als er geen synergie bestaat met de kernactiviteiten van Ballast Nedam, of als ze niet voldoen aan de rendementseisen. Ook hierdoor wordt de structurele kracht van de kern van ons bedrijf versterkt.
3. Het accent leggen op de rol van Ballast Nedam in de hele bouwketen, van planvorming tot onderhoud.
 - De expertise van Ballast Nedam bestrijkt de hele keten van het bouwen. We willen een sterker accent leggen op de 'voor- en achterkant' van de keten: Ballast Nedam kan een rol spelen in elk stadium van de levenscyclus van gebouwen en projecten.

Al het voorgaande moet leiden tot het duurzaam vergroten van de winstgevendheid. De doelstellingen en strategische kernpunten zoals we die hierboven beschreven hebben, vormen samen de strategie op concernniveau. De strategie per divisie komt elders in dit jaarverslag aan de orde. Daarbij wordt ook aangegeven wat de sterke en (nog te herstellen) zwakke punten van deze eenheden zijn, en welke consequenties daaruit voortvloeien voor de bedrijfsvoering.

Maatschappelijke verantwoordelijkheid

Uitgangspunten

Ondernemen is een maatschappelijke activiteit. Dat legt terecht verplichtingen op, stelt grenzen en vraagt dus om normen en waarden. Ballast Nedam is zich als bedrijf hiervan volledig bewust.

Wij onderschrijven daarom internationale regels en afspraken, zoals die zijn geformuleerd door de International Labour Organisation (ILO) en de Organisatie voor Economische Sociale Ontwikkeling (OESO/OECD).

■ De International Labour Organisation eist onder meer:

- Een vrije keuze voor arbeid, zonder dwang
- Contractuele vastlegging van de individuele en/of collectieve arbeidsvoorwaarden
- Geen discriminatie bij het aannemen van personeel
- Geen kinderarbeid
- Recht op vereniging
- Recht op vrije vakbonden en het recht van bonden om namens de werknemers te onderhandelen
- Een beloning die medewerkers in staat stelt in hun levensonderhoud te voorzien
- Geen overmatige werktijden

■ De Organisatie voor Economische Sociale Ontwikkeling eist:

- Het respecteren van de mensenrechten
- Een regelmatige, betrouwbare en relevante verslaglegging op het gebied van financieel en sociaal beleid
- Tegengaan van dwang- en kinderarbeid
- Zorg voor veiligheid en gezondheid van medewerkers
- Stimuleren en faciliteren van vakbonden en hun werk
- Investeren in lokale gemeenschappen, onder meer door werkgelegenheid te creëren
- Bijdragen aan duurzame ontwikkeling op het gebied van milieu, die verder gaat dan de wettelijke voorschriften
- Tegengaan van corruptie
- Waarborgen van consumentenbelangen zoals productveiligheid, kwaliteit en eerlijke informatievoorziening
- Het waar mogelijk steunen van of samenwerken met lokale universiteiten
- Vermijden van oneerlijke concurrentie

We beseffen dat voorlopig nog in veel landen sociaal en cultureel verankerde situaties blijven bestaan die in strijd zijn met bovengenoemde uitgangspunten. Dat neemt niet weg dat we er alles aan doen om passende en praktische gedragslijnen te ontwikkelen. Daartoe stelt Ballast Nedam zich actief op in het overleg met de Nederlandse regering en andere Nederlandse ondernemingen die in deze landen werken.

Als eerste Nederlands bouwbedrijf hebben we met de International Federation of Building and Wood Workers (IFBWW) en FNV Bouw een internationaal convenant ondertekend over de rechten van medewerkers. Hierin onderschrijft Ballast Nedam onder meer de ILO-afspraken.

Actuele ontwikkelingen

De parlementaire enquêtecommissie Bouwnijverheid heeft aangetoond, dat de branche gedurende een aantal jaren de mededingingsregelgeving regelmatig heeft overtreden. Zo werden er onderlinge afspraken gemaakt over capaciteitsverdeling en prijsvorming.

Nadat de eerste berichten hierover bekend werden (eind 2001), heeft de Raad van Bestuur van Ballast Nedam intern maatregelen aangescherpt. Zo heeft de raad alle medewerkers opgelegd dat de mededingingsregels strikt moeten worden nageleefd. Op overtreding daarvan staan disciplinaire en eventueel arbeidsrechtelijke sancties. Hiervoor is bovendien een interne gedragscode opgesteld. Deze code bevat fundamentele regels om de integriteit van medewerkers bij hun dagelijkse activiteiten te bevorderen. De gedragscode van Ballast Nedam stelt eisen aan het ethisch handelen van de medewerkers. Daarnaast bevat de code regels die betrekking hebben op geschenken/giften, nevenactiviteiten en dergelijke. Ook legt de code vast hoe overtredingen intern moeten worden gemeld (inclusief een klokkenluidersregeling) en tot welke sancties overtredingen kunnen leiden.

Om deze gedragsregels in de bouwbranche uit te voeren, is de Stichting Beoordeling Integriteit Bouwnijverheid (SBIB) opgericht. Ballast Nedam is bij deze stichting geregistreerd en verbindt zich daarmee aan de naleving van de gestelde regels.



Door de 600 meter lange fly-over ter hoogte van Breukelen kunnen de treinen uit de richting Harmelen-Woerden en Amsterdam-Utrecht elkaar ongehinderd kruisen.

Corporate Governance

Corporate governance maakt deel uit van verantwoord ondernemen. Corporate governance is immers gericht op goed ondernemerschap door het bestuur, en op goed toezicht daarop door en namens de aandeelhouders. Het bestuur moet integer en transparant handelen en hierover verantwoording afleggen aan alle belanghebbenden.

Het jaarverslag als verantwoordingsinstrument

Een van de middelen om verantwoording af te leggen over het doen en laten van de organisatie, is het jaarverslag. Ballast Nedam heeft in 2003 de eerste prijs gekregen bij de (negende) jaarlijkse beoordeling van jaarverslagen door bureau Scenter. Scenter prijst Ballast Nedam voor de transparantie en openheid waarmee de organisatie verantwoording aflegt over de strategie en bedrijfsvoering.

Code Tabaksblad

Eind 2003 is de definitieve tekst van de code Tabaksblad vastgesteld. De Raad van Bestuur en Raad van Commissarissen van Ballast Nedam hebben besloten zich nu al zo veel mogelijk te conformeren aan deze code. Dit houdt in dat Ballast Nedam, voor zover dat al niet het geval was, zal gaan handelen conform deze code, met uitzondering van de volgende punten.

1. De huidige leden van de Raad van Bestuur hebben een arbeidscontract voor onbepaalde tijd. Deze bestaande contracten worden gerespecteerd. Bij de benoeming van nieuwe leden zal de Raad van Commissarissen zich opnieuw beraden over dit punt.
2. De ontslagvergoeding van de leden van de Raad van Bestuur wijkt op dit moment af van de bepaling in de code Tabaksblad (zie de paragraaf 'Remuneratieverslag' in dit jaarverslag). Deze ontslagvergoedingen zijn contractueel overeengekomen in 1999, respectievelijk begin 2003, en zullen daarom worden gerespecteerd. Bij nieuwe contracten zal conform de code worden gehandeld.
3. Per individueel geval beoordeelt de Raad van Commissarissen hoeveel commissariaten zijn leden mogen aangaan en hoe zwaar die mogen zijn. Centraal staat daarbij de eis dat de leden hun taken binnen de raad goed kunnen vervullen. Als de raad bij zijn oordeel afwijkt van de code Tabaksblad, zal dat in het jaarverslag worden verklaard. Desgewenst zal de raad hierover verantwoording afleggen aan de Algemene Vergadering van Aandeelhouders.
4. De Raad van Commissarissen heeft besloten om collectief de functie te vervullen van de remuneratie-, selectie-, benoemings- en auditcommissies die in de code Tabaksblad worden voorgesteld. De raad bestaat – zoals het zich nu laat aanzien - per 1 mei 2004 uit zes leden, die verklaard hebben de benodigde tijd en aandacht te zullen besteden aan de taken die zijn toegedacht aan de genoemde commissies.
5. De toepassing van de bepaling in de code over het door commissarissen en bestuurders beleggen in beursgenoteerde aandelen, zal vanaf de formele inwerkingtreding van de code in het jaarverslag worden toegelicht.
6. De code omvat verder bepalingen die betrekking hebben op de Stichting Administratiekantoor. Deze bepalingen zullen in het voorjaar van 2004 worden besproken met het bestuur van deze stichting. Onder de leden van het bestuur zijn overigens geen (voormalige) bestuurders, (voormalig) commissarissen, werknemers of vaste adviseurs van de vennootschap. De certificaten zijn volledig en onbeperkt royeerbaar.
7. In de code is ook een bepaling opgenomen over de rol van de externe accountant in de Algemene Vergadering van Aandeelhouders. Op dit punt zal Ballast Nedam de code vanaf 2005 uitvoeren, vooropgesteld dat dan ook duidelijk is wat de gedragslijn van de externe accountants op dit punt is.
8. Begin 2004 bezit de Raad van Commissarissen een groter aantal niet-onafhankelijke leden dan de code voorschrijft. De heer Schermer treedt in april 2004 af wegens het bereiken van de vastgestelde leeftijdsgrens. De heer Van den Hoek is nog maximaal één jaar voor herbenoeming beschikbaar. Op grond van de aandeelhouders-overeenkomst behoudt Hochtief het recht om kandidaten voor twee commissarisplaatsen voor te dragen.



Kantorencomplex Acanthus, pal naast de Amsterdam ArenA, heeft een heel bijzondere gevel. Afhankelijk van de lichtval en de waarnemingshoek varieert de kleur van de aluminium platen, bedrukt met een reliëf van een Acanthusblad, van goudgeel tot koperrood.

Verslag Raad van Bestuur

In het verslagjaar heeft Ballast Nedam een duidelijk herstel gerealiseerd. Na twee verliesjaren sluiten we 2003 operationeel op break-evenniveau af. Het nettoresultaat is weer positief; het eigen vermogen is toegenomen.

Ballast Nedam is dus op de goede weg.

Het herstel van het concern is het resultaat van onvermijdelijke ingrepen in de organisatie. Het jaar 2003 heeft daarom in het teken gestaan van een drastische sanering. Het grootste gedeelte hiervan had betrekking op de buitenlandse activiteiten.

Nadat in 2002 was besloten om de divisie Ballast Nedam International te ontmantelen, is de sanering sneller en beter gegaan dan eerder was gedacht. Daardoor is het verlies van deze divisie binnen korte tijd omgezet in een licht positief resultaat.

In 2002 is ook het besluit genomen om ons op termijn terug te trekken uit de Britse markt. Vooruitlopend daarop is een ingrijpende sanering voortgezet. In 2003 bleek echter dat er meer tijd en middelen nodig waren om tot een winstgevende situatie te komen. Vanuit het concernbelang was dit niet langer verantwoord. Nadat het moederbedrijf zich in de afgelopen jaren vele inspanningen had getroost en middelen had ingezet om het Britse bedrijf gezond te maken, is daarom besloten om verdere financiering te staken. Dit heeft geleid tot de surseance van Ballast Plc. Door de juridische en financiële scheiding tussen Ballast Nedam N.V. en Ballast Plc zijn de risico's van de verlieslatende dochter nu drastisch verminderd. Elders in dit jaarverslag wordt dit nader toegelicht.

De markt van prefab beton in Nederland staat onder zware druk. Dit heeft ertoe geleid dat Ballast Nedam in 2003 het beleid heeft voortgezet om de efficiency te vergroten van de bedrijven die zich op dit product richten. Bij enkele bedrijven heeft dit geleid tot verder verlies van arbeidsplaatsen. In januari 2004 is een van deze bedrijven (Durisol Raalte B.V.) gedesinvesteerd door middel van een management buy-out.

De bovengenoemde gezondmakingsoperatie is gerealiseerd in een verslechterde markt. De economische situatie drukt het investeringsniveau van zowel het bedrijfsleven als de overheid. Ook de parlementaire enquête Bouwnijverheid heeft effect gehad op de omstandigheden in met name de infrastructuurmarkt.

Het bewogen karakter van 2003 wordt onderstreept door het bod dat Egeria B.V. heeft gedaan op de aandelen van Ballast Nedam Nederland. Nadat in februari 2003 een principeovereenkomst was bereikt, kon er uiteindelijk over de prijs en bijkomende condities geen overeenstemming worden bereikt. Daarop heeft Egeria zijn bod ingetrokken.

In december 2003 is met Ordina N.V. een overeenkomst gesloten voor de verhuur van het totale hoofdkantoor in Nieuwegein. Ordina zal dit gefaseerd gaan betrekken. Ballast Nedam zal naast het huidige hoofdkantoor voor haarzelf een nieuw kantoor bouwen. Dit wordt eind 2005 op eigen grond gerealiseerd. Het ligt in de bedoeling om beide panden (het huidige en het nieuwe hoofdkantoor) met langjarige huurcontracten aan een belegger te verkopen.

De volgende paragrafen geven per sector een overzicht van ontwikkelingen in de markt, de strategie van Ballast Nedam, de gang van zaken in 2003 en de vooruitzichten voor 2004.



Ter hoogte van station Lage Zwaluwe ligt de HSL-zuid parallel aan bestaande intercitysporen. De glazen loopbrug verschaft de reizigers een veilige toegang tot de perrons.

Infrastructuur Nederland

x € 1 000 000	2003	2002	2001	2000	1999
Omzet	456	481	474	367	368
Orderportefeuille	441	509	619	684	314
EBITDA	19	18	19	14	8
EBITA	10	11	12	7	1
EBIT	10	11	12	7	1
EBIT/omzet	2,2%	2,3%	2,5%	1,8%	0,3%
Werkzaam vermogen	(79)	(56)	(31)	27	57
Gemiddeld aantal medewerkers	1 508	1 521	1 469	1 383	1 414

Markt

De tijden van hoge economische groeicijfers - zoals we die kennen van eind jaren negentig - zijn voorbij. De vooruitzichten op korte en middellange termijn voor de Europese economie zijn duidelijk minder.

De tegenvallende inkomsten bij de overheid leiden ertoe dat de komende vier jaar nog eens extra bezuinigd moet worden. Deze bezuinigingsmaatregelen komen boven op de maatregelen die al eerder waren aangekondigd. Een fors deel van de extra bezuinigingen zal betrekking hebben op geplande investeringen uit het Meerjarenprogramma voor Infrastructuur en Transport (MIT).

Ondanks deze omstandigheden zal de komende jaren blijvend gewerkt moeten worden aan het verbeteren van de infrastructuur in Nederland. Er blijft een maatschappelijke behoefte aan (her)inrichting van de ruimte. De markt vraagt om oplossingen voor vraagstukken op het gebied van mobiliteit, stedelijke (her)inrichting en waterinfrastructuur. De realisering van deze oplossingen zal anders tot stand moeten komen dan in de afgelopen jaren, voornamelijk door het gebrek aan middelen bij de overheid.

Deze marktontwikkelingen bieden ruimte aan private partijen om initiatief te nemen om infrastructurele projecten te ontwikkelen en te realiseren. Dit zal leiden tot meer niet-traditionele samenwerkingsvormen met de overheid in de vorm van DBMF-contracten (DBMF: Design, Build, Maintain and Finance) en publiek-private samenwerkingsconstructies (PPS). Met name de financiële participatie van het bedrijfsleven zal hierbij groter zijn dan voorgaande jaren.

Deze markt biedt bij uitstek kansen voor bedrijven die infrastructurele vraagstukken op integrale wijze weten in te vullen en op te lossen.

Strategie

Ballast Nedam is al lang niet meer de traditionele aannemer die zich uitsluitend op de uitvoerende bouw richt. Naast het realiseren van projecten richt de organisatie zich meer op het oplossen van complexe infrastructurele vraagstukken. Daarbij gaat het er primair om, een probleem op te lossen of te voorzien in een behoefte: natuurlijk is het van groot belang om (deel)projecten te realiseren, maar dat is niet in alle gevallen een doel op zichzelf.

De kracht van Ballast Nedam Infra is dat het de kennis en kunde beschikbaar heeft om het gehele proces te beheersen: van initiatief en haalbaarheidsstudies (planontwikkeling), via ontwerp en realisatie tot en met onderhoud, eventueel inclusief financiering en exploitatie. Daar waar onze onderneming zich kan onderscheiden van andere

marktpartijen, benutten we onze specialismen om deelprocessen en deelproducten te realiseren. Daar waar de markt 'het beter kan' (als het gaat om prijs en kwaliteit), maakt Ballast Nedam Infra gebruik van betrouwbare partners.

Daarnaast zien wij het als onze taak om de vakspecialismen, waarin Ballast Nedam Infra zich in Nederland onderscheidt, te exporteren naar het buitenland. Daarbij maken we gebruik van de internationale kennis en ervaring die binnen Ballast Nedam ruim aanwezig zijn. De activiteiten die te maken hebben met het exporteren van vakspecialismen zijn ondergebracht bij de bedrijfseenheid Projecten.

Ballast Nedam Infra levert deze diensten vanuit het hoofdkantoor te Nieuwegein, de vijf regionale Ballast Nedam-huizen (Zaanstad, Groningen, Arnhem, Eindhoven en Capelle a/d IJssel) en de vestigingen van de specialistische bedrijven (Leerdam, Nieuwegein, Zaanstad en Dordrecht).

Gang van zaken

Ballast Nedam Infra is actief op de gebieden mobiliteit, stedelijke (her)inrichting en waterinfrastructuur. Onderstaande projecten die in 2003 zijn gestart of gerealiseerd geven aan hoe Ballast Nedam Infra invulling geeft aan bovenstaande strategie.

Mobiliteit

- In het consortium Waldwei zijn we gestart met het project rijksweg N31. Het consortium waar Ballast Nedam Infra deel van uitmaakt, zorgt voor het ontwerp, de realisatie en de financiering van deze weg. Ook een onderhoudstermijn van twintig jaar maakt deel uit van het contract. Het project is een voorbeeld van een DBOFM-constructie.
- Ballast Nedam Infra heeft in 2003 geparticipeerd in het ontwerpen en realiseren van de omleiding van de N273 bij Haelen. Ook in dit contract is het onderhoud van de weg voor de duur van tien jaar opgenomen.

Stedelijke (her)inrichting

- Samen met de gemeente Leeuwarden is Ballast Nedam Infra in een PPS-constructie gestart met stedelijke vernieuwing. Het doel van de samenwerking is een continu vernieuwingsproces te realiseren voor woning- en wijkkwaliteit.
- In de gemeenten Rotterdam en Eindhoven is Ballast Nedam Infra gestart met het ontwerp en de aanleg van ondergrondse afvalopslag. Ballast Nedam Infra zorgt daarbij ook voor exploitatie en onderhoud.
- In 2003 hebben we in Akkrum gezorgd voor het ontwerp, de realisering en de verkoop van een woninguitbreidingsplan, in samenhang met de aanleg van de zogenoemde Staande-Mast-route. De Staande-Mast-route is een project om het recreatief varen tussen Akkrum en Leeuwarden aantrekkelijker te maken voor zeilboten. Bij Akkrum en Grouw zijn inmiddels waterwegen verlegd en enkele bruggen gebouwd.

Waterinfrastructuur

- In Noord-Holland heeft Ballast Nedam Infra gezorgd voor het ontwerp, de aanleg en het in de markt zetten van een jachthaven, de Oude Zeug.

Industriebouw

- In een alliantievorm hebben we voor DSM het project TP6 gerealiseerd. Bij dit project ging het om de bouw, inclusief het projectmanagement van een multifunctionele farmaceutische productielocatie in Venlo.
- In Gent (België) verzorgde Ballast Nedam Infra het bouwmanagement bij de bouw van een nieuwe drukkerij voor krantenpapier met bijbehorende fabriek voor ontinkten, krachtcentrale, opslag voor gerecycled papier en afgewerkte producten, en een waterzuiveringsinstallatie.
- In een joint venture met Turner Pharmaceutical zijn we gestart met het bouwmanagement van de uitbreiding van Centocor BV (een dochter van Johnson & Johnson) in Leiden.
- Eind 2003 is gestart met het project AVI: het uitbreiden van een afvalverwerkingsbedrijf in Amsterdam.

Infra Consult + Engineering

Ballast Nedam beschikt over een eigen multidisciplinair ingenieursbureau: Infra Consult + Engineering. Advies- en ontwerpdiensten worden geleverd in alle fasen van bouwprojecten. Daarnaast levert Infra Consult + Engineering diensten op de externe markt.

Infra Consult + Engineering heeft onder andere haar expertise geleverd in de weken na het bezwijken van de boezemkade van het Hoogheemraadschap Schieland en maakt ontwerpen en bestekken voor gemeenten in het hele land.

Bovendien heeft Ballast Nedam Infra in 2003 gewerkt aan het realiseren van onder meer de HSL-Zuid, de Betuwelijn, de Calandtunnel, de Hemboog en de tramtunnel in Den Haag.

Omzet en resultaat waren in 2003 boven verwachting en ongeveer op hetzelfde niveau als in 2002.

Vooruitzichten

Het is duidelijk dat de markt waarin Ballast Nedam Infra actief is, in beweging is. Ballast Nedam Infra wil zich inzetten om in deze veranderende markt de komende jaren een toonaangevende positie in te blijven nemen.

De orderportefeuille voor 2004 is goed gevuld, zij het dat deze kleiner is dan voorgaande jaren door aflopende grote infrastructurele projecten.

Het resultaat zal naar verwachting iets lager zijn dan in het afgelopen jaar. Dit wordt in belangrijke mate bepaald door de prijsvorming op de aanbestedingsmarkt en de mogelijkheden om ons hieraan zoveel mogelijk te onttrekken door andere contractvormen.



De hoogste woontoren van Nederland telt 47 verdiepingen en staat in Tilburg. In het eerste kwartaal van 2004 zullen de eerste bewoners hun appartementen in Westpoint betrekken.

Bouw en Ontwikkeling Nederland

x € 1 000 000	2003	2002	2001	2000	1999
Omzet	509	498	540	514	488
Orderportefeuille	437	540	447	432	462
EBITDA	19	16	18	22	19
EBITA	17	13	15	20	16
EBIT	16	12	14	20	16
EBIT/omzet	3,1%	2,5%	2,7%	3,9%	3,3%
Werkzaam vermogen	(27)	(20)	(40)	(34)	(19)
Gemiddeld aantal medewerkers	1 637	1 741	1 649	1 648	1 604

Markt

In 2003 is het nationale bouwvolume opnieuw afgenomen, ditmaal met 3%. Hoewel hier en daar aanwijzingen zijn die erop duiden dat het dieptepunt in 2003 is gepasseerd, wordt voor 2004 zeker nog geen krachtig herstel verwacht. Het gunstige renteniveau is een positieve factor.

De **utiliteitsmarkt** heeft het meest te lijden van de huidige economische situatie. Voor het derde opeenvolgende jaar is de productie in de utiliteitsbouw afgenomen. Met name de ontwikkelingen in de *kantorenmarkt* zijn zorgelijk. Hoewel de vraag in de Nederlandse kantorenmarkt in 2002 en 2003 sterk terugliep, is opnieuw een recordaantal vierkante meters opgeleverd: in 2003 circa 3,1 miljoen m². Hierdoor steeg het aanbod van kantoorruimte naar een nieuw record van 5,5 miljoen m², terwijl wordt geschat dat in 2004 ongeveer 1,1 miljoen m² voldoende zal zijn voor de vraag.

Vraag en aanbod zijn nu dus al geruime tijd niet in evenwicht. De huidige leegstand, momenteel circa 10%, betekent dat het huurniveau onder druk staat, waardoor de haalbaarheid van nieuwe ontwikkelingen in gevaar kan komen. Uiteindelijk zal er een nieuw evenwicht in de markt moeten ontstaan. Maar ook als de economie weer aantrekt, zal de huidige situatie nog een aantal jaren voortduren. Herstel wordt niet voor 2007 verwacht. Daarom moeten creatieve oplossingen uitkomst bieden, zoals bestaande binnenstedelijke kantoorruimten ombouwen tot woningbouw of andere functies. Een andere mogelijkheid om de leegstand terug te dringen is bestaand vastgoed te slopen voor binnenstedelijke herontwikkeling.

De publieke nieuwbouwproductie blijft naar verwachting per saldo gelijk. Ook hier is sprake van een afnemende vraag naar kantoorruimte, maar deze wordt gecompenseerd door een toenemende vraag naar huisvesting voor zorg en onderwijs.

Er is in 2003 6% meer nieuwe *bedrijfsruimte* in gebruik genomen dan vorig jaar. Dit wordt veroorzaakt doordat bedrijven werken aan hun efficiency, waardoor ze hun activiteiten concentreren op één locatie of inkrimpen.

De toegenomen vraag naar nieuwe bedrijfsruimte wordt echter tenietgedaan doordat deze bedrijven meer meters achterlaten dan dat zij in gebruik nemen. Een andere nadelige factor was het toenemende aantal faillissementen. Door de ruime markt voor bedrijfsruimte ontstaan mogelijkheden voor herontwikkeling. Zo worden veel bestaande *bedrijfsterreinen* op goede zichtlocaties momenteel opgewaardeerd.

In 2003 hebben diverse steden grote vorderingen gemaakt met het uitbreiden of verbeteren van hun A-winkelgebieden. Ook is recent een aantal ingrijpende uitbreidingen of herstructureringen van binnensteden gestart; andere staan op stapel. Deze ontwikkelingen kunnen leiden tot leegstand in zwakkere delen van de binnenstad en afnemende interesse voor nieuwbouwprojecten aan de randen van de binnenstad. Hierdoor komen de huren onder druk te staan, en bestaat de kans dat een deel van de nieuwbouwplannen wordt heroverwogen.

In de **woningbouw** is de productie nog altijd niet op het gewenste niveau, waardoor er een grote vraag blijft naar woningen. Sinds de eeuwwisseling is het productievolume van nieuwe woningen met meer dan 10% gedaald. Dat wordt veroorzaakt door de economische malaise, maar ook door een gebrek aan bouwlocaties. Andere oorzaken van de verminderde productie zijn de verminderde rijkssturing van de woningbouw en een uitgebreid stelsel van procedures en regelgeving.

Overigens is het ambitieniveau van de overheid voor de periode 2005-2009 al bijgesteld van 100.000 naar 80.000 woningen per jaar. Ook dat lagere niveau wordt nu nog niet gehaald: in 2003 was het aantal opgeleverde nieuwbouwwoningen slechts 60.000 woningen. Wel is het aantal bouwvergunningen dat verleend werd, gegroeid van 60.000 in 2001 naar zo'n 72.500 in 2003. De verwachting is dat in 2004 65.000 nieuwe woningen worden opgeleverd.

De vraag naar woningen in het duurste segment is aanzienlijk verminderd. Nu de verkopersmarkt is veranderd in een kopersmarkt, dalen de prijzen voor het hogere segment. Woningen in dit segment staan langer te koop en worden vaak onder de vraagprijs verkocht.

Met name in het lage en middensegment blijft de vraag naar nieuwe woningen redelijk op peil. Dat is onder meer een gevolg van de lage rente, het woningtekort en de relatief beperkte nieuwbouw.

De vraag naar huurwoningen is gestegen, met name in het segment middeldure huurwoningen. Overigens wil het kabinet de doorstroming van huur- naar koopwoningen bevorderen door verhuurders meer vrijheid te geven bij het vaststellen van de huurprijzen, om zo het zogenoemde 'scheefwonen' tegen te gaan.

De procedures rond de ontwikkeling van de Vinexlocaties en binnenstedelijke herontwikkelingen zijn nog altijd onderwerp van gesprek; deze procedures vertragen de bouw en eventuele herontwikkeling. De politiek houdt een aantal probleemfactoren opnieuw tegen het licht, zoals de rigide contouren waarbinnen gebouwd mag worden en de grote bemoeienis van de centrale overheid. Nu al is duidelijk dat er veel meer verantwoordelijkheden bij de lokale overheden zullen komen te liggen. Dat maakt het mogelijk om bij woningbouwprojecten beter tegemoet te komen aan de regionale en lokale vraag.

Strategie

De divisie Ballast Nedam Bouw en Ontwikkeling (BNBO) bestaat uit twee werkmaatschappijen: Ballast Nedam Bouw (BNB) en Ballast Nedam Ontwikkelingsmaatschappij (BNO).

Ballast Nedam Bouw is onderverdeeld in negen regionale bouwbedrijven en één landelijk opererend bedrijf: Speciale Projecten, dat projecten uitvoert met een verhoogd risicoprofiel. De regionale bedrijven zijn actief in woningbouw, utiliteitsbouw, planontwikkeling en kleinschalige projectontwikkeling. Daarnaast is er Bouwborg: een onderdeel van Ballast Nedam Bouw dat op regionaal niveau service-, onderhoud- en renovatiewerkzaamheden uitvoert. Op deze wijze is Ballast Nedam Bouw in staat om op regionaal en landelijk niveau integrale dienstverlening te verstrekken. Deze service-, onderhoud- en renovatiewerkzaamheden maken inmiddels zo'n 17% uit van de totale omzet van Ballast Nedam Bouw.

Ballast Nedam Ontwikkelingsmaatschappij is actief in de landelijke, grootschalige gebieds- en projectontwikkeling.

Om de klant met een totaaloplossing te bedienen, zijn het bouwbedrijf en het ontwikkelingsbedrijf binnen één divisie gebundeld. Zo worden de synergiemogelijkheden optimaal benut. Daarnaast werkt Ballast Nedam Bouw en Ontwikkeling intensief samen met Ballast Nedam Infra. Op die manier is een integrale aanpak mogelijk bij grote, complexe projecten waarbij ook de infrastructuur een belangrijke rol speelt.

Het is niet alleen belangrijk om totaaloplossingen aan te kunnen bieden, ook op de vraag naar langetermijndiensten wil Ballast Nedam Bouw en Ontwikkeling kunnen inspelen. Die diensten worden binnen het bouwbedrijf aangeboden door Bouwborg. Binnen het ontwikkelingsbedrijf zijn ook capaciteiten ontwikkeld met een langetermijnkarakter, zoals financial engineering en exploitatiemanagement. Zo kan Ballast Nedam Bouw en Ontwikkeling projecten aanbieden waarin ontwerp, bouw, onderhoud, exploitatie en financiering zijn begrepen. Dat gebeurt onder andere bij de bouw van scholen en woon-zorgcomplexen.

Er is een ontwikkeling zichtbaar dat grote professionele opdrachtgevers in een steeds vroeger stadium contacten leggen met ontwikkelende bouwers, om hun risico's beter te spreiden en zich te richten op hun eigen kernactiviteiten. Daarom stuurt Ballast Nedam Bouw en Ontwikkeling aan op structurele relaties met dergelijke opdrachtgevers, zoals woningbouwcorporaties en professionele beleggers.

De bovenstaande strategie maakt duidelijk dat Ballast Nedam Bouw en Ontwikkeling de 'waardeketen' (de hele levenscyclus van gebouwen en projecten) zowel naar voren als naar achteren verlengt. Daardoor wordt onze afhankelijkheid van openbare aanbestedingen teruggebracht.

Gang van zaken

De omzet in 2003 is conform de verwachtingen. Het resultaat was iets beter dan verwacht. Tegen de marktontwikkeling in is de omzet ten opzichte van 2002 licht gestegen en is EBIT zelfs belangrijk toegenomen. Dit is onder andere bereikt doordat enerzijds het risicobeheer verbeterd en verder uitgebouwd is, en anderzijds de organisatie geoptimaliseerd is.

Voor de komende jaren is de orderportefeuille goeddeels gevuld. Omzet en orderportefeuille bestaan voor de helft uit woningbouw en voor de andere helft uit utiliteitsbouwprojecten.

Ontwikkelingsconcepten

Binnen Ballast Nedam Ontwikkelingsmaatschappij wordt veel energie gestoken in enkele nieuwe ontwikkelingsconcepten die in voorgaande jaren zijn opgestart. Zo is er de woon-zorgformule *Vorstelijk Wonen*, een concept waarin zorg en diensten worden aangeboden die gebaseerd zijn op de wens en behoefte van (vooral) oudere bewoners. In 2004 worden twee pilotprojecten gestart op het gebied van *Vorstelijk Wonen*.

Nieuwe woningbouwlocaties

In 2003 is Ballast Nedam Ontwikkelingsmaatschappij, na een langdurige procedure, gestart met de realisatie van enkele belangrijke woningbouwlocaties. Zo is in Vleuterweide het eerste deelproject 'De Boomgaarden' met 89 woningen volledig verkocht; deze zullen in het eerste kwartaal van 2004 worden opgeleverd. De ontwikkeling van het tweede deelgebied in Vleuterweide start begin 2004 en heeft een veelbelovend vooruitzicht. In Maarssen is in 2003 de verkoop gestart voor een grootschalige woningbouwontwikkeling. Gezien de succesvolle verkoop wordt begin 2004 gestart met de realisatie. Verder is, in samenwerking met de gemeente Eindhoven, de ontwikkeling gestart van 900 woningen in de nieuw te bouwen wijk Tongelrese Akkers. De feitelijke uitvoering vindt vanaf eind 2004 plaats. De ontwikkeling en uitvoering van alle overige woningbouwlocaties verlopen volgens verwachting. Er is geen sprake van leegstand door onverkochte woningen bij Ballast Nedam Bouw en Ontwikkeling.

Nieuwe plannen voor ArenA-boulevard

Het college van B&W van Amsterdam heeft in 2003 ingestemd met aangepaste plannen voor de ontwikkeling van een retail- en uitgaanscentrum aan de ArenA-boulevard. Deze plannen voor het zogenoemde Getz-centrum omvatten, naast winkels en horecagelegenheden, een speelautomatencentrum, een discotheek, een 3D-theater, verschillende andere 'leisurefuncties', een hotel en een 'cultuurcluster' dat door de gemeente afgenomen wordt. Het project, waarmee een investering van meer dan 150 miljoen euro is gemoeid, wordt ontwikkeld door het samenwerkingsverband OMC (Ontwikkelingsmaatschappij Centrumgebied Amsterdam Zuidoost). Ballast Nedam Bouw en Ontwikkeling is een van de drie partners in dit samenwerkingsverband.

Ontwikkeling Forepark Den Haag

In het voorjaar van 2003 is een contract getekend met de gemeente Den Haag voor de integrale gebiedsontwikkeling rond het Forepark in Den Haag. Onderdeel van deze gebiedsontwikkeling is het nieuwe stadion voor ADO Den Haag.

Spoorzone Delft

Eind december 2003 heeft de Tweede Kamer de minister van Verkeer en Waterstaat opgeroepen om de benodigde financiële middelen ter beschikking te stellen voor de aanleg van een spoortunnel in Delft. Mogelijk kan in 2007 worden begonnen met de daadwerkelijke bouw van de spoortunnel, en dus met de herontwikkeling van de Delftse Spoorzone. Deze ontwikkeling bestaat uit 50.000 m² kantoorruimte en circa 1500 woningen. Ballast Nedam Bouw en Ontwikkeling is partner in deze ontwikkeling.

Eigen kantoorontwikkelingsprojecten

Ballast Nedam Bouw en Ontwikkeling heeft in 2003 diverse eigen kantoorprojecten ontwikkeld en daarvoor huurders en beleggers gevonden. Deze projecten van Ballast Nedam Bouw en Ontwikkeling maken een kleine 10% uit van de huidige totale landelijke opname van ruim 1 miljoen m². Overigens is maar bij één project nog geen afnemer bekend. Daarbij gaat het om een kantoorruimte van 4500 m², die in een joint venture ontwikkeld is. Voor deze tijdelijke leegstand is een afdoende voorziening getroffen.

Spraakmakende projecten

De bouw van de woontoren Westpoint in Tilburg, met 47 verdiepingen de hoogste woontoren van Nederland, is bijna gereed. In het eerste kwartaal van 2004 hebben de eerste bewoners hun appartementen betrokken. Bij Westpoint zijn efficiënte bouwtechnieken uit de woningbouw gecombineerd met onze specifieke hoogbouwkennis uit de utiliteitsbouw. Daardoor heeft dit project zich mogen verheugen in een grote belangstelling van de media hetgeen onze positie als hoogbouwspecialist verder heeft verstevigd. Ook enkele andere spraakmakende projecten hebben veel belangstelling gewekt, zoals het woonwinkelcomplex Carnisse Veste in Barendrecht, het Prinsenhof in het Beatrixkwartier in Den Haag en de nieuwe Lounge op Schiphol.

Ontwikkeling grondposities

Het afgelopen jaar is Ballast Nedam Bouw en Ontwikkeling in staat geweest haar grondposities uit te breiden naar circa 337 hectare. Het gaat hierbij om posities in eigendom, optiecontracten en bouwrechten. Deze grondposities vormen een ontwikkelingspotentieel van 9.000 woningen, 342.000 vierkante meter kantoren en 140.000 vierkante meter voor overige commerciële ruimten. Het totale ontwikkelpotentieel wordt hiermee geschat op circa 3 miljard euro. Op dit moment is zo'n 20% van de omzet afkomstig van eigen ontwikkelingen. De verwachting van Ballast Nedam Bouw en Ontwikkeling is dat dit percentage zal stijgen.

Vooruitzichten

Ballast Nedam Bouw en Ontwikkeling ziet de toekomst met vertrouwen tegemoet. De huidige markt is lastig maar uitdagend. Mede dankzij een gezonde hoeveelheid commerciële posities is Ballast Nedam Bouw en Ontwikkeling in staat om flexibel te anticiperen op de wisselende marktvraag. Met een goede landelijke dekking, veel aandacht voor productontwikkeling en een uitgekiend systeem voor de beheersing van faalkosten is Ballast Nedam Bouw en Ontwikkeling in staat om de toenemende concurrentie binnen de bouwbranche het hoofd te bieden.

Ondanks de matige economische ontwikkelingen heeft Ballast Nedam Bouw en Ontwikkeling vertrouwen in de omzet en resultaten voor 2004. Op het gebied van utiliteitsbouw is de orderportefeuille goeddeels gevuld en een significant aantal woningbouwprojecten wordt opgestart door middel van ontwikkelingen in eigen beheer. In het jaar 2004 zal het belangrijk zijn om de winstgevende omzet veilig te stellen voor de daarop volgende jaren. Ballast Nedam Bouw en Ontwikkeling verwacht voor 2004 een omzet en resultaat die vergelijkbaar zijn met dit verslagjaar.

Woningbouw in aantallen

		2003		2002
In aanbouw (beginstand)				
Opdracht derden	1807		1550	
Eigen ontwikkeling	660		674	
		2467		2224
Gestart				
Opdracht derden	388		810	
Eigen ontwikkeling	210		301	
		598		1111
Opgeleverd				
Opdracht derden	768		553	
Eigen ontwikkeling	168		315	
		936		868
In aanbouw (eindstand)				
Opdracht derden	1427		1807	
Eigen ontwikkeling	702		660	
		2129		2467

Er zijn per jaareinde 2003 geen opgeleverde woningen in bezit waarover nog risico wordt gelopen. De verwachting is dat het aantal te starten woningen in 2004 meer dan 10% zal stijgen ten opzichte van 2003.



Woningbouwprijs voor 'Tussen Water en Park'

Op 15 december 2003 heeft Ballast Nedam Ontwikkelingsmaatschappij samen met Volker Wessels Vastgoed de 'Nico Nijmeijerpluim 2003' in ontvangst genomen voor het project 'Tussen Water en Park'. Dat project bestaat uit 108 appartementen in het plangebied De Geuzenbaan in Amsterdam. De Amsterdamse woningbouwprijs is door wethouder Stadig van Stedelijke Ontwikkeling uitgereikt aan de ontwikkelaar die zich in 2003 het daadkrachtigste toonde. De prijs wordt toegekend voor een plan dat voldoet aan de criteria tempo, haalbaarheid, voortvarendheid en een goede verhouding tussen tijd, geld en kwaliteit. Volgens de jury is 'Tussen Water en Park' het Amsterdamse woningbouwproject dat volledig aan deze criteria voldoet.



Ivacon, specialist in betonreparatie, zorgde ervoor dat de monumentale Cacaofabriek Boon in Wormerveer weer in volle glorie is te bewonderen.

Industrie en Toelevering

x € 1 000 000	2003	2002	2001	2000	1999
Omzet	184	207	202	168	178
Orderportefeuille	61	67	62	64	50
EBITDA	12	13	22	22	21
EBITA	3	5	14	14	15
EBIT	-	3	14	14	15
EBIT/omzet	0,0%	1,2%	6,7%	8,5%	8,2%
Werkzaam vermogen	97	101	106	93	72
Gemiddeld aantal medewerkers	1 030	1 039	1 048	947	894

Markt

Over de gehele linie is de situatie in de bouwnijverheid in 2003 verder verslechterd. Niet alleen in de woningbouw, maar ook in de utiliteitsbouw en de infrastructuur is de hoeveelheid orders voor uitvoerende bouwers verder gedaald. De bouwtoeleverende industrie is hierdoor hard getroffen: vooral in het cluster prefab betonproducten kregen we te maken met toenemende overcapaciteit, prijserosie en scherpere concurrentie. De clusters grondstoffen en specialistische technieken hebben het dalende marktvolume deels kunnen opvangen door kostprijsverlaging en stijging van het marktaandeel, maar ook hier is sprake van een druk op de marges.

Er bestaat nog onzekerheid wanneer een economisch herstel zich zal doorvertalen naar herstel in de toeleverende bouw.

Strategie

Zoals we hierboven aangeven, zijn de marktontwikkelingen met name in de prefab sector op korte termijn minder florissant, maar is er een hoopgevend perspectief op middellange termijn. Daarom is de strategie die in 2002 in gang gezet is, in 2003 verder aangescherpt. Deze strategie kent drie speerpunten:

- saneren
- samenwerken
- selectief groeien

Bedrijven die in een verliesgevende situatie verkeren worden verder gesaneerd en geherstructureerd. Doelstelling is dat alle bedrijven door deze maatregelen weer een gezonde bijdrage leveren aan het groepsresultaat en zijn toegerust om de concurrentie aan te kunnen.

Samenwerken is een van de pijlers onder de concerngedachte binnen Ballast Nedam. Daarbij gaat het niet alleen om samenwerking binnen de divisie Ballast Nedam Industrie en Toelevering, maar ook om samenwerking tussen deze divisie en de andere divisies van het concern. Zeker ten tijde van economisch zwaar weer biedt het benutten van synergiemogelijkheden juist kansen.

Vooraf bij de betonbedrijven staan het consolideren van marktposities en kostprijsoptimalisatie centraal.

Gang van zaken

De omzet verminderde met 11%. Dit is voor het grootste gedeelte het effect van de moeilijke markt van de prefab-betonbedrijven. Verder is Van Oord Handel en Transport B.V. in 2003 verkocht. Bij de vergelijking van het resultaat met dat van 2002 moet worden opgemerkt dat in het resultaat van 2002 een bijzondere bate van de desinvestering van Transportbeton was opgenomen. Indien wordt geabstraheerd van de bijzondere effecten in 2002 en 2003, toont 2003 een verbetering van de bedrijfsvoering (ca. 1 miljoen euro).

Grondstoffen

- In 2003 hebben we onze positie in de grondstoffenwinning voor de langere termijn aanzienlijk versterkt. Zo hebben we uitbreidingsinvesteringen afgerond in de groeves in Yvoir (België) en Bremanger (Noorwegen). De groeves Bichterweerd en Algri hebben de continuïteit kunnen verlengen doordat de einddatum van het grinddecreet met enkele jaren verschoven zal worden.
- Het handelsbedrijf Van Oord Handel en Transport B.V. is wegens gebrek aan synergie gedesinvesteerd.

Prefab betonproducten

- De reorganisatietrajecten zijn afgerond. Durisol Raalte is in januari 2004 gedesinvesteerd.
- Intensievere samenwerking met andere bedrijven leidt tot commerciële en inkoopvoordelen. Bedrijven binnen de divisie bieden gezamenlijk projecten aan, waarbij gebruik wordt gemaakt van ieders kracht in specifieke deelsegmenten.

Specialistische technieken

- Bij de toepassing van de specialistische techniek voorspanning zijn in 2003 uitstekende prestaties behaald.
- Bij de betonrenovatie laat de toegenomen concurrentie zich voelen, vooral als het gaat om nieuwbouwactiviteiten. In de onderhoudssector is dit minder het geval. Samen met andere Ballast Nedam-bedrijven wordt mede daarom gewerkt aan totaaloplossingen voor onderhoudswerkzaamheden aan gebouwen en civiele kunstwerken.

Vooruitzichten

Ondanks de economische tegenwind zullen de resultaten in 2004 verbeteren: de reorganisatietrajecten zijn afgerond en de eerste resultaten zijn zichtbaar.

	BN I&T bedrijf	Segment	Producten
Grondstoffen	■ Bichterweerd	■ Grondstofwinning	■ Rondzand en grind
	■ Algri	■ Grondstofwinning	■ Gebroken zand en grind
	■ Yvoir	■ Grondstofwinning	■ Zandsteen (gres)
	■ Bontrup (30%)	■ Grondstofwinning	■ Graniet
			■ Zandsteen (Bestone)
	■ BN BulkGrondstoffen (33%)	■ Grondstofwinning	■ Industriezand
			■ Ophoogzand
	■ Verkaik	■ Grondstofhandel	■ Alle granulaten
	■ Vibouw-van Happen 50%		
Betonproducten	■ Haitsma Beton	■ Prefab elementen	■ Tunnels, bruggen, viaducten, barriers, funderingen / heipalen, geluidsschermen, dakplaten, gevelelementen, maatwerk constructieve elementen, stadion elementen, breedplaatvloeren
	■ Hoco Beton		
	■ Lingen Beton		
	■ Omnia Plaatvloer		
	■ Waco		
	■ Rademakers	■ Afwatering (gietijzer)	■ Gietijzerproducten voor bouw- automobiel- en machineindustrie
	■ TBS	■ Afwatering	■ Kolken, put- en gootafdekkingen, schuifafsluiters, terugslagkleppen
Specialiteiten	■ Nieuwenhuis/Bruil	■ Specialistische technieken	■ Voor- en naspanning, lijmwapening, SV vloersystemen, voegovergangen, omhullingbuizen, traditionele wapening, vizelconstructies, betonrenovatie (handmatig, betonspuiten en -injecteren), betonreparaties, gietasfalt, slijt- en afdichtingslagen
	■ Ivacon-Renoton		
	■ Spanstaal-Spankern		



De nieuwe Royal Park Bridge in Florida (Verenigde Staten) is qua ontwerp een replica van de originele brug uit 1925, maar zal qua omvang gaan voldoen aan de verkeerseisen van deze tijd.

Bouw Internationaal

x € 1 000 000	2003	2002	2001	2000	1999
Omzet	216	329	320	270	265
Orderportefeuille	107	340	494	604	215
EBITDA	7	(97)	(30)	9	(4)
EBITA	4	(103)	(35)	4	(12)
EBIT	4	(103)	(35)	4	(12)
EBIT/omzet	1,8%	- 31,2%	- 10,9%	1,3%	- 4,6%
Werkzaam vermogen	(14)	2	69	148	155
Gemiddeld aantal medewerkers	678	760	809	1 481	1 636

Markt

De risico's die zijn verbonden aan de internationale projectenmarkt zijn niet noemenswaardig verminderd. Per regio en per land is er sprake van verschillende 'risicoprofielen', maar het geheel van de internationale markt overziende wordt Ballast Nedam gesterkt in zijn besluit om hier uiterst selectief te blijven opereren op een aantal winstgevende 'competentie'-gebieden.

Strategie

Zoals medegedeeld in het verslagjaar 2002 wordt Ballast Nedam International (BNI) als zelfstandige divisie opgeheven. Op selectieve basis en op kleinere schaal zullen activiteiten met een beperkt risico worden uitgevoerd. Dit betreft natte en droge waterbouw (inclusief offshore windmolenparken), industriebouw en stadionbouw. Daarbij ligt vooral de nadruk op de inzet van onze kracht als deskundige en internationaal ervaren bouw- en projectmanagement. Hoofdaannemerschap van grote risicovolle buitenlandse projecten met bijbehorende verantwoordelijkheden en opdrachtcondities behoort tot het verleden.

De activiteiten van Ballast Nedam International Product Management (BNIPM) en het Canadese skiresort Kicking Horse Mountain Resort zijn ondergebracht in de nieuw opgerichte unit Ballast Nedam Asset Management B.V. De hoogwaardige kennis en kunde van de internationale bouw wordt binnen het concern gecombineerd met de deskundigheid van de Nederlandse eenheid binnen Ballast Nedam Infra die zich bezig houdt met de zware infrastructurele werken. De genoemde internationale civiele activiteiten zullen van hieruit worden uitgevoerd.

Gang van zaken

De afbouw van de divisie Ballast Nedam International is sneller en beter gegaan dan was verwacht. Van de vijf grote projecten die Ballast Nedam International begin 2003 in uitvoering had, zijn er inmiddels twee beëindigd.

De overgebleven drie grote projecten zijn:

- Hogesnelheidslijn in Taiwan
- LNG steiger en golfbreker in India
- Basculebrug in de Verenigde Staten

Deze projecten verlopen conform planning en worden grotendeels in 2004 afgerond. Kleinere, winstgevende, reeds langer lopende projecten betreffen waterdistributieprojecten in Ghana, een afvalproject in Vietnam en een onderhoudscontract in Saoedi-Arabië.

Daarnaast heeft Ballast Nedam International Product Management gedurende het verslagjaar, voornamelijk binnen Europa, projecten uitgevoerd op het gebied van renovatie van benzinstations en de aanleg van infrastructuur voor de telecomindustrie.

Bouw Verenigd Koninkrijk

x € 1 000 000	2003	2002	2001	2000	1999
Omzet	264	568	582	629	570
Orderportefeuille	-	377	544	465	446
EBITDA	(25)	(64)	(30)	3	5
EBITA	(26)	(67)	(32)	1	4
EBIT	(26)	(67)	(32)	1	4
EBIT/omzet	- 9,9%	- 11,9%	- 5,5%	0,2%	0,6%
Werkzaam vermogen	-	(48)	(46)	2	(32)
Gemiddeld aantal medewerkers	-	1 251	1 355	1 419	1 435

Gedeconsolideerd per 15 oktober 2003

Het jaar 2003 is uiterst teleurstellend verlopen voor Ballast Plc en daarmee ook voor Ballast Nedam als moederbedrijf.

In 2002 heeft Ballast Nedam besloten om zich op termijn terug te trekken uit de Britse markt. De al eerder ingezette sanering van Ballast Plc in het Verenigd Koninkrijk werd in 2003 geïntensiveerd. Het moederbedrijf Ballast Nedam N.V. zorgde voor voortgezette financiering.

Het verlies over het eerste halfjaar van 2003 was door deze inspanningen aanzienlijk kleiner dan in het voorgaande jaar, maar het werd toch duidelijk dat ingrijpende saneren nodig was om het bedrijf winstgevend te maken. Het reorganisatieplan dat het management van Ballast Plc hiertoe in oktober had uitgewerkt, hield in dat de sanering langer zou duren en substantieel meer zou gaan kosten dan door alle betrokkenen was aangenomen. Dit was voor de Raad van Bestuur van Ballast Nedam N.V. onaanvaardbaar.

Ballast Nedam heeft jarenlang achter Ballast Plc gestaan en met name in 2002 en 2003 het uiterste geleverd van zijn eigen financiële draagkracht ten behoeve van Ballast Plc. De grens was nu echter bereikt en moest helaas het besluit worden genomen om de verdere financiering van Ballast Plc te stoppen. Ballast Plc is als gevolg hiervan in oktober in surseance gegaan.

Door de juridische en financiële scheiding tussen Ballast Plc en Ballast Nedam levert deze surseance voor Ballast Nedam geen extra financiële risico's op. Ballast Nedam had garanties verstrekt op een drietal lopende PFI-projecten (PFI: Private Finance Initiative) waarvan er inmiddels twee zijn afgehandeld. De laatste garantie betreft een groot scholenproject in Londen. De onderhandelingen met de contractpartners in dit project hebben voorsnog niet tot resultaat geleid. Het is niet uitgesloten dat een langdurige juridische procedure volgt.

De overige garanties die Ballast Nedam verstrekt heeft, zijn gelimiteerd, niet direct opeisbaar en betreffen grotendeels afgeronde projecten. De voorziening die in 2003 voor deze garanties is getroffen, is gebaseerd op de inschatting in welke mate beroep op deze garanties kan worden gedaan.

Financiële resultaten

Omzet en operationeel resultaat

Omzet

x € 1 000 000	2003	2002	2001	2000	1999
Infrastructuur Nederland	456	481	474	367	368
Bouw en Ontwikkeling Nederland	509	498	540	514	488
Industrie en Toelevering	184	207	202	168	178
	1 149	1 186	1 216	1 049	1 034
Bouw Internationaal	216	329	320	270	265
Bouw Verenigd Koninkrijk	264	568	582	629	570
Overig	(10)	224*	208*	150*	129*
Totaal	1 619	2 307	2 326	2 098	1 998

De omzet bedroeg 1 619 miljoen euro ten opzichte van 2 307 miljoen euro in 2002. De omzet daalde in 2003 ten opzichte van 2002 door de verkoop van ons aandeel in Ballast Nedam Dredging eind 2002 en door de uitvoering van de strategie om de internationale activiteiten af te bouwen.

EBIT

x € 1 000 000	2003	2002	2001	2000	1999
Infrastructuur Nederland	10	11	12	7	1
Bouw en Ontwikkeling Nederland	16	12	14	20	16
Industrie en Toelevering	-	3	14	14	15
	26	26	40	41	32
Bouw Internationaal	4	(103)	(35)	4	(12)
Bouw Verenigd Koninkrijk	(26)	(67)	(32)	1	4
Overig	(4)	22*	4*	2*	(2)*
Totaal	-	(122)	(23)	48	22

* inclusief baggeren

Het operationele resultaat was in 2003 break-even na twee verliesgevende jaren.

Het operationele resultaat van de Nederlandse bouwdivisies steeg met 13% van 23 miljoen euro in 2002 tot 26 miljoen euro in 2003. Het operationele resultaat van Industrie en Toelevering daalde met 3 miljoen euro tot break-even door de moeilijke situatie op de prefab-betonmarkt. Het totale operationele resultaat van de Nederlandse bedrijven bedroeg 26 miljoen euro en was daarmee gelijk aan 2002.

De divisie Bouw Internationaal zette het verlies van 103 miljoen euro over 2002 om in een positief operationeel resultaat van 4 miljoen in 2003 euro. Het operationeel resultaat van Bouw Verenigd Koninkrijk bedroeg tot het moment van deconsolidatie (15 oktober 2003) 26 miljoen euro verlies (geheel 2002: 67 miljoen euro verlies).

In Overig is een bate van 9 miljoen euro opgenomen doordat bij de vaststelling van de jaarrekening van het pensioenfonds de vermogenspositie beter bleek te zijn dan de in maart 2003 opgegeven raming. In 2002 leidde dit tot een last van 38 miljoen euro.

De Nederlandse Mededingingsautoriteit legde in 2003 boetes op voor overtredingen van de Mededingingswet. De uitkomst van de voorziene procedures is dermate onzeker, dat geen voorziening voor deze boetes werd opgenomen.

Marge

x € 1 000 000	2003	2002	2001	2000	1999
Infrastructuur Nederland	2,2%	2,3%	2,5%	1,8%	0,3%
Bouw en Ontwikkeling Nederland	3,1%	2,5%	2,7%	3,9%	3,3%
Industrie en Toelevering	0,0%	1,2%	6,7%	8,5%	8,2%
	2,3%	2,2%	3,3%	3,9%	3,1%
Bouw Internationaal	1,8%	- 31,2%	- 10,9%	1,3%	- 4,6%
Bouw Verenigd Koninkrijk	-9,9%	- 11,9%	- 5,5%	0,2%	0,6%
Totaal	0,0%	- 5,3%	- 1,0%	2,3%	1,0%

Nettoresultaat

Nettoresultaat

x € 1 000 000	2003	2002	2001	2000	1999
EBIT	-	(122)	(23)	48	22
Rentebaten en -lasten	(6)	(13)	(9)	(14)	(12)
Resultaat voor belasting	(6)	(135)	(32)	34	10
Belastingen	52	(8)	(18)	(12)	(1)
Nettoresultaat	46	(143)	(50)	22	9

Het nettoresultaat steeg van een verlies van 143 miljoen euro in 2002 tot een winst van 46 miljoen euro in 2003. Deze stijging was het gevolg van het break-even operationeel resultaat (2002: 122 miljoen euro verlies), de 7 miljoen euro lagere rentelasten en de belastingbate van 52 miljoen euro.

De belastingbate over 2003 van 52 miljoen euro bestond uit een resultaat op voorgaande jaren van 11 miljoen euro, een bate van 43 miljoen euro door het activeren van een latente belastingvordering en belastinglasten van 2 miljoen euro buiten fiscale eenheid. In 2002 bedroeg de belastinglast 8 miljoen euro.

Door de definitieve vaststelling van de aanslagen vennootschapsbelasting tot en met 2001 werd een bate geboekt van 11 miljoen euro.

Ballast Nedam beschikte eind 2003 over 140 miljoen euro aan onbeperkt verrekenbare fiscaal compensabele verliezen in Nederland. Hiervan werd 125 miljoen euro tot waardering gebracht. Indien de in 2005 verwachte liquidatie van Ballast Plc plaatsvindt, kan naar verwachting 100 miljoen euro tot 130 miljoen euro worden toegevoegd aan de onbeperkt verrekenbare fiscaal compensabele verliezen.

Orderportefeuille

Orderportefeuille

x € 1 000 000	2003	2002	2001	2000	1999
Infrastructuur Nederland	441	509	619	684	314
Bouw en Ontwikkeling Nederland	437	540	447	432	462
Industrie en Toelevering	61	67	62	64	50
	939	1 116	1 128	1 180	826
Bouw Internationaal	107	340	494	604	215
Bouw Verenigd Koninkrijk	-	377	544	465	446
Overig	-	-	323*	411*	194*
Totaal	1 046	1 833	2 489	2 660	1 681

* inclusief baggeren

De orderportefeuille bedroeg 1 046 miljoen euro en was 787 miljoen euro lager dan eind 2002. Deze daling in 2003 reflecteerde de afbouw van de internationale activiteiten.

De orderportefeuille van Infrastructuur Nederland van 441 miljoen euro daalde door de uitvoering van de grote meerjarige infrastructurele werken. De orderportefeuille van Bouw en Ontwikkeling Nederland was in lijn met voorgaande jaren en bedroeg 437 miljoen euro.

Vermogen en financiering

Het werkzaam vermogen is ten opzichte van 2002 met 14 miljoen euro gestegen. Dit was het gevolg van enerzijds een hoger werkzaam vermogen door de activering van de actieve belastingvordering en door de deconsolidatie van Ballast Plc en anderzijds door het lagere werkkapitaal van de Nederlandse bedrijven.

Het eigen vermogen bedroeg per eind 2003 102 miljoen euro (2002: 56 miljoen euro). De solvabiliteit is gestegen van 9% eind 2002 tot 18%.

De kasstroom uit operationele activiteiten bedroeg over 2003 16 miljoen euro positief tegen 94 miljoen euro negatief over 2002. De positieve kasstroom uit investeringsactiviteiten bedroeg 7 miljoen euro, bestaande uit 19 miljoen euro aan investeringen en uit 26 miljoen euro aan desinvesteringen. De desinvesteringen betroffen onder meer de verkoop van materieel door Bouw Internationaal en de verkoop van de aandelen in Strait Crossing Development Inc.

In de divisie Industrie en Toelevering werd Van Oord Handel en Transport B.V. verkocht.

De netto liquide middelen zijn gestegen van 116 miljoen euro in 2002 tot 136 miljoen euro in 2003. Ballast Nedam beschikt over een 64 miljoen euro faciliteit met een looptijd tot februari 2005. De daling van de langlopende schulden van 39 miljoen euro in 2002 tot 27 miljoen euro in 2003 bestond uit een aflossing van 3 miljoen euro en een bijstelling van 9 miljoen euro van de langlopende lening met de Stichting Pensioenfonds Ballast Nedam.



Met de aanleg van de Hemboog spoorlijn in Amsterdam-West is de treinreis vanuit Noord-Holland naar Schiphol aanmerkelijk bekort. Overstappen op Amsterdam Centraal of Sloterdijk is niet meer nodig.

Human Resources

Reorganisatie bij International, Engineering en Holding

In 2002 werd bekendgemaakt dat er een reorganisatie zou plaatsvinden bij de eenheden International, Engineering en Holding. De uitvoering daarvan is beter dan verwacht verlopen. De reorganisatie van Engineering is afgerond. Bij International en Holding krijgen de afbouw, respectievelijk afslanking in 2004 hun beslag, nadat in 2003 al het grootste deel van deze operaties was uitgevoerd. Voor deze reorganisatie was een sociaal plan overeengekomen; gedwongen ontslagen zijn volledig binnen de afgesproken kaders gerealiseerd.

Aanpassingen van de personeelssterkte

Los van de aangekondigde reorganisatie hebben binnen de divisies Ballast Nedam Bouw en Ontwikkeling en Ballast Nedam Infra op beperkte regionale schaal personeelsreducties plaatsgevonden. Binnen de divisie Industrie en Toelevering is de personeelssterkte aangepast bij een aantal bedrijven in de prefab sector en bij Rademakers Gieterij B.V. in Klazienaveen. De personeelssterkte van het hele concern is in 2003 met circa 1600 verminderd tot circa 5000 medewerkers.

Loopbaanbegeleiding

In 2003 is het aantal medewerkers dat deelneemt aan het programma Loopbaanbegeleiding drastisch uitgebreid tot het gehele stafpersoneel van Ballast Nedam. Verder is de planning en uitvoering van het loopbaanbegeleidingsstelsel sterk gedecentraliseerd. Wel blijven de bezetting van de hoogste managementfuncties en het toezicht op de loopbaanprocedures centraal gecoördineerd. Daarnaast zijn in het kader van het loopbaanbeleid de in-company cursussen georganiseerd, op dezelfde manier en met dezelfde intensiteit als in voorgaande jaren.

Overleg met ondernemingsraad

Binnen het verslagjaar vond het reguliere overleg met de Centrale Ondernemingsraad plaats, waarvan tweemaal in aanwezigheid van commissarissen. Daarbij werd onder andere de bieding besproken die Egeria in 2003 heeft gedaan op de aandelen Ballast Nedam Nederland. Andere onderwerpen van gesprek waren de voortgang van de reorganisatie, de overeenkomst met Ordina over de verhuur van het bestaande Ballast Nedam-hoofdkantoor, desinvesteringen, de gedragscode en het rookbeleid.

Ziekteverzuim

In 2003 was het ziekteverzuim gemiddeld 5,5%. In 2002 was dit 6%. Het beleid om pro-actief en reactief alert te reageren op (risico's van) verzuim wordt voortgezet. De rol van het decentrale management en de direct leidinggevende is hierbij cruciaal.

Risicobeheersing en risicoprofiel

Ballast Nedam is decentraal georganiseerd in divisies, die zelf ook weer bestaan uit decentrale bedrijven. Om te voorkomen dat bedrijven niet-gewenste risico's aangaan, bestaat een structuur waarbij de divisiedirectie vooraf toestemming moet geven voor contracten boven een bepaalde grens. Projecten die als risicovol worden beoordeeld, moeten door de Raad van Bestuur zijn goedgekeurd voordat een contract kan worden afgesloten. Dat geldt in ieder geval voor projecten met een mogelijke productiewaarde van meer dan 25 miljoen euro, maar ook voor investeringen in grondposities en in materiële vaste activa, en voor het aangaan van langjarige verplichtingen. Over deze projecten rapporteren de divisies vervolgens afzonderlijk in de kwartaalrapportages aan de Raad van Bestuur.

Het interne goedkeuringsproces omvat in alle gevallen gedetailleerde analyses op technisch, geologisch, juridisch, financieel, fiscaal, politiek en milieuterrein. Maar niet alleen deze risicofactoren spelen een rol: ook lokale omstandigheden kunnen de gang van zaken tijdens de bouw negatief beïnvloeden. Er kunnen bijvoorbeeld problemen ontstaan met de beschikbaarheid van bouwmaterialen en uitvoerend personeel, of met de veiligheidssituatie. Ook kunnen meteorologische, klimatologische en seizoensgebonden omstandigheden soms grote invloed hebben op de voortgang van het werk en daarmee op het uiteindelijke resultaat.

Ook risico's bij projecten die Ballast Nedam voor eigen rekening ontwikkelt worden met behulp van procedures en beoordelingscriteria beheerst. Zo wordt de bouw pas gestart als er voldoende zekerheid is over de verkoop of verhuur. Bij woningbouw wordt in de regel een minimumpercentage aangehouden van 70%, bij zakelijke vastgoedprojecten wordt uitgegaan van 100%.

Tijdens de uitvoeringsfase zijn de risico's vaak van technische aard. Ballast Nedam spant zich in om de procesbeheersing voortdurend te verbeteren, de kwaliteit te borgen en faalkosten stelselmatig te analyseren. Voor projecten worden de gebruikelijke verzekeringen afgesloten tegen risico's tijdens de bouw. Daarnaast worden betalingsrisico's bij de uitvoering van projecten grotendeels voorkomen door in het contract voorschotbetalingen vast te leggen die in overeenstemming zijn met het uit te voeren werk.

Financiële risico's worden zo volledig mogelijk beheerst door systematische rapportage en door een verantwoorde wijze van financiering. De financiële rapportage wordt uitgevoerd ten opzichte van het businessplan, met een fasering in dertien perioden voor het lopende jaar. De rapportage bestaat uit een dagelijkse liquiditeitsrapportage, een periodieke financiële rapportage en een kwartaalrapportage. De Raad van Bestuur bespreekt periodiek de gang van zaken met de divisiedirecties aan de hand van deze rapportages.

De Nederlandse divisies van Ballast Nedam hebben hun eigen financieringsfaciliteiten. Voor deze divisies zijn geen verklaringen conform artikel 403, lid 1, sub f boek 2 Burgerlijk Wetboek gedeponneerd. Het is in de bouw gangbaar dat er een negatief werkkapitaal ontstaat doordat bedrijven vooruitbetalingen ontvangen op projecten. Daarbij kan zich een liquiditeitsrisico voordoen als minder vooruitbetalingen worden ontvangen, doordat minder projecten in uitvoering worden genomen. Ballast Nedam beheerst dit risico door periodieke kasstroomprognoses te maken en door de kredietfaciliteiten waarover het bedrijf beschikt.

Overige risico's

Mededingingsrisico's

De Nederlandse Mededingingsautoriteit (NMa) heeft in 2002 vier gevallen vastgesteld waarbij Ballast Nedam betrokken zou zijn geweest bij mogelijke overtreding van de regelgeving. In 2003 heeft zij Ballast Nedam in drie van deze gevallen een boete opgelegd:

- Mogelijke kartelafspraken bij de opdracht voor het onderhoud van wegen in de gemeente Scheemda (1998). Boete: 308.000 euro.
- Mogelijke kartelafspraken rondom opdrachten voor het onderhoud van wegen in de provincies Groningen, Friesland en Drenthe (1998 – oktober 2000). Boete: 240.000 euro.
- Mogelijke kartelafspraken bij infrastructurele projecten in Haarlemmermeer/Schiphol. Boete: 14.548.000 euro.

Ballast Nedam heeft bij de NMa bezwaar aangetekend en zal zich verder juridisch verzetten tegen de boetes die zijn opgelegd. De betalingsverplichting is opgeschort voor de duur van de bezwaarprocedure bij de NMa en een eventuele beroepsprocedure daarna. Deze procedure kan niet leiden tot verhoging van de boete. Ballast Nedam heeft op dit punt overigens geen voorziening in de jaarrekening 2003 getroffen. Het is immers nog onzeker of uiteindelijk tot betaling zal moeten worden overgegaan; ook is nog geen onderbouwde reële inschatting mogelijk van de hoogte van eventuele boetes als uitkomst van de bezwaar- en beroepsprocedure.

Deze onzekerheid geldt ook voor de 61 vorderingen die overheden pro forma hebben ingediend bij de Raad voor Arbitrage, omdat zij menen dat zij schade hebben geleden door de prijsafspraken. Ballast Nedam ziet geen grond voor deze claims en zal deze dus ook juridisch aanvechten.

Tegen één dochteronderneming van Ballast Nedam is een mededingingsprocedure aanhangig gemaakt bij de civiele rechter. Ballast Nedam betwist echter de bevoegdheid van de civiele rechter. Zo nodig zal dit principiële standpunt tot het hoogste rechtsorgaan worden bevochten.

De NMa heeft in 2002 een rapport opgesteld over mogelijke overtredingen van de Mededingingswet met betrekking tot asfaltcentrales in Noord-Nederland; er is geen boete opgelegd.

De NMa heeft begin 2004 een rapport opgemaakt over de betrokkenheid van een vroeger dochterbedrijf bij mogelijke prijsafspraken in het betonmortelsegment.

In februari 2004 heeft Ballast Nedam bij de NMa gemeld, dat een werkmaatschappij in de utiliteitsbouwsector in de jaren 1998 – 2001 waarschijnlijk betrokken is geweest bij overtreding van de Mededingingswet. Daarbij is aan de NMa ook medegedeeld, dat er aanwijzingen zijn van overtredingen van de mededingingswet in andere marktsegmenten. Ballast Nedam is een intern onderzoek gestart waarvan de uitkomst nog niet bekend is.

Ballast Nedam is voor zover bekend niet betrokken bij enig lopend strafrechtelijk onderzoek van het Openbaar Ministerie.

Ballast Plc

Ballast Plc (Verenigd Koninkrijk) is in 2003 in surseance gegaan. Ballast Nedam N.V. heeft eerder garanties verstrekt op een aantal projecten van Ballast Plc. Meer informatie daarover staat in de paragraaf 'Bouw Verenigd Koninkrijk'.

Arbitrage Ballast Ham Dredging

HBG is een arbitrageprocedure gestart over garanties die in november 2001 zijn verstrekt bij de fusie van de baggerbedrijven van HBG en Ballast Nedam. Ballast Nedam heeft hiervoor op 30 december 2002 een bankgarantie verstrekt van 30 miljoen euro. Ballast Nedam verwacht dat de uitkomsten van deze procedure geen effect zullen hebben op de winst-en-verliesrekening.

Ballast Nedam International

Op dit moment zijn bij Ballast Nedam International nog de drie laatste, grote internationale projecten in uitvoering (zie paragraaf 'Bouw Internationaal').

Informatie en Communicatie Technologie (ICT)

De werkplekautomatisering heeft het afgelopen jaar grotendeels in het teken gestaan van kostenreductie. Sinds de oprichting van onze interne service unit Ballast Nedom ICT, nu drie jaar geleden, werden de kosten per werkplek al met zo'n 20% gereduceerd, nog los van inflatie-invloeden en zonder aan dienstverlening in te boeten.

Nieuw bedrijfsnetwerk

Er is een nieuw netwerk in gebruik genomen: een kosteneffectief Wide Area Netwerk, gebaseerd op MPLS-technieken (Multi Protocol Label Switching) en DSL-technieken (Digital Subscriber Line). Daardoor heeft niet alleen ons vaste Nederlandse kantorennet, maar ook een groot deel van de bouwplaatsen de beschikking over snelle dataverbindingen met het hoofdkantoor in Nieuwegein.

Bouwplaatsautomatisering bij Ballast Nedom Infra

Bij Ballast Nedom Infra wordt binnenkort het bouwplaatsautomatiseringsproject DB Infra afgerond. Met dit nieuwe systeem kunnen onder andere financiële verplichtingen en urenverantwoording vanaf de bouwplaats direct elektronisch worden geregistreerd en verwerkt in het achterliggende Baan IV-systeem. Deze applicatie is opgezet op grond van de automatiseringsbehoeften van de uitvoering. Ook de materieelmodule van Baan IV is inmiddels ingevoerd.

Vernieuwd informatiesysteem voor Ballast Nedom Bouw

Bij Ballast Nedom Bouw is het bestaande Eniac-informatiesysteem uitgebreid met een servicemodule die speciaal gericht is op het woningbouwproces. Ook werd de module voor kopersbegeleiding uitgebreid met een calculatiemodule. Bovendien zijn de bestaande data beter ontsloten via business intelligence tools. Door de vernieuwing van het informatiesysteem is via internet verkoopinformatie benaderbaar over door Ballast Nedom Bouw en Ontwikkeling ontwikkelde woningen. Bij Ballast Nedom Bouw regio West loopt een proef waarbij huizenkopers meer- en minderwerk via internet kunnen afhandelen. Bredere invoering is op dit moment in onderzoek.

Nieuw documentenbeheersysteem voor Infra Consult + Engineering

Bij ons engineeringbedrijf Infra Consult + Engineering is dit jaar het 'I3'-project afgerond. Daarmee beschikt Ballast Nedom nu over een geïntegreerd projectensysteem, waaronder een geavanceerd elektronisch documentenbeheersysteem. Het documentenbeheersysteem is zowel bruikbaar voor pure engineeringprojecten als voor geïntegreerde design-and-construct-projecten. Met het systeem kunnen interne en externe werkgroepen beschikken over de laatste technische informatie over de projecten.

Verbeterde informatiesystemen bij Ballast Nedom Industrie en Toelevering

Bij diverse Ballast Nedom-bedrijven uit de divisie Industrie en Toelevering is dit jaar veel aandacht besteed aan optimalisatie van de bestaande bedrijfsinformatiesystemen.

ICT in 2004

Het komende jaar besteedt ICT aandacht aan onder andere de volgende onderwerpen:

- verbetering van (interne) elektronische factureringsprocessen;
- integratie van de verschillende personeelsinformatiesystemen;
- eenvoudig elektronisch documentenbeheer voor alle gebruikers;
- verdere optimalisatie van het mobiele en vaste telefonieverkeer.

Inkoop

In 2003 zijn belangrijke initiatieven op inkoopgebied gestart. Sinds 2002 is de afdeling Purchasing Services actief. Deze coördineert en verbetert de inkoopactiviteiten van Ballast Nedam. De afdeling heeft het afgelopen jaar een aantal activiteiten ondernomen, waarbij de belangrijkste aandachtspunten waren:

- de uitvoering van projecten in het kader van 'IPPO' (inkooppakket- en procesoptimalisatie);
- de ontwikkeling van systemen ten dienste van het inkopen door Ballast Nedam;
- medewerkers bewuster maken van de effecten die de manier van inkopen heeft op onze bedrijfsresultaten.

IPPO-projecten

Het afgelopen jaar is een aantal IPPO-projecten gestart en afgerond. IPPO staat voor inkooppakket- en procesoptimalisatie. Het succes van deze projecten is vooral te verklaren vanuit de gezamenlijke en brede aanpak. In deze projecten worden inkoopvolumes die de regio of divisie overstijgen, gebundeld en opnieuw aan de leveranciers voor offerte aangeboden. Bovendien wordt er kritisch gekeken naar de specificatie van onze behoefte. Dat is een beproefde methode die in directe en indirecte zin besparingen oplevert, en die daarom ook bij toekomstige projecten zal worden toegepast.

Nieuwe en verbeterde inkoopsystemen

Er zijn en worden enkele nieuwe inkoopsystemen voor Ballast Nedam ontwikkeld. Al deze systemen hebben dezelfde doelstelling: de kennis op inkoopgebied die in de organisatie aanwezig is activeren en ondersteunen.

Zo is dit jaar een operationeel inkoopstelsel in de gehele Ballast Nedam-organisatie ingevoerd. Hierin worden de administratieve handelingen van het inkoopproces verricht, zoals het opstellen van contracten.

Ons inkoopinformatie- en monitoringsysteem levert rapportages op die ons in staat stellen om periodiek op regio-, divisie- en concernniveau het inkoopgedrag van de organisatie te volgen. In 2004 zullen de rapportages on line aan de organisatie ter beschikking worden gesteld, waardoor de organisatieonderdelen beter geïnformeerd de toeleveringsmarkt tegemoet kunnen treden.

Deze rapportages stellen ons ook in staat om het gebruik van raam- en jaarcontracten met onze voorkeurlleveranciers te stimuleren, om zo een wederzijds vruchtbare relatie tussen opdrachtgever en leverancier tot stand te brengen.

Interne communicatie over de inkoop

De komende jaren zal Ballast Nedam het inkoopproces verder professionaliseren. Een voorwaarde daarvoor is dat iedereen die betrokken is bij de inkoop, weet en begrijpt welke verbeteringen nodig zijn. Communicatie is dan ook een sleutel tot succes. Daarom worden verschillende activiteiten ondernomen:

- er wordt een communicatieplan ontwikkeld;
- er worden presentaties in de regio's gehouden voor werkvoorbereiders, projectleiders, inkopers en calculatoren;
- er worden themabijeenkomsten georganiseerd;
- er wordt een speciaal programmadeel over inkopen verzorgd in het Initial Management Program van het middenkader van Ballast Nedam.

Kwaliteit, arbeidsomstandigheden en milieu (KAM)

Ballast Nedam hanteert een integrale aanpak van vraagstukken die te maken hebben met de zorg voor kwaliteit, arbeidsomstandigheden (arbo) en milieu (KAM-zorg). Het belang van kwaliteitszorg spreekt voor zichzelf; continue aandacht voor arbo en milieu zijn een logisch uitvloeisel van de wens om verantwoord te ondernemen. Het is noodzakelijk om onze eigen organisatie op dit gebied permanent te bewaken en te verbeteren. Alleen op die manier kunnen we recht doen aan het belang van kwaliteit, arbo en milieu en daarbij voldoen aan alle eisen die in binnen- en buitenland door de maatschappij worden gesteld.

KAM-zorg maakt bij Ballast Nedam integraal deel uit van de totale bedrijfsvoering en is in een systeem verankerd. Dit systeem wordt door de gehele organisatie heen toegepast. Het management controleert de naleving en gebruikt daarbij een aantal gestandaardiseerde hulpmiddelen, zoals:

- registratie van klachten, tekortkomingen en afwijkingen;
- signaleren en analyseren van onveilige situaties;
- melding van incidenten, ongevallen en bijna-ongevallen op de werkplek;
- melding en analyse van ziekteverzuim;
- interne en externe audits, werkplekinspecties en projectevaluaties.

Om het KAM-systeem te onderhouden, zijn bij de werkmaatschappijen zogeheten KAM-coördinatoren aangesteld. Die ondersteunen en stimuleren de verschillende registratieactiviteiten, onder andere door interne audits te houden. Om de objectiviteit te waarborgen, wisselen de diverse KAM-coördinatoren regelmatig informatie uit. Daarnaast wordt het systeem bewaakt door regelmatig externe audits uit te voeren. Aan de hand van de resultaten van de interne en externe audits worden verbeterprogramma's opgesteld.

Kwaliteitszorg

Ballast Nedam streeft ernaar, de kwaliteit van het werk meetbaar te maken. Daarom is het beleid erop gericht een goede procesbeheersing te bereiken, de kwaliteit te borgen en faalkosten stelselmatig te analyseren. De kwaliteitszorg is onder andere gebaseerd op enkele externe kwaliteitsnormen. Zo hanteren alle bedrijven een kwaliteitssysteem - en zijn dus ook gecertificeerd - volgens NEN ISO 9001, en enkele ook volgens NEN ISO 9002. Bovendien is Ballast Nedam International gecertificeerd door Lloyd's Register Quality Assurance.

Arbobeleid

Een van de belangrijkste doelstellingen van Ballast Nedam is lichamelijk letsel en schade aan de gezondheid van de medewerkers te voorkomen. Het arbobeleid is daarop gericht. Bij alle werkzaamheden staan daarom veiligheid en het algemeen welzijn van onze medewerkers voorop.

Het arbobeleid wordt in goed overleg met de werknemersvertegenwoordigingen geformuleerd en uitgedragen. Daarbij wordt gebruikgemaakt van de Veiligheids Checklist Aannemers (VCA). De meeste Ballast Nedam-bedrijven zijn volgens die norm - of een gelijkwaardige - gecertificeerd.

Veiligheid en gezondheid van de medewerkers worden bevorderd door hen te voorzien van duidelijke werkinstructies, goede gereedschappen, veilig materieel en persoonlijke beschermingsmiddelen. Overleg, instructies, publicaties en (VCA-)cursussen worden ingezet om medewerkers bewuster te maken van de noodzaak om hun werkzaamheden veilig voor te bereiden en uit te voeren. Op alle werklocaties, per ploeg en per functie worden veiligheidsinstructies gegeven en de benodigde beschermingsmiddelen verstrekt. Om het veiligheidsbeleid actueel te houden worden regelmatig inspecties uitgevoerd, afwisselend door eigen mensen en door externe veiligheidsdeskundigen.

Leidinggevenden, vaklieden en ook onderaannemers worden verantwoordelijk gesteld voor de veiligheid op de werkplek. Bij het begin van ieder project, en tussentijds bij de introductie van iedere nieuwe medewerker, wordt benadrukt dat het noodzakelijk is om onveilige werksituaties te melden. Daarbij wordt ook informatie verstrekt over eventuele extra regels en voorschriften van de opdrachtgever.

Ballast Nedam houdt een gedetailleerde registratie bij van de ongevallen die zich voordoen. De ongevalcijfers worden op grond van de Veiligheids Checklist Aannemers vastgesteld en stelselmatig vergeleken met de normcijfers. De afgelopen jaren is het aantal ongevallen gedaald; deze daling zette zich ook in 2003 voort. Dat neemt overigens niet weg dat zich in 2003 helaas toch een enkel ernstig ongeval heeft voorgedaan.

Milieuzorg

In alle sectoren van het bedrijfsleven is milieuzorg van belang. De bouwsector is bij uitstek betrokken bij de belangrijkste milieucomponenten bodem, water en lucht. Het milieubeleid van Ballast Nedam is er met name op gericht milieuvervuiling te voorkomen door preventieve maatregelen te nemen. Daarbij gaat het er onder meer om:

- de schadelijke effecten voor het milieu tijdens de bedrijfsactiviteiten te beperken;
- milieuvriendelijke bouwtechnieken toe te passen, waaronder het gebruik van duurzame materialen;
- besparen op energie en water;
- te zorgen voor een goed binnenmilieu;
- de hoeveelheid afval te beperken, en afval te scheiden en hergebruiken.

Iedere medewerker wordt geacht zijn verantwoordelijkheid te kennen ten opzichte van het milieu en zich te houden aan de werkinstructies die op dit gebied gelden. De controle hiervan behoort tot de taken van het lijnmanagement. Dat wordt daarbij gesteund door de KAM-coördinatoren. Bovendien controleren de medewerkers ook elkaar op naleving van de voorschriften.

Duurzame bouw is een belangrijk punt van aandacht van het ingenieursbureau van Ballast Nedam. Bij duurzame bouw staan drie thema's centraal:

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

Duurzaamheidsverslag

We gaven hierboven al aan dat Ballast Nedam zich bewust is van de ethische, sociale en milieu-effecten van haar activiteiten. Een manier om aan dat bewustzijn uitdrukking te geven, is het pakket maatregelen dat beschreven is in de GRI-richtlijnen. Ballast Nedam heeft zichzelf een inspanningsverplichting opgelegd om zo veel mogelijk te voldoen aan de kernindicatoren die in de richtlijnen genoemd worden.

Ook in het verslagjaar 2003 zijn hierbij belangrijke vorderingen gemaakt. De doelstelling is om over 2005 een volledige duurzaamheidsrapportage te maken op basis van de GRI-indicatoren. Een interne analyse en beoordeling hebben uitgewezen dat Ballast Nedam in 2002 90 GRI-punten scoorde. Daarmee behoren we tot de voorhoede van de markt:

Bedrijf	punten
Philips	115
Nutreco	101
ING	98
Shell	96
KLM	95
Ballast Nedam	90
DSM	80

Innovatie

Ballast Nedam ontwikkelt elk jaar een groot aantal innovaties. Met uiteenlopende nieuwe vindingen en kennis verbeteren we onze producten en processen.

Minder risico's bij ondergronds werken

Een voorbeeld van een innovatie is de ontwikkeling van nieuwe netten voor ondergrondse infrastructuur. Daarbij is registratie van ondergrondse leidingen van groot belang; bij aanleg van nieuwe leidingen bestaan immers risico's voor het bestaande net. Ballast Nedam heeft op dit gebied nieuwe kennis ontwikkeld en gedeeld met belanghebbenden. Daardoor kunnen we nog efficiënter nieuwe netten ontwikkelen.

Ook werken we samen met de grote kennisinstituten om meer inzicht te krijgen in de theoretische achtergronden van onzekerheden van de ondergrond. Daarbij hebben we zowel op nationaal als internationaal niveau resultaten geboekt. Met behulp van financiering van het ministerie van Economische Zaken hebben we kennis ontwikkeld die helpt om risico's in de bouw te verminderen. Met financiering van de Europese Unie zijn er goede resultaten geboekt bij het reduceren van de veiligheids- en gezondheidsrisico's van werken in en onder de grond.

Participatie in onderzoeksprogramma's

Ballast Nedam participeert actief in programma's om de Nederlandse kenniseconomie te versterken op het gebied van infrastructuurontwikkeling, ruimtelijke ontwikkeling en proces- en systeeminnovatie in de bouw. Het kabinet heeft deze programma's eind 2003 geselecteerd voor toepassing van de BSIK-regeling (Besluit subsidies investeringen kennisinfrastructuur; voormalig ICES/KIS). Dit is een regeling die voorziet in tientallen miljoenen euro's subsidie voor genoemde programma's. De programma's hebben als gemeenschappelijk doel dat ze innovatief zijn en van belang voor de internationale concurrentiepositie van ons land.

InnovatieWeb

Voor het ontwikkelen van nieuwe producten heeft Ballast Nedam een aparte naam gedeponeerd: InnovatieWeb. Bij InnovatieWeb staat een gerichte productontwikkeling centraal, bedoeld om bestaande producten op een onderscheidende manier te verbeteren, met een langdurig concurrentievoordeel. Met deze aanpak is onder andere succes geboekt voor geluidsreducerende wegoppervlakken die worden toegepast in de bebouwde omgeving. In 2003 heeft Ballast Nedam een certificaat verkregen waardoor we asfalt kunnen aanleggen dat de geluidsoverlast van verkeer met meer dan 4 decibel vermindert bij snelheden van 50 km per uur.

Prefab vangrail

Om de veiligheid op de weg te vergroten, heeft Ballast Nedam een prefab vangrail ontwikkeld die op een testbaan onder verschillende omstandigheden is beproefd.

Kwaliteitsverbetering beton

Ballast Nedam zoekt continu naar mogelijkheden om nieuwe toepassingen van beton te ontwikkelen en de kwaliteit te verbeteren. In 2003 zijn er successen geboekt met een betere beheersing van het uithardingsgedrag van beton, zodat beton voor nog meer toepassingen geschikt is en de kwaliteit beter kan worden gewaarborgd.

Handboek Kademuren

Kennis op technisch gebied vastleggen: dat is een van de uitdagingen waarvoor de engineeringseenheid Infra Consult + Engineering zich gesteld ziet. Daarom heeft Infra Consult + Engineering actief geparticipeerd in het Handboek Kademuren dat het afgelopen jaar is uitgebracht. In dat handboek is de ervaring en kennis van een generatie kademuurbouwers gebundeld.

Nieuwe techniek voor de plaatsing van windmolens

De veeleisende weersomstandigheden op zee maken innovatieve technieken noodzakelijk. Ballast Nedam heeft zich al eerder onderscheiden met de plaatsing van windmolens buiten de dijken. Deze ontwikkeling zetten we voort met nieuwe technieken voor de installatie van de steeds groter wordende windmolens. Zo is er een octrooi verleend om een opblaasbare fundatiepaal voor windmolens te plaatsen; over deze bijzondere techniek is in verschillende vakbladen gepubliceerd.

Marktpartijen

Rangorde van marktpartijen (gemeten naar omzet in 2002 in miljarden euro's)

Concernomzet	
1 BAM	8,3
2 Volker Wessels	3,3
3 Heijmans	2,4
4 Ballast Nedam	2,3
5 TBI	1,7
6 Dura	1

Omzet infrastructuur Nederland	
1 BAM	1,8
2 Volker Wessels	1,3
3 Heijmans	0,9
4 Ballast Nedam	0,5
5 Dura	0,4
6 Strukton	0,4

Omzet bouw en vastgoed Nederland	
1 BAM	2,2
2 Heijmans	1,5
3 Volker Wessels	1,1
4 TBI	0,6
5 Dura	0,6
6 Ballast Nedam	0,5

Omzet industrie en toelevering (uitsluitend Nederlandse bouwconcerns)	
1 TBI	0,4
2 Ballast Nedam	0,2
3 Heijmans	0,2
4 Volker Wessels	0,1

Vooruitzichten

De markten in 2004

De bouwsector reageert in het algemeen vertraagd op veranderingen in de conjunctuur doordat investeringsbeslissingen een lange doorlooptijd hebben. In tijden van hoogconjunctuur gaan de groeistrategieën van potentiële opdrachtgevers vaak gepaard met de behoefte aan nieuwe bouwwerken. De feitelijke bouw gaat echter vaak pas van start in een later stadium van de economische cyclus.

Gebaseerd op deze algemene tendens, zal de bouwmarkt in 2004 en 2005 de effecten ondervinden van de nog heersende recessie. Een conjunctuurherstel in 2004 zal pas weer vanaf 2006 een positieve uitwerking hebben op de bouwmarkt (met name de utiliteitsbouw).

De infrastructuurmarkt wordt vooral bepaald door de beschikbaarheid van overheidsinvesteringen. Per bestuurslaag verschilt deze beschikbaarheid en zijn er ook in magere jaren marktmogelijkheden. Toch zal er, over het geheel genomen, naar verwachting een lager opdrachtvolume zijn.

Vooruitzichten voor Ballast Nedam

Op dit moment kunnen wij door de onzekerheden op de diverse markten geen concrete winstverwachting uitspreken. De volgende verwachtingen zijn echter gerechtvaardigd:

- De Nederlandse divisie Ballast Nedam Infra zal haar marktpositie in de komende jaren handhaven, maar die zal zeker worden beïnvloed door overheidsmaatregelen in de weg- en waterbouw, alsmede door de druk op het prijsniveau.
- Ballast Nedam Bouw en Ontwikkeling is positief gestemd over 2004.
Door de capaciteiten van deze divisie, de omvang en de uitstekende kwaliteit van de orderportefeuille zal Bouw en Ontwikkeling zich naar verwachting kunnen onttrekken aan de algemene verslechtering in haar marktsegmenten.
- De divisie Ballast Nedam Industrie en Toelevering opereert op een aantal deelmarkten met verschillende marktomstandigheden. Met name de prefab-betonmarkt heeft last van overcapaciteit en (mede daardoor) een laag prijsniveau. Door de in dit cluster getroffen efficiëncymaatregelen is de kostprijsfactor echter sterk verbeterd en moet een hoger resultaat mogelijk zijn.
- De internationale divisie zal geen projecten meer aannemen. De internationale activiteiten die Ballast Nedam Infra zal (blijven) uitvoeren, zijn beperkt in omvang en risico.

Samenvattend verwachten we dat het operationele resultaat verder zal verbeteren. Eventuele effecten van mogelijke overtreding van de Mededingingswet zijn buiten beschouwing gelaten. Het nettoresultaat zal door het karakter van de belastingbaten in 2003, uiteraard lager uitkomen.

Nieuwegein, 5 maart 2004

Raad van Bestuur
drs. R.H.P.W. Kottman
drs. T.A.C.M. Bruijninx RC



Geconsolideerde winst- en verliesrekening

x € 1 000 000	2003	2002
Omzet	1 619	2 307
Kosten van grondstoffen en uitbesteed werk	(1 256)	(1 978)
Lonen en salarissen	(229)	(277)
Sociale lasten	(37)	(46)
Afschrijvingen (im)materiële vaste activa	(27)	(52)
Waardeveranderingen (im)materiële vaste activa	(6)	-
Overige bedrijfskosten	(64)	(82)
Bedrijfslasten	(1 619)	(2 435)
Bedrijfsresultaat	-	(128)
Rentebaten en -lasten	(6)	(13)
Resultaat deelnemingen	-	6
Resultaat voor belastingen	(6)	(135)
Belastingen	52	(8)
Nettoresultaat	46	(143)
Nettoresultaat per aandeel (€)	4,62	(14,30)
Verwaterd nettoresultaat per aandeel (€)	4,49	(13,88)
Betaald dividend per aandeel	-	1,13
EBIT		
Bedrijfsresultaat	-	(128)
Resultaat deelnemingen	-	6
EBIT	-	(122)

De berekening van het verwaterde nettoresultaat per aandeel is gebaseerd op 10 000 000 uitgegeven gewone aandelen plus het maximale aantal van 300 000 uit te geven aandelen op opties.

Geconsolideerde balans

voor bestemming van het resultaat

x € 1 000 000	31 december 2003	31 december 2002
Vaste activa		
Immateriële vaste activa	23	27
Materiële vaste activa	125	162
Financiële vaste activa	65	35
	213	224
Viottende activa		
Onderhanden werk	(76)	(131)
Vorraden	25	24
Vorderingen	234	371
Liquide middelen	159	138
	342	402
Viottende passiva		
Bankkredieten	(23)	(22)
Crediteuren	(180)	(281)
Belastingen	(3)	(7)
Overige schulden	(156)	(174)
	(362)	(484)
Werkkapitaal	(20)	(82)
	193	142
Langlopende leningen	27	39
Voorzieningen	59	42
Aandeel derden	5	5
Eigen vermogen	102	56
	193	142

Primaire segmentatie 2002

x € 1 000 000	Infrastructuur Nederland	Bouw en Ontwikkeling	Industrie en Toelevering	Bouw Internationaal	Verenigd Koninkrijk	Overig*	Totaal
Omzet	481	498	207	329	568	224	2 307
Kostprijs	(468)	(482)	(194)	(426)	(632)	(203)	(2 405)
Bijzondere baten en lasten	-	-	-	-	-	22	22
Resultaat deelnemingen	5	-	-	-	-	1	6
EBITDA	18	16	13	(97)	(64)	44	(70)
Waardeveranderingen	-	-	-	-	-	-	-
Afschrijvingen	(7)	(3)	(8)	(6)	(3)	(19)	(46)
EBITA	11	13	5	(103)	(67)	25	(116)
Amortisatie	-	(1)	(2)	-	-	(3)	(6)
EBIT	11	12	3	(103)	(67)	22	(122)
Marge	2,3%	2,5%	1,2%	-31,2%	-11,9%	-	-5,3%
Orderportefeuille	509	540	67	340	377	-	1 833
Werkzaam vermogen	(56)	(20)	101	2	(48)	5	(16)
Activa	208	202	110	56	26	24	626
Investerings vaste activa							
immaterieel	-	-	3	-	-	-	3
materieel	7	4	16	4	1	28	60
financieel	1	1	1	-	1	-	4
Niet geconsolideerde deelnemingen	9	1	2	-	3	20	35
Verplichtingen	155	124	45	54	96	49	523
Gemiddeld aantal werknemers							
bepaald dienstverband	113	61	71	608	10	6	869
onbepaald dienstverband	1 408	1 680	968	152	1 241	231	5 680
	1 521	1 741	1 039	760	1 251	237	6 549

* inclusief baggeren

Primaire segmentatie 2003

x € 1 000 000	Infrastructuur Nederland	Bouw en Ontwikkeling	Industrie en Toelevering	Bouw Internationaal	Verenigd Koninkrijk	Overig	Totaal
Omzet	456	509	184	216	264	(10)	1 619
Kostprijs	(437)	(490)	(172)	(209)	(289)	4	(1 593)
Bijzondere baten en lasten	-	-	-	-	-	7	7
Resultaat deelnemingen	-	-	-	-	-	-	-
EBITDA	19	19	12	7	(25)	1	33
Waardeveranderingen	(2)	-	(1)	-	-	(3)	(6)
Afschrijvingen	(7)	(2)	(8)	(3)	(1)	(2)	(23)
EBITA	10	17	3	4	(26)	(4)	4
Amortisatie	-	(1)	(3)	-	-	-	(4)
EBIT	10	16	-	4	(26)	(4)	-
Marge	2,2%	3,1%	0,0%	1,8%	-9,9%	-	0,0%
Orderportefeuille	441	437	61	107	-	-	1 046
Werkzaam vermogen	(79)	(27)	97	(14)	-	21	(2)
Activa	203	213	97	42	-	-	555
Investerings vaste activa							
immaterieel	-	-	1	-	-	-	1
materieel	4	2	5	4	-	1	16
financieel	1	1	-	-	-	-	2
Niet geconsolideerde deelnemingen	8	2	2	-	-	10	22
Verplichtingen	144	136	35	47	-	27	389
Gemiddeld aantal werknemers							
bepaald dienstverband	72	59	50	592	-	3	776
onbepaald dienstverband	1 436	1 578	980	86	-	101	4 181
	1 508	1 637	1 030	678	-	104	4 957

Geconsolideerd kasstroomoverzicht

x € 1 000 000	2003	2002
Operationeel		
Nettoresultaat	46	(143)
Afschrijvingen	23	46
Waardeveranderingen	6	-
Amortisatie	4	6
Resultaat deconsolidatie	2	(60)
Latente belastingvordering	(43)	-
Mutatie onderhanden werk	(51)	39
Mutatie voorzieningen	18	-
Mutatie overig werkkapitaal	11	18
Netto kasstroom operationele activiteiten	16	(94)
Netto investeringen		
Immateriële vaste activa		
investerings	(1)	(3)
desinvesteringen	1	-
Materiële vaste activa		
investerings	(16)	(60)
desinvesteringen	16	18
Financiële vaste activa		
investerings	(2)	(4)
desinvesteringen	9	11
Verkoop BHD	-	210
Netto kasstroom investeringsactiviteiten	7	172
Financiering		
Mutatie converteerbare obligatielening	-	(54)
Mutatie langlopende leningen	(3)	-
Mutatie aandeel derden	-	(2)
Betaald dividend	-	(11)
Koersverschillen	1	(5)
Overige mutaties	(1)	-
Netto kasstroom financieringsactiviteiten	(3)	(72)
Totaal netto kasstroom	20	6
Netto liquide middelen 1 januari	116	110
Netto liquide middelen 31 december	136	116

Het ontvangen dividend van de deelnemingen bedroeg € 3 miljoen (2002: € 4 miljoen).

In 2003 is € 1 miljoen aan rente ontvangen en € 7 miljoen betaald (2002: € 3 miljoen ontvangen, € 16 miljoen betaald).

De operationele kasstroom van Ballast Plc bedroeg tot het moment van deconsolidatie € 28 miljoen negatief.

Activiteiten

De activiteiten van Ballast Nedam bestaan uit het leveren van een breed pakket van bouwgerelateerde producten en diensten in binnen- en buitenland.

Presentatiewijziging

De winst- en verliesrekening is aangepast aan de regelgeving. In de toelichting op de winst- en verliesrekening zijn opgenomen EBITDA (earnings before interest, taxation, depreciation and amortisation), EBITA (earnings before interest, taxation and amortisation) en EBIT (earnings before interest and taxation). Deze presentatie in de toelichting sluit aan op hetgeen gebruikelijk is in de bouwbranche en op de interne management informatie en bevordert het inzicht in het resultaat.

Risico's en onzekerheden

Bij het opstellen van de jaarrekening zijn door de directie 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.

Grondslagen voor consolidatie

Deelnemingen in groepsmaatschappijen, ondernemingen waarin Ballast Nedam een beslissende invloed uitoefent op het beleid, worden integraal geconsolideerd.

Deelnemingen in combinaties, waarin Ballast Nedam geen overwegende, maar een zelfde invloed op het beleid kan uitoefenen als elk van de overige participanten, waaronder aannemingscombinaties en Ballast Ham Dredging, worden proportioneel geconsolideerd. Consolidatie vindt plaats vanaf de effectieve datum van verkrijging, respectievelijk tot aan de datum van vervreemding. De waarderingsgrondslagen van Ballast Nedam worden zoveel mogelijk toegepast.

Met verplichtingen van aannemingscombinaties als gevolg van hoofdelijke aansprakelijkheid wordt slechts rekening gehouden, indien en voor zover de financiële positie van de aannemingscombinatie en/of een of meer partners daartoe aanleiding geeft.

Er wordt gebruik gemaakt van de vrijstelling ex. Artikel 402, titel 9, boek 2 Burgerlijk Wetboek.

Een lijst van deelnemingen welke zijn verwerkt in de geconsolideerde cijfers is overeenkomstig Artikel 424, titel 9, boek 2 Burgerlijk Wetboek, ter inzage gelegd bij het Handelsregister te Utrecht.

Grondslagen voor waardering en resultaatbepaling

Waardering

Waardering en resultaatbepaling zijn op basis van historische kosten, tenzij anders vermeld.

De waardering van de vaste activa wordt getoetst, indien er indicatie is voor een mogelijke duurzame waardevermindering. Als de reële waarde van de vaste activa lager is dan de boekwaarde wordt het verschil in het resultaat verantwoord.

Vorderingen en schulden worden gesaldeerd opgenomen indien de bevoegdheid en de intentie tot verrekenen bestaat.

Immateriële vaste activa

Goodwill wordt gewaardeerd tegen de verkrijgingsprijs verminderd met de cumulatieve afschrijvingen. Afschrijvingen vinden in het algemeen plaats volgens de lineaire methode op basis van de verwachte economische levensduur met een maximum van 20 jaar.

Concessies worden gewaardeerd tegen de verkrijgingsprijs verminderd met de cumulatieve afschrijvingen.

Afschrijvingen vinden in het algemeen plaats volgens winning en op basis van de verwachte economische levensduur. Indien sprake is van een duurzame waardevermindering worden de immateriële vaste activa gewaardeerd tegen reële waarde.

Materiële vaste activa

Materiële vaste activa worden gewaardeerd tegen verkrijgings- of vervaardigingsprijs verminderd met de cumulatieve afschrijvingen. Afschrijvingen vinden in het algemeen plaats volgens de lineaire methode op basis van de verwachte economische levensduur. Indien sprake is van een duurzame waardevermindering worden de materiële vaste activa gewaardeerd tegen reële waarde.

Financiële vaste activa

Niet-geconsolideerde deelnemingen worden gewaardeerd op een evenredig deel van de netto vermogenswaarde volgens de laatst bekende balansen. Voor bepaling van de intrinsieke waarde en het resultaat worden zoveel mogelijk de waarderingsgrondslagen van Ballast Nedam gehanteerd. Overige belangen worden opgenomen tegen verkrijgingsprijs. Indien sprake is van een duurzame waardevermindering worden de financiële vaste activa gewaardeerd tegen reële waarde.

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

Voorraden

Voorraden gereed product zijn gewaardeerd tegen de integrale kostprijs. In de integrale kostprijs is niet begrepen de rente. Voorraden grondstoffen zijn gewaardeerd tegen verkrijgingsprijs. Verwachte verliezen worden direct als voorziening in mindering gebracht.

Onderhanden werken

Onderhanden werken worden gewaardeerd tegen integrale kostprijs, vermeerderd met de winst naar rato van de voortgang van het project en verminderd met de ingediende termijnen. In de integrale kostprijs is niet begrepen de rente. Voor zover het geen materiële invloed heeft op resultaat en vermogen wordt uit praktisch oogpunt voor projecten met een looptijd korter dan 1 jaar de winst per einde werk genomen. Verwachte verliezen worden berekend per einde project en direct als voorziening in mindering gebracht.

Voorzieningen

Voorzieningen worden gevormd voor (risico's ter zake van) verplichtingen en verliezen die op balansdatum aanwezig zijn en waarvan de omvang redelijkerwijs is in te schatten. Voorzieningen worden gewaardeerd tegen nominale waarde.

Overige activa en passiva

Overige activa worden gewaardeerd op nominale waarde onder aftrek van noodzakelijk geachte voorzieningen. Overige passiva worden gewaardeerd tegen nominale waarde.

Omzet

Omzet is de gerealiseerde productie in het verslagjaar tegen opbrengstwaarde. Voor de handelsbedrijven is omzet het totaal van de gefactureerde afleveringen.

Belastingen

De belastingen worden berekend over het resultaat uit gewone bedrijfsuitoefening, rekening houdend met de fiscale faciliteiten en tarieven.

Latente belastingen worden opgenomen voor tijdelijke verschillen tussen de bedrijfseconomische en fiscale waardering van activa en passiva. Deze worden verantwoord op basis van de verwachte belastingtarieven voor de periodes waarin de tijdelijke verschillen naar verwachting zullen worden gecompenseerd.

Actieve latenties worden gewaardeerd indien er voldoende zekerheid is omtrent de realiseerbaarheid.

Belangen in vreemde valuta

Activa en passiva van deelnemingen in vreemde valuta worden omgerekend tegen de per balansdatum geldende koers en posten in de resultatenrekening tegen de gemiddelde koers in het verslagjaar. Koersverschillen volgend uit de omrekening van het in deze deelnemingen geïnvesteerde vermogen en de verschillen tussen resultaten omgerekend tegen de gemiddelde koers in het verslagjaar en de koers per balansdatum, worden verantwoord in het eigen vermogen.

Vorderingen en schulden in vreemde valuta worden omgerekend tegen de per balansdatum geldende koers.

De koersverschillen worden in het resultaat verantwoord.

Euro/Vreemde valuta	2003		2002	
	gemiddelde koers	koers per 31/12	gemiddelde koers	koers per 31/12
USD	1,13974	1,25800	0,97560	1,05010
GBP	0,69183	0,70480	0,63697	0,65160

Kasstroomoverzicht

Het kasstroomoverzicht is opgesteld op basis van de indirecte methode. Kasstromen in vreemde valuta zijn omgerekend naar euro's tegen de gemiddelde koers in het verslagjaar.

Segmentatie

Per divisie en geografische segment wordt aanvullende financiële informatie gegeven. Onder Overig zijn onder meer opgenomen de resultaten met betrekking tot het Ballast Nedom pensioenfonds, het bedrijfsresultaat van Ballast Nedom N.V. en de activa en passiva van Ballast Nedom N.V., het resultaat op verkoop/deconsolidatie van deelnemingen, alsmede de eliminatie van onderlinge verhoudingen.

Toelichting op winst- en verliesrekening

x € 1 000 000	2003	2002
Omzet		
Secundaire segmentatie		
Nederland	1 132	1 242
Verenigd Koninkrijk	275	581
Overig Europa	43	80
Midden-Oosten	14	72
Zuidoost-Azië	103	232
Overig	52	100
	1 619	2 307
Kostprijs		
Kosten van grond- en hulpstoffen en overige kosten	1 327	2 082
Lonen en salarissen	214	257
Sociale lasten	37	46
Pensioenlasten	15	20
	1 593	2 405
Bijzondere baten en lasten		
Deconsolidatie Ballast Plc	(2)	
Pensioenfondsen	9	(38)
Boekwinst Ballast Ham Dredging	-	60
	7	22

De financiering van Ballast Plc door Ballast Nedam is op 14 oktober 2003 beëindigd. Ballast Plc is per 15 oktober 2003 in surseance van betaling en gedeconsolideerd.

Het resultaat van de deconsolidatie van Ballast Plc bestaat uit de afwaardering van vorderingen, het treffen van een voorziening voor verwachte kosten en garanties op een aantal projecten en het resultaat op de waarde van de deelneming. Naar verwachting zal de liquidatie van de vennootschappen van de divisie Bouw Verenigd Koninkrijk in 2005 worden afgerond.

De pensioenverplichtingen zijn voor het grootste deel ondergebracht bij de Stichting Pensioenfondsen Ballast Nedam. Overschotten en tekorten van het pensioenfondsen worden volgens een overeenkomst met Ballast Nedam verrekend.

Ballast Nedam heeft in 2002 op grond hiervan een bijdrage van €38 miljoen verricht. De bijdrage volgens de later vastgestelde jaarrekening van de Stichting Pensioenfondsen Ballast Nedam bedroeg € 29 miljoen. Dit heeft geleid tot een bate van € 9 miljoen.

Het 33 1/3 % belang in Ballast Ham Dredging is in 2002 verkocht.

De bijzondere baten en lasten zijn opgenomen onder Overige bedrijfskosten.

Rentebaten en -lasten

<i>x € 1 000 000</i>	2003	2002
Rentebaten en soortgelijke opbrengsten	1	3
Rentelasten en soortgelijke kosten	(7)	(16)
	(6)	(13)

Belastingen

De belastingbete bedroeg € 52 miljoen (2002 belastinglast: € 8 miljoen). Hiervan heeft € 54 miljoen betrekking op de Nederlandse fiscale eenheid. Ballast Nedam beschikt over € 140 miljoen aan onbeperkt verrekenbare compensabele verliezen in Nederland, waarvan € 15 miljoen niet is gewaardeerd. De verwachting is dat binnen een jaar € 5 miljoen van de latente belastingvordering wordt gerealiseerd.

Onderstaand is de aansluiting tussen de nominale en de effectieve belastingdruk weergegeven:

<i>x € 1 000 000</i>	2003	2002
Resultaat voor belastingen	(6)	(135)
Nominale belastingen (35%)	(2)	(47)
Niet in het boekjaar tot waardering gebrachte compensabele verliezen	-	47
Additioneel tot waardering gebrachte compensabele verliezen	(41)	-
Belastingen buiten fiscale eenheid	3	8
Correctie voorgaande jaren	(10)	-
Mutatie voorziening latente belastingen	(2)	-
Effectieve belasting	(52)	8

In 2003 zijn de aanslagen vennootschapsbelasting tot en met 2001 definitief vastgesteld. Dit resulteerde in een correctie voorgaande jaren van € 10 miljoen en een mutatie latente belastingverplichting van € 1 miljoen. De overige mutatie in de voorziening latente belastingverplichting betreft bedrijven buiten de fiscale eenheid.

Toelichting op balans

Immateriële vaste activa

x € 1 000 000	<i>Goodwill</i>	<i>Concessies</i>	<i>Totaal</i>
<i>1 januari 2003</i>	14	13	27
Investerings	1	-	1
Acquisities	-	-	-
Desinvesteringen	(1)	-	(1)
Amortisatie	(3)	(1)	(4)
Mutaties	(3)	(1)	(4)
Aanschafprijs	16	15	31
Cumulatieve afschrijvingen	(5)	(3)	(8)
31 december 2003	11	12	23

De resterende gewogen gemiddelde amortisatietermijn van de goodwill per jaareinde bedraagt 7 jaar (2002: 8 jaar).

De resterende gewogen gemiddelde amortisatietermijn voor concessies per jaareinde bedraagt 21 jaar (2002: 22 jaar).

Materiële vaste activa

x € 1 000 00	<i>Bedrijfs- gebouwen en -terreinen</i>	<i>Bagger- materieel</i>	<i>Overig materieel en inventarissen</i>	<i>Andere vaste bedrijfs- middelen</i>	<i>Totaal</i>
Aanschafprijs	96	10	197	56	359
Cumulatieve afschrijvingen	(29)	(4)	(122)	(42)	(197)
<i>1 januari 2003</i>	67	6	75	14	162
Investerings	2	-	10	4	16
Acquisities	-	-	-	-	-
Desinvesteringen	(13)	-	(10)	(1)	(24)
Waardeveranderingen	(4)	(2)	-	-	(6)
Afschrijvingen	(3)	-	(14)	(6)	(23)
Mutaties	(18)	(2)	(14)	(3)	(37)
Aanschafprijs	76	8	165	54	303
Cumulatieve afschrijvingen	(27)	(4)	(104)	(43)	(178)
31 december 2003	49	4	61	11	125
Afschrijvingstermijn in jaren	10-30	10-20	5-15	2-10	

Investeringsen

<i>x € 1 000 000</i>	<i>2003</i>	<i>2002</i>
Secundaire segmentatie		
Nederland	12	53
Overig	4	4
	16	57

De desinvesteringen van bedrijfsgebouwen en terreinen betreffen voor € 7 miljoen de deconsolidatie van Ballast Plc. De desinvesteringen van overig materieel en inventarissen betreffen hoofdzakelijk de verkoop van materieel door Ballast Nedam International B.V.

Financiële vaste activa

<i>x € 1 000 000</i>	<i>Deelnemingen</i>	<i>Vorderingen op deelnemingen</i>	<i>Latente belastingvordering</i>	<i>Totaal</i>
<i>1 januari 2003</i>	29	6	-	35
Resultaat	-	-	-	-
Investeringsen	2	-	-	2
Acquisities	-	-	-	-
Desinvesteringen	(10)	(1)	-	(11)
Ontvangen dividend	(3)	-	-	(3)
Overig	(1)	-	43	42
31 december 2003	17	5	43	65

De desinvesteringen betreffen het belang in de CV Land van Kronenburg, Machrie Burn Ltd. (25,5%), Sussex Custodial Services Ltd. (15%) en Serah Properties Ltd. (27,5%).

De latente belastingvordering betreft het in 2003 tot waardering gebrachte compensabel verlies. Het compensabel verlies is tot waardering gebracht omdat er voldoende zekerheid is over de fiscale positie door de definitieve vaststelling in 2003 van de aanslagen vennootschapsbelasting tot en met 2001.

Vlottende activa

x € 1 000 000	2003	2002
Onderhanden werk		
Kosten werken	2 207	2 541
Termijnen	(2 283)	(2 672)
	(76)	(131)
Eigen ontwikkeling	103	93
Opdracht derden	(179)	(224)
	(76)	(131)
Waarde van verricht werk < termijnen	(242)	(345)
Waarde van verricht werk > termijnen	166	214
	(76)	(131)
Ontvangen termijnen	2 136	2 438
Openstaande termijnen	129	195
Ingehouden op termijnen	18	39
Termijnen	2 283	2 672
Voorraden		
Gereed product	18	13
Grondstoffen	7	11
	25	24
Vorderingen		
Termijnen	147	234
Handelsdebiteuren	55	98
Overige debiteuren	24	32
Vooruitbetaalde kosten	8	7
	234	371
Netto liquide middelen		
Liquide middelen	159	138
Bankkredieten	(23)	(22)
	136	116
Vrij beschikbaar	56	51
Proportioneel geconsolideerd	80	65
	136	116

De liquide middelen van € 159 miljoen zijn opgebouwd uit € 208 miljoen creditstanden en een € 49 miljoen debetstand. Ballast Nedam beschikt over een € 49 miljoen faciliteit (rente Euribor + 300 basispunten) en een € 15 miljoen faciliteit (rente Euribor + 350 basispunten) met een looptijd tot 15 februari 2005. De financiering is gebaseerd op de geschatte kasstromen van 2004.

Overige schulden

<i>x € 1 000 000</i>	2003	2002
Verschuldigde omzetbelasting, loonheffing, sociale verzekerings- en pensioenpremies	16	16
Verschuldigde kosten onderhanden werk	10	17
Kortlopend deel langlopende lening	5	5
Overig	125	136
	156	174

Langlopende leningen

De reële waarde van de langlopende leningen wijkt niet materieel af van de nominale waarde.

Deze betreffen voor € 21 miljoen het langlopende deel van de lening verstrekt door de Stichting Pensioenfonds Ballast Nedam (2002: € 33 miljoen). Deze lening loopt tot 28 februari 2009 met een vaste rente van 5,45%. Aflossing geschiedt per drie maanden in gelijke termijnen. In 2003 is € 3 miljoen afgelost en heeft tevens een verlaging plaatsgevonden van het leningbedrag met € 9 miljoen.

Voorzieningen

<i>x € 1 000 000</i>	Onderhoud	Reorganisatie	Latente belastingen	Overig	Totaal
1 januari 2003	2	24	6	10	42
Toevoeging	-	39	-	19	58
Vrijval	(2)	(1)	(2)	(7)	(12)
Onttrekking	-	(26)	-	(3)	(29)
31 december 2003	-	36	4	19	59
kortlopend (< 1 jaar)	-	30	-	3	33

De afname van de voorziening groot onderhoud is het gevolg van de verkoop van materieel door Ballast Nedam International B.V.

De toevoeging aan de voorziening reorganisatie betreft hoofdzakelijk de verwachte aanspraken op garanties van een aantal projecten van de gedeconsolideerde dochter Ballast Plc. Hiervoor is € 10 miljoen in 2003 onttrokken. In de voorziening is onder meer begrepen een inschatting van de kosten voor een groot scholenproject in het Verenigd Koninkrijk. Een jarenlange juridische procedure over de aansprakelijkheid van Ballast Nedam N.V. en de hoogte van de aanspraak wordt niet uitgesloten.

De latente belastingen betreffen toekomstige belastingverplichtingen die onder meer voortvloeien uit tijdelijke verschillen tussen het vermogen op basis van bedrijfseconomische grondslagen en het vermogen bepaald volgens fiscale grondslagen.

De voorziening Overig betreft voor € 14 miljoen garantieverplichtingen op opgeleverde werken.

Niet in de balans opgenomen verplichtingen

Garanties

<i>x € 1 000 000</i>	2003	2002
Garanties	294	285
Surety bonds	53	163
	347	448

Onder garanties zijn opgenomen door derden afgegeven bereidverklaringen en garanties in verband met uitvoering van projecten en voor ontvangen vooruitbetalingen. Surety bonds betreffen de garanties op projecten in de Verenigde Staten en omvatten de volledige aanneemsom.

Er loopt een door HBG gestarte arbitrageprocedure omtrent garanties die zijn verstrekt bij de totstandkoming van Ballast Ham Dredging in 2001. De in 2002 aan HBG verstrekte garantie van € 30 miljoen is opgenomen onder garanties.

<i>x € 1 000 000</i>	2003			2002		
Leaseverplichtingen	< 1 jaar	1 - 5 jaar	> 5 jaar	< 1 jaar	1 - 5 jaar	> 5 jaar
Kantoren	6	29	41	6	30	47
Overige bedrijfsmiddelen	11	13	-	13	16	1
	17	42	41	19	46	48
Huurverplichtingen	< 1 jaar	1 - 5 jaar	> 5 jaar	< 1 jaar	1 - 5 jaar	> 5 jaar
Kantoren	3	10	-	7	15	10
Aankoopverplichtingen	< 1 jaar	1 - 5 jaar	> 5 jaar	< 1 jaar	1 - 5 jaar	> 5 jaar
Grondaankopen	8	14	-	4	8	-

De huurverplichtingen zijn verminderd door de deconsolidatie van Ballast Plc.

De operationele leasekosten in 2003 bedroegen € 20 miljoen (2002: € 24 miljoen).

Aansprakelijkheden

Werkmaatschappijen zijn hoofdelijk aansprakelijk voor projecten welke worden uitgevoerd in de vorm van een vennootschap onder firma.

Een aantal werkmaatschappijen is hoofdelijk medeaansprakelijk voor verplichtingen tegenover banken.

Op grond van krediet- en garantiefaciliteiten bestaat de verplichting om geen zakelijke zekerheden te verstrekken.

Werkmaatschappijen die zijn opgenomen in de fiscale eenheden Ballast Nedam voor de Nederlandse vennootschaps- en omzetbelasting zijn hiervoor hoofdelijk aansprakelijk.

Nederlandse Mededingingsautoriteit

Door de Nederlandse Mededingingsautoriteit (NMa) is onderzoek verricht naar vermeende overtreding van de Mededingingswet in een viertal gevallen waarbij werkmaatschappijen van de divisie Infrastructuur betrokken zijn. De NMa heeft in 2003 voor € 15 miljoen aan boetes opgelegd wegens overtreding van de Mededingingswet voor drie van deze gevallen.

Ballast Nedam heeft bij de NMa bezwaar aangetekend en zal zich verder juridisch verweren tegen de opgelegde boetes. Gedurende de bezwaarprocedure bij de NMa en de mogelijke beroepsprocedure is de verplichting tot betaling van de boete opgeschort. Deze boetes kunnen niet worden verhoogd.

Bij de Raad voor Arbitrage zijn er 61 vorderingen ingediend door overheden die menen schade te hebben geleden door de vermeende prijsafspraken. Ballast Nedam ziet geen grond voor deze vorderingen en zal deze ook juridisch aanvechten.

Tegen een dochteronderneming van Ballast Nedam is een mededingingsprocedure aanhangig gemaakt bij de civiele rechter. Ballast Nedam betwist echter de bevoegdheid van de civiele rechter.

De NMa heeft in 2002 een rapport opgesteld over mogelijke overtredingen van de Mededingingswet met betrekking tot asfaltcentrales in Noord-Nederland. Er is geen boete opgelegd.

De NMa heeft begin 2004 een rapport opgemaakt over de betrokkenheid van een vroeger dochterbedrijf bij mogelijke prijsafspraken in het betonmortelsegment.

Gezien de onzekerheid omtrent de uitkomsten van (mogelijke) procedures kunnen geen betrouwbare schattingen worden gemaakt van de omvang van de mogelijke verplichtingen.

Financiële instrumenten

Algemeen

Ballast Nedam maakt in de normale bedrijfsuitoefening gebruik van financiële instrumenten, alsmede van afgeleide financiële instrumenten.

Treasury is bij Ballast Nedam een centrale verantwoordelijkheid en is als zodanig georganiseerd.

Renterisico

Het renterisico is niet afgedekt.

Valutarisicobeheer

Ter afdekking van het transactierisico op kasstromen die voortvloeien uit de gewone bedrijfsuitoefening worden termijncontracten met eerste klas banken afgesloten.

De resultaten van termijncontracten worden gedurende de looptijd toegerekend aan de financiële baten en lasten.

Geconsolideerd werkzaam vermogen, activa en verplichtingen

x € 1 000 000	2003	2002
Werkzaam vermogen		
Vaste activa	213	224
Werkkapitaal ¹	(156)	(198)
Voorzieningen	(59)	(42)
	(2)	(16)
Activa		
Vaste activa	213	224
Vlottende activa	342	402
	555	626
Verplichtingen		
Vlottende passiva	362	484
Langlopende leningen	27	39
	389	523

¹ Exclusief netto liquide middelen

Vennootschappelijke winst- en verliesrekening

<i>x € 1 000 000</i>	2003	2002
Resultaat deelnemingen	(7)	(90)
Overig	53	(53)
Nettoresultaat	46	(143)

Vennootschappelijke balans

voor bestemming van het resultaat

<i>x € 1 000 000</i>	31 december 2003	31 december 2002
Vaste activa		
Financiële vaste activa	426	297
	426	297
Viottende activa		
Vorderingen	7	-
Liquide middelen	10	-
	17	-
Viottende passiva		
Bankkredieten	-	(40)
Schulden aan groepsmaatschappijen	(285)	(153)
Overige schulden	(2)	(10)
	(287)	(203)
Werkkapitaal	(270)	(203)
	156	94
Langlopende leningen van groepsmaatschappijen	29	33
Voorzieningen	25	5
Eigen vermogen	102	56
	156	94

Ballast Nedam N.V. beschikt niet over eigen bankfaciliteiten.

De langlopende leningen betreffen een lening van Ballast Nedam Nederland B.V.

De voorzieningen betreffen hoofdzakelijk voorzieningen voor reorganisatie.

Toelichting op de vennootschappelijke winst- en verliesrekening en balans

De vennootschappelijke jaarrekening is opgesteld conform dezelfde grondslagen als de geconsolideerde jaarrekening.

Bestuurders en commissarissen

x € 1 000	2003			2002		
	Brutosalaris	Bonus	Pensioen	Brutosalaris	Bonus	Pensioen
R.H.P.W. Kottman	380	-	67	368	-	39
T.A.C.M. Bruijninx ¹⁾	273	-	45	-	-	-
P.C. van den Hoek	31	-	-	31	-	-
H.C. Broeksma	20	-	-	20	-	-
C. Izeboud	7	-	-	20	-	-
H-P. Keitel	20	-	-	20	-	-
N. Kroes	20	-	-	20	-	-
M.H.O. Rohr	20	-	-	20	-	-
R.B. Schermer	20	-	-	20	-	-
Oud bestuurders						
J.W. Ludwig	-	-	-	165	-	23
G.N.G. Wirken ²⁾	163	-	27	280	-	38
	954	-	139	964	-	100

¹⁾ periode 11 februari – 31 december

²⁾ opzegperiode 1 januari – 10 juli

Financiële vaste activa

x € 1 000 000	Deelnemingen	Vorderingen op deelnemingen	Latente belastingvordering	Totaal
1 januari 2003	143	154	-	297
Resultaat	(7)	-	-	(7)
Netto investeringen / deconsolidatie	92	-	-	92
Ontvangen dividend	-	-	-	-
Overig	-	1	43	44
31 december 2003	228	155	43	426

Eigen vermogen

x € 1 000 000	Geplaatst aandelen- kapitaal	Agio	Overige reserves	Onverdeeld resultaat	Totaal
1 januari 2002	60	55	150	(50)	215
Nettoresultaat	-	-	-	(143)	(143)
Betaald dividend	-	-	(11)	-	(11)
Koersverschil	-	-	(5)	-	(5)
Resultaatbestemming 2001	-	-	(50)	50	-
1 januari 2003	60	55	84	(143)	56
Nettoresultaat	-	-	-	46	46
Betaald dividend	-	-	-	-	-
Koersverschil	-	-	1	-	1
Resultaatbestemming 2002	-	-	(143)	143	-
Overig	-	-	(1)	-	(1)
31 december 2003	60	55	(59)	46	102

Het maatschappelijk kapitaal bedraagt € 113 miljoen. Het geplaatst aandelenkapitaal bestaat uit 10 000 000 gewone aandelen van € 6 nominaal. Van de agio is € 25 miljoen fiscaal vrij uitkeerbaar.

Onder Overig zijn 121 301 ingekochte certificaten van eigen aandelen opgenomen tegen de koers per einde jaar. In 2002 zijn de 114 246 ingekochte certificaten van aandelen verantwoord in de financiële vaste activa.

Opties bestuur en personeel

jaar van toekenning	1999	2001	Totaal
R.H.P.W. Kottman		2 000	2 000
T.A.C.M. Bruijninx	1 000	500	1 500
Overig	141 075	66 800	207 875
aantal	142 075	69 300	211 375
uitoefenprijs in €	33,15	34,83	
uitoefenperiode			
van	01/04/2002	15/05/2004	
t/m	02/05/2004	13/05/2006	
maximaal aantal uit te geven aandelen	100 000	200 000	300 000

De opties zijn verleend op certificaten van de Stichting Werknemersparticipatie Ballast Nedam.

Er zijn geen opties uitgeoefend. Aan commissarissen zijn geen opties verleend.

Certificaten van aandelen

	1 januari 2003	gekocht	verkocht	31 december 2003
R.H.P.W. Kottman	286	-	-	286
T.A.C.M. Bruijninx	532	-	-	532
Commissarissen	11 671	-	-	11 671
aantal	12 489	-	-	12 489

Niet in de balans opgenomen verplichtingen

Garanties

x € 1 000 000	2003	2002
Garanties	204	285
Surety bonds	53	163
	257	448

Ten behoeve van Ballast Nedam Services 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. 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 garanties afgegeven.

Ballast Nedam N.V. is hoofdelijk aansprakelijk op grond van fiscale eenheden met een aantal dochtermaatschappijen voor de Nederlandse vennootschaps- en omzetbelasting.

Gebeurtenissen na balansdatum

Ballast Nedam heeft in februari 2004 aan de NMa gemeld, dat het over aanwijzingen beschikt dat meerdere werkmaatschappijen in de jaren 1998 – 2001 betrokken zijn geweest bij overtredingen van de Mededingingswet. Ballast Nedam is een intern onderzoek gestart waarvan de resultaten nog niet bekend zijn.

Nieuwegein, 5 maart 2004

Raad van Bestuur,
drs. R.H.P.W. Kottman
drs. T.A.C.M. Bruijninx RC

Raad van Commissarissen,
P.C. van den Hoek
H-P. Keitel
H.C. Broeksma
N. Kroes
M.H.O. Rohr
R.B. Schermer

Winstverdeling en dividendvoorstel

Statutaire bepalingen inzake winstverdeling

De statutaire bepalingen inzake de winstverdeling zijn opgenomen in artikel 21.
Artikel 21 luidt als volgt:

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

Dividendvoorstel

De Raad van Bestuur stelt - met goedkeuring van de Raad van Commissarissen - voor, om over 2003 van het voornoemde dividendbeleid af te wijken en het dividend te passeren, gezien de opbouw van het resultaat en de vermogenspositie.

Accountantsverklaring

Opdracht

Wij hebben de in dit verslag opgenomen jaarrekening 2003 van Ballast Nedam N.V. te Nieuwegein gecontroleerd. De jaarrekening is opgesteld onder verantwoordelijkheid van de leiding van Ballast Nedam N.V. Het is onze verantwoordelijkheid een accountantsverklaring inzake de jaarrekening te verstrekken.

Werkzaamheden

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

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

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

Oordeel

Wij zijn van oordeel dat de jaarrekening een getrouw beeld geeft van de grootte en de samenstelling van het vermogen op 31 december 2003 en van het resultaat over 2003 in overeenstemming met in Nederland algemeen aanvaarde grondslagen voor financiële verslaggeving en voldoet aan de wettelijke bepalingen inzake de jaarrekening zoals opgenomen in Titel 9 Boek 2 BW.

Amstelveen, 5 maart 2004

KPMG Accountants N.V.

Stichting Administratiekantoor van aandelen Ballast Nedam

Rapport

Ter voldoening aan het bepaalde in artikel 15 van de Administratievoorwaarden van de Stichting Administratiekantoor van aandelen Ballast Nedam d.d. 15 mei 1994, laatstelijk gewijzigd d.d. 28 december 2001 brengen wij het volgende verslag uit aan certificaathouders.

Gedurende het verslagjaar 2003 heeft de Stichting de gebruikelijke werkzaamheden doen uitvoeren die verband hielden met de administratie van de hierboven omschreven aandelen.

Als gevolg van royement van certificaten in aandelen is het nominaal bedrag van de in administratie genomen aandelen op naam met 77.592,- euro verminderd en bedroeg per 31 december 2003 24.658.008,- euro. Hiertegenover zijn 4.109.668 certificaten aan toonder voor een gelijk nominaal bedrag uitgegeven.

Het bestuur van de Stichting was in het verslagjaar als volgt samengesteld:

Ir. M. Ververs (voorzitter)

Ir. S.B. Braaksma

Mr. P.C. van den Hoek

Ir. W.P.M. van der Schoot

De heer Van den Hoek heeft per 31 december 2003 zijn lidmaatschap van het bestuur beëindigd. Tot het bestuur behoren thans geen (voormalig) bestuurders, (voormalig) commissarissen, werknemers of vaste adviseurs van Ballast Nedam N.V.

De (neven)functies van de huidige bestuursleden zijn op een separate bijlage vermeld.

Alle bestuursleden hebben een honorarium van 4.583,- euro (exclusief BTW) ontvangen.

De totale kosten verbonden aan de activiteiten van het administratiekantoor bedroegen in totaal 39.518,- euro (met inbegrip van de honoraria van de bestuursleden). Overeenkomstig het bepaalde in de Administratievoorwaarden van de Stichting heeft Ballast Nedam N.V. deze kosten voor haar rekening genomen.

De werkzaamheden verbonden aan de administratie van de aandelen worden verricht door de administrateur van de Stichting: Administratiekantoor van het Algemeen Administratie- en Trustkantoor B.V. (Postbus 11063, 1001 GB te Amsterdam).

Naast het doen voeren van de administratie van de aandelen heeft het bestuur drie maal overleg gevoerd met de Raad van Bestuur en daarbij een toelichting verkregen op de gang van zaken in de vennootschap. Het eerste overleg heeft plaatsgevonden in januari 2003 in verband met de Buitengewone Algemene Vergadering van Aandeelhouders van 11 februari 2003; in dit overleg is tevens de strategie aan de orde geweest.

Voorts heeft (in april 2003) overleg plaatsgevonden na de publicatie van de jaarcijfers 2002 (waarbij tevens is teruggeblikt op het niet bereiken van overeenstemming over het bod dat Egeria B.V. in februari 2003 op de aandelen in Ballast Nedam Nederland B.V. had uitgebracht). In een in oktober 2003 gehouden vergadering zijn de halfjaarcijfers 2003 besproken en is door de Raad van Bestuur een toelichting gegeven op Ballast Plc dat op 15 oktober 2003 in surseance is gegaan.

De informatieverstrekking door de Raad van Bestuur bevatte geen elementen die als koersgevoelig zouden kunnen worden aangemerkt.

De bestuursleden van de Stichting hebben geen overleg gehad buiten aanwezigheid van de leden van de Raad van Bestuur van de vennootschap.

Het bestuur heeft zowel in de Buitengewone Algemene Vergadering van Aandeelhouders van 11 februari 2003 als in de Algemene Vergadering van Aandeelhouders van 23 april 2003 geparticipeerd in de discussie over de aan de orde zijnde onderwerpen. In de eerstgenoemde vergadering zijn geen onderwerpen aan de orde geweest waarover kon worden gestemd. In de vergadering van 23 april 2003 heeft het bestuur namens de Stichting haar stem uitgebracht met betrekking tot de desbetreffende agendapunten en heeft zich daarbij primair gericht naar het belang van de certificaathouders, rekening houdende met het belang van de vennootschap en de met haar verbonden onderneming. Het bestuur heeft op een aantal punten ook een verklaring over haar stemgedrag gegeven. Het bestuur vertegenwoordigde in deze vergadering ruim 41% van de uitgebrachte stemmen.

Het bestuur meent bij haar taakuitoefening te kunnen steunen op het vertrouwen van de certificaathouders.

Hoewel de door de Stichting uitgegeven certificaten onbeperkt royeerbaar zijn en het in bijlage X bij het Fondsenreglement t.a.v. de certificering en de onafhankelijkheid van het bestuur bepaalde derhalve niet op de Stichting van toepassing is, is het bestuur zodanig samengesteld dat het wel aan de eisen van onafhankelijkheid voldoet als vermeld in bijlage X bij het Fondsenreglement.

Dit verslag wordt op de website van de vennootschap geplaatst.

Nieuwegein, 13 februari 2004

Het Bestuur

Bijlage bij het rapport van de Stichting Administratiekantoor van aandelen Ballast Nedam

Gegevens bestuursleden

Ir. M. Ververs, voorzitter

De heer Ververs is geboren op 3 februari 1933 te Waddinxveen.

Hij was voorzitter van de Raad van Bestuur van Wolters Kluwer N.V. en is thans lid van de Raad van Commissarissen van CSM N.V. en Getronics. Voorts is hij voorzitter van de Raad van Toezicht van de Isala klinieken te Zwolle en lid van het College van Externe Adviseurs van Ernst & Young.

De heer Ververs is voor de eerste maal tot bestuurslid van de Stichting benoemd met ingang van 26 april 1994. Zijn huidige zittingsperiode loopt af op 3 februari 2005.

Ir. S.B. Braaksma

De heer Braaksma is geboren op 25 oktober 1937 te Winschoten.

Hij heeft diverse managementfuncties bij Heidemij, Arnhem vervuld en heeft diverse bestuursfuncties in de gezondheidszorg bekleed (waaronder voorzitter van de Raad van Bestuur van de Isalaklinieken te Zwolle). Thans is hij voorzitter van de Raad van Commissarissen van de Stichting Prismant, de Dokter Wittenbergstichting te Deventer en de Stichting Ronald McDonaldhuis. Voorts is hij lid van het College van Toezicht Zorgverzekeringen.

De heer Braaksma is voor de eerste maal tot bestuurslid van de Stichting benoemd met ingang van 18 april 2000. Zijn huidige zittingsperiode loopt af op 8 april 2006.

Ir. W.P.M. van der Schoot

De heer Van der Schoot is geboren te Breda op 18 juni 1946.

Hij heeft diverse bestuursfuncties bekleed bij Twijnstra Gudde N.V., ABN AMRO Bank N.V. en Robeco Groep N.V. en maakt sinds 2001 deel uit van het bestuur van Boer & Croon Strategy and Management Group te Amsterdam, sinds januari 2003 als voorzitter.

De heer Van der Schoot is voor de eerste maal tot bestuurslid van de Stichting benoemd met ingang van 2 april 2001. Zijn huidige zittingsperiode loopt af op 2 april 2007.

Overzicht van belangrijkste cijfers (2003-1999)

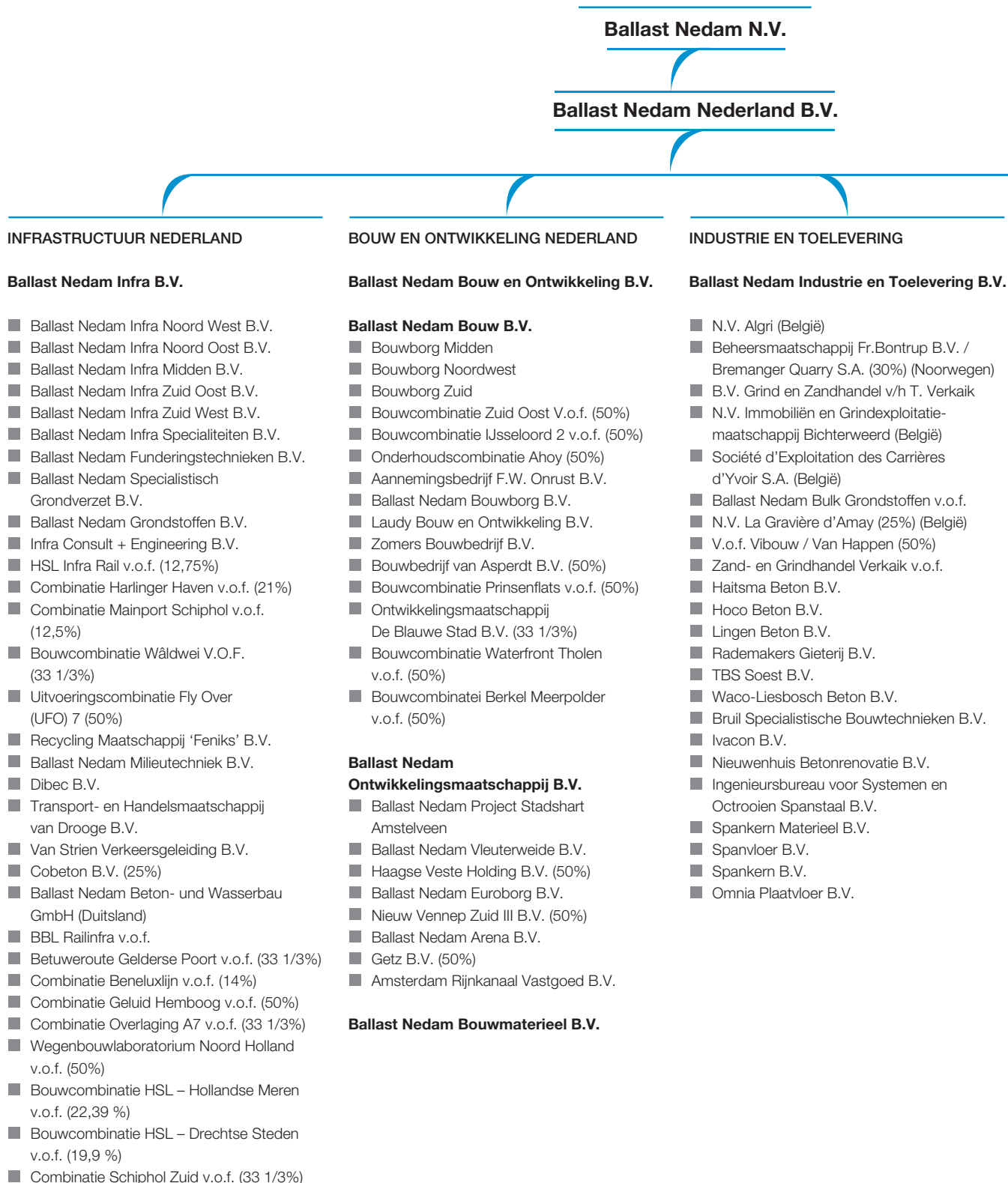
Verkorte balans (2003-1999)

x € 1 000 000	2003	2002	2001	2000	1999
Vaste activa					
Immateriële vaste activa	23	27	63	-	-
Materiële vaste activa	125	162	321	308	257
Financiële vaste activa	65	35	43	46	33
	213	224	427	354	290
Viottende activa					
Onderhanden werk	(76)	(131)	(110)	(64)	(3)
Voorraden en vorderingen	259	395	538	627	557
Liquide middelen	159	138	114	80	15
	342	402	542	643	569
Viottende passiva					
Bankkredieten	(23)	(22)	(4)	(62)	(23)
Overige passiva	(339)	(462)	(585)	(485)	(440)
	(362)	(484)	(589)	(547)	(463)
Werkkapitaal	(20)	(82)	(47)	96	106
Totaal	193	142	380	450	396
Langlopende leningen	27	39	93	120	84
Voorzieningen	59	42	65	54	45
Aandeel derden	5	5	7	-	-
Eigen vermogen	102	56	215	276	267
Totaal	193	142	380	450	396

Kerngetallen

x € 1 000 000	2003	2002	2001	2000	1999
Omzet en resultaat					
Omzet	1 619	2 307	2 326	2 098	1 998
binnenland	1 132	1 242	1 267	1 083	1 062
buitenland	487	1 065	1 059	1 015	936
Orderportefeuille	1 046	1 833	2 489	2 660	1 681
EBITDA	33	(70)	23	91	67
Waardeveranderingen	(6)				
Afschrijvingen	(23)	(46)	(44)	(43)	(45)
EBITA	4	(116)	(21)	48	22
Amortisatie	(4)	(6)	(2)	-	-
EBIT	-	(122)	(23)	48	22
Resultaat voor belastingen	(6)	(135)	(32)	34	10
Nettoresultaat voor amortisatie	50	(137)	(48)	22	9
Nettoresultaat	46	(143)	(50)	22	9
Investerings					
Investerings	19	67	345	123	51
Desinvesterings	26	218	226	14	11
Netto investeringen	(7)	(151)	119	109	40
Vermogensstructuur					
Werkzaam vermogen	(2)	(16)	205	378	360
Eigen vermogen	102	56	215	276	267
Rentedragende langlopende schulden	27	39	93	120	84
Netto liquide middelen	136	116	110	18	(8)
Verhoudingscijfers					
EBIT/omzet	0%	-5%	-1%	2%	1%
Nettoresultaat/omzet	3%	-6%	-2%	1%	1%
EBIT/gemiddeld werkzaam vermogen	0%	-129%	-8%	13%	6%
Nettoresultaat/gemiddeld eigen vermogen	58%	-106%	-20%	8%	3%
Eigen vermogen/activa	18%	9%	22%	28%	31%
Gemiddeld aantal medewerkers	4 957	6 549	7 264	7 607	7 674
Aandelen					
Aantal gewone aandelen (x 1000)	10 000	10 000	10 000	10 000	10 000
Marktkapitalisatie per einde jaar	48	49	160	218	218
Betaald dividend	-	11	11	11	23
Per aandeel € 6 nominaal (€)					
Eigen vermogen	10,21	5,56	21,50	27,60	26,67
Betaald dividend	-	1,13	1,13	1,13	2,27
Nettoresultaat voor amortisatie	5,02	(13,70)	(4,85)	2,24	0,94
Nettoresultaat	4,62	(14,30)	(5,01)	2,24	0,94

Concernschema per 1 maart 2004



ASSET MANAGEMENT

Ballast Nedam Asset Management B.V.

Ballast Nedam International Product Management B.V.

Ballast Nedam IPM heeft vestigingen in België, Luxemburg, Duitsland, Frankrijk, Tsjechië, Spanje en het Verenigd Koninkrijk

- Ballast Nedam Installatietechniek B.V.
- Ardific N.V. (50%)(België)
- Ballast Nedam International Product Management Rep.Office Beijing (China)

Ballast Nedam Equipment Services B.V.

BOUW INTERNATIONAAL

Ballast Nedam International B.V.

- Ballast Nedam Groep N.V.
- British Aerospace-Ballast Nedam International B.V.
- Ballast Saudi Arabië B.V.
- Ballast Nedam Caribbean N.V. (St. Maarten)
- Ballast Nedam Canada Ltd. (Canada)
- Ballast Nedam Ghana B.V.
- J.V. Hochtief – Ballast Nedam - Pan Asia (Taiwan)
- IHI Co.Ltd - Toyo Engineering India Ltd.- Itochu Co.Ltd. – Ballast Nedam International B.V. (24 %) (India)
- Ballast Nedam Vietnam B.V.
- Golden Peaks Resort Inc. (Canada)
- Kicking Horse Mountain Development Corporation

OVERIGE

Ballast Nedam Services B.V.

Ballast Nedam Bagger Holding B.V.

Ballast plc. (in surseance van betaling)

Functionarissen per 1 maart 2004

Ballast Nedam N.V.

Raad van Bestuur

R.H.P.W. Kottman, voorzitter
T.A.C.M. Bruijninx

Algemeen

Secretaris vennootschap
Secretariaat Raad van Bestuur

G. de Haan
D.J.M. Dekker

Concernstaf

Juridische Zaken
Accounting & Control
Treasury/Project Financiering
Personeel & Organisatie
Strategische Planning & Investor Relations
Communicatie
ICT
Risicobeheer & Assurantiën
Purchasing Services

G. de Haan
T.A.C.M. Bruijninx
R.B. Kleyn
F.M. Gerrits
A.C. van Haeringen
A.C. van Kessel
R.J. Kathmann
P.Th.G. Kaatee
G.J.E. Koreman

Ballast Nedam Services B.V.

J.W. Bolt

Ballast Nedam Bouwmaterieel B.V.

L. Philippen

Ballast Nedam Nederland B.V.

R.H.P.W. Kottman, T.A.C.M. Bruijninx

Ballast Nedam Asset Management B.V.

A. Kok

INFRASTRUCTUUR NEDERLAND

Ballast Nedam Infra B.V.

- Ballast Nedam Infra Projecten
- Ballast Nedam Infra Noord West B.V.
- Ballast Nedam Infra Noord Oost B.V.
- Ballast Nedam Infra Zuid Oost B.V.
- Ballast Nedam Infra Zuid West B.V.
- Ballast Nedam Infra Midden B.V.
- Ballast Nedam Infra Specialiteiten B.V.
- Infra Consult + Engineering B.V.
- Ballast Nedam Funderingstechnieken B.V.
- Ballast Nedam Grondstoffen B.V.
- Ballast Nedam Milieutechniek B.V.
- Dibec B.V.
- Recycling Maatschappij Feniks B.V.
- Ballast Nedam Rail
- Ballast Nedam Geluidwering
- Ballast Nedam Zuiveringen
- Ballast Nedam Specialistisch Grondverzet B.V.
- Van Drooge Transport en Handelsmaatschappij B.V.

R. Malizia, P. van Zwieten
R. van Schravendijk
J.T. Folkerts
R.P. de Keijser
A. Stoop
H. Kuipers
K.J. Meinardi
C.J. Luesink, A. van der Zijden
H. van der Horst
A. Kuiper
J. van den Brink, P.A. de Wit
W.E.R. Huntjens
P.G.M. Ballast
A.C.G. van Beurden
P.S. van der Bijl
J.T. Folkerts
A. Stoop
K. Roelfsema

R.P. de Keijser

BOUW EN ONTWIKKELING NEDERLAND

Ballast Nedam Bouw en Ontwikkeling B.V.

Ballast Nedam Ontwikkelingsmaatschappij B.V.

Ballast Nedam Bouw B.V.

- Ballast Nedam Bouwborg B.V.
- Ballast Nedam Bouw Speciale Projecten
- Ballast Nedam Bouw Noordwest/
Bouwborg Noordwest
- Ballast Nedam Bouw Midden/Bouwborg Midden
- Ballast Nedam Bouw West/Bouwborg West
- Ballast Nedam Bouw Oost/Bouwborg Oost
- Ballast Nedam Bouw Zuid/Bouwborg Zuid
- Aannemingsbedrijf F.W. Onrust B.V.
- Laudy Bouw en Ontwikkeling B.V.
- Zomers Bouwbedrijf B.V.
- Bouwbedrijf Van Asperdt B.V. (50%)

R.L.M. Jacobs
J. H. Seelen
R.L.M. Jacobs, F.P.A. de Canne, F.L. van Oorschot
R.P. Perk
J.A.G. van Oostrum
P.J. Cupido

F.A. Rombouts
R. Honig
J.H.C. Vermaak
R. Cornelisse
P. Onrust
J.F.A.M. Corten
C.M.B. van Driel
F.P.A. de Canne, F.L. van Oorschot

INDUSTRIE EN TOELEVERING

Ballast Nedam Industrie en Toelevering B.V.

- N.V. Immobiliën en Grindexploitation
maatschappij Bichterweerd, N.V. Algri en
N.V.La Gravière Amay (België)
- Ballast Nedam Bulk Grondstoffen v.o.f.
- Société d'Exploitation
des Carrières d'Yvoir S.A. (België)
- V.o.f. Vibouw-Van Happen
- Zand- en Grindhandel Verkaik v.o.f.
- Bontrup B.V. (30%)
- Haitsma Beton B.V.
- Hoco Beton B.V.
- Lingen Beton B.V.
- TBS Soest B.V.
- Waco-Liesbosch Beton B.V.
- Bruil Specialistische Bouwtechnieken B.V.
- Ingenieursbureau voor Systemen en
Octrooien Spanstaal B.V.
- Ivacon B.V.
- Nieuwenhuis Betonrenovatie B.V.
- Omnia Plaatvloer B.V.
- Rademakers Gieterij B.V.

P.J.M. van Vugt, L.B. van Rietschoten

H.P. van der Meer
H.P. van der Meer

H.P. van der Meer
K.A.M. Oosterwaal
H.M. Bronder
F.J. Bontrup, H.P. van der Meer
H.F. Pomstra, J. Kroon
J.J.G. Holtackers, L.M.G.C. Peerlings
P. van der Loo
W. Ent
L. Mulder
R. Braaksma

W.J.J. Smit, J.A.M. Spaan, W.B. Grundlehner
N.P. van Lith
R. Braaksma
H. Sieben
P.J. Woldendorp

BOUW INTERNATIONAAL

Ballast Nedam International B.V.

- Ballast Nedam International
Product Management B.V.
- Ballast Nedam Groep N.V.

A. Kok, A.S. Hoekstra

H.G. van Uiter
R.P. Rombouts



In Barendrecht bouwt Ballast Nedam het woonwinkelcomplex Carnisse Veste met 233 woningen, 18.161 m² winkelruimte en 740 parkeerplaatsen.

Begrippenlijst

EBITDA

Resultaat voor rente, belastingen, afschrijvingen en amortisatie (Earnings before Interest, Taxation, Depreciation and Amortisation)

EBITA

Resultaat voor rente, belastingen en amortisatie (Earnings before Interest, Taxation and Amortisation)

EBIT

Resultaat voor rente en belastingen (Earnings before Interest and Taxation), operationeel resultaat

Netto liquide middelen

Liquide middelen vermeerderd met deposito's verminderd met bankkredieten en kasgeldleningen

Werkzaam vermogen

Vaste activa vermeerderd met werkkapitaal exclusief netto liquide middelen en inclusief egalisatierekening en voorzieningen.

Verplichtingen

Vlottende passiva vermeerderd met langlopende leningen en converteerbare obligatielening.

Colofon

Productiebegeleiding

Afdeling Public Relations Ballast Nedam N.V.

Productie

Reprografische Dienst Ballast Nedam Services

Ontwerp

Justin Harris, Wharf internet&design

Eindredactie

Taalcentrum VU

Fotografie

Jan Schot, Jan van Oevelen e.a.

Lithografie en druk

Lithograaf bv Kunstdrukkerij Mercurius-Wormerveer

Drukkerij bv Kunstdrukkerij Mercurius-Wormerveer

Binder Binderij de Koningh, Rijswijk

Ballast Nedam N.V.

Postbus 1339
3430 BH NIEUWEGEIN

Telefoon (030) 2 85 33 33
Telefax (030) 2 85 48 75
Internet www.ballast-nedam.nl
E-mail pr@ballast-nedam.nl