



Waterbeheer



Mobiliteit



Industrie



Internationaal



J A A R V E R S L A G 2 0 0 4

Foto omslag: de Dienst Waterbeheer en Riolering (DWR) en het Hoogheemraadschap Amstel, Gooi en Vecht (AGV) krijgen een gloednieuw onderkomen op een voormalige rioleringswerf aan de Amstel in Amsterdam.

FINANCIËLE AGENDA

11 mei 2005

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

15 september 2005

Publicatie halfjaarcijfers 2005 (voor beurs)

Van dit verslag is een Engelse vertaling beschikbaar.

This report is available in the English language.

INHOUD

VOORWOORD VAN DE VOORZITTER VAN DE RAAD VAN BESTUUR	5
ALGEMENE INFORMATIE	6
■ Missie, bedrijfsprofiel en concernstructuur	6
■ Kerngetallen	8
■ Bestuur	10
■ Gegevens Raad van Commissarissen	11
■ Bericht van de Raad van Commissarissen	12
■ Remuneratieverslag	14
■ Het aandeel Ballast Nedam	15
VISIE	17
■ Doelstellingen	17
■ Strategische kernpunten 2005	21
■ Maatschappelijke verantwoordelijkheid	22
■ Corporate governance	23
VERSLAG VAN DE RAAD VAN BESTUUR	25
■ Inleiding	25
■ Infrastructuur Nederland	27
■ Bouw en Ontwikkeling Nederland	31
■ Bouw Internationaal	37
■ Financiële resultaten	39
■ Human resources	42
■ Risicobeheersing en risicoprofiel	44
■ Innovatie	47
■ Inkoop	48
■ Informatie en Communicatie Technologie (ICT)	49
■ Kwaliteit, arbeidsomstandigheden en milieu	50
VOORUITZICHTEN 2005	52
■ Markten in 2005	52
■ Vooruitzichten Ballast Nedam	52
JAARREKENING 2004	54
■ Geconsolideerde balans	54
■ Geconsolideerde winst- en verliesrekening	55
■ Geconsolideerd overzicht van mutaties in het eigen vermogen	56
■ Geconsolideerd kasstroomoverzicht	57
■ Grondslagen	58
■ Gesegmenteerde informatie	62
■ Toelichting op de geconsolideerde balans en de winst- en verliesrekening	64
■ Vennootschappelijke balans en winst- en verliesrekening	73
■ Toelichting op de vennootschappelijke balans en winst- en verliesrekening	74
OVERIGE GEGEVENS	79
■ Accountantsverklaring	79
■ Winstverdeling en dividendvoorstel	80
■ Begrippen	81
■ Rapport Stichting Administratiekantoor van aandelen Ballast Nedam	82
■ Concernschema	84
■ Functionarissen	86



WATERBEHEER



VOORWOORD VAN DE VOORZITTER VAN DE RAAD VAN BESTUUR

In het boekjaar 2004 trok Ballast Nedam de opgaande lijn verder door. De ingrijpende saneringsoperatie die in 2002 is ingezet, blijkt het beoogde effect te hebben gehad. De kernbedrijven zijn versterkt. Structureel verlieslijdende onderdelen zijn weer gezond, verkocht of afgebouwd. Het risicoprofiel is sterk verbeterd. Ballast Nedam staat klaar voor een nieuwe fase in zijn 128-jarige geschiedenis.

De hersteloperatie van Ballast Nedam moest plaatsvinden onder slechte economische omstandigheden. Zowel de private als de publieke marktsegmenten stonden onder druk. Desondanks was er een sterke groei van het operationele resultaat. Het verslechterende prijsniveau dwong Ballast Nedam tot een zeer selectief beleid bij het aannemen van opdrachten: het uitgangspunt daarbij is dat het resultaat dat opdrachten opleveren, belangrijker is dan de omzet die ermee wordt verworven. Deze strategie heeft een drukkend effect op het omzetvolume gehad, maar operationeel verbeterde de marge.

Van break-even in 2003 steeg het operationele resultaat tot 37 miljoen euro exclusief de NMa-boetes.

Het omzetvolume is ten opzichte van 2003 tevens gekrompen doordat de activiteiten in het Verenigd Koninkrijk beëindigd zijn. De verlieslijdende Britse dochter is in 2003 in surseance gegaan. De liquidatie van deze onderneming zal waarschijnlijk in 2006 plaatsvinden, wat zal leiden tot een aanzienlijk fiscaal compenseerbaar verlies.

De sanering van de internationale divisie is sneller en veel beter gegaan dan werd verwacht. De goede afronding van een aantal grote buitenlandse projecten droeg fors bij aan het resultaat. Ook de overgebleven internationale activiteiten realiseerden een positief resultaat.

In januari 2005 heeft de NMa (Nederlandse Mededingingsautoriteit) de definitieve uitgangspunten bekendgemaakt voor de sanctiemethodiek voor vroegere overtredingen van de Mededingingswet. De Raad van Bestuur raamt de financiële consequenties van de afwikkeling van alle procedures op 18 miljoen euro. Ballast Nedam heeft hiervoor een voorziening genomen en deze ten laste van het resultaat van 2004 gebracht.

In 2004 hebben TCN Property Projects B.V. en Wedge International Holdings B.V. elk 24% van de aandelen in Ballast Nedam verworven. Deze aandelen hebben zij overgenomen van Hochtief, dat gedurende een decennium groot-aandeelhouder van Ballast Nedam was. In de loop van 2004 ontwikkelde de samenwerking tussen TCN en Ballast Nedam zich positief: in een aantal opdrachten werd succesvol samengewerkt. TCN, Wedge en Ballast Nedam voeren overleg over de manier waarop zij de samenwerking verder kunnen uitbreiden.

De resultaten van 2003 en 2004 bewijzen dat Ballast Nedam op de goede weg is. Voortvarend gaan wij verder met het ingezette beleid: rendementsverhoging en portfoliomanagement. We zetten de lopende efficiencyoperatie onverminderd door: kostprijs, margebesef en faalkostenbeheersing blijven sleutelwoorden. Ook in de toekomst blijven we onze portfolio kritisch beschouwen; op basis daarvan kunnen we activiteiten toevoegen of afstoten. De criteria die hierbij gehanteerd worden, komen in dit jaarverslag nader aan de orde. De Raad van Bestuur is ervan overtuigd dat door dit beleid de structurele continuïteit van de onderneming wordt gewaarborgd en de beoogde positieve effecten voor de verschillende groepen stakeholders worden gerealiseerd.

Nieuwegein, 10 maart 2005

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

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 winstgevende 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.

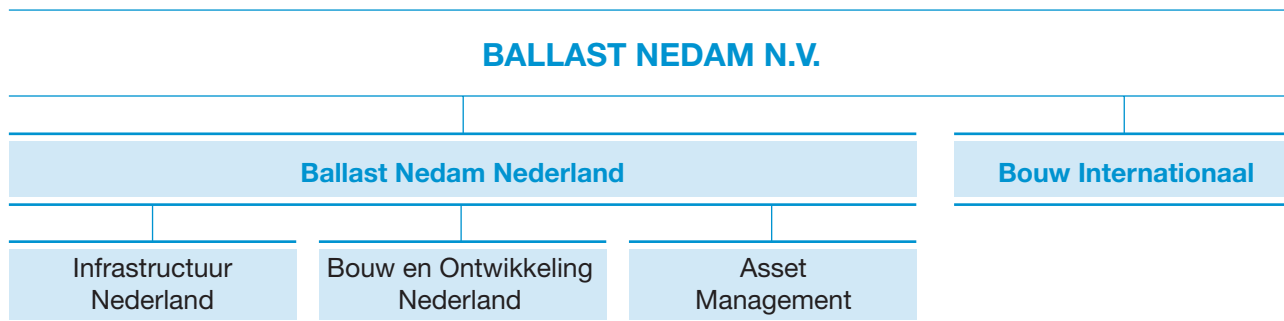
Op elk niveau van de onderneming willen wij onze opdrachtgevers inzet en kwaliteit bieden, naast vakkundigheid, betrouwbaarheid en flexibiliteit. Daarbij streven we ernaar onze medewerkers een uitdagende werkomgeving te bieden en in al onze activiteiten bij te dragen aan de kwaliteit van de omgeving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

BEDRIJFSPROFIEL

In 2004 heeft Ballast Nedam een omzet gerealiseerd van 1,2 miljard euro waarvan bijna 90% in Nederland. Gemiddeld waren in dit jaar circa 4 000 medewerkers werkzaam bij onze verschillende bedrijfssonderdelen.

De hoofdactiviteiten van Ballast Nedam zijn infrastructurele bouw (zowel nationaal als internationaal), ontwikkeling en bouw van woningen en andere gebouwen, aangevuld met vervaardiging en levering van grondstoffen, diensten en producten die hiermee direct samenhangen.

CONCERNSTRUCTUUR



In 2004 zijn de volgende wijzigingen in de concernstructuur aangebracht (zie voor een volledig overzicht de paragraaf 'Concernschema').

De divisie Industrie en Toelevering is opgesplitst en ondergebracht bij de twee bouwdivisies Infrastructuur en Bouw & Ontwikkeling. De individuele bedrijven van Industrie en Toelevering zijn nu direct gekoppeld aan hun interne opdrachtgevers en partners binnen het concern. Dat maakt het mogelijk om slagvaardiger in te spelen op de commerciële en professionele samenhang tussen de bouwactiviteiten en toeleverende activiteiten. Lijnen zijn korter; de bouwdivisies zijn verantwoordelijk geworden voor de resultaten van 'hun' Industrie en Toeleveringsbedrijven. Deze reorganisatie in de eerste helft van 2004 blijkt meteen positief effect te hebben.

In verband met deze wijziging in de concernstructuur zijn de historische financiële gegevens van Infrastructuur Nederland en Bouw en Ontwikkeling Nederland in dit verslag aangepast voor vergelijkingsdoeleinden.

Eind 2004 zijn de betonrenovatie- en betonreparatiebedrijven Ivacon en Bruil / Nieuwenhuis gedesinvesteerd. Ook de houtvezelbetonproducent Durisol is verkocht.

De sanering die het gevolg is van de ontmanteling van de internationale divisie, ging sneller en beter dan verwacht. In 2002 is besloten om de divisie Ballast Nedam International gefaseerd af te bouwen. De internationale projectenmarkt bleek te risicovol om structureel winstgevend te zijn. Ballast Nedam zal in de toekomst alleen op gespecialiseerde terreinen internationaal blijven werken. In 2004 werden twee grote projecten beëindigd (in India en Taiwan). Ballast Nedam International zal in 2005 het laatste lopende grote project afronden.

Overigens zal Ballast Nedam wel internationaal actief blijven op de markt van bestaande specialismen (bijvoorbeeld windmolenparken in zee).

De expertise die bij Ballast Nedam International beschikbaar is op het gebied van grote civiele werken, is per 1 januari 2005 gebundeld met die van Ballast Nedam Infra.

De efficiencyoperatie is in 2004 vervolgd. Bij onderdelen waar van overcapaciteit sprake is als gevolg van een verminderd (rendabel) marktvolume, is de formatie aangepast.

KERNGETALLEN

x € 1 000 000	2004	2003	2002	2001	2000
Omzet en resultaat					
Omzet	1 164	1 619	2 307	2 326	2 098
binnenland	1 042	1 132	1 242	1 267	1 083
buitenland	122	487	1 065	1 059	1 015
Orderportefeuille	971	1 046	1 833	2 489	2 660
EBITDA	45	33	(70)	23	91
Waardeveranderingen	(7)	(6)			
Afschrijvingen	(17)	(23)	(46)	(44)	(43)
EBITA	21	4	(116)	(21)	48
Amortisatie	(2)	(4)	(6)	(2)	-
EBIT	19	-	(122)	(23)	48
Resultaat voor belastingen	15	(6)	(135)	(32)	34
Nettoresultaat voor amortisatie	10	50	(137)	(48)	22
Nettoresultaat	8	46	(143)	(50)	22
Investerings					
Investerings	17	19	67	345	123
Desinvesterings	20	26	218	226	14
Netto investerings	(3)	(7)	(151)	119	109
Vermogensstructuur					
Werkzaam vermogen	(11)	(2)	(16)	205	378
Eigen vermogen	109	102	56	215	276
Rentedragende langlopende schulden	39	27	39	93	120
Netto liquide middelen	160	136	116	110	18
Verhoudingscijfers					
EBIT/omzet	2%	0%	-5%	-1%	2%
Nettoresultaat/omzet	1%	3%	-6%	-2%	1%
Nettoresultaat/gemiddeld eigen vermogen	8%	58%	-106%	-20%	8%
Eigen vermogen/activa	20%	18%	9%	22%	28%
Gemiddeld aantal medewerkers	4 022	4 957	6 549	7 264	7 607
Aandelen					
Aantal gewone aandelen (x 1 000)	10 000	10 000	10 000	10 000	10 000
Marktkapitalisatie per einde jaar	124	48	49	160	218
Betaald dividend	-	-	11	11	11
Per aandeel € 6 nominaal (€)					
Eigen vermogen	10,87	10,21	5,56	21,50	27,60
Betaald dividend	-	-	1,13	1,13	1,13
Nettoresultaat voor amortisatie	1,03	5,02	(13,70)	(4,85)	2,24
Nettoresultaat	0,79	4,62	(14,30)	(5,01)	2,24

VERKORTE BALANS

x € 1 000 000

	2004	2003	2002	2001	2000
Vaste activa					
Immateriële vaste activa	22	23	27	63	-
Materiële vaste activa	98	125	162	321	308
Financiële vaste activa	59	65	35	43	46
	179	213	224	427	354
Viottende activa					
Onderhanden werk	(52)	(76)	(131)	(110)	(64)
Voorraden en vorderingen	213	259	395	538	627
Liquide middelen	191	159	138	114	80
	352	342	402	542	643
Viottende passiva					
Bankkredieten	(31)	(23)	(22)	(4)	(62)
Overige passiva	(296)	(339)	(462)	(585)	(485)
	(327)	(362)	(484)	(589)	(547)
Werkkapitaal	25	(20)	(82)	(47)	96
Totaal	204	193	142	380	450
Langlopende leningen	39	27	39	93	120
Voorzieningen	55	59	42	65	54
Aandeel derden	1	5	5	7	-
Eigen vermogen	109	102	56	215	276
Totaal	204	193	142	380	450

BESTUUR

RAAD VAN BESTUUR

drs. R.H.P.W. Kottman (59), voorzitter
drs. T.A.C.M. Bruijninx RC (43)

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
R.L.M. Jacobs	Ballast Nedam Bouw en Ontwikkeling
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 (tot 1 juli 2004)
drs. H.C. Broeksma, vice-voorzitter
drs. N. Kroes (tot 1 september 2004)
dr.-ing. M.H.O. Rohr (tot 1 juli 2004)
ir. R.B. Schermer (tot 28 april 2004)
drs. A.N.A.M. Smits (vanaf 8 september 2004)

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 2005.

DRS. H.C. BROEKSMA

(vice-voorzitter)

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., Blauwhoed 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.

DRS. A.N.A.M. SMITS

De heer Smits is in 1943 geboren. Hij heeft de Nederlandse nationaliteit. Hij is lid geweest van de Raad van Bestuur van Macintosh N.V. en van Wilma International N.V.

De heer Smits heeft bestuurslidmaatschappen en commissariaten bij uiteenlopende bedrijven vervuld.

Thans is hij commissaris bij Macintosh Retail N.V., Vebego Holding B.V., Maas International B.V. en Sofinim N.V. en is hij voorzitter van de Raad van Commissarissen van CZ-Groep en van Faber-Halbertsma Groep.

De heer Smits is voor het eerst in 2004 tot commissaris van Ballast Nedam benoemd.

Zijn huidige zittingsperiode loopt af op 8 september 2008.

BERICHT RAAD VAN COMMISSARISSEN

Wij kijken met een gevoel van voldoening terug op het afgelopen boekjaar. In het vorige verslag schreven wij dat de gang van zaken in 2003 aan onze aandeelhouders en werknemers het perspectief had geboden dat hun onderneming in het jaar 2004 in rustiger vaarwater zou belanden. Wij wezen er echter tevens op dat Ballast Nedam het verleden nog niet geheel achter zich had gelaten.

Met name de problemen in het Verenigd Koninkrijk waar Ballast Plc surseance had moeten aanvragen, baarden ons zorgen. Ook de afbouw van onze internationale activiteiten naar een veel geringere schaal zou tot nieuwe tegenvallers aanleiding hebben kunnen geven. Voorts was de vraag hoe onze Nederlandse kernactiviteiten het in een moeilijke markt zouden doen. Tenslotte was bekend dat Hochtief had besloten van haar belang van 48% in het aandelenkapitaal van Ballast Nedam afscheid te nemen. Een dergelijke wisseling van een groot pakket gaat naar zijn aard altijd gepaard met onzekerheid en onrust.

Wij kunnen nu constateren dat Ballast Nedam onder deze omstandigheden goed heeft gepresteerd. Het operationele resultaat, exclusief boetes in verband met het NMa-onderzoek, is gestegen van ongeveer nul tot 37 miljoen euro. Het beleid om niet op omzet te jagen maar voorzichtig en selectief bij het aannemen van opdrachten te werk te gaan, heeft vruchten afgeworpen.

Bij de afwikkeling van de internationale activiteiten deden zich meevallers voor die voor zeer positieve cijfers zorgden. De voortgezette liquidatie van onze Britse dochter verliep volgens verwachting. Voor de belangrijkste claims tegen het moederbedrijf werden regelingen getroffen die bleven binnen de daarvoor getroffen voorzieningen. Hochtief droeg haar belang over aan TCN Property Projects B.V. en Wedge International Holdings B.V. die elk 24% in het kapitaal van Ballast Nedam verwierven.

Met eerstgenoemde partij wordt in een toenemend aantal projecten tot voordeel van beiden succesvol samengewerkt. Tenslotte verdient vermelding dat in januari 2005 de NMa een besluit heeft genomen over de uitgangspunten voor de berekening van de door onze onderneming in verband met overtredingen van de Mededingingswet te betalen boete. Daarvoor is in de jaarrekening een voorziening getroffen.

Tijdens de zes vergaderingen van de Raad in het verslagjaar besteedde hij aan de hiervoor kort aangeduide onderwerpen uitvoerig aandacht. Daarnaast bespraken wij de gang van zaken aan de hand van regelmatig voorgelegde verslagen van de Raad van Bestuur. De directeurs van de divisies lichtten de gang van zaken in hun divisie in onze vergaderingen toe. Daardoor kregen wij een goed beeld van wat er op het operationele niveau aan ontwikkelingen speelt.

Voorts was de financiering van de onderneming een regelmatig onderwerp van bespreking, evenals een wijziging van het pensioenstelsel die in 2004 werd voorbereid en in 2005 wordt ingevoerd.

De Raad van Bestuur heeft ons zijn visie op de strategie en de risico's verbonden aan de onderneming uiteengezet en zijn beoordeling van de opzet en de werking van de interne risicobeheersings- en controlesystemen toegelicht.

Onze Raad kent geen afzonderlijke commissies. Gezien de geringe omvang van de Raad zou dit niet praktisch zijn geweest. Derhalve besprak de voltallige raad al die onderwerpen die in een Audit- of Remuneratiecommissie aan de orde plegen te komen. Dat was ook het geval met de bespreking van de halfjaarlijkse en jaarlijkse resultaten in aanwezigheid van de externe accountants.

Bij Ballast Nedam bestaat van oudsher een intensief en goed overleg met de vertegenwoordiging van het personeel. Delegaties van de Raad spraken met het dagelijks bestuur van de Centrale Ondernemingsraad en leden van de Raad woonden enkele overlegvergaderingen bij. Hoewel het personeelsbestand verder omlaag ging, bleven nieuwe forse gedwongen inkrimpingen, waarvan in de afgelopen jaren sprake was, gelukkig achterwege.

Zoals hiervoor aangeduid is het aantal leden van onze Raad in het verslagjaar sterk gedaald. Wegens het bereiken van de pensioengerechtigde leeftijd trad collega R.B. Schermer af na de aandeelhoudersvergadering. De collegae H-P. Keitel en M.H.O. Rohr zijn per 1 juli 2004 afgetreden, zulks in verband met het afstoten van de aandelen door Hochtief. Tenslotte verloren wij in de maand september collega N. Kroes aan de Europese Commissie.

Wij danken hen allen voor de toewijding die zij gedurende vele jaren als lid van onze Raad aan de dag hebben gelegd. Zij deden dat elk op hun eigen wijze maar steeds met het belang van Ballast Nedam voor ogen en in constructief overleg met de andere leden en het bestuur. Ook zij zullen ongetwijfeld met genoegen vast stellen dat onze onderneming een moeilijke periode met succes heeft afgesloten.

Gelukkig werd onze Raad in september versterkt door de komst van de heer A.N.A.M. Smits die op voordracht van de Centrale Ondernemingsraad in de vacature Schermer werd benoemd. Volgens het rooster van aftreden loopt de zittingsduur

van de heren Broeksma en Van den Hoek in 2005 af. De heer Broeksma stelt zich voor herverkiezing beschikbaar; de heer Van den Hoek niet. Voorgesteld wordt in de vacature die hierdoor ontstaat te voorzien door benoeming van de heer R.M.M. Boelen. De Raad heeft besloten om vooralsnog de huidige (beperkte) omvang te handhaven.

Wij bieden u hierbij het jaarverslag over het boekjaar 2004 aan, waarin is opgenomen de jaarrekening opgemaakt door de Raad van Bestuur en akkoord bevonden door de Raad van Commissarissen. Deze jaarrekening is gecontroleerd door KPMG Accountants N.V. te Amstelveen. De accountantsverklaring is opgenomen op bladzijde 79 van het jaarverslag. Wij stellen u voor de jaarrekening vast te stellen.

Wij verzoeken u aan de leden van de Raad van Bestuur decharge te verlenen voor het in het boekjaar gevoerde beheer en de leden van de Raad van Commissarissen voor het daarop gehouden toezicht.

Wij willen dit verslag besluiten met een woord van erkentelijkheid aan al onze medewerkers, aan wier inzet en toewijding is te danken dat onze onderneming ondanks niet eenvoudige externe factoren een goed resultaat heeft behaald. Wij menen dat Ballast Nedam het fundament heeft gelegd voor een gezonde ontwikkeling in de komende jaren.

Nieuwegein, 10 maart 2005

Raad van Commissarissen

P.C. van den Hoek
H.C. Broeksma
A.N.A.M. Smits

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 in beginsel beperkt tot percentuele aanpassingen conform de regeling voor Ballast Nedam-medewerkers die onder de UTA-CAO vallen.

In het geldende beloningssysteem 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, te stellen en te beoordelen door de Raad van Commissarissen.

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.

BEZOLDIGING LEDEN VAN DE RAAD VAN BESTUUR

Het vaste salaris van de leden van de Raad van Bestuur was op 1 januari 2005 als volgt:

- de voorzitter, de heer R.H.P.W. Kottman, 403 000 euro (399 000 euro op 1 januari 2004)
- de heer T.A.C.M. Bruijninx, 311 000 euro (308 000 euro op 1 januari 2004)

In 2004 is aan de leden van de Raad van Bestuur een bonus uitgekeerd (de heer Kottman 129 000 euro en de heer Bruijninx 91 000 euro), omdat de voor hen voor het boekjaar 2003 gestelde targets zijn gerealiseerd. In 2004 zijn geen opties verleend.

De eventuele ontslagvergoeding van de heer Kottman is het bedrag aan salaris dat resteert tot de leeftijd van 62 jaar (het tijdstip van vroegpensioen: 01-09-2007). 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. In de toelichting op de winst- en verliesrekening zijn de individuele beloningen vermeld. Leden van de Raad van Commissarissen ontvangen een vergoeding voor gemaakte kosten.

Sinds 1998 is de bezoldiging ongewijzigd. Aan de Algemene Vergadering van Aandeelhouders wordt een verhoging voorgesteld (leden: een verhoging van 20 000 euro naar 30 000 euro per jaar; de voorzitter: een verhoging van 31 000 euro naar 45 000 euro per jaar).

HET AANDEEL BALLAST NEDAM

AANDELEN

Het aantal geplaatste aandelen bedraagt 10 000 000. Dit aantal is sedert de beursgang in 1994 niet gewijzigd.

Het aantal ingekochte eigen aandelen bedraagt 138 820 (2003: 121 301).

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 2003	€ 4,80
Hoogste koers (5 oktober 2004)	€ 12,65
Laagste koers (5 januari 2004)	€ 4,65
Slotkoers op 31 december 2004	€ 12,44
Slotkoers op 1 maart 2005	€ 14,75

AANDEELHOUDERS IN BALLAST NEDAM N.V. ZIJN:

Stichting Administratiekantoor van aandelen Ballast Nedam	41,1%
TCN Property Projects B.V.	24,0%
Wedge International Holdings B.V.	24,0%
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 2004 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 het dividend te passeren.

De overweging daarvoor is de nog te versterken solvabiliteit van de onderneming.

AGENDA

11 mei 2005	Algemene Vergadering van Aandeelhouders
15 september 2005	Publicatie halfjaarcijfers 2005

INFORMATIE

Investor Relations:	A.C. van Haeringen	Public Relations:	mw. A.C. van Kessel
telefoon	(030) 2 85 41 04	telefoon	(030) 2 85 41 61
telefax	(030) 2 85 49 02	telefax	(030) 2 85 49 00
E-mail	c.van.haeringen@ballast-nedam.nl	E-mail	pr@ballast-nedam.nl



WERKEN



VISIE

In 2002 heeft Ballast Nedam 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 2004 ongewijzigd: Ballast Nedam concentreert zich grotendeels 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 zeven doelstellingen geformuleerd. Per doelstelling zijn in de voorgaande jaren de gewenste resultaten (targets) vastgesteld. Het gaat dan om 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. De zeven doelstellingen worden hieronder toegelicht.

DOELSTELLINGEN

Hieronder geven we voor elk van de zeven doelstellingen de stand van zaken in 2004 aan: wat hebben we gerealiseerd en waarom continueren we het beleid of passen we dat aan?

1. *De structurele winstgevendheid verbeteren en mede daardoor de aandeelhouderswaarde vergroten*

Deze doelstelling betekent dat Ballast Nedam structureel marktsegmenten, producten en contractvormen met een hogere toegevoegde waarde nastreeft en het risicoprofiel wil verbeteren.

Targets

- In de aandeelhoudersvergadering 2004 sprak de Raad van Bestuur als target uit dat het operationele resultaat voor 2004 fors zou verbeteren ten opzichte van de break-evensituatie van 2003. Daarbij gaf de raad aan dat het nettoresultaat fors lager zou zijn, doordat in 2003 het resultaat sterk beïnvloed was door eenmalige belastingbaten van 54 miljoen euro.
- Daarnaast formuleerde de Raad van Bestuur als target dat de internationale divisie verder zou worden uitgebouwd en de divisie Bouw Verenigd Koninkrijk zou worden geliquideerd.

Update 2004

Deze targets zijn in 2004 waar mogelijk ook gerealiseerd. Het operationele resultaat is op 19 miljoen euro uitgekomen, nadat een voorziening van 18 miljoen euro is getroffen voor de lopende NMa-procedures. Het nettoresultaat is 8 miljoen euro ten opzichte van 46 miljoen euro in 2003. In 2003 was er echter sprake van eenmalige belastingbaten van 54 miljoen euro.

De afbouw van de internationale divisie is sneller en veel beter verlopen dan verwacht. Hierdoor en door de afwikkeling van een aantal grote buitenlandse projecten, is het resultaat van 2004 positief beïnvloed.

De divisie Bouw Verenigd Koninkrijk bevindt zich nu in de liquidatiefase.

Begin 2005 heeft de NMa het boetestramien bekendgemaakt voor de overtredingen van de Mededingingswet in de periode 1998 - 2001. Op grond van deze uitgangspunten raamt Ballast Nedam het totaal aan financiële consequenties van alle lopende procedures in de grond-, wegen- en waterbouw, utiliteitsbouw en andere segmenten op 18 miljoen euro. Voor dit bedrag is een voorziening getroffen die ten laste van het jaarresultaat 2004 is gebracht. Hiermee hebben we de onzekerheid over de afwikkeling van die procedures in belangrijke mate weggenomen, wat het risicoprofiel van Ballast Nedam aanzienlijk verbetert.

Het risicoprofiel is ook aanzienlijk verbeterd door de invoering van het nieuwe pensioensysteem. Door deze verandering loopt de vennootschap niet meer het risico dat Ballast Nedam moet bijstorten indien het pensioenfonds onvoldoende dekking heeft.

Ook in 2004 is actief gewerkt aan het realiseren van een hogere toegevoegde waarde in de keten. Onder andere door samen te werken met de vastgoedontwikkelaar en -beheerder TCN leggen we meer accent op de 'voor- en

achterkant' van de levenscyclus van gebouwen en projecten. Dit betreft met name concept- en projectontwikkeling, onderhoud, facility management en vastgoedbeheer.

Targets voor 2005

Voor 2005 zijn de volgende targets geformuleerd:

- het operationeel resultaat aanzienlijk doen toenemen;
- door portfoliomanagement onderdelen toevoegen die Ballast Nedam een onderscheidend profiel geven en de aandeelhouderswaarde vergroten.

2. *De reputatie van de onderneming verbeteren, op zowel de opdrachtgevermarkt als de arbeidsmarkt*

Targets

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

Update 2004

De buitenwereld neemt het herstelproces van Ballast Nedam ook waar. Prestatie en reputatie zijn nauw met elkaar verbonden, zodat de betere resultaten in 2004 ook positief zullen doorwerken op die reputatie. Externe reacties (vooral van opdrachtgevers) bevestigen dit, waaruit blijkt dat Ballast Nedam professioneel een goede reputatie en een grote naamsbekendheid heeft. Dit geldt ook bij afstuderende studenten bouwkunde (hbo en wo). Het aantal verzoeken om stages in 2004 is sterk toegenomen.

Ballast Nedam sponsort bovendien universitaire faciliteiten op ons vakgebied.

De divisie Ballast Nedam Bouw & Ontwikkeling is opgenomen in een reputatieonderzoek in 2004 (Building Business Reputatie Monitor). De belangrijkste kernmerken die met Ballast Nedam Bouw & Ontwikkeling worden geassocieerd zijn: groot bedrijf, goed bedrijf/goede naam, grote projecten, deskundig/professioneel.

De bouwbranche is zich er terdege van bewust dat het imago in de afgelopen jaren is beschadigd naar aanleiding van de overtredingen van de Mededingingswet in de periode 1998 – 2001. In aansluiting op branchebrede activiteiten heeft Ballast Nedam intern volstrekt duidelijk gemaakt dat de wet- en regelgeving strikt moet worden nageleefd. Deze afspraken hebben we onder andere vastgelegd in een gedragscode (inclusief sancties) en in interne procedures; het top- en middenmanagement besteedt hier ook gericht aandacht aan. Door de lopende NMa-procedures af te wikkelen, zet Ballast Nedam ook financieel een streep onder de afgelopen periode en kunnen we onze reputatie verder versterken.

Targets voor 2005

- Voor 2005 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, is Ballast Nedam hard bezig zijn competenties structureel te verbeteren. Niet alleen door intern de kennis en kunde te verbreden en te verdiepen, maar ook door strategische samenwerkingsverbanden aan te gaan met andere gespecialiseerde bedrijven.

Targets

- 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 2004

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'.

In 2004 is een strategische samenwerking ontstaan onder de noemer Ultra Alert. De partners van Ballast Nedam zijn hierbij: Vodafone, HP, Enertel, UltraWaveDesign en Falck Security & Services. Tezamen is gewerkt aan een geavanceerd draadloos camerasysteem om grotere gebieden te beveiligen (haventerreinen, industrieterreinen, winkelcentra en binnenstedelijke gebieden). Verder kan het systeem gebruikt worden om verkeersstromen te regelen op snel-, vaar- en spoorwegen.

Daarnaast zijn we een samenwerking aangegaan voor parkeerboxen (de Twinparker). Een parkeerbox is een automatische ondergrondse parkeergarage voor de consumentenmarkt.

Targets voor 2005

- Voor 2005 blijven bovengenoemde targets van kracht.

4. *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.*

Update 2004

Ook in 2004 behoort Ballast Nedam tot de topvijf van Nederlandse bouwconcerns.

Target voor 2005

- Deze target blijft ongewijzigd.

5. *Structurele verbetering van de organisatie, om zo de duurzaamheid van de kwaliteit van de onderneming te waarborgen. Dat is immers een voorwaarde voor de continuïteit van onze marktpositie.*

Targets

- de saneringen van de buitenlandse activiteiten bij Ballast Nedam International en Ballast Plc afronden;
- de organisatie aanpassen aan de verslechterende marktomstandigheden;
- de nadruk leggen op kostprijsmaatregelen (vooral in een aantal prefab betonbedrijven);
- kosten besparen door concernbrede inkoopinspanningen;
- meer synergie realiseren tussen de divisies (en vooral tussen de industrie- en toeleveringsbedrijven en de bouwbedrijven). Onderdelen die structureel te laag renderen en geen of weinig synergie hebben met de core business, zal Ballast Nedam op een daartoe geschikt moment desinvesteren.

Update 2004

In 2004 zijn we daadkrachtig doorgegaan met de inspanningen om de genoemde targets te realiseren. De internationale saneringen zijn afgerond. Ballast Plc is in liquidatie.

Alle divisies hebben de capaciteit waar nodig selectief teruggebracht. In een aantal regio's en bij Industrie- en Toeleveringbedrijven is dit gedeeltelijk met gedwongen ontslagen gerealiseerd. Ook is de holdingformatie verder verkleind.

In 2004 hebben we de divisie Ballast Nedam Industrie en Toelevering opgesplitst en ondergebracht bij de twee andere bouwdivisies. De individuele toeleveringsbedrijven zijn daardoor rechtstreeks gekoppeld aan hun interne afnemers. Deze zijn nu medeverantwoordelijk voor de resultaten van de toeleveringsbedrijven. In het halfjaar na de opsplitsing bleek dit al een duidelijk positief effect te hebben. De commerciële lijnen zijn namelijk korter geworden, de intercompany business is toegenomen en waar nodig is de capaciteit slagvaardig gereduceerd. Zo zijn de verlieslatende betonrenovatiebedrijven Ivacon, Bruil en Nieuwenhuis eind 2004 gedesinvesteerd.

In toenemende mate worden inkoopinspanningen gebundeld onder coördinatie van Ballast Nedam Purchasing Services. Op de inkoop van energie, brandstof, telecom, papier en lease-auto's is aanzienlijk bespaard; ook zijn raamcontracten afgesloten voor toeleverend materiaal. Ballast Nedam is inmiddels gestart met met elektronisch veilen. Verder is E-business behalve bij de inkoop ook een essentieel onderdeel geworden bij de verkoop van met name woningen.

Targets voor 2005

Voor 2005 zijn de volgende targets geformuleerd:

- ervoor zorgdragen dat de Britse dochter wordt geliquideerd;
- het meer gebundelde inkoopbeleid met kracht doorzetten;
- ondernemerschap en meesterschap in productie tonen bij alle inspanningen die we over een breed front in de organisatie leveren om de kwaliteit te optimaliseren.

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

Update 2004

De doelstelling om de krachtige mentaliteit van Ballast Nedam te behouden is zeker gerealiseerd. Dit blijkt bijvoorbeeld uit de manier waarop Ballast Nedam de problemen in de afgelopen jaren heeft aangepakt en uit 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 met ingrijpende maatregelen voortvarend zijn opgelost. De resultaten 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 bewustgemaakt worden van de invloed van hun handelen op henzelf, de onderneming en de omgeving waarin zij werken.*

Update 2004

Er is interne gedragscode vastgesteld met fundamentele regels om de integriteit van medewerkers bij hun dagelijkse activiteiten zeker te stellen. Alle medewerkers zijn over deze gedragscode persoonlijk geïnformeerd. Dit onderwerp wordt structureel aan de orde gesteld in alle managementopleidingen op drie niveaus in de organisatie. Verder ondersteunt Ballast Nedam centraal en decentraal maatschappelijke projecten. Zo zetten medewerkers van Ballast Nedam zich bijvoorbeeld in bij de bouw van een school en een weeshuis in Ghana die het bedrijf sponsort.

Target voor 2005

- Ballast Nedam heeft in 2004 beleid geformuleerd en maatregelen genomen om zo veel mogelijk in overeenstemming te zijn met de Code Corporate Governance (Code Tabaksblad). Het beleid op dit terrein wordt onverminderd voortgezet (zie de paragraaf 'Corporate governance').

STRATEGISCHE KERNPUNTEN

Hierboven is uiteengezet welke doelstellingen Ballast Nedam heeft. Die doelstellingen leiden tot de volgende drie strategische kernpunten en uitdagingen voor de strategie van Ballast Nedam in 2005:

1. *De winstgevendheid verder vergroten en mede daardoor de financiële kracht vergroten*

Dit betekent:

- het operationeel resultaat ten opzichte van 2004 (19 miljoen euro) aanzienlijk laten groeien;
- de efficiëncyslag onverminderd doorzetten;
- een nieuwe financiering overeenkomen in 2005. Deze doelstelling is in februari 2005 inmiddels gerealiseerd door een nieuwe financieringsovereenkomst voor een langere periode en tegen betere voorwaarden.

2. *Een actief portfoliomanagement voeren*

Dit betekent vooral activiteiten identificeren die uit de huidige portfolio moeten worden verwijderd of daar juist aan moeten worden toegevoegd. Criteria daarbij zijn: samenhang met de kernbusiness, toekomstig rendement, onderscheidend profiel, investeringsnoodzaak, risicoprofiel en timing.

3. *Ketenmanagement: versterken van de voor- en achterkant van de waardeketen*

Dit betekent:

- grondposities verwerven en de activiteiten op het gebied van projectontwikkeling, onderhoud, facility management en vastgoedexploitatie versterken;
- initiatieven nemen in publiek private samenwerkingsconstructies (PPS).

De doelstellingen en strategische kernpunten zoals u die hiervoor vindt, 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 voor de bedrijfsvoering daaruit voortvloeien.

MAATSCHAPPELIJKE VERANTWOORDELIJKHEID

UITGANGSPUNTEN EN AFSPRAKEN

Ondernemen is een maatschappelijke activiteit. Dat legt terecht verplichtingen op, stelt grenzen en vraagt dus om normen en waarden. Ballast Nedam is zich hier als bedrijf volledig van bewust. Daarom onderschrijven wij internationale regels en afspraken zoals de International Labour Organisation (ILO) en de Organisatie voor Economische Samenwerking en Ontwikkeling (OESO/OECD) die hebben geformuleerd.

De International Labour Organisation eist onder meer dat:

- medewerkers uit vrije keuze werken zonder dwang;
- ondernemingen de individuele en/of collectieve arbeidsvoorwaarden contractueel vastleggen;
- werkgevers niet discrimineren als ze personeel aannemen;
- er geen kinderarbeid is;
- medewerkers recht op vereniging hebben;
- er recht is op vrije vakbonden en dat die bonden het recht hebben om namens de werknemers te onderhandelen;
- medewerkers een beloning krijgen waarmee ze in hun levensonderhoud kunnen voorzien;
- de werktijden niet overmatig zijn.

De Organisatie voor Economische Samenwerking en Ontwikkeling eist dat ondernemingen:

- de mensenrechten respecteren;
- regelmatig, betrouwbaar en relevant verslag doen van hun financieel en sociaal beleid;
- dwang- en kinderarbeid tegengaan;
- zorgen voor veiligheid en gezondheid van medewerkers;
- vakbonden en hun werk stimuleren en faciliteren;
- investeren in lokale gemeenschappen, onder meer door werkgelegenheid te creëren;
- bijdragen aan duurzame ontwikkeling van het milieu die verder gaat dan de wettelijke voorschriften;
- corruptie tegengaan;
- consumentenbelangen waarborgen zoals productveiligheid, kwaliteit en eerlijke informatievoorziening;
- lokale universiteiten waar mogelijk steunen of ermee samenwerken;
- oneerlijke concurrentie vermijden.

Ballast Nedam beseft dat in veel landen voorlopig nog sociaal en cultureel verankerde situaties blijven bestaan die in strijd zijn met deze uitgangspunten. Dat neemt niet weg dat wij 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 heeft Ballast Nedam 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. Dit convenant hebben de betrokken partijen inmiddels geëvalueerd en verlengd.

MEDEDINGING STRIKT GEREGELD

De parlementaire enquêtecommissie Bouwnijverheid heeft aangetoond dat de branche gedurende een aantal jaren de mededingingsregelgeving regelmatig heeft overtreden. Zo hebben bouwbedrijven onderlinge afspraken gemaakt over capaciteitsverdeling en prijsvorming. Nadat de eerste berichten hierover bekend werden (eind 2001), heeft de Raad van Bestuur van Ballast Nedam de maatregelen intern aangescherpt. Zo heeft de raad alle medewerkers opgelegd dat ze de mededingingsregels strikt moeten naleven en op overtreding daarvan disciplinaire en eventueel arbeidsrechtelijke sancties gesteld. Om ervoor te zorgen dat medewerkers de maatregelen naleven, heeft Ballast Nedam bovendien een interne gedragscode opgesteld. Deze code bevat fundamentele regels om de integriteit van medewerkers bij hun dagelijkse activiteiten te bevorderen. Daarmee stelt de gedragscode van Ballast Nedam eisen aan het ethisch handelen van de medewerkers. Daarnaast bevat de code regels voor zaken als geschenken/giften en nevenactiviteiten. Ook legt de code vast hoe overtredingen intern moeten worden gemeld (inclusief een klokkenluiderregeling) 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 staat bij deze stichting geregistreerd en verplicht zich daarmee om de gestelde regels na te leven. Ballast Nedam heeft intern procedures vastgesteld voor aanbesteding en combinatievorming. Het management is ervoor verantwoordelijk dat deze stipt worden nageleefd.

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 en de Raad van Commissarissen leggen hierover verantwoording af 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. Niet alleen kreeg Ballast Nedam in 2003 van adviesbureau Scenter de eerste prijs voor het jaarverslag, ook in 2004 scoorde Ballast Nedam weer goed. Scenter prees Ballast Nedam opnieuw voor de transparantie en openheid waarmee de organisatie verantwoording aflegt over de strategie en bedrijfsvoering. 'De transparantie is op hetzelfde niveau als het voorgaande jaar', aldus Scenter.

In de Transparantiebenchmark van het ministerie van Economische Zaken scoort Ballast Nedam eveneens hoog. Het bedrijf behoort tot de toptwintig van 100 onderzochte beursgenoteerde en 75 niet-beursgenoteerde ondernemingen die transparant rapporteren over hun inspanningen voor maatschappelijk verantwoord ondernemen.

CODE TABAKSBLAT

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 in 2004 al zo veel mogelijk te conformeren aan deze code. Dit houdt in dat Ballast Nedam is gaan handelen volgens deze code, voor zover dat al niet het geval was. Voor een toelichting op onze risicobeheersing- en interne controlesystemen wordt verwezen naar de paragraaf 'Risicobeheersing'. In 2005 gelden de volgende belangrijkste uitzonderingen:

1. De huidige leden van de Raad van Bestuur hebben een arbeidscontract voor onbepaalde tijd. Deze bestaande contracten zal Ballast Nedam respecteren. Benoemt de Raad van Commissarissen nieuwe leden, dan zal hij zich op dit punt opnieuw beraden.
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'). Deze ontslagvergoedingen zijn contractueel overeengekomen in 1999 respectievelijk begin 2003 en worden daarom gerespecteerd. Nieuwe contracten zal Ballast Nedam voortaan volgens de code opstellen.
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 hij dat in het jaarverslag verantwoorden. Desgewenst legt de raad hierover verantwoording af aan de Algemene Vergadering van Aandeelhouders.



INDUSTRIE



VERSLAG VAN DE RAAD VAN BESTUUR

OPGAANDE LIJN

Het boekjaar 2004 is voor Ballast Nedam een goed jaar geweest. Tegen de verdrukking van de markt in zijn de resultaten voor het tweede achtereenvolgende jaar verbeterd. In 2003 hebben we nog een operationeel resultaat op break-evenniveau gerealiseerd. In 2004 steeg dit feitelijk tot 37 miljoen euro. De Raad van Bestuur heeft begin 2005 besloten om een voorziening van 18 miljoen euro te nemen voor de lopende NMa-procedures. Door deze voorziening kwam het operationele resultaat in 2004 op 19 miljoen euro.

De kern van Ballast Nedam (de Nederlandse divisies) leverde een goede prestatie: het operationele resultaat steeg met 19%.

De ingrijpende sanering van onze internationale activiteiten is inmiddels afgerond. Deze operatie is sneller en beter verlopen dan we eerder hadden verwacht. In 2004 werd het resultaat positief beïnvloed, doordat we een aantal grote opdrachten afgewikkeld hebben.

De kerncijfers van 2004 geven duidelijk aan dat Ballast Nedam in 2004 opnieuw een forse verbeteringsslag heeft gemaakt. De Raad van Bestuur heeft er vertrouwen in dat we deze opgaande lijn verder kunnen doortrekken.

GEVOERD BELEID: RENDEMENT BOVEN OMZET

In 2004 werd de markt van Ballast Nedam nog sterk beïnvloed door de zwakke economische omstandigheden en een laag prijsniveau in met name de infrastructuurmarkt. Ballast Nedam voert het beleid om heel selectief te zijn bij het aannemen van grote langjarige werken, als die een te laag prijsniveau hebben: rendement gaat boven omzet. Dit wordt weerspiegeld in de omzetzijde in de Nederlandse markt en het gestegen operationele resultaat. Door dit beleid hebben we het aantal arbeidsplaatsen op onderdelen echter wel moeten terugbrengen.

SPLITSING INDUSTRIE EN TOELEVERING GUNSTIG

In het boekjaar hebben we de divisie Ballast Nedam Industrie en Toelevering opgesplitst. De toeleveringsbedrijven zijn ondergebracht bij de twee bouwdivisies Bouw en Ontwikkeling, en Infrastructuur. Hiermee hebben we de lijnen tussen de toeleveringsbedrijven en hun interne afnemers zo kort mogelijk gemaakt. De bouwdivisies zijn daarmee ook verantwoordelijk geworden voor de resultaten van de toeleveringsbedrijven. Dit versterkt de noodzaak om synergiemogelijkheden intern ook te benutten. In de tweede helft van 2004 heeft deze reorganisatie reeds positief effect gehad.

Net als in voorgaande jaren heeft een aantal prefab betonbedrijven een lastig jaar achter de rug. Overcapaciteit en prijsdruk dwongen de bedrijven te herstructureren. Bij twee prefab betonfabrieken heeft een impairment (waardevermindering) van in totaal 7 miljoen euro plaatsgevonden. De Raad van Bestuur signaleert thans een voorzichtig herstel van dit segment in de markt.

TCN/WEDGE

Vastgoedontwikkelaar en -beheerder TCN Property Projects B.V. en investeringsmaatschappij Wedge International Holdings B.V. hebben in 2004 elk 24% van de aandelen in Ballast Nedam verworven door de aandelen te kopen die Hochtief in Ballast Nedam hield. Bij deze transactie hebben TCN en Wedge de intentie uitgesproken dat zij gezamenlijk een meerderheid in Ballast Nedam wilden verwerven. Hoewel beide aandeelhouders en de vennootschap hierover vervolgens zorgvuldig hebben overlegd, leidde dat niet tot een transactievorm die de instemming van alle partijen kreeg. Kernpunten hierbij zijn de diverse belangen van aandeelhouders, een mogelijke ruilwaarde en overige condities. TCN en Wedge hebben in maart 2005 laten weten dat zij op grond hiervan afzien van hun intentie om een meerderheid te verwerven.

TCN en Ballast Nedam hebben vervolgens verklaard dat zij de gegroeide operationele samenwerking verder zullen intensiveren. Sinds april 2004 werken TCN en Ballast Nedam in een tiental projecten succesvol samen. Uit deze samenwerking blijkt dat beide organisaties elkaar goed aanvullen. De toekomstige samenwerking zullen beide partijen in de vorm van een joint venture structureren. Deze strategische alliantie past binnen het beleid van Ballast Nedam om de voor- en achterkant van de waardeketen te versterken. Daartoe behoren ook de volgende maatregelen die Ballast Nedam heeft genomen: uitbreiding van het aantal grondposities in 2004, de verwerving van een projectontwikkelaar in Groningen in maart 2005 en de gegeven impuls aan de uitbreiding van onze onderhouds- en facilitymanagementactiviteiten.

In de volgende paragrafen vindt u per sector een overzicht van ontwikkelingen in de markt, de strategie van Ballast Nedam, de gang van zaken in 2004 en de vooruitzichten voor 2005.



MOBILITEIT



INFRASTRUCTUUR NEDERLAND

x € 1 000 000	2004	2003*	2002*	2001*	2000*
Omzet	522	603	647	646	507
Orderportefeuille	340	484	557	665	731
EBITDA	30	27	26	36	31
EBITA	12	11	12	21	17
EBIT	11	8	10	21	17
EBIT / omzet	2,1%	1,3%	1,5%	3,3%	3,4%
Werkzaam vermogen	20	3	33	66	113
Gemiddeld aantal medewerkers	2 048	2 267	2 281	2 303	2 142

* aangepast voor vergelijkingsdoeleinden

MARKT

De markt waarop Ballast Nedam Infra zich begeeft, kenmerkt zich voor een groot deel als aanbestedingsmarkt. Deze aanbestedingsmarkt is sterk afhankelijk van investeringen door de diverse overheden. Ondanks de minder gunstige economische omstandigheden in Nederland is het aantal aanbestedingen niet verder teruggelopen in vergelijking met 2003. Wel is in 2004 sprake geweest van een prijzenslag. In de loop van 2004 is de rust voor een deel teruggekeerd en is het prijsniveau enigszins genormaliseerd. Naar verwachting herstelt de Grond-, Weg- en Waterbouw (GWW) sector zich in 2005 geleidelijk verder.

Gezien het belang van goede infrastructuur voor de Nederlandse economie zal onderhoud en verbetering hiervan blijvend om investeringen vragen. Ook blijft er een maatschappelijke behoefte aan (her)inrichting van ruimte. De markt vraagt om oplossingen voor vraagstukken op het gebied van mobiliteit, stedelijke (her)inrichting en waterinfrastructuur. Om deze oplossingen te genereren en te realiseren zijn kennis, creativiteit en innovatie benodigd: competenties waarvoor opdrachtgevers steeds vaker een beroep zullen doen op marktpartijen.

Deze marktontwikkelingen bieden ruimte aan private partijen om initiatief te nemen in het ontwikkelen en realiseren van infrastructurele projecten. Hierdoor zullen meer niet-traditionele samenwerkingsvormen met de overheid ontstaan in de vorm van DBMF-contracten (design, build, maintain en finance) en publiek-private samenwerkingsconstructies (PPS). Met name de financiële participatie van het bedrijfsleven zal hierbij groter zijn dan in voorgaande jaren. Deze markt biedt bij uitstek kansen voor bedrijven die het oplossen van infrastructurele vraagstukken integraal weten in te vullen. Ballast Nedam Infra heeft dat in 2004 dan ook gedaan en staat klaar om deze verdere marktkansen te benutten.

STRATEGIE

In 2004 is Ballast Nedam Infra zich minder gaan richten op de rol van traditionele aannemer. Naast het aannemen en realiseren van projecten richten we ons steeds meer op het denken in concepten en het bieden van oplossingen voor (complexe) infrastructurele vraagstukken. We zijn hierbij primair bezig om problemen op te lossen of te voorzien in een behoefte. Dat betekent dus ook dat we het niet langer in alle gevallen als doel op zich zien om (deel)projecten te realiseren.

De kracht van Ballast Nedam Infra is dat het beschikt over de kennis en kunde om de gehele keten te beheersen: van initiatief en haalbaarheidsstudies (planontwikkeling), via ontwerp, verwerving, grondstofwinning en realisatie tot en met onderhoud en recycling, eventueel inclusief financiering en exploitatie.

Ballast Nedam Infra koestert specialismen om een onderscheidend profiel in de markt te genereren en een toegevoegde financiële waarde te leveren. Op gebieden waar partijen in de markt een betere prijs of kwaliteit kunnen leveren, maakt Ballast Nedam Infra gebruik van betrouwbare (strategische) partners.

Daarnaast zien wij het als onze taak om de vakspecialismen waarin wij ons in Nederland onderscheiden, te exporteren naar het buitenland. Daarbij maken we gebruik van de internationale kennis en ervaring die binnen Ballast Nedam ruim aanwezig zijn. Het exporteren van vakspecialismen is ondergebracht bij de bedrijfseenheid Projecten.

Ballast Nedam Infra levert zijn diensten vanuit het hoofdkantoor te Nieuwegein, vijf regionale Ballast Nedam-huizen (Zaandam, Groningen, Arnhem, Eindhoven en Capelle aan den IJssel), de vestigingen van de specialistische bedrijven (Kootstertille, Klazienaveen, Leerdam, Nieuwegein, Soest, Zaandam, Papendrecht, Almere, Dordrecht en Bergen op Zoom) en de vestigingen van de grondstoffenbedrijven in Nederland, België en Noorwegen.

GANG VAN ZAKEN

Ballast Nedam Infra heeft in 2004 haar operationele resultaat verbeterd. Hierbij maken we een paar opmerkingen:

- In de resultaten van Ballast Nedam Infra 2004 hebben we de resultaten van een aantal toeleveringsbedrijven opgenomen. Deze bedrijven behoorden in 2003 tot de divisie Ballast Nedam Industrie en Toelevering. In dit resultaat is onder andere een impairment (waardevermindering) van 7 miljoen euro voor een tweetal prefab betonfabrieken opgenomen.
- De resultaten in 2004 van Ballast Nedam Infra zijn positief beïnvloed, doordat we een aantal grote, meerjarige projecten goed hebben afgerond. Dit positieve effect zal zich in deze omvang in 2005 niet herhalen.
- Afgezien van deze bijzondere factoren heeft de divisie Ballast Nedam Infra zich in de moeilijke marktomstandigheden goed gewaard. Daartoe hebben we de formatie wel op onderdelen moeten aanpassen aan de veranderde vraag.

Ballast Nedam Infra is actief op de gebieden mobiliteit, stedelijke (her)inrichting, waterinfrastructuur, industriebouw, consulting en engineering, prefab beton en grondstoffen. Onderstaande projecten die in 2004 zijn gestart of gerealiseerd, geven aan hoe Ballast Nedam Infra invulling geeft aan bovenstaande strategie.

Mobiliteit

Met het consortium Wâldwei werken we druk aan de Friese rijksweg N31. Het consortium, waarvan Ballast Nedam Infra deel uitmaakt, draagt hierbij zorg voor zowel het ontwerp als de realisatie als de financiering. Daarnaast maakt een onderhoudstermijn van twintig jaar deel uit van het contract (DBMF).

Ballast Nedam Infra heeft in 2004 geparticipeerd in het ontwerp en de realisatie van de omleiding van de N273 bij Haalen. Ook in dit contract is voor de duur van tien jaar het onderhoud van de weg opgenomen.

In Den Haag zijn we begonnen met de voorbereidingen van het project Randstadrailstation Beatrixlaan, waarvan Ballast Nedam Infra zowel het ontwerp als de realisatie van een viaduct met station (onderdeel van Randstadrail) voor haar rekening neemt.

In het kader van de uitbreiding van het aantal ecoducten in Nederland voert Ballast Nedam Infra het ontwerp en de realisatie van een ecoduct uit. Het is de verbindende schakel in Het Groene Woud tussen Best en Boxtel. Het is de eerste natuurbrug in Zuid-Nederland. Ook in Hilversum hebben we een ecoduct aangelegd voor de verbinding tussen de natuurgebieden Spanderswoud en de Bussumerheide.

Samen met partner Eenzet Carwash is Ballast Nedam Infra met ETW (European Traffic Wash) actief bij het schoonmaken van openbaarvervoermiddelen. In 2004 hebben we voor de Nederlandse Spoorwegen op turnkey basis twee treinwasinstallaties gerealiseerd. We verkennen nog hoe we dit integrale concept kunnen exporteren.

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.

Op het Staringplein in stadsdeel Oud-West te Amsterdam werkt Ballast Nedam Infra aan de bouw van een geautomatiseerde, ondergrondse parkeergarage. Als we die afgerond hebben, gaan we het plein ook bovengronds herinrichten.

In het centrum van Rotterdam bouwen we in de directe omgeving van de Erasmusbrug, een vierlaagse, ondergrondse parkeergarage die plaats moet bieden aan circa zevenhonderd auto's. De parkeergarage wordt deels ondergronds en deels in de bestaande kade muur van de Scheepmakershaven gebouwd.

Waterinfrastructuur

Met het samenwerkingsverband Waterway helpt Ballast Nedam Infra de afvalwatersanering op te lossen in de dunbevolkte buitengebieden van ons land. Deze oplossingen gaan we vervolgens ook uitvoeren en financieren.

Industriebouw

In een joint venture met Turner Pharmaceutical realiseert Ballast Nedam Infra de uitbreiding van Centocor BV (een dochter van Johnson & Johnson) in Leiden.

Ballast Nedam Infra werkt in Amsterdam op het project AVI aan de uitbreiding van een afvalverwerkingsbedrijf.

Inmiddels hebben we onze eerste 'eigen' 2-Megawattwindmolen in gebruik genomen. Deze levert stroom aan NUON. In 2005 zal Ballast Nedam Infra meer molens plaatsen. Elke molen levert elektriciteit voor circa 1 500 huishoudens.

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.

Buiten de bovenstaande projecten heeft Ballast Nedam Infra in 2004 gewerkt aan de HSL-Zuid, de Betuwelijn en de afronding van de tramtunnel in Den Haag. Op 18 juni 2004 is de Calandtunnel geopend.

Prefab beton

Door een aantal prefab betonbedrijven in 2004 te integreren heeft Ballast Nedam Infra de lijnen met een aantal interne toeleveranciers verkort. Deze maatregel bleek reeds in de loop van 2004 het beoogde effect te hebben. De interne samenwerking hebben we daarmee geïntensiveerd.

Door de moeilijke marktomstandigheden van een aantal prefab bedrijven is de capaciteit daar aangepast. In een aantal gevallen heeft dit geleid tot gedwongen ontslagen. Eind 2004, begin 2005 is een voorzichtig herstel waarneembaar.

Grondstoffen

Ballast Nedam Infra heeft haar strategische grondstoffenpositie in 2004 aanzienlijk versterkt, onder andere door concessies voor grindwinning in België uit te breiden. Naast de concessies in België, heeft Ballast Nedam Infra ook concessies in Nederland en Noorwegen.

VOORUITZICHTEN

De investeringsplannen van de overheid op het gebied van infrastructuur bieden goede mogelijkheden. De concrete doelstelling voor het hoofdwegennet is het onderhoud op peil te houden en het achterstallig onderhoud voor eind 2007 met 45% te verminderen. Om de achterstanden weg te werken is tot 2010 600 miljoen euro beschikbaar. Daarmee wordt 1 300 kilometer extra rijbaan vervangen. In 2005 wordt voornamelijk regulier onderhoud gedaan om in de periode 2006-2007 nog een inhaalslag te maken: de 1 100 kilometer die dan nog resteren.

Het rijksprogramma Fileplan ZSM werkt onder meer aan het vergroten van de capaciteit tijdens de spits en het bevorderen van de doorstroming. Dit leidt in de eerste fase tot en met 2006 tot ruim 300 kilometer extra spits- en plusstroken.

Het werkvolume van Ballast Nedam zal in de komende paar jaar minder bestaan uit de grote langlopende projecten. Gegeven onze ervaring in 2004 is Ballast Nedam Infra echter goed in staat om ook op de minder grote en complexe werken haar concurrentiepositie te verzilveren.

Ballast Nedam Infra gaat uit van een prefab betonmarkt die zich zal normaliseren, zij het dat dit herstel niet snel zal gaan. Wij houden rekening met resultaten die onder druk blijven staan. De grondstoffenmarkt toont een positief beeld.

De orderportefeuille voor het komende jaar is goed gevuld, hoewel deze lager is dan voorgaande jaren door de aflopende, grote, meerjarige, infrastructurele projecten.

Voor 2005 verwachten we een lichte verbetering van het resultaat.



WONEN

Alle woonprojecten van Ballast Nedam, afgerond of in ontwikkeling, zijn te vinden op www.woongeluk.nl



BOUW EN ONTWIKKELING NEDERLAND

x € 1 000 000	2004	2003*	2002*	2001*	2000*
Omzet	524	546	539	570	542
Orderportefeuille	568	455	559	463	449
EBITDA	24	23	21	23	27
EBITA	21	19	17	20	24
EBIT	20	18	16	19	24
EBIT / omzet	3,8%	3,3%	3,0%	3,4%	4,4%
Werkzaam vermogen	(32)	(12)	(8)	(31)	(27)
Gemiddeld aantal medewerkers	1 728	1 908	2 020	1 863	1 836

* aangepast voor vergelijkingsdoeleinden

MARKT

De woning- en utiliteitsbouwmarkt is een markt die sterk wordt beïnvloed door overheidsmaatregelen. Voor de komende jaren verwachten we vereenvoudiging en versoepeling van de wetgeving en stimuleringsmaatregelen. Deze markt wordt ook sterk beïnvloed door demografische ontwikkelingen ('vergrijzing') en maatschappelijke ontwikkelingen ('vrijtijdsbesteding', 'grootstedelijke problematiek'). Hieronder leest u in het kort wat de kenmerkende ontwikkelingen zijn voor de marktsegmenten woningbouw, utiliteitsbouw en de betonfabrieken van Ballast Nedam Bouw en Ontwikkeling (BNBO).

Woningbouw

Nieuwbouw

De bouw van woningen in Nederland is in de afgelopen jaren teruggelopen. Dat kwam voornamelijk doordat corporaties minder huurwoningen bouwden en doordat de bouw van koopwoningen afnam. Op hun beurt werden deze ontwikkelingen weer veroorzaakt door de traagheid van overheidsprocedures en de daaraan gekoppelde afgifte van bouwvergunningen enerzijds en de geringe doorstroming in de markt voor koopwoningen anderzijds. Voor de komende jaren verwachten we een gematigde groei die onder andere afhangt van conjuncturele factoren (waaronder rente- en koopkrachtontwikkeling en de stabilisatie naar realistische grondprijzen). De verdeling naar koperssegmenten toont een beeld van uitersten. Er is een structurele tendens dat de bouw van nieuwe woningen verschuift naar het duurdere segment. Ook is er een grote behoefte aan goedkope koopwoningen om starters in de woningmarkt te faciliteren.

Onderhoud en facility management

Woningcorporaties richten zich in toenemende mate op hun kernactiviteiten en besteden onderhoudswerkzaamheden uit. De markt voor technisch onderhoud groeit en ontwikkelt zich dan ook naar het bredere facilitaire beheer en een integraal dienstenpakket.

Utiliteitsbouw

De markt voor kantoorruimte kampt met een groeiend overaanbod. De kantorenmarkt is namelijk vooral een vervangingsmarkt geworden. De bouw in de kantorenmarkt ontwikkelt zich op twee manieren. Enerzijds streeft men ernaar om structureel leegstaande kantoren te verbouwen tot woningen; anderzijds blijft er een (relatief kleine) markt voor nieuwe kantoren die aansluiten bij de wensen van de kantoorgebruiker. Voor de transformatie van kantoren naar woningen ontstaat bij ontwikkelaars en beleggers steeds meer het besef dat deze tendens onoverkomelijk is. Als de bijbehorende regelgeving versoepeld wordt, kan deze tendens een grote vlucht nemen.

In andere sectoren van de utiliteitsbouw zien we meer beweging, vooral veroorzaakt door de eerder genoemde demografische en maatschappelijke ontwikkelingen. In de zorgsector worden extra investeringen gedaan, vanwege de vergrijzing. Op het gebied van onderwijs worden de investeringen vooral ingegeven door de wens om de faciliteiten uit te breiden en te verbeteren. Ook de markt voor vrijetijdsbesteding groeit nog steeds; sommige delen van de culturele sector richten zich op toenemende bezoekersaantallen.

Betonfabrieken

De markt van onze betonfabrieken (in Weert en Coevorden) is sterk concurrerend. Door hoogwaardige maatwerkbeton-elementen efficiënt te leveren, hebben de BNBO-betonfabrieken een stabiele positie in de markt verworven.

STRATEGIE

De divisie Bouw en Ontwikkeling Nederland (BNBO) richt zich in haar marktbenadering op de gehele waardeketen (ontwikkelen, bouwen, exploiteren en facilitair beheer). BNBO heeft daarvoor drie business units tot haar beschikking: Ballast Nedam Ontwikkelingsmaatschappij (BNO), Ballast Nedam Bouw (BNB) en BNBO Beton.

Ontwikkelingsmaatschappij

De business unit Ballast Nedam Ontwikkelingsmaatschappij (BNO) legt het accent op het verwerven van strategische grondposities om deze vervolgens te ontwikkelen en te verkopen. In 2004 hebben we het volume aan grondposities aanzienlijk uitgebreid (van circa 337 hectare naar circa 520 hectare).

BNO bezit met deze 520 hectare een ontwikkelpotentieel van circa 2,8 miljard euro verdeeld over ruim 8 800 woningen, 240 000 vierkante meter kantoorruimte en 155 000 vierkante meter overige commerciële ruimten. In 2004 hebben we een aantal interessante grondposities verworven: Sonniuswijk te Son en Breugel (24 hectare), Spoortunnel Delft (15 hectare) en Hazerswoude (14 hectare). Het gaat hierbij om een mix van posities in eigendom, met afnameplicht, optiecontracten en bouwrechten.

BNO legt zich toe op integrale ontwikkelingen. Een aantal toonaangevende projecten is daarvan reeds het resultaat zoals de uitbreiding van het kantoorcomplex De Driemaster in Nieuwegein (ontwikkeling, bouw en facility management). De omzet uit eigen ontwikkeling bedraagt in 2004 26% van de bouw- en ontwikkelomzet (in 2003 was dat nog 20%).

Bouw

De business unit Ballast Nedam Bouw (BNB) is gericht op een efficiënt bouwproces. BNB heeft landelijke dekking door negen regionale bouwbedrijven en kan daarmee inspelen op de regionale en lokale marktbehoeften.

Zo werkt de regio midden aan het project Parkrand in Amsterdam. Parkrand telt straks 224 woningen waarvan 194 vrije sector en 30 sociale huurwoningen. De parkeergarage telt 104 plaatsen. In het hart van het gebouw liggen verder grote doorkijkbinnentuinen die voor iedereen toegankelijk zijn.

Daarnaast bezit BNB een landelijk opererend bouwbedrijf Speciale Projecten dat gespecialiseerd is in grootschalige en complexe projecten. Een voorbeeld hiervan is de nieuwbouw van het Trinitascollege in Heerhugowaard. Het Trinitascollege krijgt twee nieuwe gebouwen; tezamen bieden deze gebouwen plaats aan 2 900 leerlingen.

Bouwborg

De unit Bouwborg verstrekt facilitaire dienstverlening op regionaal en landelijk niveau. Met een aantal grote woningcorporaties hebben we inmiddels langlopende contracten afgesloten om het woningbezit dagelijks te onderhouden. Voor woningcorporatie Het Oosten in Amsterdam renoveert Bouwborg momenteel 136 woningen. En inmiddels is het alweer tien jaar geleden dat Bouwborg begon met dagelijks, technisch onderhoud aan de Amsterdam Arena.

Beton

De marktbenadering van BNBO is integraal. Dat blijkt onder andere uit het feit dat we in 2004 een business unit Beton hebben ondergebracht bij de divisie Bouw en Ontwikkeling. Dit was een logische stap, omdat beide bedrijven gespecialiseerd zijn in het leveren van maatwerkbetonelementen. Door deze bedrijven vroegtijdig te betrekken in de waardeketen (initiatief- en ontwerpfasen), creëren we mogelijkheden om logistieke processen en productieprocessen in de waardeketen optimaal te beheersen ('co-makship'). De eerste successen daarvan zijn reeds merkbaar.

GANG VAN ZAKEN

De divisie Bouw en Ontwikkeling (BNBO) heeft in 2004 een beter resultaat gerealiseerd dan in 2003. BNBO kijkt dan ook met tevredenheid op 2004 terug. Zo werden in het afgelopen jaar circa 2 100 woningen opgeleverd, een verdubbeling ten opzichte van 2003. Het percentage woningen dat we uit eigen ontwikkelingen realiseerden, nam hierbij toe. Ook groeide de orderportefeuille fors. Deze trend heeft zich in de eerste maanden van 2005 sterk doorgezet. De divisie is dan ook positief gestemd over de nabije toekomst.

Woningbouw in aantallen	2004	2003
In aanbouw (beginstand)		
Opdracht derden	1 427	1 807
Eigen ontwikkeling	702	660
	2 129	2 467
Gestart		
Opdracht derden	1 262	388
Eigen ontwikkeling	634	210
	1 896	598
Opgeleverd		
Opdracht derden	1 423	768
Eigen ontwikkeling	666	168
	2 089	936
In aanbouw (eindstand)		
Opdracht derden	1 266	1 427
Eigen ontwikkeling	670	702
	1 936	2 129

Per jaareinde 2004 heeft Bouw en Ontwikkeling geen noemenswaardige portefeuille van onverkochte woningen die voor eigen risico zijn of worden gebouwd.

Sassenheim

Aan de rand van Sassenheim verrijst een luxe woonwijk. Midden tussen de huizen staat een massief vierkant gebouw. Het is een monumentale bollenschuur uit 1928, die BNB volledig heeft gerestaureerd en omgebouwd tot een appartementencomplex. Het rijksmonument mocht als 'oude industrie' niet wijken voor het nieuwbouwplan. BNO ontwierp daarom een plan om de gemetselde gevels te restaureren en daarmee het aanzicht te behouden. Inpandig maakt de voormalige opslagruimte voor bloembollen nu ruimte voor twaalf bijzonder mooie appartementen. Maar ook het omliggende Villapark Overteylingen Sassenheim mag zich verheugen in een grote belangstelling. Het aantal potentiële kopers voor deze exclusieve 42 villa's was zo groot, dat er geloot moest worden.

Voetbalstadions

Bij de ontwikkeling en bouw van drie van de zeven nieuwe voetbalstadions in Portugal was Ballast Nedam betrokken. Ballast Nedam werd vanaf het begin ingeschakeld als procesmanager. Op basis van onze ervaring (inmiddels hebben we wereldwijd al dertig stadions gerealiseerd) hebben we eerst een businessplan gemaakt voor de exploitatie, vervolgens een haalbaarheidsonderzoek en zijn daarna het ontwikkelproces gestart. Wij waren ook verantwoordelijk voor de begeleiding en de beheersing van alle risico's tijdens de bouw. Het is dan ook niet verwonderlijk dat overheden en voetbalclubs uit de hele wereld, variërend van Turkije tot Zuid-Afrika, een beroep doen op de ervaring van Ballast Nedam.

In Nederland is Ballast Nedam momenteel bezig met het nieuwe voetbalstadion Euroborg in Groningen; in het najaar van 2005 zullen we naar verwachting starten met het stadion voor ADO Den Haag.

Topsportzwembad in Eindhoven

Op 22 november 2004 werd onder leiding van Olympisch Zwemkampioen Pieter van den Hoogenband de eerste officiële paal geslagen van het Nationaal Zwemcentrum in Eindhoven. Dit zwembad zal uniek zijn voor Europa.

Het bestaande zwembad de Tongelreep wordt gerenoveerd en er komen drie nieuwe baden bij:

- een tienbaans 50-meterbad (drie meter diep), geschikt voor internationale topwedstrijden;
- een vierbaans 50-metertrainingsbad (drie meter diep), voorzien van een aantal onder- en bovenwatercamera's;
- een 25-meterbad met een 10-meterduiktoren en een beweegbare bodem, geschikt voor internationale schoonspringwedstrijden.

De zwembarena krijgt een tribune die plaats biedt aan 3 500 toeschouwers.

De Kunstlinie in Almere

De Kunstlinie zal onderdak bieden aan de Stadsschouwburg en het centrum voor Culturele en Kunstzinnige Vormgeving (CKV) in Almere. De Stadsschouwburg omvat een 'large auditorium' dat plaats biedt aan 1 300 toeschouwers en een 'small auditorium' voor 400 toeschouwers. Het CKV bestaat uit laagbouw met cursuslokalen en een toren met een muzieklokaal met 250 plaatsen. De oppervlakte van het gebouw is circa 110 bij 100 meter. Hiervan is 60% onderkelderd. Van deze 60% ligt de helft in het meer (Weerwater). Het heiwerk, de damwanden en het onderwaterbeton voor de kelders worden uitgevoerd door Ballast Nedam Infra. Ballast Nedams prefab betonbedrijf Haitsma levert de heipalen. Eind 2006 zal het gebouw officieel worden geopend.

Slimmer kopen

In samenwerking met woningcorporatie Trudo is het product 'Slimmer kopen' ontwikkeld. Met het product 'Slimmer kopen' proberen we met name de lagere inkomens de kans te bieden om een eigen woning te verwerven. 'Slimmer kopen' is een woning met aanzienlijke korting kopen. De combinatie van zeer efficiënt bouwen en een gestandaardiseerd keuzepakket maakt dit mogelijk.

Vorstelijk Wonen

In de nabije toekomst zullen 55-plussers een grote behoefte krijgen aan op maat toegesneden woonproducten. Daar proberen wij samen met andere partijen op vooruit te lopen, bijvoorbeeld met Vorstelijk Wonen: een woonproduct dat de mogelijkheid biedt zo lang mogelijk comfortabel en zelfstandig te wonen met een breed scala aan gemaksdiensten en (zorg)voorzieningen onder handbereik. Eind 2005 starten we met drie pilotprojecten in Sassenheim, Leidsche Rijn en Nunspeet. De projecten worden zeer verschillend opgezet, maar hebben een ding gemeen: de zorginfrastructuur is voorbereid.

VOORUITZICHTEN

Ballast Nedam Bouw en Ontwikkeling ziet de komende jaren met vertrouwen tegemoet. Dat vertrouwen baseren we op de omvang (een stijging van 25% ten opzichte van 2003) en de kwaliteit van de orderportefeuille, nauwelijks leegstandsrisico's in de eigen ontwikkeling, uitgebalanceerde grondposities en een beheersbaar risicoprofiel bij de uitvoering. De samenwerking met TCN zullen we intensiveren. De succesvolle samenwerking in een tiental projecten in 2004 en 2005 geeft positieve verwachtingen. Het operationele resultaat zal verder groeien.

De Europese Voetbalbond UEFA heeft het José Alvalade-stadion in Lissabon uitgeroepen tot schoolvoorbeeld van een goed stadion. Als blijk daarvan kreeg het 5 sterren in het UEFA-waarderingssysteem: het maximum dat voor een stadion kan worden behaald. Ballast Nedam heeft het stadion ontwikkeld. Alle 52.000 zitplaatsen zijn overdekt door een innovatieve dakconstructie. Door de goede akoestiek kunnen in het stadion ook concerten en andere evenementen georganiseerd worden. Het stadion is gecombineerd met commerciële ontwikkeling, zodat ook de financiële opzet haalbaar bleek. In 2005 zal in dit stadion de finale van de UEFA-cup worden gespeeld.



SPORT





INTERNATIONAAL

Waterbeheer



Mobiliteit



Leisure



BOUW INTERNATIONAAL

x € 1 000 000	2004	2003	2002	2001	2000
Omzet	122	216	329	320	270
Orderportefeuille	63	107	340	494	604
EBITDA	18	7	(97)	(30)	9
EBITA	17	4	(103)	(35)	4
EBIT	17	4	(103)	(35)	4
EBIT/omzet	13,8%	1,8%	-31,2%	-10,9%	1,3%
Werkzaam vermogen	(6)	(14)	2	69	148
Gemiddeld aantal medewerkers	151	678	760	809	1 481

MARKT

In 2002 heeft Ballast Nedam besloten de verliesgevende internationale activiteiten ingrijpend te saneren. Deze sanering is succesvol verlopen. Ballast Nedam zal zich in de toekomst niet meer grootschalig als hoofdaannemer op de buitenlandse markt begeven. De risico's van dit type projecten staan namelijk niet in verhouding tot de marge die we moeten realiseren.

STRATEGIE

Nieuwe projecten nemen we aan op een selectieve basis met een beperkt risico; een nieuw opgezette unit binnen Ballast Nedam Infra voert die uit. Daarbij is de kennis en kunde vanuit de afgebouwde divisie Ballast Nedam International samengevoegd met die van Ballast Nedam Infra. Voorbeelden van niches zijn havenfaciliteiten, waterdistributiesystemen, tunnelelementen en specialistische funderingstechnieken. De nadruk zal bij ons dus meer liggen op de rol van specialistische onderaannemer, op engineering en proces- en projectmanagement en op de inzet van uniek materieel. Bij projecten die mede worden gefinancierd door ontwikkelingssamenwerking (in het kader van ORET: Ontwikkelings Relevante Export Transacties) en offshore windmolenparken in Europa zal Ballast Nedam wel als hoofdaannemer op blijven treden.

De onderhoudsactiviteiten in Saudi-Arabië, die Ballast Nedam reeds vele jaren uitvoert, zullen we voortzetten. Ballast Nedam International Product Management (BNIPM) is met vestigingen in diverse Europese landen met name actief in het bouwen en renoveren van benzinestations. Daarnaast voert dit bedrijf infrastructuurprojecten uit voor de telecom-industrie. Het skiresort Kicking Horse Mountain Resort (KHMR) in Canada heeft de eerste fase van ontwikkeling vrijwel voltooid en is inmiddels volledig operationeel. Zowel BNIPM als KHMR zijn ondergebracht in Ballast Nedam Asset Management B.V.

GANG VAN ZAKEN

De herstructurering van de internationale activiteiten binnen Ballast Nedam is onverminderd voortgezet in 2004. Hierdoor is de nog aanwezige orderportefeuille drastisch omlaag gegaan. Bouw Internationaal heeft in 2004 een forse bijdrage geleverd aan het resultaat van Ballast Nedam.

De goede afronding van grote projecten heeft het resultaat (eenmalig) sterk positief beïnvloed.

Van de drie grote projecten aan het begin van 2004 moeten we nog één project (een basculebrug in Palm Beach, Florida) afronden. Deze brug zal in de eerste helft van 2005 worden opgeleverd.

In Ghana is een aantal waterdistributieprojecten succesvol verlopen. We kunnen hier vervolgoopdrachten van verwachten.

VOORUITZICHTEN

We zullen het project in Florida begin 2005 opleveren. De onderhoudscontracten op vliegvelden en de tolbrug in Saudi-Arabië verlopen tot op heden bevredigend en zullen naar alle waarschijnlijkheid worden voortgezet. Ballast Nedam International Product Management ziet met name expansiemogelijkheden op het gebied van alternatieve brandstof. De ontwikkeling van het skiresort in de Canadese Rocky Mountains verloopt voorspoedig. De hotelaccommodatie uit de eerste fase is inmiddels in gebruik genomen.

Zoals hiervoor gemeld, hebben we de overige internationale activiteiten geïntegreerd met Ballast Nedam Infra.

FINANCIËLE RESULTATEN

OMZET EN OPERATIONEEL RESULTAAT

Omzet

x € 1 000 000	2004	2003*	2002*	2001*	2000*
Infrastructuur Nederland	522	603	647	646	507
Bouw en Ontwikkeling Nederland	524	546	539	570	542
	1 046	1 149	1 186	1 216	1 049
Bouw Internationaal	122	216	329	320	270
Bouw Verenigd Koninkrijk	-	264	568	582	629
Overig	(4)	(10)	224	208	150
Totaal	1 164	1 619	2 307	2 326	2 098

* aangepast voor vergelijkingsdoeleinden

De omzet bedroeg 1 164 miljoen euro ten opzichte van 1 619 miljoen euro in 2003. De omzet daalde in 2004 ten opzichte van 2003 door de geboekte voortgang in de uitvoering van de strategie om de internationale activiteiten af te bouwen. De omzet van de Nederlandse divisies daalde in 2004 door het vasthouden aan het beleid waarin rendement de voorrang krijgt boven omzet. Met name Infrastructuur Nederland was terughoudend in het aannemen van langjarige projecten gegeven het lage prijsniveau van de afgelopen twee jaren.

Ebit

x € 1 000 000	2004	2003*	2002*	2001*	2000*
Infrastructuur Nederland	11	8	10	21	17
Bouw en Ontwikkeling Nederland	20	18	16	19	24
	31	26	26	40	41
Bouw Internationaal	17	4	(103)	(35)	4
Bouw Verenigd Koninkrijk	-	(26)	(67)	(32)	1
Overig	(29)	(4)	22	4	2
Totaal	19	-	(122)	(23)	48

* aangepast voor vergelijkingsdoeleinden

Het operationele resultaat is toegenomen van een break-even resultaat in 2003 tot 19 miljoen euro in 2004.

Het operationele resultaat van de Nederlandse bouwdivisies steeg met 19% van 26 miljoen euro in 2003 tot 31 miljoen euro in 2004. In dit operationele resultaat is tevens een impairment van 7 miljoen euro op een tweetal prefab betonfabrieken opgenomen.

Het hoge operationele resultaat van Bouw Internationaal van 17 miljoen euro ten opzichte van 4 miljoen euro in 2003 was het gevolg van het positief afronden van een aantal grote projecten.

Een voorziening van 18 miljoen euro is genomen voor de consequenties van alle lopende NMa-procedures en opgenomen onder Overig. In 2003 was onder Overig nog een eenmalige pensioenbete van 9 miljoen euro opgenomen.

Marge

	2004	2003*	2002*	2001*	2000*
Infrastructuur Nederland	2,1%	1,3%	1,5%	3,3%	3,4%
Bouw en Ontwikkeling Nederland	3,8%	3,3%	3,0%	3,4%	4,4%
	3,0%	2,3%	2,2%	3,3%	3,9%
Bouw Internationaal	13,8%	1,8%	- 31,2%	- 10,9%	1,3%
Bouw Verenigd Koninkrijk	0,0%	- 9,9%	- 11,9%	- 5,5%	0,2%
Totaal	1,6%	0,0%	- 5,3%	- 1,0%	2,3%

* aangepast voor vergelijkingsdoeleinden

Ebit structuur 2003

x € 1 000 000	2004	2003	2002	2001	2000
Infrastructuur Nederland 2003	18	10	11	12	7
Bouw en Ontwikkeling Nederland 2003	20	16	12	14	20
Industrie en Toelevering 2003	(7)	-	3	14	14
	31	26	26	40	41

In 2004 is de managementstructuur aangepast en bestaat het Nederlandse gedeelte uit Infrastructuur Nederland en Bouw en Ontwikkeling Nederland, waarin de voormalige Industrie en Toelevering bedrijven zijn opgenomen. De ontwikkeling van het operationeel resultaat van de Nederlandse bedrijven onderscheiden naar de managementstructuur 2003 werd met name positief beïnvloed door Infrastructuur Nederland en Bouw en Ontwikkeling Nederland.

NETTORESULTAAT

Nettoresultaat

x € 1 000 000	2004	2003	2002	2001	2000
EBIT	19	-	(122)	(23)	48
Rentebaten en -lasten	(4)	(6)	(13)	(9)	(14)
Resultaat voor belastingen	15	(6)	(135)	(32)	34
Belastingen	(7)	52	(8)	(18)	(12)
Nettoresultaat	8	46	(143)	(50)	22

Het resultaat voor belastingen steeg met 21 miljoen euro van een verlies van 6 miljoen euro in 2003 tot een winst van 15 miljoen euro in 2004. Deze stijging was het gevolg van het 19 miljoen euro hogere operationeel resultaat (2003: break-even) en 2 miljoen euro lagere rentelasten (2003: 6 miljoen euro).

Het nettoresultaat bedroeg 8 miljoen euro. Het nettoresultaat in 2003 bedroeg 46 miljoen euro en was vooral het gevolg van de grote eenmalige belastingbate van 52 miljoen euro. De belastingbate over 2003 van 52 miljoen euro bestond grotendeels uit een resultaat op voorgaande jaren van 11 miljoen euro en een bate van 43 miljoen euro door het activeren van een latente belastingvordering.

Ballast Nedam beschikte eind 2004 over 125 miljoen euro aan onbeperkt verrekenbare fiscaal compensabele verliezen in Nederland. Deze zijn eind 2004 volledig tot waardering gebracht en resulteerden, rekening houdend met de belastingtariefsverlagingen, in een latente belastingvordering van 38 miljoen euro (2003: 43 miljoen euro). Indien de in 2006 verwachte liquidatie van Ballast Plc plaatsvindt, kan naar verwachting 100 tot 115 miljoen euro worden toegevoegd aan de onbeperkt verrekenbare fiscaal compensabele verliezen.

ORDERPORTEFEUILLE

Orderportefeuille

x € 1 000 000	2004	2003*	2002*	2001*	2000*
Infrastructuur Nederland	340	484	557	665	731
Bouw en Ontwikkeling Nederland	568	455	559	463	449
	908	939	1 116	1 128	1 180
Bouw Internationaal	63	107	340	494	604
Bouw Verenigd Koninkrijk	-	-	377	544	465
Overig	-	-	-	323	411
Totaal	971	1 046	1 833	2 489	2 660

* aangepast voor vergelijkingsdoeleinden

De orderportefeuille bedroeg 971 miljoen euro en was 75 miljoen euro lager dan eind 2003. Deze daling in 2004 reflecteerde de verdere afbouw van de internationale activiteiten.

De orderportefeuille van Infrastructuur Nederland van 340 miljoen euro daalde door de uitvoering van de grote meerjarige infrastructurele werken en de terughoudendheid in het aannemen van werk, gegeven het prijsniveau in deze markt. De orderportefeuille van Bouw en Ontwikkeling Nederland steeg met 113 miljoen euro tot 568 miljoen euro.

VERMOGEN EN FINANCIERING

Het eigen vermogen bedroeg per eind 2004 109 miljoen euro (2003: 102 miljoen euro). De solvabiliteit is gestegen van 18% eind 2003 tot 20%. Het werkzaam vermogen is ten opzichte van 2003 met 9 miljoen euro gedaald.

De kasstroom bedroeg over 2004 24 miljoen euro positief tegen 20 miljoen euro positief over 2003. De kasstroom uit operationele activiteiten over 2004 bedroeg 14 miljoen euro positief (2003: 16 miljoen positief) en de kasstroom uit financieringen over 2004 bedroeg 7 miljoen euro positief (2003: 3 miljoen negatief).

De positieve kasstroom uit investeringsactiviteiten bedroeg 3 miljoen euro (2003: 7 miljoen euro positief), bestaande uit 17 miljoen euro aan investeringen en uit 20 miljoen euro aan desinvesteringen. De desinvesteringen betroffen onder meer de verkoop van materieel door Bouw Internationaal en de verkoop van het inbouwpakket van het hoofdkantoor in Nieuwegein aan de huurder.

In 2004 werden de verlieslatende bedrijven Durisol B.V., Ivacon B.V. en Nieuwenhuis Betonreparatie B.V. gedesinvesteerd.

De netto liquide middelen zijn gestegen van 136 miljoen euro in 2003 tot 160 miljoen euro in 2004. Ballast Nedam beschikt over een 40 miljoen euro faciliteit met een looptijd tot februari 2007. De stijging van de langlopende schulden van 27 miljoen euro in 2003 tot 39 miljoen euro in 2004 bestond enerzijds uit 17 miljoen euro aan opgenomen leningen die aan projecten zijn gerelateerd en anderzijds uit een aflossing van 5 miljoen euro op de langlopende lening met de Stichting Pensioenfonds Ballast Nedam.

INTERNATIONAL FINANCIAL REPORTING STANDARDS (IFRS)

In 2004 is een analyse gemaakt van de mogelijke effecten op de presentatie van de financiële positie door de invoering van de IFRS-standaarden. Gezien de huidige status van deze IFRS-standaarden en van de interpretaties van deze standaarden kan thans alleen een kwalitatieve benadering worden gegeven.

De belangrijkste wijzigingen betreffen het verantwoorden van projecten met voorfinanciering onder de kortlopende schulden in plaats van onder het onderhanden werk, het activeren van thans buiten de balans verantwoorde leases en het niet meer activeren van rente van extern gefinancierde projecten. Als gevolg van deze andere presentatie zal de solvabiliteit aanzienlijk dalen.

HUMAN RESOURCES

GEVOLGEN VAN REORGANISATIES

De sanering van de internationale activiteiten, zoals in 2002 aangekondigd, is eind 2004 afgerond. Ook is de holding in 2004 verder afgeslankt. De divisie Ballast Nedam Industrie en Toelevering is medio 2004 opgesplitst en ondergebracht bij de divisies Infrastructuur en Bouw & Ontwikkeling. Binnen een aantal van de desbetreffende toeleveringsbedrijven is een aantal arbeidsplaatsen verloren gegaan, doordat die bedrijven zijn geherstructureerd. De verliesgevende toeleveringsbedrijven Durisol, Ivacon, Bruil en Nieuwenhuis hebben we gededesinvesteerd.

Bij de bouwdivisies is op decentraal niveau de capaciteit waar nodig aangepast aan de veranderde marktvraag. In een aantal gevallen heeft dit geleid tot gedwongen ontslagen. Ballast Nedam heeft met de vakbonden een nieuw sociaal plan afgesproken voor gedwongen vertrek bij reorganisaties. In 2004 is het totaal aantal medewerkers met ongeveer 900 afgenomen.

NIEUWE PENSIOENREGELING

Per 1 januari 2005 heeft Ballast Nedam een nieuwe pensioenregeling. Het karakter van de nieuwe regeling is een collectieve beschikbare premieregeling. Hierbij wordt voor ieder jaar een vaste premie beschikbaar gesteld, die wordt belegd. De premie vermeerderd met de beleggingsopbrengsten vormt het vermogen waaruit de pensioenen worden betaald. In de nieuwe regeling is opgenomen dat er in principe niet wordt geïndexeerd, tenzij er voldoende middelen beschikbaar zijn. Het Pensioenfonds reserveert dus geen extra gelden om de voorwaardelijke aanspraken te verhogen. Met deze regeling wordt de situatie beëindigd waarbij de onderneming het pensioenfonds moet aanvullen in een situatie van onderdekking. Dit betekent overigens ook dat Ballast Nedam geen geld kan onttrekken aan het pensioenfonds en dat er ook geen premiekortingen kunnen worden verleend in een situatie van overdekking.

GEDRAGSCODE NALEVEN

Om er toezicht op te houden dat alle medewerkers zich houden aan de gedragscode, hebben we een systeem van toezichthouders in het leven geroepen. Zij zijn ook de aanspreekpunten voor mogelijke meldingen in het kader van de ingevoerde klokkenluiderregeling. In het afgelopen jaar zijn er overigens geen meldingen geweest die tot sancties hebben geleid.

ROOKBELEID

Sinds 1 januari 2004 wordt er niet meer gerookt in de gebouwen van Ballast Nedam (kantoren, bouwketen, werkplaatsen en dergelijke). Waar mogelijk hebben we speciale ruimtes voor rokers aangewezen. Om aan de regeling te voldoen, zullen we het rookbeleid begin 2005 evalueren. Onze eerste indruk is dat de medewerkers deze regeling uitstekend toepassen.

OVERLEG MET DE ONDERNEMINGSRAAD

In 2004 heeft de Raad van Bestuur het reguliere overleg met de centrale ondernemingsraad gevoerd. Volgens de goede traditie van Ballast Nedam spreken we hierbij openlijk over alle belangrijke onderwerpen van het concern: strategie, resultaten, reorganisaties, medewerkersregelingen, integriteitsprocedures, de nieuwe pensioenregeling en alle andere onderwerpen die het vertegenwoordigend overleg aan de orde stelt.

ZIEKTEVERZUIM

Het ziekteverzuim is in 2004 op ongeveer hetzelfde niveau als in 2003 gebleven (5,5%). Het blijkt heel moeilijk om het ziekteverzuimpercentage te verlagen ondanks het beleid om proactief en reactief alert te reageren op (risico's van) verzuim en een primaire verantwoordelijkheid van het decentrale management en de direct leidinggevende hiervoor. In 2005 zullen we de analyse hiervan afronden en bezien of aanvullende maatregelen effectief kunnen zijn.



ONDERWIJS



RISICOBEBEERSING EN RISICOPROFIEL

De Raad van Bestuur is verantwoordelijk voor de opzet en de werking van de op onze onderneming toegesneden interne risicobeheersings- en controlesystemen. Deze systemen zijn ingericht om significante risico's te beheersen en om realisatie van operationele en financiële doelstellingen, alsmede naleving van relevante wet- en regelgeving te waarborgen. De verschillende risico's waarmee de onderneming wordt geconfronteerd worden eerst op werkmata-schappijniveau en vervolgens in samenhang op divisieniveau geïdentificeerd en beoordeeld. Vervolgens worden deze risico's tezamen met door de Raad van Bestuur geïdentificeerde risico's vastgesteld en in onderlinge samenhang beoordeeld.

Risicomanagement omvat het identificeren, analyseren, bewaken en beheersen van risico's die het behalen van de bedrijfsdoelstellingen en resultaten zouden kunnen verhinderen. Het beheersen van risico's is voor Ballast Nedam een kerncompetentie. Ballast Nedam waarborgt hiermee dat ook op de langere termijn aan de verplichtingen tegenover klanten kan worden voldaan. Behalve voor klanten is een goede risicobeheersing ook van groot belang voor andere stakeholders, zoals aandeelhouders, medewerkers, zakenpartners en toezichthouders.

In het risicobeleid van Ballast Nedam heeft de Raad van Bestuur de kaders vastgelegd voor een helder en consistent systeem van risicobeheersing binnen het concern.

Kernpunten daarbij zijn:

- Het nemen van verantwoorde risico's is essentieel voor een gezonde onderneming. Management op ieder niveau is verantwoordelijk voor het zorgvuldig identificeren, analyseren, bewaken en beheersen van deze risico's op een zodanige wijze dat zij acceptabel zijn;
- Onder de eindverantwoordelijkheid van de Raad van Bestuur zijn de divisiedirecties en het decentraal management verantwoordelijk voor een effectieve identificatie, analyse, bewaking en beheersing van risico's op hun management-niveau alsmede voor de naleving van de relevante wet- en regelgeving en de interne gedragsregels;
- Management op ieder niveau vergewist zich ervan, dat het naastlagere management een adequaat risicobeheersingssysteem hanteert en toeziet op naleving van de relevante regelgeving en gedragsregels.

Ballast Nedam is decentraal georganiseerd in divisies, die zelf ook weer bestaan uit decentrale werkmaatschappijen. Om te voorkomen dat deze werkmaatschappijen 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, 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 proces-beheersing 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 en operationele risico's alsmede de risico's van het niet naleven van relevante wet- en regelgeving 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 de financiële en operationele rapportages, waarin altijd een risicoprofielbeschrijving is opgenomen. De divisiedirecties voeren soortgelijke besprekingen met de directies van de werkmaatschappijen. Nadrukkelijk wordt in deze besprekingen aandacht gegeven aan het toezien op het naleven van relevante wet- en regelgeving, ondersteund door het actief hanteren van de interne gedragregels.

Het management – op alle niveaus – zorgt ervoor dat het intern volstrekt duidelijk is dat de wet- en regelgeving stipt dient te worden nageleefd. Dit is onder andere vastgelegd in een Gedragscode waarover alle medewerkers individueel zijn geïnformeerd. In deze gedragscode zijn onder meer vastgelegd integriteitsregels, regels met betrekking tot geschenken en giften, procedures inzake het intern melden van overtredingen, een klokkenluiderregeling en tot welke sancties overtredingen kunnen leiden. In de periodieke besprekingen over de gang van zaken en in alle management-opleidingen wordt de naleving van de wet- en regelgeving structureel aan de orde gesteld. De Gedragscode is conform de uitgangspunten van de Stichting Beoordeling Integriteit Bouwnijverheid die onafhankelijk toeziet op de naleving van de Gedragscode door Ballast Nedam.

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. Treasury is een centrale verantwoordelijkheid en als zodanig georganiseerd.

In 2005 is door de Raad van Bestuur een project gestart waarin op systematische wijze de interne risicobeheersings- en controlesystemen worden geanalyseerd en geëvalueerd. Naar verwachting zullen de hieruit volgende aanpassingen met name betrekking hebben op monitoring-instrumenten om de effectieve werking van deze systemen te kunnen vaststellen en zal na implementatie van deze aanpassingen aan de bepalingen inzake de bestuursrapportage over de effectieve werking van de interne risicobeheersings- en controlesystemen worden voldaan. Dit alles in het besef dat de interne risicobeheersings- en controlesystemen geen absolute zekerheid bieden tegen het niet realiseren van onze doelstellingen, noch dat deze systemen alle onjuistheden van materieel belang, verlies, fraude en overtredingen van wetten en regels geheel voorkomen. De Raad van Bestuur onderneemt uiteraard terstond actie indien zich verbeteringsmogelijkheden aandienen.

OVERIGE RISICO'S

Mededingingsrisico's

De Nederlandse Mededingingsautoriteit (NMa) heeft begin 2005 de definitieve uitgangspunten geformuleerd voor het sanctiepakket voor overtredingen van de Mededingingswet in de periode 1998 – 2001. Op basis hiervan heeft Ballast Nedam een voorziening van 18 miljoen euro getroffen voor de afwikkeling van alle procedures in de grond- wegen- en waterbouw, utiliteitsbouw en overige segmenten.

Diverse overheden hebben pro forma 150 vorderingen ingediend bij de Raad voor Arbitrage, omdat zij menen dat zij schade hebben geleden door prijsafspraken. Ballast Nedam ziet geen grond voor deze claims en zal zich verweren indien het beoogde branchefonds niet tot stand komt, c.q. het slechts een gedeeltelijke afwikkeling betreft.

De Europese Commissie heeft in 2004 een rapport opgesteld over mogelijke overtredingen van de Mededingingswet met betrekking tot inkoopafspraken voor Bitumen door diverse marktpartijen, waaronder Ballast Nedam. Het is onzeker of en zo ja, in welke mate een boete zal worden opgelegd.

De NMa heeft begin 2004 een rapport opgemaakt over de betrokkenheid van een vroeger dochterbedrijf bij mogelijke prijsafspraken in het betonmortelsegment. Het is onzeker of en zo ja, in welke mate een boete zal worden opgelegd.

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

Ballast Plc

Ballast Plc (Verenigd Koninkrijk) verkeert thans in liquidatie. Alle moedermaatschappijgaranties van in 2003 nog lopende projecten zijn afgehandeld. De overige garanties die Ballast Nedam had verstrekt waren gelimiteerd, niet direct opeisbaar en betroffen grotendeels afgeronde projecten. Verder is geen verhaal mogelijk op Ballast Nedam N.V.. Thans vindt overleg plaats met de curator over de afwikkeling.

Arbitrage Ballast Ham Dredging

Met HBG loopt een arbitrageprocedure 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 is bij Ballast Nedam International het laatste grote internationale project nog in uitvoering (zie paragraaf 'Bouw Internationaal').



De Limburgse werkmaatschappij Laudy van Ballast Nedam Bouw heeft het Glaspaleis in Heerlen gerenoveerd. Deze renovatie is beloond met de eerste editie van de Bouwfonds Award voor Vitale Monumenten. Deze prijs zal elk jaar worden uitgereikt aan een monument dat na een restauratie een nieuwe bestemming heeft gekregen en toegankelijk is geworden voor het publiek. In totaal dongen in 2004 96 monumenten mee naar de Bouwfonds Award. Het Glaspaleis stamt uit 1935 en is getransformeerd tot een multifunctionele en culturele bestemming. De revitalisering van het voormalige warenhuis leverde verschillende uitdagingen op: de grote, kristalheldere glasgevel moest worden teruggebracht in de oorspronkelijke staat en er moest tegelijkertijd een beheersbaar binnenklimaat worden gerealiseerd.

INNOVATIE

Ballast Nedam heeft het innovatiebeleid in 2004 meer gericht op de ontwikkeling van zijn markt. Door de uitvoering van R&D-programma's te herstructureren en de samenwerking tussen research, ontwerp en uitvoering te intensiveren, kunnen we ontwikkelingen in kortere tijd naar de markt brengen. Daarnaast is veel aandacht besteed aan het zo snel mogelijk ontsluiten van kennis die in het bedrijf aanwezig is.

NIEUWE VORMEN VAN AANBESTEDINGEN

Traditionele contractvormen maakten in 2004 snel plaats voor meer geïntegreerde contracten, waarbij creativiteit en innovatie in ontwerp en uitvoering mede bepalend zijn voor de uitslag van de aanbesteding. Ballast Nedam heeft een aantal keer succesvol ingeschreven op design- en constructieprojecten waarbij het ontwerp (zowel vormgeving als dimensionering) doorslaggevend is geweest voor gunning. We verwachten dan ook dat in de beoordeling van aanbestedingen naast het economisch aspect in de toekomst ook andere aspecten steeds bepalender worden voor gunning zoals esthetiek, innovativiteit, duurzaamheid en ecologie. Daarom investeert Ballast Nedam hierin door onderzoek naar hergebruik van materialen (AVI-bodemas) en alternatieve vormen van zandwinning.

INNOVATIEDAG 2004

Op 25 november 2004 zijn de senior staf- en managementleden van Ballast Nedam bijeengekomen om ervaringen uit te wisselen en naar presentaties te luisteren over successen die Ballast Nedam-onderdelen bereikt hebben op het gebied van innovatie in de markt. Meer dan 250 mensen hebben op deze dag kennisgenomen van nieuwe soorten producten, contractvormen, meettechnieken voor betere projectbeheersing en nieuwe concepten voor mobiliteit (zie de volgende alinea), zoals innovatieve vormen van parkeren, verkeersmanagement en veiligheid.

MOBILITEIT

Op het gebied van mobiliteit zoeken we naar nieuwe mogelijkheden om de doorstroming van verkeer te bevorderen. Hiertoe zijn we partnerschappen aangegaan op het gebied van digitale, draadloze technieken voor informatiemanagement en op het gebied van parkeren. Door deze partnerschappen vinden we namelijk aansluiting bij nieuwe afnemers en vinden nieuwe producten een weg naar bestaande afnemers. Verder hebben we nieuwe successen geboekt op het gebied van de productie en de aanleg van stiller en duurzamer asfalt. Bijzondere, nieuwe producten zijn de parkeerbox (de Twinparker: een op consumenten gerichte ondergrondse parkeermogelijkheid) en de treinwasinstallatie (een in een partnerschap ontwikkelde automatische installatie om treinen te wassen met een sterk verhoogde efficiency).

WONEN

Op het gebied van wonen zijn we voortdurend bezig woonconcepten te verbeteren en aan te passen aan de markt. Zo ontwikkelen we doelgroepgerichte woningen en concepten voor wonen op het water. Daarnaast ontwikkelen we ook flexibel: woningen die per klant worden vormgegeven en ingedeeld.

PROCESVERBETERING

Door middel van ICT hebben we het tempo van ontsluiting en de mate van beschikbaarheid van informatie ook dit jaar kunnen verbeteren. Zo hebben we positieve resultaten geboekt met bouwplaatsautomatisering, synchronisatie van systemen voor inkoop en personeel en op het gebied van Enterprise Resource Planning en Product Data Management. Op het gebied van ontwerp hebben we nieuwe resultaten geboekt in het verbeteren van het driedimensionaal ontwerpen van constructies.

In 2004 hebben we bereikt dat alle medewerkers met toegang tot het intranet, alle digitaal beschikbare kennis binnen Ballast Nedam via één loket, de KennisWijzer, kunnen ontsluiten. Met de verdergaande digitale ontsluiting van bouwplaatsen zijn hierdoor nieuwe mogelijkheden beschikbaar gekomen om de kennisdragers en de deskundigen op dit gebied sneller en beter te vinden. Alle divisies van Ballast Nedam dragen hieraan bij.

INKOOP

In 2004 zijn we onverminderd verder gegaan onze inkoop te verbeteren. Centraal in deze activiteiten stond het begrip 'productgroepmanagement': optimaal gebruik maken van het totale inkoopvolume van Ballast Nedam en van de aanwezige inkoop- en productkennis. In 2004 hebben we diverse concernbrede raamcontracten met toeleveranciers gesloten. Bij de inkoop van energie, papier, telecom, brandstof, ICT, lease-auto's en werkkleding hebben we al belangrijke besparingen gerealiseerd.

Professionalisering van de inkoopfunctie staat centraal in het opleidingsprogramma voor inkoop, waarmee we in 2004 een pilot zijn begonnen. Voor 2005 staat de verdere verbetering van de (management)informatievoorziening in het inkoopproces op de agenda. Hiermee hebben we in 2004 al een goede start gemaakt door een inkoopportaal op ons intranet (Insite) op te zetten als beginpunt voor alle inkoopvragen en handelen van Ballast Nedam-medewerkers.

Initiatieven om het inkoopproces verder te digitaliseren blijven belangrijk. Ballast Nedam heeft in 2004 verdere schreden op dit pad gezet door drie elektronische veilingen en een elektronisch tendertraject uit te voeren. Daarnaast hebben we proeven gedaan met elektronische factuuraafhandeling. De uitkomsten zijn zeer bemoedigend, waardoor voor 2005 een verdere uitrol van de digitalisering van het inkoopproces (e-tender, e-veilingen, e-bestellen en externe e-betaling) in het verschiet ligt.

INFORMATIE- EN COMMUNICATIE TECHNOLOGIE (ICT)

Hoewel kostenreductie voor de afdeling Informatie- en Communicatietechnologie (ICT) een agendapunt blijft, stond 2004 toch vooral in het teken van nieuwe initiatieven en het benutten van kansen. Sinds de oprichting van onze interne service unit Ballast Nedam ICT (BNICT, 2001) zijn de kosten per werkplek met 30% gereduceerd, terwijl het dienstenpakket jaarlijks breder en dieper wordt.

Daartoe hebben we mobiele telefonie in 2004 bedrijfsbreed ondergebracht bij één service provider. Daarbij hebben we technologie geïntroduceerd om onze handheld computers via het mobiele netwerk (UMTS/GPRS) rechtstreeks aan te sluiten op backofficesystemen (bijvoorbeeld voor e-mail- en agendabeheer). Persoonsgebonden diensten zoals pc, werkplek, telefoon, lease-auto en tankpas komen bij elkaar in één beheerconcept, waardoor de managementinformatie steeds beter en overzichtelijker wordt.

Ook hebben we de zelfontwikkelde websphereapplicatie B'Next geïntroduceerd om interne transacties tussen systemen direct af te handelen op basis van XML, bijvoorbeeld om onze materieeldienst en de eerder vermelde persoonsgebonden diensten te factureren. Deze faciliteit zullen we in de nabije toekomst verder uitbouwen om onze gegevens ook met externe partijen (zoals grote leveranciers en woningbouwcorporaties) direct te kunnen uitwisselen.

Daarnaast is het personeelssysteem PrinSys nu bedrijfsbreed geïmplementeerd, waardoor er een integraal personeelsbestand beschikbaar is. De divisie Ballast Nedam Infra heeft bovendien alle personeelsdossiers digitaal beschikbaar gemaakt. In 2005 zullen we de PrinSys-gegevens meer in detail integreren. Cao-medewerkers hebben mede op basis van dit bestand automatisch toegang tot intranet. Om de communicatie te bevorderen heeft ons pensioenfonds op basis van een soortgelijke techniek ook een speciale website in gebruik genomen voor gepensioneerden en ex-medewerkers.

Consultants en software-engineers die voorheen bij verschillende bedrijfsonderdelen werkzaam waren, zijn nu binnen BNICT verenigd in één sectie. Daardoor is de technische kennis op het gebied van informatiesystemen (zoals Baan en Eniac) binnen het bedrijf gebundeld. In nauwe samenwerking met de informatiemanagers van de werkmaatschappijen zijn we nu bezig vorm te geven aan deze sectie.

In 2004 hebben we de bouwplaatsautomatisering verder ingevuld, onder andere met elektronische registratie en verwerking van verplichtingen en uren. Ook een uitvoerdersdagboek maakt voortaan onderdeel uit van deze oplossing. In 2005 zullen we deze reeds uitvoerig geteste systemen verder uitrollen naar bouwplaatsen en ze daar vervolgens in praktijk brengen.

In de service unit BNICT is verder een techniek geïntroduceerd om onze software sneller, efficiënter en beter te distribueren. Zo hopen we een optimaal evenwicht te bereiken tussen ergonomie (software op de werkplek) en bedrijfszekerheid.

In 2005 zullen we veel aandacht besteden aan de inrichting van het nieuwe hoofdkantoor. De productselecties die hieruit voortkomen, bieden volop kansen om de laatste technische inzichten toe te passen, bijvoorbeeld op het gebied van toegangsbeveiliging en gebouwgebonden communicatie.

Andere aandachtsgebieden voor 2005 zijn:

- het content management voor onze externe websites;
- de uitrol van een nieuw management informatiesysteem;
- de keuze voor een nieuwe generatie werkpleksoftware waarin onder andere een laagdrempelige documenten-beheerfunctie is opgenomen. In 2004 hebben we hiervoor al de nodige pilotprojecten doorlopen.

KWALITEIT, ARBEIDSOMSTANDIGHEDEN EN MILLIEU (KAM)

De zorg voor kwaliteit, arbeidsomstandigheden en milieu (KAM) maakt bij Ballast Nedam integraal deel uit van de totale bedrijfsvoering en is in de managementsystemen van de bedrijven verankerd. Het management controleert de naleving van de systemen en gebruikt daarbij een aantal gestandaardiseerde hulpmiddelen, zoals:

- klantentevredenheidsmetingen;
- medewerkerstevredenheidsmetingen;
- registratie van klachten en afwijkingen;
- melding van incidenten, ongevallen en bijna-ongevallen op de werkplek;
- melding en analyse van ziekteverzuim;
- interne en externe audits, werkplekinspecties en projectevaluaties.

De primaire verantwoordelijkheid voor KAM-zorg ligt bij het management. Het management wordt hierbij ondersteund door KAM-coördinatoren die bij de werkmaatschappijen zijn aangesteld. KAM-coördinatoren hebben als taak de managementsystemen te onderhouden, uit te dragen en te verbeteren.

Binnen de werkmaatschappijen zijn interne auditors opgeleid om regelmatig de toepassing van de systemen te toetsen. Daarnaast bewaken we het systeem door regelmatig externe audits uit te laten voeren. Aan de hand van de resultaten van de interne en externe audits stellen we vervolgens verbeterprogramma's op.

KWALITEITSZORG

Ballast Nedam streeft ernaar, de kwaliteit van de uitgevoerde processen meetbaar te maken. Daarom is het beleid erop gericht een optimale procesbeheersing te bereiken, de kwaliteit aantoonbaar te borgen en de resultaten stelselmatig te analyseren om deze te verbeteren. De managementsystemen van de bedrijven, waarin de zorg voor kwaliteit integraal is opgenomen, voldoen aan de eisen van de NEN ISO 9001 en zijn als zodanig door geaccrediteerde instellingen gecertificeerd.

ARBOBELEID

Een van de belangrijkste doelstellingen van Ballast Nedam is lichamelijk letsel en schade aan de gezondheid van de medewerkers te voorkomen. Het arbobeleid van de onderneming is daarop meer specifiek gericht. Bij alle werkzaamheden staat de veiligheid van onze medewerkers dan ook voorop. Het arbobeleid wordt in goed overleg met de werknemersvertegenwoordigingen geformuleerd en uitgedragen. Daarbij voldoet Ballast Nedam aan de eisen van de Veiligheids Checklist Aannemers (VCA). Om dit zowel intern als extern kracht bij te zetten zijn de meeste Ballast Nedam-bedrijven volgens de VCA-norm gecertificeerd.

Voor alle bedrijven hebben we de risico's geïnventariseerd en voorzien van een concreet plan van aanpak om ze tegen te gaan, conform het Risico-Inventarisatie en -Evaluatie (RI&E) instrument. De Arbodiensten hebben deze RI&E's getoetst, houden ze periodiek tegen het licht en actualiseren ze zo nodig. Voordat onze projecten aanvangen, worden de specifieke arborisico's systematisch geïnventariseerd en geëvalueerd.

Veiligheid en gezondheid van de medewerkers bevorderen we door hen te voorzien van duidelijke (werk)instructies, goede gereedschappen, veilig materieel en de juiste persoonlijke beschermingsmiddelen. Overleg, instructie, publicaties en (VCA-)opleidingen zetten we in om alle 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 voorkomen, op te heffen en direct 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 2004 voort. Overigens stellen we onze doelstellingen op het gebied van ongevalcijfers continu naar beneden bij.

MILIEUZORG

In alle sectoren van het bedrijfsleven is milieuzorg van belang. De bouwsector is bij uitstek betrokken bij de belangrijkste milieuproblemen 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;
- te besparen op energie en water;
- te zorgen voor een goed binnenmilieu;
- uitval tegen te gaan;
- de hoeveelheid afval te beperken en afval te scheiden en her te gebruiken.

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

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

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

Ook in 2004 hebben we hierin 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 tot de voorhoede van de markt behoort.

VOORUITZICHTEN

DE MARKTEN IN 2005

Op macro-economisch niveau dient zich enig herstel aan.

Los daarvan ziet met name de divisie Bouw en Ontwikkeling de nabije toekomst met optimisme tegemoet. De orderportefeuille is uitstekend gevuld en van goede kwaliteit.

In de infrastructuurmarkt zal niet zozeer het marktvolume als wel het prijsniveau bepalend zijn voor de resultaten die Ballast Nedam Infra zal realiseren. Hoe zich dit in 2005 gaat ontwikkelen, is op dit ogenblik onzeker. Ballast Nedam heeft echter niet de verwachting dat het prijsniveau verder zal dalen.

VOORUITZICHTEN VOOR BALLAST NEDAM

De Raad van Bestuur is positief gestemd over de resultaatontwikkeling in 2005. We verwachten dat het operationele resultaat ten opzichte van 19 miljoen euro in 2004 aanzienlijk zal toenemen. Een meer concrete winstverwachting kan op dit ogenblik nog niet worden gegeven.

Nieuwegein, 10 maart 2005

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



J A A R R E K E N I N G

GECONSOLIDEERDE BALANS

voor bestemming van het resultaat

x € 1 000 000

31 december 2004

31 december 2003

Vaste activa

Immateriële vaste activa	22	23
Materiële vaste activa	98	125
Financiële vaste activa	59	65
	179	213

Viottende activa

Onderhanden werk	(52)	(76)
Voorraden	29	25
Vorderingen	184	234
Liquide middelen	191	159
	352	342

Viottende passiva

Bankkredieten	(31)	(23)
Kortlopend deel langlopende lening	(5)	(5)
Crediteuren	(159)	(180)
Belastingen	(3)	(3)
Overige schulden	(129)	(151)
	(327)	(362)
Werkkapitaal	25	(20)
	204	193

Langlopende leningen

39

27

Voorzieningen

55

59

Aandeel derden

1

5

Eigen vermogen

109

102

204

193

GECONSOLIDEERDE WINST- EN VERLIESREKENING

x € 1 000 000	2004	2003
Omzet	1 164	1 619
Kosten van grondstoffen en uitbesteed werk	(818)	(1 256)
Lonen en salarissen	(214)	(229)
Sociale lasten	(30)	(37)
Afschrijvingen en amortisatie (im)materiële vaste activa	(19)	(27)
Waardeveranderingen (im)materiële vaste activa	(7)	(6)
Overige bedrijfskosten	(59)	(64)
Bedrijfslasten	(1 147)	(1 619)
Bedrijfsresultaat	17	-
Rentebaten en soortgelijke opbrengsten	2	1
Rentelasten en soortgelijke kosten	(6)	(7)
	(4)	(6)
Resultaat deelnemingen	2	-
Resultaat voor belastingen	15	(6)
Belastingen	(7)	52
Nettoresultaat	8	46
Nettoresultaat per aandeel (€)	0,80	4,67
Verwaterd nettoresultaat per aandeel (€)	0,78	4,54

EBIT

Bedrijfsresultaat	17	-
Resultaat deelnemingen	2	-
EBIT	19	-

GECONSOLIDEERD OVERZICHT VAN MUTATIES IN HET EIGEN VERMOGEN

x € 1 000 000	Geplaatst aandelen- kapitaal	Agio	Ingekochte eigen aandelen*	Overige reserves*	Resultaat	Totaal Eigen Vermogen	Minder- heids belang	Totaal Vermogen
1 januari 2003	60	55	-	84	(143)	56	5	61
Koersverschil	-	-	-	1	-	1	-	1
Direct in eigen vermogen verwerkte resultaten	-	-	-	1	-	1	-	1
Nettoresultaat	-	-	-	-	46	46	-	46
Dividend	-	-	-	-	-	-	-	-
Resultaatbestemming 2002	-	-	-	(143)	143	-	-	-
Overig	-	-	(1)	-	-	(1)	-	(1)
31 december 2003	60	55	(1)	(58)	46	102	5	107
Koersverschil	-	-	-	(1)	-	(1)	-	(1)
Direct in eigen vermogen verwerkte resultaten	-	-	-	(1)	-	(1)	-	(1)
Nettoresultaat	-	-	-	-	8	8	-	8
Dividend	-	-	-	-	-	-	-	-
Resultaatbestemming 2003	-	-	-	46	(46)	-	-	-
Overig	-	-	-	-	-	-	(4)	(4)
31 december 2004	60	55	(1)	(13)	8	109	1	110

*aangepast voor vergelijkingsdoeleinden

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

De 138 820 ingekochte eigen aandelen (2003: 121 301) zijn opgenomen tegen verkrijgingsprijs.

Mutatie van het minderheidsbelang betreft het aandeel in het skiresort Kicking Horse Mountain Resort in Canada.

GECONSOLIDEERD KASSTROOMOVERZICHT

x € 1 000 000	2004	2003
Operationeel		
Nettoresultaat	8	46
Afschrijvingen	17	23
Waardeveranderingen	7	6
Amortisatie	2	4
Resultaat deconsolidatie	-	2
Mutatie latente belastingvordering	5	(43)
Mutatie onderhanden werk	(24)	(51)
Mutatie voorzieningen	(4)	18
Mutatie overig werkkapitaal	(3)	11
Netto kasstroom operationele activiteiten	14	16
Netto investeringen		
Immateriële vaste activa		
investeringen	-	(1)
desinvesteringen	-	1
Materiële vaste activa		
investeringen	(15)	(16)
desinvesteringen	18	16
Financiële vaste activa		
investeringen	(2)	(2)
desinvesteringen	2	9
Netto kasstroom investeringsactiviteiten	3	7
Financiering		
Opgenomen langlopende leningen	17	-
Aflossing langlopende leningen	(5)	(3)
Mutatie aandeel derden	(4)	-
Koersverschillen	(1)	1
Overige mutaties	-	(1)
Netto kasstroom financieringsactiviteiten	7	(3)
Totaal netto kasstroom	24	20
Netto liquide middelen 1 januari	136	116
Netto liquide middelen 31 december	160	136

Het ontvangen dividend van de deelnemingen bedroeg € 2 miljoen (2003: € 3 miljoen). In 2004 is € 2 miljoen aan rente ontvangen en € 6 miljoen betaald (2003: € 1 miljoen ontvangen, € 7 miljoen betaald).

GRONDSLAGEN

ACTIVITEITEN

De activiteiten van Ballast Nedam bestaan uit het leveren van een breed pakket van bouwgerelateerde producten en diensten in binnen- en buitenland. Ballast Nedam N.V. is statutair gevestigd te Nieuwegein.

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, 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.

Interne operationele transacties worden in principe 'at arm's length' bepaald en evenals onderlinge verhoudingen (proportioneel) geëlimineerd.

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 414, 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. Opbrengsten en kosten worden toegerekend aan de periode waarop zij betrekking hebben.

De waardering van de vaste activa wordt getoetst, indien er indicatie is voor een mogelijke 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 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 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 netto vermogenswaarde en het resultaat worden zoveel mogelijk de waarderingsgrondslagen van Ballast Nedam gehanteerd. Overige belangen worden opgenomen tegen verkrijgingsprijs.

Indien sprake is van een 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.

Impairment of vervreemding van vaste activa

De waardevermindering van activa die in gebruik zijn, wordt bepaald door de boekwaarde van een activum te vergelijken met de toekomstige nettokasstromen die het activum naar verwachting zal genereren. Wanneer de boekwaarde van een activum hoger is dan de geschatte toekomstige kasstromen wordt een bedrag voor waardeveranderingen ten laste van het resultaat geboekt voor het verschil tussen de boekwaarde en de reële waarde van het activum. Voor verkoop beschikbare activa worden gewaardeerd tegen boekwaarde of lagere marktwaarde, onder aftrek van verkoopkosten.

Onderhanden werken

Onderhanden werken betreffen onderhanden projecten in opdracht van derden in combinatie met werk in uitvoering in eigen beheer.

Onderhanden werken worden gewaardeerd tegen vervaardigingsprijs zijnde de integrale kostprijs, vermeerderd met de winst naar rato van de voortgang van het project en verminderd met de ingediende termijnen. De integrale kostprijs bevat de aanschaffingskosten van de grond- en hulpstoffen, directe arbeidskosten en de overige kosten die rechtstreeks aan de vervaardiging kunnen worden toegerekend. In de integrale kostprijs is tevens opgenomen een redelijk deel van de indirecte kosten. In de integrale kostprijs is niet begrepen de rente, met uitzondering van projecten die extern zijn gefinancierd en in combinatie worden uitgevoerd. 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.

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.

Overige activa en passiva

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

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.

Omzet

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

Pensioenen

De door Ballast Nedam N.V. ingestelde pensioenregeling wordt uitgevoerd door Stichting Pensioenfonds Ballast Nedam. Pensioenpremies zijn gebaseerd op toegekende aanspraken en worden als pensioenlasten in de jaarrekening opgenomen, waarbij actuariële grondslagen in acht zijn genomen.

Tussen beide partijen is een financieringsovereenkomst gesloten, waarin de wederzijdse financiële rechten en verplichtingen zijn vastgelegd.

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 geldende belastingtarieven voor de periodes waarin de tijdelijke verschillen naar verwachting zullen worden gerealiseerd.

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.

Transacties in vreemde valuta worden omgerekend tegen de koers per transactiedatum.

De hieruit volgende koersverschillen worden in het resultaat verantwoord als onderdeel van die transacties.

Euro / Vreemde valuta	2004		2003	
	gemiddelde koers	koers per 31/12	gemiddelde koers	koers per 31/12
USD	1,24632	1,36550	1,13974	1,25800
GBP	0,67890	0,70430	0,69183	0,70480

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 het bedrijfsresultaat van Ballast Nedam N.V. en de activa en passiva van Ballast Nedam N.V., het resultaat op verkoop / deconsolidatie van deelnemingen, alsmede de eliminatie van onderlinge verhoudingen.

PRESENTATIE

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.

FINANCIËLE INSTRUMENTEN

Algemeen

Ballast Nedam maakt in de normale bedrijfsuitoefening gebruik van financiële instrumenten, alsmede van afgeleide financiële instrumenten. Het betreft financiële instrumenten die in de balans zijn opgenomen en valutatermijncontracten om toekomstige transacties en kasstromen af te dekken. Ballast Nedam handelt niet in deze financiële derivaten en heeft procedures en gedragslijnen om de omvang van het kredietrisico bij elke tegenpartij of markt te beperken.

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

Renterisico

Het renterisico is niet afgedekt. Ballast Nedam loopt renterisico over rentefluctuaties met betrekking tot de Euribor. Het renterisico is beperkt tot de kredietfaciliteit, verstrekte garanties en projectgerelateerde financieringen. De leningen worden aangehouden tot het einde van de looptijd.

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 winst- en verliesrekening.

Reële waarde

De reële waarde van de meeste in de balans verantwoorde financiële instrumenten, waaronder vorderingen, liquide middelen en kortlopende schulden, benadert de boekwaarde ervan.

PRIMAIRE SEGMENTATIE 2003

x € 1 000 000	Infrastructuur Nederland*	Bouw en Ontwikkeling Nederland*	Bouw Internationaal	Bouw Verenigd Koninkrijk	Overig	Totaal
Omzet segment	603	546	216	264	19	1 648
Onderlinge omzet	(5)	(6)	-	-	(18)	(29)
Omzet	598	540	216	264	1	1 619
Kostprijs	(571)	(517)	(209)	(289)	(7)	(1 593)
Bijzondere baten en lasten	-	-	-	-	7	7
Resultaat deelnemingen	-	-	-	-	-	-
EBITDA	27	23	7	(25)	1	33
Waardeveranderingen	(3)	-	-	-	(3)	(6)
Afschrijvingen	(13)	(4)	(3)	(1)	(2)	(23)
EBITA	11	19	4	(26)	(4)	4
Amortisatie	(3)	(1)	-	-	-	(4)
EBIT	8	18	4	(26)	(4)	-
Rentebaten en -lasten						(6)
Belastingen						52
Nettoresultaat						46
Marge	1,3%	3,4%	1,8%	-9,9%	-	-
Orderportefeuille	484	455	107	-	-	1 046
Werkzaam vermogen	3	(12)	(14)	-	21	(2)
Activa	293	220	42	-	-	555
Investerings vaste activa						
immaterieel	1	-	-	-	-	1
materieel	8	3	4	-	1	16
financieel	1	1	-	-	-	2
Niet geconsolideerde deelnemingen	10	2	-	-	10	22
Verplichtingen	175	140	47	-	27	389
Gemiddeld aantal werknemers						
bepaald dienstverband	109	72	592	-	3	776
onbepaald dienstverband	2 158	1 836	86	-	101	4 181
	2 267	1 908	678	-	104	4 957

* aangepast voor vergelijkingsdoeleinden

PRIMAIRE SEGMENTATIE 2004

x € 1 000 000	Infrastructuur Nederland	Bouw en Ontwikkeling Nederland	Bouw Internationaal	Bouw Verenigd Koninkrijk	Overig	Totaal
Omzet segment	522	524	122	-	17	1 185
Onderlinge omzet	(7)	(1)	-	-	(13)	(21)
Omzet	515	523	122	-	4	1 164
Kostprijs	(487)	(499)	(104)	-	(13)	(1 103)
Bijzondere baten en lasten	-	-	-	-	(18)	(18)
Resultaat deelnemingen	2	-	-	-	-	2
EBITDA	30	24	18	-	(27)	45
Waardeveranderingen	(7)	-	-	-	-	(7)
Afschrijvingen	(11)	(3)	(1)	-	(2)	(17)
EBITA	12	21	17	-	(29)	21
Amortisatie	(1)	(1)	-	-	-	(2)
EBIT	11	20	17	-	(29)	19
Rentebaten en -lasten						(4)
Belastingen						(7)
Nettoresultaat						8
Marge	2,1%	3,8%	13,8%	-	-	1,6%
Orderportefeuille	340	568	63	-	-	971
Werkzaam vermogen	20	(32)	(6)	-	7	(11)
Activa	279	231	49	-	(28)	531
Investerings vaste activa						
immaterieel	-	-	-	-	-	-
materieel	11	2	1	-	1	15
financieel	1	1	-	-	-	2
Niet geconsolideerde deelnemingen	10	2	2	-	7	21
Verplichtingen	171	144	48	-	3	366
Gemiddeld aantal werknemers						
bepaald dienstverband	54	97	16	-	6	173
onbepaald dienstverband	1 994	1 631	135	-	89	3 849
	2 048	1 728	151	-	95	4 022

TOELICHTING OP DE BALANS

IMMATERIËLE VASTE ACTIVA

x € 1 000 000	Goodwill	Concessies	Totaal
Aanschafprijs			
1 januari 2004	16	15	31
Investeringen	-	-	-
Acquisities	-	1	1
31 december 2004	16	16	32
Afschrijvingen en waardeveranderingen			
1 januari 2004	5	3	8
Amortisatie	1	1	2
Desinvesteringen	-	-	-
31 december 2004	6	4	10
Boekwaarde			
Infrastructuur Nederland	7	12	19
Bouw en Ontwikkeling Nederland	4	-	4
Bouw Internationaal	-	-	-
Overig	-	-	-
1 januari 2004	11	12	23
Boekwaarde			
Infrastructuur Nederland	6	11	17
Bouw en Ontwikkeling Nederland	4	1	5
Bouw Internationaal	-	-	-
Overig	-	-	-
31 december 2004	10	12	22

De resterende gewogen gemiddelde amortisatietermijn van de goodwill per jaareinde bedraagt 6 jaar (2003: 7 jaar).

Ballast Nedam beschikt over concessies in hoogwaardige primaire bouwgrondstoffen in België, Noorwegen en Nederland.

De resterende gewogen gemiddelde amortisatietermijn voor concessies per jaareinde bedraagt 22 jaar (2003: 21 jaar).

De acquisitie in de concessies betreft een reclassificatie vanuit financiële vaste activa.

MATERIËLE VASTE ACTIVA

x € 1 000 000	Bedrijfsgebouwen en -terreinen	Materieel en inventarissen*	Andere bedrijfsmiddelen	Totaal
Aanschafprijs				
1 januari 2004	76	173	54	303
Investeringen	5	5	4	14
Acquisities	-	2	-	2
Desinvesteringen	(17)	(18)	(9)	(44)
31 december 2004	64	162	49	275
Afschrijvingen en waardeveranderingen				
1 januari 2004	27	108	43	178
Acquisities	-	1	-	1
Waardeveranderingen	1	3	3	7
Afschrijvingen	2	11	4	17
Desinvesteringen	(6)	(11)	(9)	(26)
31 december 2004	24	112	41	177
Boekwaarde				
Infrastructuur Nederland	25	46	7	78
Bouw en Ontwikkeling Nederland	11	10	2	23
Bouw Internationaal	1	8	1	10
Overig	12	1	1	14
1 januari 2004	49	65	11	125
Boekwaarde				
Infrastructuur Nederland	28	37	4	69
Bouw en Ontwikkeling Nederland	11	9	1	21
Bouw Internationaal	1	3	1	5
Overig	-	1	2	3
31 december 2004	40	50	8	98
Afschrijvingstermijn in jaren	10-30	5-20	2-10	

* aangepast voor vergelijkingsdoeleinden

De desinvesteringen van bedrijfsgebouwen en terreinen betreffen voor € 11 miljoen de verkoop van activa door Ballast Nedam Services B.V.

De desinvesteringen van overig materieel en inventarissen betreffen hoofdzakelijk de verkoop van materieel door Bouw Internationaal.

De waardeveranderingen betreffen de activa van een tweetal prefab betonfabrieken van Infrastructuur Nederland en zijn het gevolg van verslechterde marktomstandigheden.

FINANCIËLE VASTE ACTIVA

x € 1 000 000	Deelnemingen	Vorderingen op deelnemingen	Latente belastingvordering	Totaal
Aanschafprijs				
1 januari 2004	15*	7*	43	65
Investerings	1	1	-	2
Acquisities	-	1	-	1
Desinvesteringen	(1)	(2)	-	(3)
Resultaat	2	-	-	2
Ontvangen dividend	(2)	-	-	(2)
Overig	-	-	(5)	(5)
31 december 2004	15	7	38	60
Afschrijvingen en waardeveranderingen				
1 januari 2004	-	-	-	-
Acquisities	-	1	-	1
Desinvesteringen	-	-	-	-
31 december 2004	-	1	-	1
Boekwaarde				
Infrastructuur Nederland	6	4	-	10
Bouw en Ontwikkeling Nederland	-	2	-	2
Bouw Internationaal	-	-	-	-
Overig	9	1	43	53
1 januari 2004	15	7	43	65
Boekwaarde				
Infrastructuur Nederland	6	4	-	10
Bouw en Ontwikkeling Nederland	-	2	-	2
Bouw Internationaal	2	-	-	2
Overig	7	-	38	45
31 december 2004	15	6	38	59

* aangepast voor vergelijkingsdoeleinden

In de desinvesteringen is een concessie begrepen van € 1 miljoen welke is gereclassificeerd van vorderingen deelnemingen naar immateriële vaste activa.

De latente belastingvordering betreft het tot waardering gebrachte compensabel verlies. De mutatie van € 5 miljoen is het saldo van een additionele activering van € 5 miljoen, verbruik van € 5 miljoen van het compensabel verlies en een afwaardering van € 5 miljoen van de latente belastingvordering als gevolg van verlaagde belastingtarieven.

VLOTTENDE ACTIVA

x € 1 000 000

	2004	2003
Onderhanden werk		
Kosten werken	2 468	2 207
Termijnen	(2 520)	(2 283)
	(52)	(76)
Eigen ontwikkeling	43	103
Opdracht derden	(95)	(179)
	(52)	(76)
Waarde van verricht werk < termijnen	(219)	(242)
Waarde van verricht werk > termijnen	167	166
	(52)	(76)
Ontvangen termijnen	2 399	2 136
Openstaande termijnen	116	129
Ingehouden op termijnen	5	18
Termijnen	2 520	2 283
Vorraden		
Gereed product	19	18
Grondstoffen	10	7
	29	25
Vorderingen		
Termijnen	121	147
Handelsdebiteuren	49	55
Overige debiteuren	13	24
Vooruitbetaalde kosten	1	8
	184	234
Netto liquide middelen		
Liquide middelen	191	159
Bankkredieten	(31)	(23)
	160	136
Vrij beschikbaar	88	56
Proportioneel geconsolideerd	72	80
	160	136

De liquide middelen van € 191 miljoen zijn opgebouwd uit € 231 miljoen creditstanden en een € 40 miljoen debetstand. Ballast Nedam beschikt per 25 februari 2005 over een € 40 miljoen faciliteit bij ABN AMRO Bank / ING Bank (rente Euribor + 200 basispunten) met een looptijd van twee jaar.

OVERIGE SCHULDEN

x € 1 000 000	2004	2003
Verschuldigde omzetbelasting, loonheffing, sociale verzekeringspremies	20	15
Verschuldigde pensioenpremies	-	1
Verschuldigde kosten onderhanden werk	20	10
Overig	89	125
	129	151

LANGLOPENDE LENINGEN

x € 1 000 000	2004	2003	Einde looptijd	Tarief
Stichting Pensioenfonds Ballast Nedam	16	21	2009	5,45%
Project gerelateerde financieringen				
BC Transportation Financing Authority / CBT Golden Peaks Development Corp.	6	6	2009 - 2021	8% - 15%
Nederlandse Investeringsbank / Bank Nederlandse Gemeenten	3	-	2008	(3 maands) Euribor + 25 - 85 basispunten
Bank Nederlandse Gemeenten	9	-	2014	3,57%
				Euribor
FGH Bank	2	-	2009	+ 125 basispunten
Overige	3	-		
	39	27		

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

VOORZIENINGEN

x € 1 000 000	Reorganisatie	Latente belastingen	Garantie verplichtingen*	Overig*	Totaal
1 januari 2004	36	4	14	5	59
Toevoeging	11	-	9	22	42
Vrijval	(1)	(1)	(5)	(2)	(9)
Onttrekking	(30)	-	(6)	(1)	(37)
31 december 2004	16	3	12	24	55
kortlopend (< 1 jaar)	10	-	5	12	27

* aangepast voor vergelijkingsdoeleinden

Voor de afbouw van de internationale activiteiten en betonreparatie activiteiten is € 9 miljoen aan de reorganisatievoorziening toegevoegd. In de reorganisatievoorziening is onder meer begrepen een inschatting van de kosten voor de afwikkeling van garanties inzake Ballast Plc. Thans vindt overleg plaats met de curator over de afwikkeling van de liquidatie van Ballast Plc. Van de onttrekking van € 30 miljoen had € 25 miljoen betrekking op de afbouw van de internationale activiteiten.

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 garantieverplichtingen heeft betrekking op opgeleverde werken.

De toevoeging aan de voorziening Overig bevat € 18 miljoen voor de consequenties van de overtredingen van de Mededingingsregels gedurende de periode 1998 – 2001.

GECONSOLIDEERD WERKZAAM VERMOGEN, ACTIVA EN VERPLICHTINGEN

x € 1 000 000	2004	2003
Werkzaam vermogen		
Vaste activa	179	213
Werkkapitaal ¹	(135)	(156)
Voorzieningen	(55)	(59)
	(11)	(2)
Activa		
Vaste activa	179	213
Vlottende activa	352	342
	531	555
Verplichtingen		
Vlottende passiva	327	362
Langlopende leningen	39	27
	366	389

¹ Exclusief netto liquide middelen

NIET IN DE BALANS OPGENOMEN VERPLICHTINGEN

GARANTIEFACILITEITEN

x € 1 000 000	2004	2003
Garanties	245	294
Surety bonds	42	53
	287	347

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 arbitrageprocedure met HBG 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.

x € 1 000 000	2004			2003		
	< 1 jaar	1 - 5 jaar	> 5 jaar	< 1 jaar	1 - 5 jaar	> 5 jaar
Leaseverplichtingen						
Kantoren	6	29	39	6	29	41
Overige bedrijfsmiddelen	8	14	-	11	13	-
	14	43	39	17	42	41
Huurverplichtingen						
Kantoren	2	4	-	3	10	-
Aankoopverplichtingen						
Grondaankopen	4	12	-	8	14	-

De leaseverplichtingen op kantoren zijn afgesloten met verbonden partijen. Naar verwachting zal de opbrengst uit subleases van kantoren in 2005 € 3 miljoen bedragen.

De operationele leasekosten in 2004 bedroegen € 20 miljoen (2003: € 20 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 enkele 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.

Mededingingszaken

Bij de Raad voor Arbitrage zijn circa 150 vorderingen ingediend door overheden en ondernemingen die menen schade te hebben geleden door de overtredingen van de Mededingingswet in 1998-2001. Ballast Nedam heeft voor deze zaken dagvaardigingen van de Raad van Arbitrage ontvangen. Ballast Nedam ziet geen grond voor deze vorderingen en zal zich verweren.

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 Europese Commissie heeft in 2004 een rapport opgesteld over mogelijke overtredingen van de Mededingingswet met betrekking tot de inkoopafspraken voor bitumen door diverse marktpartijen, waaronder Ballast Nedam. Het is onzeker of en zo ja, in welke mate een boete wordt opgelegd.

De NMa heeft begin 2004 een rapport opgemaakt over de betrokkenheid van een vroeger dochterbedrijf bij mogelijke prijsafspraken in het betonmortelsegment. Het is onzeker of en zo ja, in welke mate een boete wordt opgelegd.

TOELICHTING OP DE WINST- EN VERLIESREKENING

x € 1 000 000

	2004	2003
Omzet		
<i>Secundaire segmentatie</i>		
Nederland	1 042	1 132
Verenigd Koninkrijk	15	275
Overig Europa	25	43
Midden-Oosten	22	14
Zuidoost-Azië	23	103
Overig	37	52
	1 164	1 619
Kostprijs		
Kosten van grond- en hulpstoffen en overige kosten	859	1 327
Lonen en salarissen	197	214
Sociale lasten	30	37
Pensioenlasten	17	15
	1 103	1 593
Bijzondere baten en lasten		
NMa voorziening	(18)	-
Deconsolidatie Ballast Plc	-	(2)
Pensioenfondsen	-	9
	(18)	7

De Nederlandse Mededingingsautoriteit (NMa) heeft begin 2005 de definitieve uitgangspunten geformuleerd voor het sanctiepakket voor overtredingen van de Mededingingswet in de periode 1998 – 2001. Op basis hiervan heeft Ballast Nedam een voorziening van € 18 miljoen getroffen voor de afwikkeling van alle lopende NMa-procedures in de grond-, wegen- en waterbouw, utiliteitsbouw en overige segmenten.

Ballast Plc is per 15 oktober 2003 gedeconsolideerd. Naar verwachting zal de liquidatie van de vennootschappen van de divisie Bouw Verenigd Koninkrijk in 2006 worden afgerond.

De pensioenverplichtingen zijn voor het grootste deel ondergebracht bij Stichting Pensioenfonds Ballast Nedam. De pensioenbaten in 2003 van € 9 miljoen betrof een aanpassing van de in 2002 verstrekte bijdrage aan het pensioenfonds.

De bijzondere baten en lasten zijn opgenomen onder Overige bedrijfskosten.

RESULTAAT PER AANDEEL

	2004	2003
Aantal gewone aandelen		
Uitgegeven aandelen per 1 januari	10 000 000	10 000 000
Uitgegeven dit jaar	-	-
Ingekochte eigen aandelen	(138 820)	(121 301)
Uitstaande aandelen per 31 december	9 861 180	9 878 699
Maximaal uit te geven aandelen op opties	200 000	300 000
Aantal aandelen verwaterd	10 061 180	10 178 699
Aantal gemiddeld uitstaande aandelen	9 869 940	9 882 227
Aantal gemiddeld uitstaande aandelen (verwaterd)	10 119 940	10 182 227
Nettoresultaat	8	46
Nettoresultaat per aandeel	0,80	4,67
Nettoresultaat per aandeel (verwaterd)	0,78	4,54

Belastingen

De belastinglast bedroeg € 7 miljoen (2003: belastingbete € 52 miljoen), waarvan € 5 miljoen betrekking heeft op de Nederlandse fiscale eenheid.

Ballast Nedam beschikt over € 125 miljoen aan onbeperkt verrekenbare compensabele verliezen in Nederland. In 2003 bedroegen de onbeperkt verrekenbare compensabele verliezen € 140 miljoen, waarvan € 125 miljoen tot waardering was gebracht. In 2004 is € 5 miljoen van de latente belastingvordering gerealiseerd en is additioneel € 14 miljoen compensabel verlies tot waardering gebracht. In verband met de tariefsverlagingen voor de vennootschapsbelasting is de waardering van de actieve latentie met € 5 miljoen verlaagd. De verwachting is dat binnen een jaar ongeveer € 6 miljoen van de latente belastingvordering zal worden gerealiseerd.

x € 1 000 000	2004	2003
Aansluiting nominale en effectieve belastingdruk		
Resultaat voor belastingen	15	(6)
Nominale belastingen (35%)	5	(2)
Reductie belastingtarief	5	-
Additioneel tot waardering gebrachte compensabele verliezen	(5)	(41)
Belastingen buiten fiscale eenheid	3	3
Correctie voorgaande jaren	-	(10)
Mutatie voorziening latente belastingen	(1)	(2)
Effectieve belasting	7	(52)

Specificatie effectieve belasting

Acute belastingen

Verbruik compensabele verliezen	5	-
Belastingen buiten fiscale eenheid	3	3
Correctie voorgaande jaren	-	(10)
	8	(7)

Latente belastingen

Tot waardering gebrachte compensabele verliezen	(5)	(43)
Mutatie voorziening latente belastingen	(1)	(2)
Reductie belastingtarief	5	-
	(1)	(45)
Effectieve belasting	7	(52)

VENNOOTSCHAPPELIJKE BALANS

voor bestemming van het resultaat

x € 1 000 000

31 december 2004

31 december 2003

Vaste activa

Financiële vaste activa	248	426
	248	426

Viottende activa

Vorderingen	2	7
Liquide middelen	1	10
	3	17

Viottende passiva

Schulden aan groepsmaatschappijen	(85)	(285)
Overige schulden	-	(2)
	(85)	(287)

Werkkapitaal	(82)	(270)
	166	156

Langlopende leningen van groepsmaatschappijen	29	29
---	----	----

Voorzieningen	28	25
---------------	----	----

Geplaatst kapitaal	60	60
Agio	55	55
Overige reserves	(14)	(59)
Onverdeeld resultaat	8	46

Eigen vermogen	109	102
	166	156

VENNOOTSCHAPPELIJKE WINST- EN VERLIESREKENING

x € 1 000 000

2004

2003

Resultaat deelnemingen	32	(7)
Overig	(24)	53
Nettoresultaat	8	46

TOELICHTING OP DE VENNOOTSCHAPPELIJKE BALANS EN WINST- EN VERLIESREKENING

De vennootschappelijke jaarrekening is opgesteld conform de grondslagen van de geconsolideerde jaarrekening.

FINANCIËLE VASTE ACTIVA

x € 1 000 000	Deelnemingen in groepsmaatschappijen	Vorderingen op groepsmaatschappijen	Latente belasting- vordering	Totaal
Aanschafprijs				
1 januari 2004	228	155	43	426
Resultaat	32	-	-	32
Netto investeringen	-	-	-	-
Ontvangen dividend	(199)	-	-	(199)
Overig	(2)	(4)	(5)	(11)
31 december 2004	59	151	38	248
Boekwaarde				
1 januari 2004	228	155	43	426
31 december 2004	59	151	38	248

Het ontvangen dividend van groepsmaatschappijen heeft geresulteerd in een vermindering van de schuld aan de groepsmaatschappijen.

De latente belastingvordering betreft het tot waardering gebrachte compensabel verlies. De mutatie van € 5 miljoen is het saldo van een additionele activering van € 5 miljoen, verbruik van € 5 miljoen van het compensabel verlies en een afwaardering van € 5 miljoen van de latente belastingvordering als gevolg van verlaagde belastingtarieven.

LANGLOPENDE LENINGEN VAN GROEPSMAATSCHAPPIJEN

x € 1 000 000	2004	2003	Einde looptijd	Tarief
Ballast Nedam Nederland B.V.	29	29	2009	5,45%

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

VOORZIENINGEN

x € 1 000 000	Reorganisatie	Overig	Totaal
1 januari 2004	25	-	25
Toevoeging	4	20	24
Vrijval	-	-	-
Onttrekking	(21)	-	(21)
31 december 2004	8	20	28
kortlopend (< 1 jaar)	7	12	19

Voor de afbouw van de internationale activiteiten is € 4 miljoen aan de reorganisatievoorziening toegevoegd. In de reorganisatievoorziening is onder meer begrepen een inschatting van de kosten voor de afwikkeling van garanties inzake Ballast Plc. Thans vindt overleg plaats met de curator over de afwikkeling van de liquidatie van Ballast Plc.

In de voorziening Overig is een bedrag begrepen van € 18 miljoen voor de consequenties van de overtredingen van de Mededingingsregels gedurende de periode 1998 - 2001.

EIGEN VERMOGEN

x € 1 000 000	Geplaatst aandelen kapitaal	Agio	Ingekochte eigen aandelen*	Overige reserves*	Resultaat	Totaal
1 januari 2003	60	55		84	(143)	56
Koersverschil	-	-	-	1	-	1
Direct in eigen vermogen verwerkte resultaten	-	-	-	1	-	1
Nettoresultaat	-	-	-	-	46	46
Dividend	-	-	-	-	-	-
Resultaatbestemming 2002	-	-	-	(143)	143	-
Overig	-	-	(1)	-	-	(1)
31 december 2003	60	55	(1)	(58)	46	102
Koersverschil	-	-	-	(1)	-	(1)
Direct in eigen vermogen verwerkte resultaten	-	-	-	(1)	-	(1)
Nettoresultaat	-	-	-	-	8	8
Dividend	-	-	-	-	-	-
Resultaatbestemming 2003	-	-	-	46	(46)	-
Overig	-	-	-	-	-	-
31 december 2004	60	55	(1)	(13)	8	109

* aangepast voor vergelijkingsdoeleinden

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.

De 138 820 ingekochte eigen aandelen (2003: 121 301) zijn opgenomen tegen verkrijgingsprijs.

De Raad van Bestuur stelt – met goedkeuring van de Raad van Commissarissen – voor om over 2004 het dividend te passeren. De overweging daarvoor is de nog te versterken solvabiliteit van de onderneming.

NIET IN DE BALANS OPGENOMEN VERPLICHTINGEN

GARANTIES

x € 1 000 000	2004	2003
Garanties	150	204
Surety bonds	42	53
	192	257

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.

Mededingingszaken

Bij de Raad voor Arbitrage zijn circa 150 vorderingen ingediend door overheden en ondernemingen die menen schade te hebben geleden door de overtredingen van de Mededingingswet 1998-2001. Ballast Nedam heeft voor deze zaken dagvaardigingen van de Raad van Arbitrage ontvangen. Ballast Nedam ziet geen grond voor deze vorderingen en zal zich verweren. Het is onzeker of en zo ja, in welke mate een boete wordt opgelegd en of deze dan ook aan Ballast Nedam N.V. wordt toegerekend.

De Europese Commissie heeft in 2004 een rapport opgesteld over mogelijke overtredingen van de Mededingingswet met betrekking tot de inkoopafspraken voor bitumen door diverse marktpartijen, waaronder Ballast Nedam. Het is onzeker of en zo ja, in welke mate een boete wordt opgelegd en of deze dan ook aan Ballast Nedam wordt toegerekend.

De NMa heeft begin 2004 een rapport opgemaakt over de betrokkenheid van een vroeger dochterbedrijf bij mogelijke prijsafspraken in het betonmortelsegment. Het is onzeker of en zo ja, in welke mate een boete wordt opgelegd en of deze dan ook aan Ballast Nedam N.V. wordt toegerekend.

BESTUURDERS EN COMMISSARISSEN

x € 1 000	Brutosalaris	2004 Bonus	Pensioen	Brutosalaris	2003 Bonus	Pensioen
R.H.P.W. Kottman	409	129	178	380	-	67
T.A.C.M. Bruijninx ¹⁾	316	91	81	273	-	45
P.C. van den Hoek	31	-	-	31	-	-
H.C. Broeksma	20	-	-	20	-	-
C. Izeboud ²⁾	-	-	-	7	-	-
H-P. Keitel ²⁾	10	-	-	20	-	-
N. Kroes ²⁾	15	-	-	20	-	-
M.H.O. Rohr ²⁾	10	-	-	20	-	-
R.B. Schermer ²⁾	10	-	-	20	-	-
A.N.A.M. Smits ²⁾	7	-	-	-	-	-
Oud bestuurder	-	-	-	163	-	27
	828	220	259	954	-	139

¹⁾ 2003 betrof de periode 11 februari – 31 december

²⁾ Gedurende 2004 af- / aangetreden

Het werkgeversdeel sociale lasten van R.H.P.W. Kottman bedroeg € 22 000 en dat van T.A.C.M. Bruijninx € 22 000.

Het saldo van een lening aan een oud bestuurder bedraagt € 0,1 miljoen. Deze lening heeft een resterende looptijd van vijf jaar met een rente van 4,75%. Aflossing geschiedt per jaar in gelijke termijnen.

OPTIES PERSONEEL

	jaar van toekenning	2001
R.H.P.W. Kottman		2 000
T.A.C.M. Bruijninx		500
Overig		66 800
	aantal	69 300
	uitoefenprijs in €	34,83
	uitoefenperiode van	15/05/2004
	t/m	13/05/2006
	maximaal aantal uit te geven aandelen	200 000
	maximaal uit te geven aandelenkapitaal	1 200 000

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

Er zijn geen opties uitgeoefend en de 142 075 opties van 1999 zijn vervallen. Aan commissarissen zijn geen opties verleend.

CERTIFICATEN VAN AANDELEN

	1 januari 2004	gekocht	verkocht	31 december 2004
R.H.P.W. Kottman	286	-	-	286
T.A.C.M. Bruijninx	532	-	-	532
Commissarissen	11 671	-	(6 564)	5 107
Aantal	12 489	-	(6 564)	5 925

Nieuwegein, 10 maart 2005

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

Raad van Commissarissen,
P.C. van den Hoek
H.C. Broeksma
A.N.A.M. Smits



SPECIALISMEN

Funderen



Prefab



Voorspannen



ACCOUNTANTSVERKLARING

OPDRACHT

Wij hebben de in dit verslag opgenomen jaarrekening 2004 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 2004 en van het resultaat over 2004 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, 10 maart 2005

KPMG Accountants N.V.

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 het dividend te passeren. De overweging daarvoor is de nog te versterken solvabiliteit van de onderneming.

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 equalisatierekening en voorzieningen.

VERPLICHTINGEN

Vlottende passiva vermeerderd met langlopende leningen.

IFRS: INTERNATIONAL FINANCIAL REPORTING STANDARDS

Vanaf 1 januari 2005 moeten alle beursgenoteerde ondernemingen in de Europese Unie hun geconsolideerde jaarrekening opstellen volgens deze nieuwe richtlijnen.

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 2004 heeft de Stichting de gebruikelijke werkzaamheden doen uitvoeren die verband hielden met de administratie van de hierboven omschreven aandelen.

Het nominaal bedrag van de in administratie genomen aandelen op naam bedroeg per 31 december 2004 € 24.658.008,-. 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
Ir. W.P.M. van der Schoot

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

Alle bestuursleden hebben een honorarium van € 4.583,- ontvangen.

De kosten verbonden aan de activiteiten van het administratiekantoor bedroegen in totaal € 33.255,- (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: N.V. Algemeen Nederlands Trustkantoor ANT (Postbus 11063, 1001 GB te Amsterdam).

Naast het doen voeren van de administratie van de aandelen heeft het bestuur overleg gevoerd met de Raad van Bestuur van de vennootschap en daarbij een toelichting op de gang van zaken in de vennootschap verkregen. Een vergadering heeft plaatsgevonden in april 2004; in deze vergadering zijn de jaarcijfers van 2003 aan de orde gekomen naar aanleiding van de publicatie daarvan op 5 maart 2004. Tevens heeft deze vergadering plaatsgevonden in verband met de Algemene Vergadering van Aandeelhouders op 28 april 2004.

Het bestuur van de Stichting heeft in de Algemene Vergadering van Aandeelhouders van 28 april 2004 deelgenomen aan de discussie over de aan de orde zijnde onderwerpen. Het bestuur heeft tijdens de vergadering een aantal opmerkingen gemaakt in het kader van de Code Tabaksblat. Het bestuur heeft 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 vertegenwoordigde in deze vergadering ruim 41% van de uitgebrachte stemmen.

Een tweede vergadering, die was gepland in het najaar van 2004, heeft niet plaatsgevonden. Het bestuur heeft in oktober 2004 overleg gevoerd met de voorzitter van de Raad van Bestuur en heeft als gevolg daarvan mogen concluderen, dat er naar aanleiding van de Buitengewone Vergadering van Aandeelhouders en de halfjaarcijferspublicatie - beide op 9 september 2004 - geen onderwerpen waren, die om nadere toelichting van de Raad van Bestuur van Ballast Nedam vroegen en dat een tweede vergadering in 2004 derhalve geen doorgang behoeft te vinden.

In genoemd overleg is de voorzitter van de Stichting verzocht langer in zijn functie aan te blijven. De voorzitter heeft zich bereid verklaard tot nader order - in ieder geval tot en met de Algemene Vergadering van Aandeelhouders op 11 mei 2005 - als voorzitter van het bestuur van de Stichting aan te blijven.

De informatieverstrekking door de Raad van Bestuur bevatte geen elementen die ook aan andere aandeelhouders zouden moeten worden gemeld.

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

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, 23 februari 2005

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.. Voorts is hij 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 zittingsperiode liep af op 3 februari 2005. (Zie hierover het rapport)

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 te Zwolle. 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.

CONCERNSHEMA PER 1 MAART 2005

BALLAST NEDAM N.V.

Ballast Nedam Nederland B.V.

Infrastructuur Nederland

Ballast Nedam Infra B.V.

Ballast Nedam Infra Noord West B.V.
 Ballast Nedam Infra Noord Oost B.V.
 Ballast Nedam Infra Midden B.V.
 Ballast Nedam Infra Zuid Oost B.V.
 Ballast Nedam Infra Zuid West B.V.
 Ballast Nedam Infra Specialiteiten B.V.
 Ballast Nedam Funderingstechnieken B.V.
 Ballast Nedam Specialistisch Grondverzet B.V.
 Ballast Nedam Grondstoffen B.V.
 Infra Consult + Engineering B.V.
 Recycling Maatschappij Feniks B.V.
 Ballast Phoenix Ltd. (92,5%)
 Ballast Nedam Milieutechniek B.V.
 Dibec B.V.
 Transport- en Handelsmaatschappij van Drooge B.V.
 Ballast Nedam International Projects B.V.
 Ballast Nedam Ghana B.V.
 Ballast Nedam Infra Suriname B.V.
 Ballast Nedam Africa B.V.
 Ballast Nedam Egmond Offshore Energy B.V.
 Ballast Nedam Wabau GmbH
 N.V. Algri (België)
 Zand- en Grindhandel Verkaik v.o.f.
 N.V. Immobiliën en Grindexploitatie-maatschappij
 Bichterweerd België)
 Société d'Exploitation
 des Carrières d'Yvoir S.A. (België)
 Haitsma Beton B.V.
 Lingen Beton B.V.
 Rademakers Gieterij B.V.
 TBS Soest B.V.
 Waco-Liesbosch Beton B.V.
 Ingenieursbureau voor Systemen en
 Octrooien Spanstaal B.V.
 Beheersmaatschappij Fr.Bontrup B.V. /
 Bremanger Quarry S.A. (30%) (Noorwegen)
 Ballast Nedam Bulk Grondstoffen v.o.f. (66,6%)
 Ballast Nedam Geluidwering
 Ballast Nedam Industriebouw
 Ballast Nedam Zuivering
 Ballast Nedam Infra Participatie B.V.

Bouw en Ontwikkeling Nederland

Ballast Nedam Bouw en Ontwikkeling B.V.

Ballast Nedam Bouw B.V.
 Bouwcombinatie IJsseloord 2 v.o.f. (50%)
 Onderhoudscombinatie Ahoy (50%)
 B.V. Aannemingsbedrijf F.W. Onrust
 Laudy Bouw en Ontwikkeling B.V.
 Zomers Bouwbedrijf B.V.
 Bouwbedrijf van Asperdt B.V. (50%)
 Bouwcombinatie Prinsenflats v.o.f. (50%)
 Ontwikkelingsmaatschappij De Blauwe Stad B.V. (33 1/3%)
 Bouwcombinatie Zoetermeer Oosterheem v.o.f. (25%)
 Groote Dok West v.o.f. (50%)
 V.o.f. Lambertus Zijlplein (50%)
 De Coopvaert v.o.f. (50%)
 Bouwcombinatie Euroborg v.o.f. (25%)
 Bouwcombinatie Prinsenhof v.o.f. (50%)
 Bouwcombinatie Lounge 1 v.o.f. (50%)
 Bouwcombinatie De Appelaar v.o.f. (50%)
 Bouwcombinatie Medical Park Sittard v.o.f. (33 1/3%)

Ballast Nedam Ontwikkelingsmaatschappij B.V.

Ballast Nedam Project Stadshart Amstelveen (5%)
 Ballast Nedam Vleuterweide B.V.
 Ballast Nedam Euroborg B.V.
 Nieuw Vennep Zuid III B.V. (50%)
 Ballast Nedam Arena B.V.
 Getz B.V. (17%)
 V.o.f. De Geuzenbaan (50%)
 Ontwikkelingsmij. Centrumgebied Amsterdam
 Zuidoost B.V. (33%)

Ballast Nedam Bouwmaterieel B.V.

Hoco Groep International B.V.

Omnia Plaatvloer B.V.

Asset Management	Bouw Internationaal	Overige
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 Canada Ltd. (Canada) Ballast Nedam Equipment Services B.V.	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) J.V. Hochtief – Ballast Nedam - Pan Asia (Taiwan) IHI Co.Ltd - Toyo Engineering India Ltd.- Mitsui & Co. Ltd. -Itochu Co.Ltd. – Ballast Nedam International B.V. (India) Ballast Nedam Vietnam B.V. Golden Peaks Resort Inc. (Canada) Kicking Horse Mountain Development Corporation	Ballast Nedam Services B.V. Ballast Nedam Bagger Holding B.V. Ballast Plc (in liquidatie)

FUNCTIONARISSEN PER 1 MAART 2005

Ballast Nedam N.V.

Raad van Bestuur

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

Secretaris vennootschap

A.C. van Haeringen

Concernstaf

Corporate Planning en Juridische Zaken	A.C. van Haeringen
Controlling	T.A.C.M. Bruijninx
Communicatie	A.C. van Kessel
ICT	R.J. Kathmann
Risicobeheer & Assurantiën	A.C.M. van Haastrecht
Purchasing Services	G.J.E. Koreman

Ballast Nedam Services B.V.

J.W. Bolt

Ballast Nedam Nederland B.V.

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

Ballast Nedam Bouwmaterieel B.V.

L. Philippen

Ballast Nedam Asset Management B.V.

A. Kok

INFRASTRUCTUUR NEDERLAND

Ballast Nedam Infra B.V.

Ballast Nedam Infra Projecten	R. Malizia, P. van Zwieten
Ballast Nedam International Projects B.V.	R. van Schravendijk
Ballast Nedam Infra Noord West B.V.	A.S. Hoekstra
Ballast Nedam Infra Noord Oost B.V.	J.T. Folkerts
Ballast Nedam Infra Zuid Oost B.V.	R.P. de Keijser
Ballast Nedam Infra Zuid West B.V.	A. Stoop
Ballast Nedam Infra Midden B.V.	H. Kuipers
Ballast Nedam Infra Specialiteiten B.V.	K.J. Meinardi
Infra Consult + Engineering B.V.	C.J. Luesink
Ballast Nedam Funderingstechnieken B.V.	H. van der Horst, W.J. van Niekerk
Ballast Nedam Milieutechniek B.V.	A. Kuiper
Dibec B.V.	W.E.R. Huntjens
Recycling Maatschappij Feniks B.V.	P.G.M. Ballast
Ballast Nedam Infra Participatie B.V.	A.C.G. van Beurden
Ballast Nedam Geluidwering	P.S. van der Bijl
Ballast Nedam Zuiveringen	J.T. Folkerts
Ballast Nedam Specialistisch Grondverzet B.V.	A. Stoop
Van Drooge Transport en Handelsmaatschappij B.V.	K. Roelfsema
Ballast Nedam Grondstoffen B.V.	R.P. de Keijser
N.V. Immobiliën en Grindexploitatie maatschappij Bichterweerd,	H.P. van der Meer
N.V. Algri en N.V. La Gravière Amay (België)	H.P. van der Meer
Société d'Exploitation des Carrières d'Yvoir S.A. (België)	H.M. Bronder
Zand- en Grindhandel Verkaik v.o.f.	H.F. Pomstra
Haitsma Beton B.V.	H. Oomens
Lingen Beton B.V.	L. Mulder
Waco-Liesbosch Beton B.V.	W. Ent
TBS Soest B.V.	P.J. Woldendorp
Rademakers Gieterij B.V.	C.J. Luesink
Bruil Specialistische Bouwtechnieken B.V.	W.J.J. Smit, J.A.M. Spaan
Ingenieursbureau voor Systemen en Octrooien Spanstaal B.V.	

BOUW EN ONTWIKKELING NEDERLAND

Ballast Nedam Bouw en Ontwikkeling B.V.	R.L.M. Jacobs, R.J. Feenstra
Ballast Nedam Ontwikkelingsmaatschappij B.V.	J. H. Seelen
Ballast Nedam Bouw B.V.	R.L.M. Jacobs, F.P.A. de Canne, F.L. van Oorschot
Ballast Nedam Bouwborg B.V.	R.L.M. Jacobs
Ballast Nedam Bouw Speciale Projecten	J.A.G. van Oostrum
Ballast Nedam Bouw Noordwest/Bouwborg Noordwest	P.J. Cupido
Ballast Nedam Bouw Midden/Bouwborg Midden	F.A. Rombouts
Ballast Nedam Bouw West/Bouwborg West	R. Honig
Ballast Nedam Bouw Oost/Bouwborg Oost	J.H.C. Vermaak
Ballast Nedam Bouw Zuid/Bouwborg Zuid	R. Cornelisse
Aannemingsbedrijf F.W. Onrust B.V.	R. Vonk
Laudy Bouw en Ontwikkeling B.V.	J.F.A.M. Corten
Zomers Bouwbedrijf B.V.	C.M.B. van Driel
Bouwbedrijf Van Asperdt B.V. (50%)	F.P.A. de Canne, F.L. van Oorschot
Hoco Beton B.V.	J.J.G. Holtackers, L.M.G.C. Peerlings
Omnia Plaatvloer B.V.	H. Sieben

BOUW INTERNATIONAAL

Ballast Nedam International B.V.	A. Kok
Ballast Nedam International Product Management B.V.	H.G. van Uitert
Ballast Nedam Groep N.V.	R.P. Rombouts

COLOFON

PRODUCTIEBEGELEIDING

Afdeling Public Relations Ballast Nedam N.V.

ONTWERP

Justin Harris, Wharf internet&design

EINDREDACTIE

Taalcentrum VU

FOTOGRAFIE

DWR / DigiDaan

Peter Buteijn

Joop Gijsbers

Loek Heimans

Jørgen Koopmanschap

Erik Kruizenga

Rien van Rijthoven

Jan Schot

Kees Stuip

PRODUCTIE

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