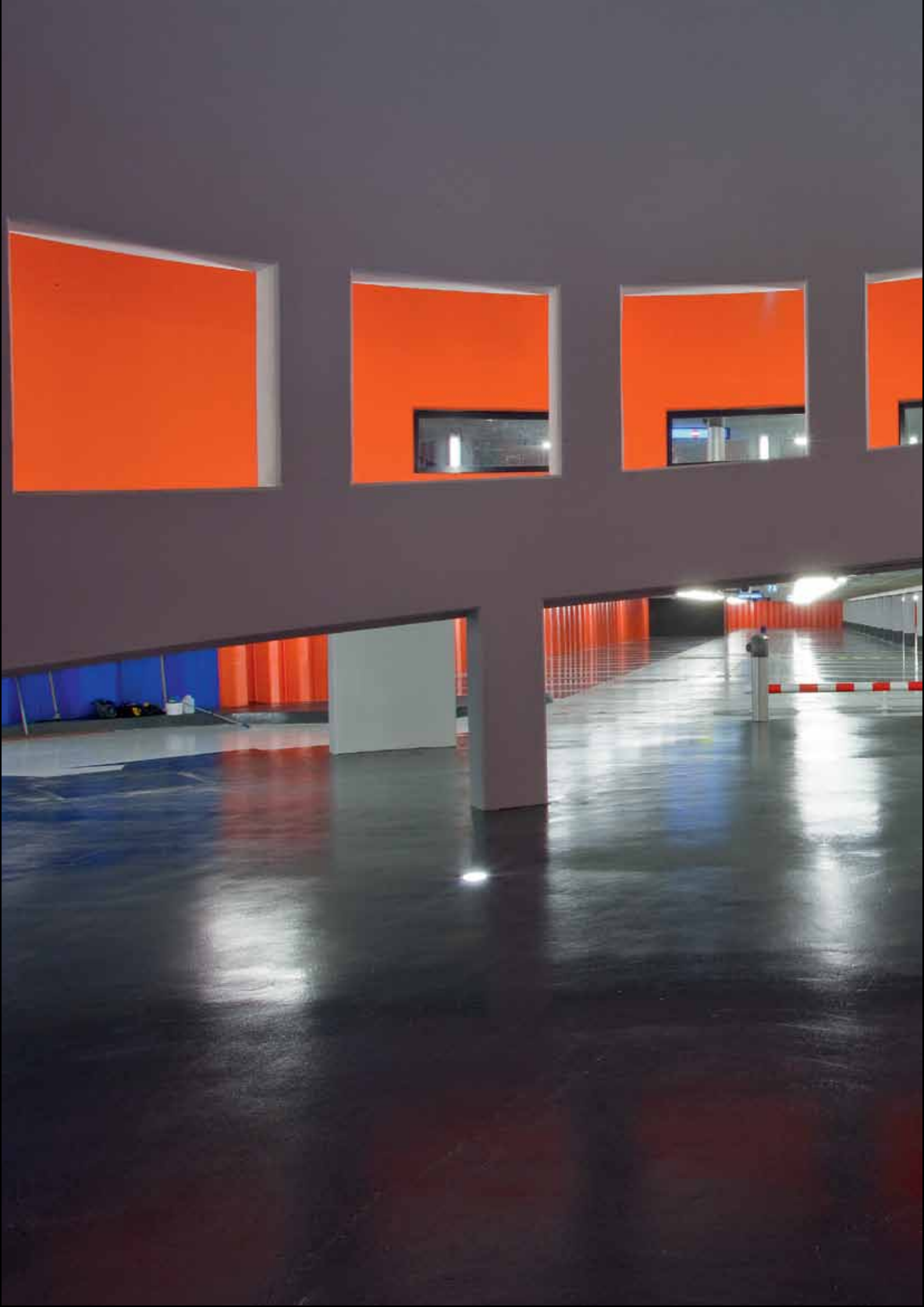




Jaarverslag 2010





Koepoort garage, Delft

Financiële agenda 2011

21 april	Registratiedatum voor Algemene Vergadering van Aandeelhouders
29 april	Kwartaalbericht
19 mei	Algemene Vergadering van Aandeelhouders
23 mei	Notering ex-dividend
25 mei	Registratiedatum voor dividendgerechtigdheid (na sluiting beurs)
31 mei	Betaalbaarstelling dividend
15 juli	Publicatie halfjaarcijfers 2010
28 oktober	Kwartaalbericht

*Van dit verslag is een Engelse vertaling beschikbaar.
This report is available in the English language.*

Cover: Liquid bulk terminal, Amsterdam

Inhoudsopgave

Voorwoord

- Tienjarenoverzicht
- Het aandeel en dividendvoorstel

Over Ballast Nedam

- Profiel
- Missie
- Producten en diensten
- Marktomstandigheden
- Strategie en beleid
- Doelstellingen
- Concernstructuur

Risicobeheersing en risicoprofiel

- Risicobeheersing en organisatie
- Soorten risico's
- Risicoprofiel
- SWOT-analyse

Stakeholderanalyse

Gang van zaken 2010

- Markt
- Organisatie
- Innovatiemanagement
- Terugdringen van faalkosten
- Ketenverantwoordelijkheid
- Medewerkers en werkgelegenheid
- Gezondheid
- Veiligheid
- Opleiding en ontwikkeling
- Integriteit
- Omgevingsmanagement
- Maatschappelijke betrokkenheid
- Energie- en CO2-emissiebeleid
- Luchtkwaliteit
- Afval en recycling
- Financiële resultaten
- Vooruitzichten

Corporate Governance

- Bestuurs- en zeggenschapsstructuur
- Bericht van de Raad van Commissarissen
- Samenstelling Raad van Commissarissen
- Remuneratierapport
- Samenstelling Raad van Bestuur

p. 5

- p. 6
- p. 8

p. 10

- p. 10
- p. 10
- p. 10
- p. 10
- p. 11
- p. 13
- p. 14

p. 16

- p. 16
- p. 18
- p. 20
- p. 22

p. 24

p. 29

- p. 30
- p. 33
- p. 34
- p. 35
- p. 35
- p. 37
- p. 38
- p. 40
- p. 41
- p. 42
- p. 43
- p. 43
- p. 45
- p. 47
- p. 48
- p. 51
- p. 55

p. 57

- p. 58
- p. 64
- p. 67
- p. 68
- p. 74

Jaarrekening 2010

- Geconsolideerde balans p. 78
- Geconsolideerde winst-en-verliesrekening p. 79
- Geconsolideerd overzicht van mutaties in het eigen vermogen p. 80
- Geconsolideerd kasstroomoverzicht p. 81
- Toelichting behorende tot de geconsolideerde balans en winst-en-verliesrekening p. 82
- Segmentatie p. 92
- Toelichting op de geconsolideerde balans p. 95
- Toelichting op de winst-en-verliesrekening p. 109
- Vennootschappelijke balans p. 123
- Vennootschappelijke winst-en-verliesrekening p. 123
- Toelichting op de vennootschappelijke balans en winst-en-verliesrekening p. 124

Overige informatie

- Controleverklaring van de onafhankelijke accountant p. 132
- Begrippenlijst p. 134
- Winstdeling en dividendbeleid p. 134
- Bestuursleden van Stichting Administratiekantoor van aandelen Ballast Nedam p. 135
- Verslag Stichting Administratiekantoor van aandelen Ballast Nedam p. 136
- Gehanteerde rapportageprincipes p. 138
- GRI-indicatorenoverzicht p. 140
- Functionarissen per 10 maart 2011 p. 144
- Concernschema per 10 maart 2011 p. 146
- Colofon p. 148
- Contact p. 148

p. 77

- p. 78
- p. 79
- p. 80

p. 81

p. 82

p. 92

p. 95

p. 109

p. 123

p. 123

p. 124

p. 131

p. 132

p. 134

p. 134

p. 135

p. 136

p. 138

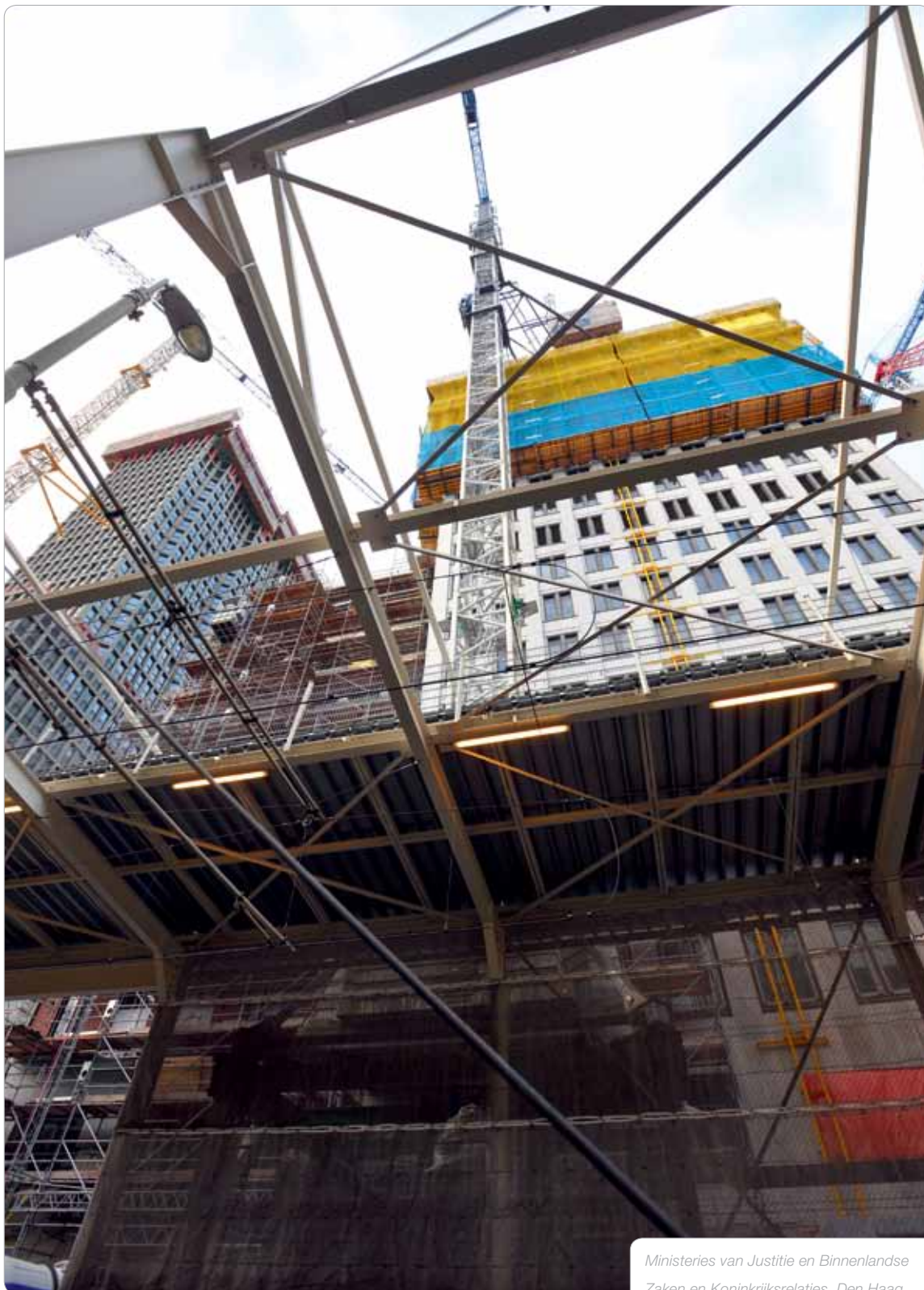
p. 140

p. 144

p. 146

p. 148

p. 148



*Ministeries van Justitie en Binnenlandse
Zaken en Koninkrijksrelaties, Den Haag*

Voorwoord

In 2010 heeft de strategie om ons te richten op de groei-markt van integrale projecten goed uitgewerkt. We verstevigden onze positie in deze markt door het grootste contract dat ooit door Rijkswaterstaat is aanbesteed, het pps-project A15 Maasvlakte – Vaanplein, te verwerven. Daar mogen we trots op zijn. Alleen de integrale inzet van de kennis en capaciteit binnen de onderneming stelt ons in staat dit soort opdrachten binnen te halen.

Begin 2011 hebben we de organisatiestructuur in lijn gebracht met onze strategie. De oude structuur met twee divisies hebben we achter ons gelaten. De operaties worden nu directer aangestuurd vanuit zes clusters, die zijn samengesteld op basis van producten en processen.

Naast de successen op de markt voor integrale projecten bracht 2010 ons meer goeds. We hadden succes met design & construct werken en projecten in de niches offshore windmolens, industriebouw, ziekenhuizen en aardgas-tankstations.

We kunnen er echter niet omheen, de markt in de bouw-wereld blijft moeilijk. En ook 2010 was een lastig jaar. Het marktvolume ging met 10% omlaag, de concurrentie werd daardoor nog heviger en de margedruk steeg. We worden constant uitgedaagd om creatief te zijn. Ballast Nedam presteerde in dat perspectief goed, met een stabiele omzet en een hoger operationeel resultaat dan in 2009. Dit is te danken aan onze medewerkers. Zij zorgden er onder andere met hun creativiteit en ondernemerschap voor dat we beter hebben gepresteerd dan we bij de winstverwachting van maart 2010 hadden gedacht. Mede namens Romeo Malizia dank ik al onze medewerkers voor hun inzet in 2010.

Op het gebied van duurzaamheid is in 2010 goede vooruitgang geboekt. De beoogde CO₂ reductie van 10% ten opzichte van 2008 is behaald. We hebben projecten gewonnen op basis van onderscheidend vermogen op het gebied van duurzaamheid zoals de reconstructie van een traject van 6 kilometer van de N329 tot de Weg van de Toekomst. Daarnaast hebben onze beide divisies Infrastructuur en Bouw & Ontwikkeling niveau 5 op de CO₂-prestatieladder van Prorail bereikt. Daarmee zijn we als gehele onderneming gecertificeerd, en behoren we tot een selecte groep bedrijven.

In het kader van duurzaamheid investeren wij continu in de toekomst. Een mooi voorbeeld hiervan is de iQwoning fabriek. Dit is een fabriek voor de fabrieksmatige productie van woningen. Ook investeren we in een nieuwe installatie voor het terugwinnen van secundaire grondstoffen uit assen van vuilverbrandingsovens. Beide investeringen dragen sterk bij aan het terugdringen van CO₂-uitstoot.

Onze positie op de markt van alternatieve brandstoffen groeit gestaag. Inmiddels hebben we 38 openbare aardgasvulstations gerealiseerd, waardoor we hard op weg zijn naar een landelijk dekkend netwerk. Aardgas is een transitiebrandstof naar groengas. Nog dit jaar gaan we samen met een afvalverwerkingsbedrijf groengas produceren. Dan is het mogelijk om op dezelfde pompen een vrijwel CO₂-neutrale brandstof te tanken.



In 2011 wordt het nog even doorbijten. Het volume in de infrastructuurmarkt zal komend jaar licht afnemen en er zal geen verbetering optreden in het volume van zowel de woningsector als de utiliteitsbouw. De concurrentie met de daarbij

behorende prijsdruk blijft groot. Dankzij de spreiding van onze activiteiten hebben we een relatief goede uitgangspositie in de slechte bouwmarkt. We zijn actief zowel in de bouw als in de infrastructuur op de gebieden van mobiliteit, wonen, werken, recreatie en energie; van ontwikkeling, realisatie, beheer tot en met recycling en van grondstofwinning, prefab productie, specialistische bedrijven tot en met realisatie. Daarbij weten we ons gesterkt door een goede orderportefeuille met langjarige projecten, prima prestaties op de groeiemarkt van integrale projecten en een solide financiële positie. Gezamenlijk gaan we er in 2011 weer tegenaan en we hebben alle vertrouwen in de toekomst.

Theo Bruijninx
voorzitter Raad van Bestuur

Tienjarenoverzicht

x € 1 miljoen

2010 2009 2008 2007 2006

Omzet en resultaat

Omzet	1 359	1 384	1 426	1 270	1 310
binnenland	1 275	1 272	1 348	1 157	1 206
buitenland	84	112	78	113	104

Orderportefeuille	1 841	1 818	1 667	1 438	1 093
-------------------	-------	-------	-------	-------	-------

EBITDA	45	42	67	63	63
Waardeveranderingen	(1)	-	-	-	-
Afschrijvingen	(25)	(23)	(24)	(20)	(19)
EBITA	19	19	43	43	44
Amortisatie	(1)	(2)	(1)	(1)	(2)
EBIT	18	17	42	42	42

Resultaat voor belastingen	11	8	31	38	38
Nettoresultaat voor amortisatie	8	8	25	28	46
Nettoresultaat	7	6	24	27	44

Investerings

Investerings	104	102	64	37	67
Desinvesterings	12	6	22	7	12
Netto investerings	92	96	42	30	55

Balansgegevens

Vaste activa	420	352	274	242	253
Vlottende activa	664	682	730	656	541
Balanstotaal	1 084	1 034	1 004	898	794
Kortlopende verplichtingen	(598)	(644)	(660)	(590)	(555)

Vermogensstructuur

Werkzaam vermogen	425	279	252	256	177
Eigen vermogen	161	162	168	172	158
Rentedragende langlopende schulden	285	197	126	97	36
Netto liquide middelen	61	111	92	52	62
Netto financieringspositie	(231)	(92)	(41)	(63)	23

Verhoudingscijfers

EBIT / omzet	1%	1%	3%	3%	3%
Nettoresultaat / omzet	1%	-	2%	2%	3%
Nettoresultaat / gemiddeld eigen vermogen	4%	4%	14%	16%	31%
Eigen vermogen / activa	15%	16%	17%	19%	20%

Gemiddeld aantal medewerkers

	3 841	3 947	3 941	3 838	3 701
--	-------	-------	-------	-------	-------

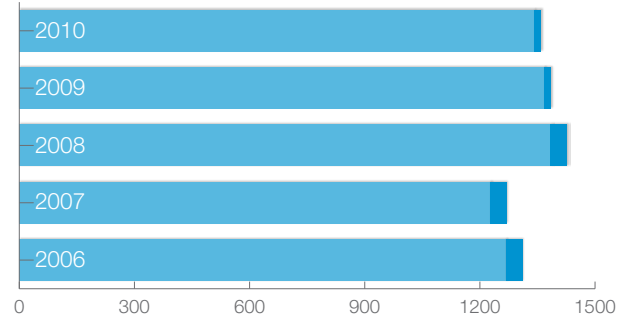
Aandelen

Aantal gewone aandelen (x duizend)	10 000	10 000	10 000	10 000	10 000
Aantal uitstaande gewone aandelen (x duizend)	9 700	9 702	9 870	9 900	9 924
Marktkapitalisatie per einde jaar	140	147	137	280	328
Betaald dividend	3	12	14	13	10

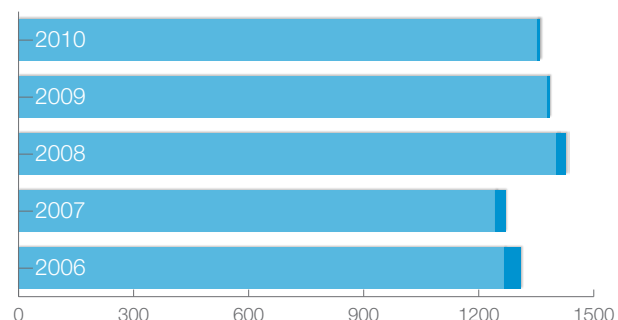
Per gemiddeld uitstaand aandeel van € 6 nominaal

Eigen vermogen	16,58	16,62	17,05	17,31	15,98
Betaald dividend	0,31	1,24	1,38	1,34	1,02
Nettoresultaat	0,73	0,62	2,46	2,75	4,44

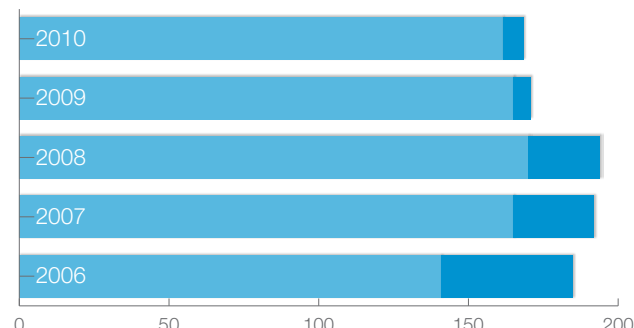
	NL GAAP				
2005	2004	2004	2003	2002	2001
1 206	1 164	1 164	1 619	2 307	2 326
1 105	1 042	1 042	1 132	1 242	1 267
101	122	122	487	1 065	1 059
1 064	971	971	1 046	1 833	2 489
58	63	45	33	(70)	23
-	(8)	(7)	(6)		
(18)	(19)	(17)	(23)	(46)	(44)
40	36	21	4	(116)	(21)
(2)	(1)	(2)	(4)	(6)	(2)
38	35	19	-	(122)	(23)
28	24	15	(6)	(135)	(32)
22	14	10	50	(137)	(48)
20	13	8	46	(143)	(50)
32	20	17	19	67	345
67	20	20	26	218	226
(35)	-	(3)	(7)	(151)	119
211	268	179	213	224	427
636	556	352	342	402	542
847	824	531	555	626	969
(644)	(586)	(327)	(362)	(484)	(589)
74	78	(11)	(2)	(16)	205
124	101	109	102	56	215
54	99	39	27	39	93
129	160	160	136	116	110
68	56	116	104	72	12
3%	3%	2%	-	-5%	-1%
2%	1%	1%	3%	-6%	-2%
18%	14%	8%	58%	-106%	-20%
15%	12%	20%	18%	9%	22%
3 721	4 022	4 022	4 957	6 549	7 264
10 000	10 000	10 000	10 000	10 000	10 000
9 847	9 861	9 861	9 879	9 886	9 898
327	123	123	47	48	158
-	-	-	-	11	11
12,54	10,26	11,02	10,33	5,62	21,71
-	-	-	-	1,14	1,15
2,05	1,36	0,80	4,67	(14,46)	(5,06)



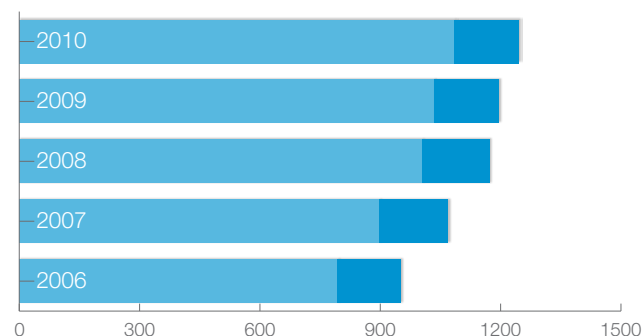
Omzet / EBIT



Omzet / Nettoresultaat



Gemiddeld eigen vermogen / Nettoresultaat



Activa / Eigen vermogen

Het aandeel en dividendvoorstel

In deze paragraaf leest u over het aandeel van Ballast Nedam en hoe de beurskoers van de aandelen zich in het verslagjaar heeft ontwikkeld. Deze gegevens plaatsen we kort in relatie tot het omzetvolume en de ontwikkeling van de dividenduitkeringen aan de aandeelhouders.

Aandelen en beursnotering

Op 31 december 2010 had Ballast Nedam 10 miljoen aandelen geplaatst en 9 700 000 aandelen uitstaan. Op deze datum hadden we 300 000 (certificaten van) ingekochte eigen aandelen. Dit is iets meer dan de 298 082 in 2009. In 2010 hebben we 1 918 (certificaten van) aandelen ingekocht. De ingekochte 300 000 (certificaten van) aandelen zijn nodig om de verplichtingen af te dekken uit de lopende managementoptieregeling.

De Stichting Administratiekantoor van aandelen Ballast Nedam geeft certificaten van aandelen uit en houdt de onderliggende aandelen. De certificaten zijn volledig en onbeperkt royeerbaar. Per 31 december 2010 bedroeg het aantal uitgegeven certificaten 99,45 procent van het geplaatste kapitaal. De certificaten van aandelen Ballast Nedam zijn genoteerd aan NYSE Euronext Amsterdam. Sinds 2006 is Ballast Nedam opgenomen in de Amsterdam Small Cap Index (AScX) van Euronext. ABN AMRO Bank, ING Bank en Kempen & Co treden op als liquidity providers voor het aandeel Ballast Nedam.

Koersontwikkeling

De slotkoers 2010 voor het aandeel Ballast Nedam op NSYE Euronext was 14,40 euro. Per 31 december 2009 was de slotkoers 15,20 euro. De hoogste slotkoers van 15,25 euro werd bereikt op 22 januari 2010. De laagste slotkoers van 10,20 euro werd genoteerd op 19 augustus 2010. Het aandeel Ballast Nedam daalde in 2010 met 5,3 procent, de AMS Small Cap Index (AScX) steeg in 2010 met 11 procent.

Omzetvolume

De liquiditeit van het aandeel Ballast Nedam is in 2010 gedaald. Het gemiddelde aantal verhandelde aandelen in 2010 bedroeg 8 697 per handelsdag. Dat is een daling ten opzichte van 2009, toen dit gemiddelde op 11 820 lag.

Dividenduitkering

Uitgangspunt van ons dividendbeleid is dat 50 procent van het nettoresultaat beschikbaar wordt gesteld voor dividenduitkering aan aandeelhouders. De Raad van Bestuur stelt – met goedkeuring van de Raad van Commissarissen – voor om over 2010 per uitstaand aandeel 0,36 euro als dividend uit te keren. In 2010 heeft Ballast Nedam 0,31 euro dividend betaald over 2009. In 2009 is er 1,24 euro dividend betaald over 2008.

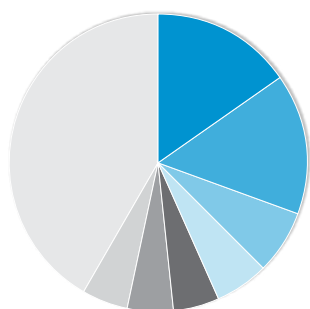
Overige gegevens per uitstaand aandeel van 6 euro nominaal:

	2010	2009	2008	2007	2006
Eigen vermogen €	16,58	16,62	17,05	17,31	15,98
Betaald dividend €	0,31	1,24	1,38	1,34	1,02
Nettoresultaat €	0,73	0,62	2,46	2,75	4,44



Aandeelhouders met een belang van 5 procent of meer

Op 9 maart 2011 hadden de volgende organisaties bij de AFM (Autoriteit Financiële Markten) gemeld dat ze belangen hadden van 5 procent of meer in (certificaten van) aandelen Ballast Nedam (Wet op het financieel toezicht, hoofdstuk 5.3).



● Navitas B.V.	15,4%
● Hurks Groep B.V.	15,4%
● Delta Lloyd Levensverzekering N.V.	6,8%
● Delta Deelnemingen Fonds N.V.	5,8%
● Menor Investments B.V.	5,1%
● Bibiana Beheer B.V.	5,0%
● Via Finis Invest B.V. (v/h De Kolk Beheer B.V.)	5,0%
● Overige	41,5%

Algemene Vergadering van Aandeelhouders

Op 19 mei 2011 is de jaarlijkse Algemene Vergadering van Aandeelhouders van Ballast Nedam gepland in Artis Conferentiecentrum aan de Plantage Middenlaan 41a - 43 in Amsterdam. De vergadering begint om 13.30 uur. Voorafgaand aan deze vergadering is om 12.00 uur de Vergadering van Certificaathouders van Stichting Administratiekantoor van aandelen Ballast Nedam. Als u geïnteresseerd bent, kunt u de agenda's voor deze vergaderingen opvragen bij de vennootschap of downloaden van de website van Ballast Nedam.

Building Brains

Ballast Nedam heeft geparticipeerd in het Building Brainsprogramma, onderdeel van de kenniswerkersregeling van het ministerie van Economische Zaken. Dit programma liep anderhalf jaar en 180 medewerkers van 28 instellingen uit de bouwketen hebben er gewerkt aan de kabinetsdoelstelling om het totale energieverbruik in 2030 te halveren ten opzichte van 1990. Acht medewerkers van Ballast Nedam hebben aan de basis gestaan van de ontwikkeling van 17 bouwstenen voor een energieneutrale gebouwde omgeving. De Stichting Building Brains ontwikkelt plannen om deze bouwstenen samen met de deelnemende instellingen in de markt te zetten.

Over Ballast Nedom

In deze paragraaf schetsen we voor u de contouren van onze onderneming: wat we doen (ons profiel), waar we het voor doen (onze missie), welke producten en diensten we bieden, in welke marktomgeving we opereren, wat onze strategie en beleid is en hoe onze onderneming in elkaar zit (onze concernstructuur).

Profiel

Ballast Nedom heeft een leidende positie in de bouw en infrastructuur. Onze onderneming is met integrale projecten voor bedrijven, overheden en woonconsumenten vooral in Nederland actief op de gebieden mobiliteit, wonen, werken, recreatie en energie. Internationaal is Ballast Nedom actief in een aantal expertisegebieden.

Ballast Nedom is actief in de bouw en infrastructuur op verschillende niveaus, zowel op de grote lijnen als op detailspecten. Wij leveren:

- project-, proces- en contractmanagement in de fasen ontwikkeling, realisatie en beheer;
- specialistische kennis en (deel)producten.

Ballast Nedom is genoteerd aan de NYSE Euronext-beurs in Amsterdam. Het aandeel is opgenomen in de Amsterdam Small Cap Index.

Missie

Ballast Nedom biedt haar klanten duurzame totaaloplossingen in de gebouwde omgeving. Ons doel is de kwaliteit van de leefomgeving te verbeteren. Dat doen we met inzet, kwaliteit, betrouwbaarheid, flexibiliteit en vakkundigheid. We realiseren ons terdege dat ons personeel hierbij een sleutelrol vervult en we bieden onze medewerkers daarom een uitdagende, inspirerende en veilige werkomgeving. Onze activiteiten zijn gericht op de continuïteit van de onderneming en het optimaliseren van de waarde voor de aandeelhouders.

Om deze ambities te realiseren, hanteren we zeven kernwaarden: veiligheid, duurzaamheid, professionaliteit, samenwerking, transparantie, integriteit en respect. In onze gedragscode, die u vindt op www.ballast-nedom.nl, hebben we heel concreet uitgewerkt hoe wij deze kernwaarden vormgeven in

onze dagelijkse praktijk.

Producten en diensten

Ballast Nedom biedt een breed productenaanbod: wij ontwikkelen, realiseren, beheren, financieren en exploiteren de gebouwde omgeving. Onze belangrijkste aandachtsgebieden zijn hieronder weergegeven:

- wonen (huisvestigingsconcepten, duurzame woningen);
- werken (kantoren, scholen, ziekenhuizen);
- leisure (stadions, winkels, uitgaanscentra, recreatiegebieden, parken en natuurontwikkeling);
- mobiliteit (parkeren, kades en steigers, openbaar vervoer, wegen, viaducten, tunnels);
- waterbeheer (rivierverruiming, gemalen, waterzuiveringen);
- duurzame energie (aardwarmte, aardgas/groengas, windenergie, zonne-energie);
- industriebouw (energiecentrales, fabrieksterreinen, transformatorstations);
- ruimtelijke (her)inrichting (natuurontwikkeling, gebiedsontwikkeling).

Marktomstandigheden

De economische situatie vraagt aanpassingen van overheden, bedrijven en huishoudens. Schulden moeten worden teruggedrongen, de arbeidsproductiviteit en concurrentiekracht staan onder druk, de samenleving vergrijsst en we moeten afspraken nakomen over klimaatverandering.

Ondanks dit alles blijft er vraag naar voorzieningen voor duurzame energie, mobiliteit, wonen, werken en recreëren. De economische situatie stelt de bouwsector daarbij flink op de proef. Opdrachtgevers vragen steeds vaker om duurzame totaaloplossingen en het wordt daarbij steeds belangrijker om nieuwe financieringsvormen te zoeken.

De vraag naar duurzaamheid blijft onverminderd groot. Daarbij gaat het, behalve om een bewust bedrijfsproces, vooral om het terugdringen van het energieverbruik in de gebouwde omgeving. Daarnaast komt er meer aandacht voor hergebruik van vastgoed en infrastructuur, functieverandering en transformatie van verouderde gebieden. Deze tendensen

om nieuwe oplossingen te zoeken in bestaande situaties gaan samen met een rem op nieuwe uitleggebieden.

Herstel bouwmarkt ophanden

De volumes in de markt zijn volgens het Economisch Instituut voor de Bouw (EIB) de afgelopen twee jaar met ongeveer 15 procent gedaald. De markt is het sterkst gekrompen in de woningbouw, gevolgd door de utiliteitsbouw. Oorzaken van deze teruggang zijn terughoudendheid van consumenten en bedrijven, strengere financieringscriteria van banken en overcapaciteit in de kantorenmarkt. De markt voor grond-, water-, en wegenbouw (GWW) is redelijk stabiel gebleven over de hele breedte. Wel zien we dat het aanbod van grote infrastructurele werken is gegroeid door stimuleringsmaatregelen van de rijksoverheid.

Het EIB, maar ook ING en Neprom voorzien dat de bouwmarkt in 2011 of 2012 weer zal aantrekken. Wij zijn daarin wat terughoudender. Het niveau van de achterliggende jaren zal de komende jaren echter niet gehaald worden. De onderhouds- en renovatiemarkt zal belangrijker worden. Op korte termijn ondersteunt de overheid deze beweging door het btw-tarief tijdelijk te verlagen. Voor de langere termijn nemen we aan dat de afnemende investeringen in de nieuwbouw deels worden gecompenseerd door de vraag om de kwaliteit en duurzaamheid van de bestaande bebouwing op peil te houden en te verbeteren.

Contractvorming wordt specialisme op zich

Het investeringsbudget zal ook de komende jaren laag blijven. Dit brengt met zich mee dat de overheid meer en grotere opdrachten in de markt zet via Design-Build-Finance-Maintain-Operate-constructies (DBFMO). In deze aanbestedingsvorm worden alle bouwfasen en soms ook de financiering overgedragen aan een private partij. Ook bij lagere overheden ontstaan kansen om te werken met kleinere DBFMO-contracten. Bij kleinere contracten moet wel een oplossing gevonden worden voor de hoge transactiekosten die iedere financiering met zich meebrengt.

Professionele opdrachtgevers stellen steeds hogere eisen aan hun opdrachtnemers en willen er zeker van zijn dat de opdrachtnemer die ze uitkiezen, de gevraagde prestatie ook echt kan leveren. Zij willen zich concentreren op hun eigen activiteiten en primaire processen en wensen daarom één aanspreekpunt met verstand van zaken. Bij aanbestedingen wordt steeds vaker ook gekeken naar

variabelen als bereikbaarheid, duurzaamheid, communicatie en omgevingsmanagement. Deze totaalbenadering noemen we wel de Economisch Meest Voordelige Inschrijving (EMVI). Toch is de prijs helaas nog vaak het belangrijkste criterium waarop inschrijvingen beoordeeld worden.

Succes benutten en sturen op vraag

Voor ons als spelers op de bouwmarkt is het minder vanzelfsprekend dan voorheen dat we posities verwerven door gronden aan te kopen. We moeten bouwvolume genereren en waarde toevoegen met andere business-modellen. Deze modellen moeten deels uitgaan van de kennis en ervaring die we tot nu toe ingezet hebben en van het rendement dat we daarmee hebben gehaald. Daarbij bepaalt het succes uit het nabije verleden de kans op succes voor de toekomst.

De woningmarkt is een vraaggestuurde markt geworden. Dit is een structurele verandering, die betekent dat de klantvraag leidend wordt en dat woningaanbieders meer consumentgericht moeten gaan werken.

De rijksoverheid en de marktpartijen hebben in het Lente-akkoord ook afspraken gemaakt over energiebesparingen in de nieuwbouw. Dit stelt de woningmarkt voor de uitdaging om woningen te verduurzamen binnen de krappe financiële mogelijkheden van de klant.

Strategie en beleid



De strategie van Ballast Nedam is gericht op integraal werken. Dit wil zeggen dat we een rol willen spelen in het voortraject van projecten en langer bij projecten betrokken blijven. Daartoe richten wij ons in de fasen ontwikkelen, realiseren en beheren - de horizontale waardeketen - vooral op de vraag van de klant en zijn activiteiten. Het gevolg daarvan is dat onze producten en diensten steeds specifiekere worden. In de horizontale waardeketen groeit ons aanbod aan product-marktcombinaties, bijvoorbeeld rond parkeren of in de sector zorg.

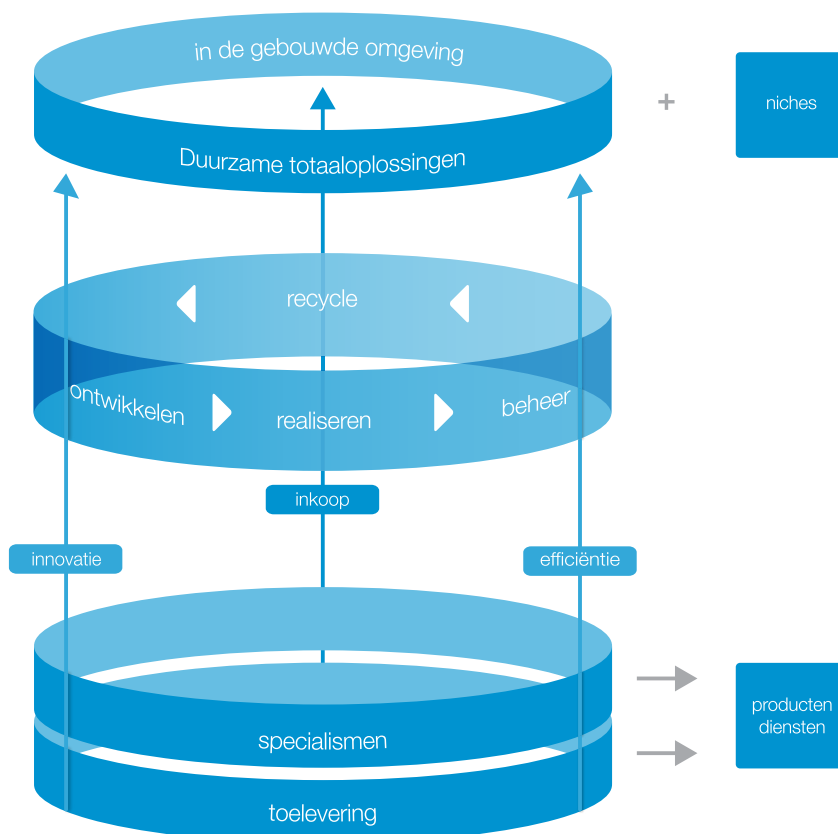
Horizontale en verticale waardeketen versterken elkaar

Wij kunnen duurzame totaaloplossingen aanbieden in de horizontale waardeketen, omdat de gespecialiseerde

en toeleverende bedrijven binnen Ballast Nedam - de verticale waardeketen - ons hierbij ondersteunt. Deze twee soorten bedrijven zijn de inkoopspecialist voor de gehele organisatie en zij kenmerken zich door kwaliteit, innovatie en kostprijsleiderschap. Het productenaanbod van deze specialistische bedrijven wordt voortdurend uitgebreid en hun positie wordt uitgebouwd. Voor de grondstoffenbedrijven zoeken we steeds naar mogelijkheden om de concessies die er zijn, uit te breiden.

Waarde van de onderneming vergroten

Ballast Nedam vergroot de waarde van de onderneming door de structurele marge te verhogen. Dat bereiken we met de volgende vier acties:



1. Wij wijzigen de mix van activiteiten: we breiden onze activiteiten in ontwikkeling en beheer van onderhoud en exploitatie uit ten opzichte van het bouwen.
2. We richten ons meer op marktniches zoals industriebouw, hoogbouw, ziekenhuizen, internationale projecten en offshore windmolenparken, mede door de inzet van het hefschip Svanen.
3. We versterken de specialistische en toeleverende bedrijven in de verticale waardeketen en bouwen deze verder uit.
4. We verbeteren de operationele performance van de bedrijven door faalkosten te beperken en intern intensiever samen te werken.

Duurzame totaaloplossingen en toegevoegde waarde

De keuze voor activiteiten die we in onze portfolio willen hebben, hangt af van een aantal beslissingscriteria. We kijken altijd of we met een activiteit duurzame totaaloplossingen kunnen bieden in de gebouwde omgeving. Daar ligt immers onze focus. We willen toegevoegde waarde leveren aan deze totaaloplossing in zowel de horizontale als de verticale keten. Daarnaast houden we per activiteit uiteraard rekening met het onderscheidende profiel door innovatie en efficiencyvoordelen, duurzaamheid, investeringsnoodzaak, risicoprofiel en timing. Een belangrijk criterium is uiteraard ook het potentiële rendement van de activiteiten. Onze investeringsprioriteiten zijn de uitbreiding en verbreding van onze specialistische bedrijven en de toeleveringsbedrijven.

Doelstellingen 2011

Hierna vindt u een overzicht van de doelstellingen die we voor 2011 geformuleerd hebben. Vervolgens geven we aan wat onze doelstellingen waren voor 2010 en welke resultaten we behaald hebben.

Ballast Nedam wil in 2011 als één bedrijf gaan opereren. De strategiedoelstellingen voor 2011 zijn:

1. Relatief meer integrale projecten verwerven door plannen te ontwikkelen, alternatieve ontwerpen te bedenken, de design & constructbenadering en de engineer & buildaanpak te hanteren en door publiek-private samenwerking.
2. Het beheer van het onderhoud en de exploitatie van vastgoed-, infrastructuur- en energieprojecten uitbreiden.
3. Versterken van de verticale waardeketen:

- Productaanbod van de specialistische bedrijven - verbreden en uitbouwen.
 - Concessies voor de grondstoffenwinning vervangen en uitbreiden.
 - Accent leggen op innovatie, wat moet leiden tot minimaal twee innovatieve initiatieven.
4. Implementatie van de clusterstructuur en de daarbij behorende bundeling van de ondersteunende diensten.
 5. Verbetering van de operationele prestaties van de regio- en prefabbedrijven door meer samenwerking en directe operationele aansturing.
 6. Het benaderen of overtreffen van de meetbare ambitieuze doelstellingen op het terrein van duurzaamheid. Deze doelstellingen staan geformuleerd op pagina 34-48 van dit jaarverslag.
 7. Een operationeel resultaat behalen tussen 15 en 20 miljoen euro.

Doelstellingen 2010

1. Aanpassen aan de slechte marktomstandigheden en vooruitzichten door het kostenniveau te verlagen, meer woningen fabrieksmatig te produceren, de omloopsnelheid van de grondbank te verhogen, de schaal van projecten te verkleinen en meer te produceren voor het lagere prijssegment. Doelstelling voor 2010 was ook terughoudend te investeren in grondposities.

Deze doelstellingen zijn grotendeels behaald. Door de samenvoeging van regiobedrijven in beide divisies zijn kostenbesparingen behaald. In 2010 is de bouw van de iQwoning® fabriek in Weert gestart voor de fabrieksmatige productie van woningen. In de huidige markt is het moeilijk gebleken om de omloopsnelheid van de grondbank te verhogen. Wel is nauwelijks in de grondbank geïnvesteerd. De boekwaarde van de grondbank nam met ± 3 miljoen euro toe.

2. Relatief meer projecten verwerven door plannen te ontwikkelen, alternatieve ontwerpen te bedenken, de design&constructbenadering en de engineer&buildaanpak te hanteren en door publiek-private samenwerking (pps). Concrete doelstellingen hierbij:
 - bij deelname aan pps-projecten bij minimaal drie van de vier selecties tot de laatste drie horen;
 - als Ballast Nedam bij de laatste drie bidders hoort, dan leidt minimaal een van de drie selecties tot preferred bidder.

In 2010 zullen we ons ook intensiever gaan inspannen voor gebiedsontwikkeling.

Met het winnen van het grootste contract dat ooit door Rijkswaterstaat is vergeven is deze doelstelling behaald. Het pps-project A15 Vaanplein – Maasvlakte betreft de verbreding van de weg A15 tussen de Maasvlakte en het Vaanplein en de bouw van een nieuwe Botlekbrug. Het consortium A-Lanes A15 is verantwoordelijk voor ontwerp, bouw, financiering en onderhoud van het project met een waarde van circa 1,5 miljard euro. Ballast Nedam neemt voor 24% deel in dit consortium en is verantwoordelijk voor een derde deel van het ontwerp, de bouw en het 20-jarig beheer en onderhoud. Strand Resort Nieuwvliet-Bad is een door privaat geld gefinancierde gebiedsontwikkeling met 200 woningen en een multifunctioneel hoofdgebouw met alle faciliteiten. De eerste 100 woningen zijn recentelijk in de verkoop gegaan.

3. Het beheer van het onderhoud en de exploitatie van vastgoed-, infrastructuur- en energieprojecten uitbreiden.

De omvang van het beheer groeide gestaag, door de start van de exploitatiefase van de twee lopende pps-projecten, de verwerving van nieuwe contracten voor het beheer van het onderhoud van bestaande offshore windmolenparken en de groei van het aantal cng- en lpg-vulstations dat in beheer is.

4. De synergie versterken tussen de beide divisies en de partijen in de verticale waardeketen.

De samenhang op projecten tussen de beide divisies en met onze specialistische en toeleveringsbedrijven is in 2010 verder geïntensiveerd. Goede concrete voorbeelden zijn de vele eigen bedrijven die werken aan de bouw van de multifuel centrale Magnum in de Eemshaven en aan het tunnelproject A2 in Maastricht.

5. De verticale waardeketen versterken door:
 - het productenaanbod van de specialistische bedrijven te verbreden en uit te bouwen;
 - het verwerven van concessies voor grondstoffenwinning ter vervanging en uitbreiding van de capaciteit;
 - het accent te leggen op innovatie, wat moet leiden tot minimaal twee innovatieve initiatieven.

De verticale keten is ook in 2010 verder versterkt met nieuwe producten en diensten. We geven hier twee voorbeelden. Het specialistische bedrijf Feniks is gestart

met de bouw van een nieuwe installatie in Engeland voor het terugwinnen van secundaire grondstoffen uit assen van vuilverbrandingsovens. Feniks heeft nu zeven installaties in Engeland en drie in Nederland. Ook zal in 2011 het eerste groengas, de bijna CO₂-neutrale vervanger van aardgas voor de automotive, door opwerking vanuit biogas worden geproduceerd. Dit is in samenwerking met een afvalverwerker die biogas door vergisting van groente-, fruit- en tuinafval produceert. In 2010 is goede voortgang gemaakt met de vergunningenprocedure voor de herontwikkeling van en grindwinning in de Lus van Linne. Een overzicht van de innovaties vindt u in de innovatieparagraaf op p. 34.

6. De operationele prestaties van de regiobedrijven verbeteren. Doelstelling: alle regiobedrijven zullen in 2010 een positief operationeel resultaat behalen.

Het resultaat van alle regiobedrijven tezamen is toegenomen. Desalniettemin zijn we niet tevreden met de prestaties van een paar regiobedrijven. Die zullen verder worden verbeterd door meer samenwerking binnen de clusters en een meer directe operationele aansturing vanuit de clusters.

7. Voor duurzaamheid hebben we op negen gebieden meetbare, ambitieuze doelstellingen geformuleerd, die we zo veel mogelijk willen benaderen of overtreffen.

Over deze doelstellingen rapporteren we in de gang van zaken van pp. 34 tot en met 48.

8. Een operationeel resultaat behalen tussen de 10 en 15 miljoen euro.

Ballast Nedam heeft in het verslagjaar in moeilijke markt-omstandigheden een hoger operationeel resultaat van 18 miljoen euro behaald.

Concernstructuur

Binnen onze integraal werkende onderneming benutten we de kracht van specialismen, die elkaar versterken. Daarom werken we vanuit zes clusters, waarin we optimaal focussen op producten en de bijbehorende processen met gebundelde ondersteunende diensten. Zo verstevigen we onze positie op de groeiemarkt van integrale contracten, wat immers onze strategie is.

Aansturing vanuit clusters

Sinds begin 2011 stuurt Ballast Nedam zijn operaties aan vanuit zes clusters, die zijn geformeerd op basis van producten en processen. De zes clusterdirecteuren vormen met de Raad van Bestuur de Concernraad van Ballast Nedam. Met ingang van de halfjaarcijfers 2011 zal Ballast Nedam rapporteren naar vier segmenten. In de twee segmenten Bouw & Ontwikkeling en Infrastructuur worden steeds twee clusters geconsolideerd. Over de twee clusters Specialismen en Toelevering wordt apart gerapporteerd.

Met deze stap naar aansturing vanuit clusters heeft Ballast Nedam de divisiestructuur met de divisies Bouw & Ontwikkeling en Infrastructuur, die tot in 2010 bestond, losgelaten. De taakverdeling binnen de Raad van Bestuur wordt hierop aangepast door de voorgenomen herbenoeming van een lid tot Chief Operating Officer en door de voorgenomen benoeming van een Chief Financial Officer.

De zes clusters en hun focus

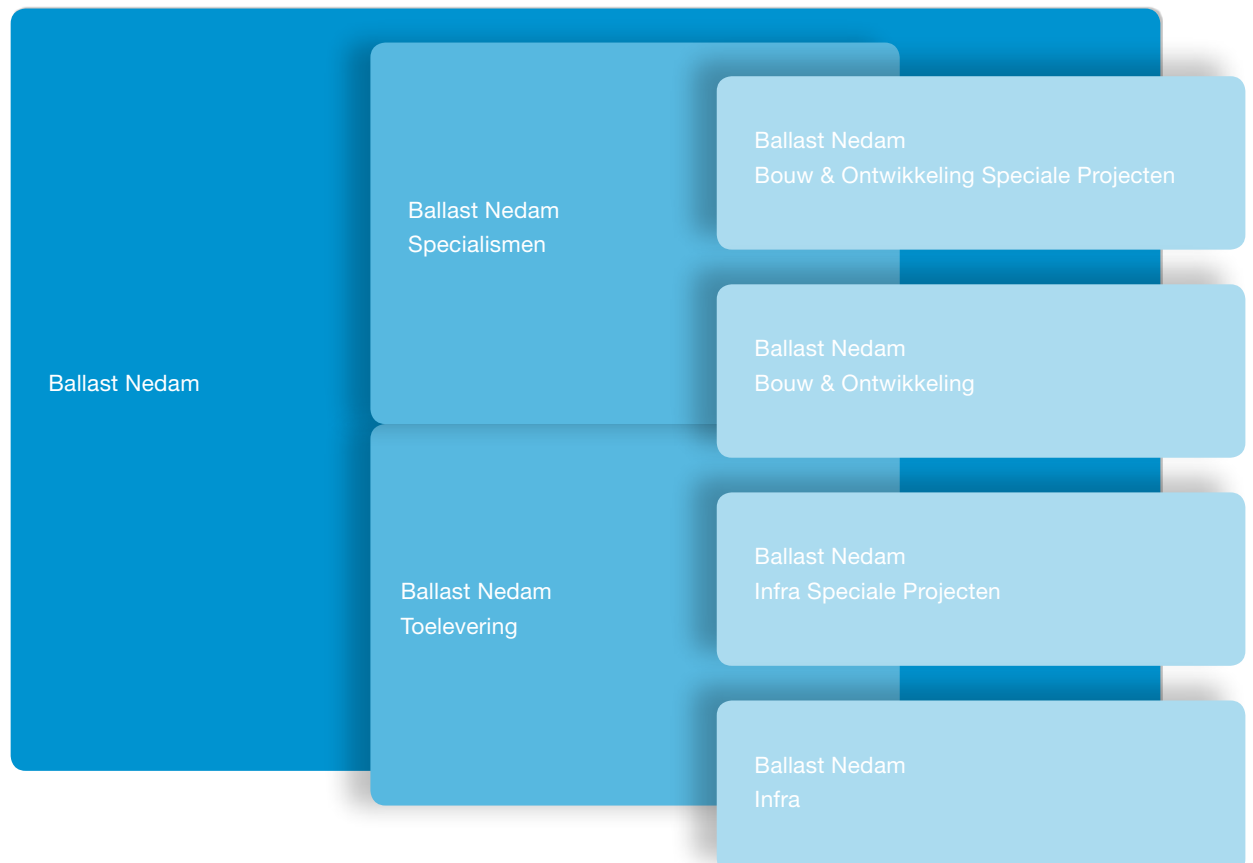
De operaties van Ballast Nedam worden aangestuurd vanuit de volgende zes clusters:

- Ballast Nedam Bouw & Ontwikkeling Speciale Projecten

Focus: grotere complexe bouwprojecten of projecten met een afwijkend risicoprofiel realiseren.

- Ballast Nedam Bouw & Ontwikkeling
Focus: vastgoedprojecten in Nederland ontwikkelen, realiseren en beheren.
- Ballast Nedam Infra Speciale Projecten
Focus: grotere infrastructuurprojecten in Nederland, alle internationale projecten van Ballast Nedam en de offshore windmolenprojecten realiseren.
- Ballast Nedam Infra
Focus: infrastructuurprojecten in Nederland ontwikkelen, realiseren en beheren.
- Ballast Nedam Specialismen
Focus: producten en dienstverlening leveren op projectbasis. Voorbeelden hiervan zijn engineering, bouwkuipen, milieutechniek en asfalt.
- Ballast Nedam Toelevering
Focus: grondstoffen en prefab (beton)producten leveren, die op basis van een industrieel proces worden vervaardigd.

In 2010 is een centrale backoffice gecreëerd voor alle ontwikkelprojecten en één materieeldienst opgericht voor het hele concern. De bundeling van ondersteunende diensten wordt in 2011 voortgezet.



Risicobeheersing en risicoprofiel

De Raad van Bestuur van Ballast Nedom is verantwoordelijk om de risico's binnen de onderneming te beheersen en te controleren. Daartoe werkt Ballast Nedom met verschillende systemen en instrumenten. Behalve om de significante risico's te beheersen, zijn die ook bedoeld om de operationele en financiële doelstellingen te realiseren.

Optimaal risicomanagement houdt in dat risico's op tijd worden opgemerkt en dat we de risico's beheersen, die onze activiteiten op langere termijn kunnen beïnvloeden. De belangrijkste uitgangspunten daarbij zijn:

- Ballast Nedom accepteert alleen verantwoorde ondernemingsrisico's: de waarschijnlijkheid van het optreden van risico's, en de mogelijke gevolgen daarvan, mogen de continuïteit van de onderneming niet in gevaar brengen. Ballast Nedom is prudent in het accepteren van risico's.
- De clusterdirecties en het overige management identificeren, analyseren en beheersen de risico's op ondernemingsniveau. Het doel is deze risico's beheersbaar houden.
- Ballast Nedom leeft de relevante wet- en regelgeving en de interne gedragsregels na.
- Risico's beheersen is voor Ballast Nedom een kerncompetentie, die is ingebed in onze governancestructuur. Het beperken van risico's is ondermeer verwerkt in de centrale Administratieve Organisatie en Internal Control procedures.

In dit hoofdstuk behandelen we achtereenvolgens risico-beheersing en organisatie, de soorten risico's en de gevoeligheidsanalyse van de belangrijkste risico's.

Risicobeheersing en organisatie

In 2010 bestond Ballast Nedom uit twee divisies en een aantal werkmaatschappijen. Begin 2011 hebben we deze organisatorische structuur losgelaten en zijn we gaan werken vanuit zes clusters, die zijn geformeerd op basis van producten en processen. Elk cluster bevat een of meer werkmaatschappijen. Om te voorkomen dat werkmaatschappijen ongewenste risico's nemen, moet de clusterdirectie vooraf toestemming geven voor contracten boven een bepaalde grens. De Raad van Bestuur moet projecten

die als risicovol gelden, altijd vooraf afzonderlijk goedkeuren. Dit geldt voor internationale contracten, investeringen in grondposities, investeringen in materiële vaste activa, desinvesteringen, meerjarige verplichtingen, overnames, projecten met een verhoogd risicoprofiel en projecten met een productiewaarde van meer dan 25 miljoen euro.

Duidelijke bevoegdheden en taakverdeling

Bij het ontwikkelen van projecten voor eigen rekening beheersen we de risico's door financieel te limiteren. De bevoegdheden van het decentrale management zijn duidelijk gedefinieerd in 'terms of reference'. Het centrale management beoordeelt de risico's periodiek. Jaarlijks legt het decentrale management met een interne bestuurdersverklaring verantwoording af over het gevoerde beleid.

Scala aan instrumenten en afspraken

Binnen Ballast Nedom beheersen we risico's met verschillende instrumenten: we waarborgen de kwaliteit van het management, we voeren een corporategovernancebeleid, we volgen de gedragscode en de rapportage- en accountingsrichtlijnen en we werken met een management-informatiesysteem. Ballast Nedom hanteert ook een handleiding voor de financiële verslaggeving en financiële procedures. Deze passen we voortdurend aan de veranderende regelgeving en inzichten aan. Een belangrijk onderdeel van het risicomanagement is ten slotte het verzekeringsprogramma. Het afsluiten van verzekeringen is centraal georganiseerd. Deze afdeling zorgt dat risico's die voor verzekering in aanmerking komen, goed worden afgedekt en dat onze aansprakelijkheid voldoende is gedekt.

Verbeterde centrale toetsingssystemen

In 2010 hebben we de richtlijnen herschreven voor onze Administratieve Organisatie en Internal Control. Centraal wordt getoetst of deze richtlijnen juist worden toegepast. Sinds 2010 werkt Ballast Nedom met geautomatiseerde data audits. Daarnaast hebben we een centraal cash management ingevoerd en heeft de divisie Infra bij grote tenders voor Design & Constructprojecten verplicht gesteld dat, behalve de gebruikelijke contractreviews, ook de ontwerpen worden nagekeken door Ballast Nedom Engineering. In 2010 heeft Ballast Nedom een intensieve compliancecampagne gestart. In 2011 wordt integriteit als onderwerp verder geïntegreerd in alle interne opleidingen.

Initiatieven energie/ CO₂-reductie:

Feniks Recycling, een Ballast Nedambedrijf, haalt verschillende metalen uit slakken die ontstaan bij de verbranding van huisvuil en levert dit aan staalbedrijven. Met dit concept worden 40 miljoen kilo CO₂ aan emissies vermeden door mijnbouw en opwerking.

In 2011 worden de shared services voor Ontwikkeling verder gebundeld, waaronder de financiële toetsing. Ook de factuurverwerking wordt gebundeld. In 2011 wordt één financieel systeem verder uitgerold. Ook de ondersteunende diensten van de twee voormalige divisies en de holding zullen worden gebundeld.

Interne risicocontrole

We willen financiële en operationele risico's en het risico dat relevante wet- en regelgeving niet wordt nageleefd, beheersen. Hiertoe zetten we meer middelen in, zoals risicoanalyses in samenhang met een systematische rapportage, en een verantwoorde manier van financiering. We rapporteren over financiële en operationele zaken aan de hand van het businessplan. Daarbij houden we een fasering aan van dertien perioden voor het lopende jaar. De rapportage bestaat concreet uit:

- een dagelijkse liquiditeitsrapportage;
- een periodieke financiële rapportage;
- een uitgebreide kwartaalrapportage.

De Raad van Bestuur bespreekt de gang van zaken periodiek met de clusterdirecties. Dit gebeurt aan de hand van de financiële en operationele rapportages, waarin altijd het risicoprofiel wordt beschreven. De clusterdirecties voeren soortgelijke besprekingen met de directies van de werkmaatschappijen.

Raad van Commissarissen en auditcommissie alert op risico's

Het risicoprofiel van Ballast Nedam en de interne risico-beheersing- en controlesystemen worden besproken in elke vergadering met de Raad van Commissarissen en de auditcommissie. Het behalen van de ondernemingsdoelstellingen in het licht van aanvaardbaar geachte risico's zijn deels bepalend voor de remuneratie van de leden van de Raad van Bestuur. De auditcommissie vergadert drie keer per jaar samen met de voorzitter van de Raad van Bestuur, de financiële directeur van Ballast Nedam en de externe accountant. Tijdens deze vergaderingen behandelen zij de financiële gang van zaken en de bevindingen met de interne controle en het risicomanagement van de onderneming. De werkzaamheden zijn opgenomen in het Bericht van de Raad van Commissarissen (zie p. 64).

Verklaring Raad van Bestuur

De Jaarrekening 2010, die u vindt vanaf pagina 77, geeft een getrouw beeld van de activa, de passiva, de financiële positie en de winst van Ballast Nedam, inclusief de gezamenlijke ondernemingen die in de consolidatie zijn opgenomen. Het jaarverslag geeft een getrouw beeld van de gang van zaken gedurende het boekjaar en de toestand op de balansdatum van Ballast Nedam, inclusief de gezamenlijke ondernemingen die in de consolidatie zijn opgenomen.



De interne risicobeheersing- en controlesystemen van Ballast Nedam worden regelmatig geanalyseerd en geëvalueerd. Het raamwerk voor interne controle heeft nadrukkelijk een plaats in de manier waarop de werkmaatschappijen en divisies vormgeven aan hun businessplanning en rapportages. Het risicoprofiel en de interne risicobeheersing- en controlesystemen komen aan de orde in elke vergadering met de Raad van Commissarissen. Er zijn geen indicaties dat de opzet van de bestaande systemen niet adequaat is. Natuurlijk beseffen we dat de interne risicobeheersing- en controlesystemen niet garanderen dat we altijd onze doelstellingen realiseren. Evenmin kunnen we met deze systemen alle onjuistheden van materieel belang, verlies, fraude en overtredingen van wetten en regels helemaal voorkomen.

Er zijn in 2010 geen transacties geweest waarbij de bestuurders van Ballast Nedam tegenstrijdige belangen hadden van materiële betekenis. Ook waren er geen transacties van materiële betekenis tussen de vennootschap en natuurlijke personen of rechtspersonen die ten minste 10 procent van de aandelen houden. De best practicebepalingen II.3.2 tot en met II.3.4. uit de corporategovernancecode zijn nageleefd.

Behalve dat er verbeteringen zijn aangebracht in de risicobeheersing- en controlesystemen, is de manier waarop deze systemen werken, in 2010 niet wezenlijk veranderd.

Soorten risico's

Ballast Nedam heeft te maken met verschillende risico's zoals strategische risico's, marktrisico's, financiële en operationele risico's, liquiditeit- en treasuryrisico's, sociale risico's en ICT-risico's. In deze paragraaf leest u meer over deze soorten risico's en de manier waarop Ballast Nedam ze probeert te beheersen.

Strategische risico's: integraal werken en risico's spreiden

Onze ondernemingsstrategie rust op twee belangrijke pijlers. Ten eerste willen we de voor- en achterkant van de horizontale keten versterken: eerder een rol spelen bij projecten en er langer bij betrokken blijven. Ten tweede versterken we de toeleverende bedrijven in de verticale keten door het productenaanbod en de specialismen steeds completer te maken. Daartoe voeren we een actief portfoliomanagement.

De markt voor infrastructuur is de komende jaren nog redelijk stabiel en ook omdat we actief zijn in niches, is ons risicoprofiel relatief gunstig. De markt voor bouw- en vastgoedontwikkeling is echter veel conjunctuurgevoeliger. Hoewel onze ondernemingsstrategie er mede op gericht is de conjunctuurgevoeligheid te verminderen, zullen we de gevolgen van de huidige hevige recessie in bouw en vastgoed nog een aantal jaren merken. Met onze strategie investeren we enerzijds in activiteiten met langdurige voorstelbare kasstromen, waaronder beheer en onderhoud en publiek-private samenwerkingsverbanden. Anderzijds spreiden we de strategische risico's, doordat we activiteiten leveren, die onderling verschillend presteren in verschillende fasen van de conjunctuurencyclus.

Marktrisico's: meer ontwikkelen in eigen beheer

Ballast Nedam is voornamelijk actief op de Nederlandse markt. De ondernemingsresultaten worden in belangrijke mate beïnvloed door de economische situatie en de bestedingen van de overheid. Circa 70 tot 80 procent van onze omzet is afkomstig van (semi)publieke opdrachtgevers. Dit is tijdens een recessie in principe gunstig voor de continuïteit en de betalingszekerheid. De overheid heeft echter een strakker budgettair beleid aangekondigd en daar merken wij ook de gevolgen van. Bij onze clusters die werkzaam zijn in de infrastructuur, bestaan er in de huidige marktomstandigheden risico's van overcapaciteit, vooral voor de algemene aanbestedingswerken en de standaard prefabproducten.

De opbrengsten van de clusters Bouw & Ontwikkeling zijn voor een belangrijk deel afhankelijk van het vertrouwen van de consument in de toekomst. Dit consumentenvertrouwen hangt op zijn beurt weer af van bijvoorbeeld de beschikbaarheid van financiering, het behoud van werk, de hoogte van de rente, de aftrekbaarheid van de hypotheekrente en het economische klimaat. Dit vertrouwen lijkt zich al geruime tijd op een dieptepunt te bevinden, zonder dat duidelijk is wanneer dit zich zal herstellen. Woningbouw vertegenwoordigt normaal gesproken circa 25 procent van de jaaromzet.

We willen in de toekomst relatief meer in eigen beheer kunnen ontwikkelen en hebben daarom de afgelopen jaren strategische grondposities verworven voor in totaal 160 miljoen euro. Deze grondposities waarderen we tegen historische kostprijs, waarbij we nauwelijks rente hebben toegerekend. Met een impairmenttest op elke afzonderlijke

grondpositie bepalen we jaarlijks of de waarde niet bijzonder is verminderd. Daarmee beperken we het risico op afwaardering. Bij projecten in eigen beheer starten we pas met de bouw, zodra we er zeker van zijn dat ten minste 60 procent van de woningen of 100 procent van het zakelijk vastgoed is verkocht of verhuurd. Deze grondposities vormen een goede basis om te kunnen profiteren van een economisch herstel.

Financiële en operationele risico's herkennen en beheersen

De risicovolste onderdelen van het primaire proces zijn het ontwerp, de voorcalculatie, het offertetraject, de inkoop en de projectvoorbereiding. Vooral de overdracht tussen deze fasen brengt veel risico's met zich mee. Vooral bij omvangrijke en complexe projecten is daarom een second opinion vereist over de belangrijke onderdelen. Voor zover operationele risico's niet economisch verantwoord te verzekeren zijn, nemen we ze als risicopremie op in de begroting. Het wel of niet optreden van een risico, ondanks de uitgevoerde beheersmaatregelen, beïnvloedt de marge van een project vaak aanzienlijk.

In de uitvoeringsfase spelen vaak technische risico's een rol. Ballast Nedam spant zich in om haar procesbeheersing voortdurend te verbeteren, de kwaliteit van haar projecten te borgen en de faalkosten stelselmatig te analyseren. Voor projecten sluiten we de gebruikelijke verzekeringen af tegen risico's tijdens de ontwerpfase en de bouw. Ook met Bouw Informatie Modellen kunnen we steeds sneller procesrisico's herkennen en beheersen. Daarnaast voorkomen we, waar mogelijk, betalingsrisico's bij de uitvoering van projecten door in het contract voorschotbetalingen vast te leggen, die in overeenstemming zijn met het uit te voeren werk.

Liquiditeit- en treasuryrisico's: kasstroom beheersen en kredieten verstandig benutten

De juridische structuur van Ballast Nedam bestaat nu nog uit de twee subholdings Infrastructuur en Bouw & Ontwikkeling, die beide hun eigen financieringsfaciliteiten hebben. Voor deze subholdings zijn geen aansprakelijkheidsverklaringen gedeponeerd. Het is gangbaar dat in bouwondernemingen een negatief werkkapitaal ontstaat, doordat bedrijven vooruitbetalingen ontvangen op projecten. De onderneming als geheel loopt een liquiditeitsrisico, als ze minder vooruitbetalingen ontvangt, doordat ze minder projecten in uitvoering neemt. Ballast Nedam beheerst dit risico door periodieke

kastroomprognoses te maken. Bovendien beschikken we over voldoende kredietfaciliteiten. Het beheren van het geld van de onderneming (de treasury) is een gezamenlijke verantwoordelijkheid en is daarom centraal georganiseerd.

Ballast Nedam voert op beperkte schaal projecten uit buiten de eurozone. In Canada ontwikkelt en exploiteert Ballast Nedam het skiresort Kicking Horse Mountain Resort. Vanwege het langetermijnkarakter van de financiering van deze Canadese activiteit wordt het valutarisico ervan niet afgedekt.

Het renterisico wordt bepaald door de combinatie van de langetermijnleningen en de positieve kaspositie. De belangrijkste langlopende financieringen kennen een vaste rente voor een langere periode. Buiten de financiering van een aantal contracten voor publiek-private samenwerkingverbanden, wordt het renterisico niet afgedekt. Op pagina 112 vindt u een toelichting en gevoeligheidsanalyse van de financiële risico's.

Sociale risico's: goede medewerkers belangrijkste succesfactor

Medewerkers zijn een belangrijk deel van de waarde van een onderneming. Of we goede medewerkers kunnen aantrekken en vasthouden bepaalt in hoge mate het succes van Ballast Nedam. De arbeidsomstandigheden in de bouw zijn zwaar en de sector kampt met een relatief hoog ziekteverzuim. U leest hier meer over in de paragraaf over gezondheid (zie p. 38). Ballast Nedam werkt met een relatief groot aandeel flexibele arbeidskrachten, voornamelijk via onderaannemers. Daardoor is de operationele marge minder gevoelig voor omzetsdaling. Door eventuele stakingen, werkonderbrekingen en integriteitkwetsies kan de omzet aanzienlijk teruglopen.

ICT-risico's: uniform waar mogelijk; specifiek waar nodig

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

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

Ballast Nedam heeft een eigen ICT-gedragscode geïmplementeerd, de Code voor Informatiebeveiliging. Deze code hanteren we als hoeksteen van ons ICT-beveiligingsbeleid.

Risico op klimaatverandering

Ballast Nedam realiseert zich dat de klimaatverandering op langere termijn de interne organisatie kan belasten en onze marktkansen kan verkleinen. Voorbeelden van maatregelen die we treffen om het klimaat te beheersen, vindt u onder meer in de paragraaf Energie- en CO₂ -reductie (zie p. 45).

Risico's in verband met fiscale en juridische zaken

In Saoedi-Arabië loopt een procedure waarin de fiscale autoriteiten de status betwisten van een contract uit 1999 dat van belasting is vrijgesteld. Ballast Nedam bestrijdt deze fiscale claim en ziet geen noodzaak om een voorziening te treffen. Het gaat om een belastingclaim op een dochteronderneming van Ballast Nedam International, waarvoor Ballast Nedam niet aansprakelijk is.

In Canada hebben de fiscale autoriteiten een belastingaangifte uit 1996 van een dochteronderneming van Ballast Nedam heropend. Ballast Nedam bestrijdt de hieruit voortvloeiende belastingclaim en ziet geen noodzaak om een voorziening te treffen. Het gaat om een belastingclaim op een dochteronderneming van Ballast Nedam Asset Management, waarvoor Ballast Nedam geen garanties heeft afgegeven.

De Britse mededingingsautoriteit heeft Ballast Nedam een boete van ongeveer 9 miljoen euro opgelegd voor overtredingen van de Britse mededingingswet door Ballast Plc in januari en februari 2001. Inmiddels hebben we hiertegen beroep aangetekend. Het is overigens onzeker of betaling van deze boete in Nederland kan worden afgedwongen.

In 2007 is Ballast Nedam een civiele procedure gestart tegen een ex-directeur inzake fraude. In 2009 is in een tussenvonnis een deel van de vorderingen, een bedrag van

ongeveer 20 miljoen euro, aan Ballast Nedam toegewezen. De partijen hebben hoger beroep aangetekend tegen het tussenvonnis.

Begin 2011 heeft Ballast Nedam een intern onderzoek gestart naar aanleiding van een verzoek van de Belastingdienst om informatie over de administratie van 1998 tot en met 2001 van een buitenlandse entiteit. Deze buitenlandse entiteit is in 2001 opgeheven. Ballast Nedam heeft de administratie uit dit onderzoek overgedragen aan het Openbaar Ministerie voor eventueel verder onderzoek en werkt hier volledig aan mee.

Risicoprofiel

In deze paragraaf geven we een gevoeligheidsanalyse van achtereenvolgens het financieringsrisico, het reputatierisico, het sectorrisico, het operationele risico en het marktrisico woningbouw.

Financieringsrisico onder controle

In maart 2010 heeft Ballast Nedam overeenstemming bereikt met de Rabobank en de FGH-bank over de belangrijkste financieringen die in 2012 zouden aflopen: deze zijn met twee respectievelijk drie jaar verlengd. We hebben het financieringsrisico beperkt, doordat er voor deze financieringen geen convenanten gelden.

Daarnaast beschikt Ballast Nedam over niet-gecommiteerde bankgarantiefaciliteiten en kasgeldfaciliteiten bij Nederlandse banken om projecten te financieren. Het risico dat de banken deze faciliteiten opzeggen, is beperkt doordat Ballast Nedam al garanties bij deze banken heeft uitstaan.

Het financieringsrisico op publiek-private samenwerkingsprojecten (pps-projecten) is groter geworden. In vergelijking met de periode voor de kredietcrisis eisen de banken op de nieuwe pps-projecten momenteel een grotere garantstelling. Dit legt een grotere druk op de garantielijnen van de onderneming.

Reputatierisico: aandacht voor onze omgeving en ons eigen gedrag

Ballast Nedom heeft een solide en positieve reputatie, wat een waardevol bezit is voor de onderneming. Grote reputatieschade kan voortkomen uit overtredingen van de gedragscode, waaronder overtredingen van de mededingingsregels. Ook als onze leveranciers of onderaannemers overtredingen begaan op het gebied van mensenrechtenschendingen, kinderarbeid, corruptie en milieubedreiging, zien wij dit als risico's voor onze reputatie. De gevolgen van zulke overtredingen laten zich moeilijk kwantificeren, maar Ballast Nedom realiseert zich dat ze het bestaansrecht van de onderneming kunnen bedreigen. Daarom hebben wij een maatschappelijk verantwoord inkoopbeleid, leven we onze interne gedragscode na en vragen dit ook van onze leveranciers en onderaannemers. U leest hier meer over in de paragrafen Ketenverantwoordelijkheid (zie p. 35) en Integriteit (zie p. 42).

Sectorrisico: bouw- en infrasector conjunctuurgevoelig

De projectontwikkeling en de bouw- en infrasector zijn in het algemeen laatcyclisch ten opzichte van de algemene economische ontwikkeling en de conjunctuurschommelingen. Het gemiddelde bouwvolume varieert in Nederland: in goede jaren groeit het met 5 tot 10 procent, in slechte jaren stagneert het of daalt het met 5 tot 10 procent. De prijs ontwikkelt zich meestal nog grilliger en is sterk afhankelijk van vraag en aanbod, zowel aan de inkoop- als de verkoopkant van de onderneming. De operationele winstmarges zijn relatief laag. Op termijn streven we naar een marge tussen de 3 en 5 procent. In het huidige economische klimaat zullen we dit niveau pas kunnen halen op de middellange termijn.

Operationeel risico: groter, maar beheersbaar door goede spreiding orders

In het primaire proces vormen het ontwerp, de voorcalculatie, het offertetraject, de inkoop en de projectvoorbereiding de grootste operationele risico's. Vooral de overdracht tussen deze fasen brengen risico's met zich mee. Deze risico's zijn toegenomen, doordat we meer orders in portefeuille hebben. Hiertegenover staat dat onze orderportefeuille gespreid is over meer dan 200 projecten en geen van de individuele projecten meer dan 6 procent aan de jaaromzet bijdraagt.

Omdat de risico's in het voortraject aanzienlijk kunnen zijn, is het moeilijk om een kwantitatieve gevoeligheidsanalyse te maken. Bij grote tegenvallers op meer projecten tegelijkertijd, zou het huidige operationele resultaat sterk kunnen dalen, ook gelet op de relatief lage winstmarges. Wij denken dat de kans hierop klein is, omdat we de orderportefeuille goed spreiden en daarmee een gericht beleid voeren om deze operationele risico's te beheersen.

Marktrisico woningbouw

De verkoop van woningen die Ballast Nedom heeft ontwikkeld, zijn in 2010 zwaar onder druk blijven staan door de recessie en het afgenomen consumentenvertrouwen. We hebben daarom verschillende aanvullende maatregelen genomen, zoals:

- kostenverlaging;
- projecten kleinschaliger maken;
- intensiever samenwerken met woningcorporaties;
- fabrieksmatig produceren van woningen;
- goedkopere woningen ontwikkelen.



Hoofdkantoor PGGM, Zeist

Hoewel de gevolgen van de recessie nog enige tijd zullen duren, biedt de woningmarkt op lange termijn een goed perspectief. Hierdoor en door de onderliggend goede

kwaliteit van onze grondbank en de wijze waarop we deze waarderen, achten we het risico van een materiële impairment op de grondposities beperkt.

SWOT-analyse

De onderstaande SWOT-analyse bevat de belangrijkste sterktes, zwaktes, kansen en bedreigingen die zijn behandeld in de hoofdstukken Over Ballast Nedam en Risicobeheersing en risicoprofiel.

Sterktes – Goede spreiding van activiteiten met een focus op Nederland. – Strategisch goed gespreide grondbank met groot ontwikkelingspotentieel. – Een sterk imago en solide financiële positie. – Goede portefeuille van bedrijven in de verticale waardeketen, die zich kenmerken door kwaliteit, innovatie en kostprijsleiderschap.	Kansen – Groeiende markt voor publiek-private samenwerking in Nederland. – Een structureel tekort aan nieuwbouwwoningen. – Marktniches zoals offshore windmolens, aardgastankstations, ziekenhuizen en industriebouw. – Toenemend aandeel projectontwikkeling en beheeractiviteiten. – Ketensamenwerkingsinitiatieven, met als doel ontwikkeling van duurzame innovaties.
Zwaktes – Geringe concernomvang in relatie tot publiek-private samenwerkingsprojecten en grote infrastructurele projecten. – Onvoldoende benutten van de synergie tussen de verschillende activiteiten. – Relatief grote afhankelijkheid van de Nederlandse markt. – Relatief lange doorlooptijd van de grondbank.	Bedreigingen – Te langzaam herstel van de vastgoedmarkt. – Toenemend faillissementsrisico van toeleveranciers en afnemers. – Dreigend tekort aan gekwalificeerde medewerkers door vergrijzing. – Hoge tenderkosten.



Uitwisseling met Mitsubishi Heavy Industries

De relatie van Ballast Nedam met Mitsubishi Heavy Industries (MHI) in Japan ontstond in 1985. Het Nuon Magnum IGCC-project is het eerste project met MHI op Nederlandse bodem. Met MHI hebben wij een bijzonder contact. Ieder kwartaal overleggen we samen op directieniveau. Vaste punten op de agenda zijn de kritieke prestatie-indicatoren (KPI's) van het Nuon Magnumproject. Daarnaast worden verbeterpunten besproken voor Ballast Nedam, de ontwikkelingen bij MHI en toekomstige projecten. Om elkaars cultuur en mentaliteit beter te begrijpen, hebben we een uitwisselingsproject voor stafleden. Zij werken twee jaar in een andere cultuur. In juli 2010 vertrok een van onze ingenieurs voor twee jaar naar Kobe. Sinds september 2010 heeft Ballast Nedam een Japanse collega. Zij gaat vanaf april 2011 naar verwachting naar een operationeel offshore wind project.

Stakeholderanalyse

In de bouwwereld behoort Ballast Nedam tot de kopgroep in het verduurzamen van het bouwproces en de gebouwde oplossingen die daarmee worden gerealiseerd. Dat gaat niet vanzelf, omdat bouwen een complex proces is, waarin tal van partijen een rol in spelen. Daarom is het ook zo belangrijk om inzicht te hebben in de verschillende belangen en wensen van onze stakeholders: onze medewerkers, aandeelhouders, leveranciers en onderaannemers, omwonenden van projecten, overheden, kennis- en onderwijsinstellingen en maatschappelijke organisaties.

In 2010 hebben we vooral de operationele processen waarmee we onze duurzame doelstellingen willen halen, ingericht en verankerd. In 2011 gaan we hierover de dialoog aan met al onze stakeholders. In de volgende paragrafen leest u per stakeholder welke onderwerpen daarbij aan de orde zullen komen.

Opdrachtgevers: investeren in inhoudelijk en duurzaam contact

In de bouw is de relatie tussen opdrachtgever en opdrachtnemer over het algemeen nog krampachtig. Ballast Nedam ziet echter de noodzaak van een duurzaam contact met zijn opdrachtgevers, om onze dienstverlening aan te kunnen laten sluiten bij het verwachtingspatroon van de markt. Daarom stimuleert het bedrijf over de hele linie een open houding tegenover de klant. De Ballast Nedamgedragscode is hierbij richtinggevend. Er is een voortdurende wisselwerking tussen informatie van medewerkers, uit projectevaluaties of uit klanttevredenheidsonderzoeken en toekomstig beleid. Daarnaast organiseren we inhoudelijke sessies over specifieke marktsectoren, zoals een rondetafelbijeenkomst met ziekenhuisdirecteuren en informatiebijeenkomsten voor de offshore windsector. We staan ook op relevante vastgoed- en infrabeurzen. Zo blijven we op de hoogte van wat de markt van ons verlangt: integrale bediening in de totale cyclus van projecten, een duurzame prestatie en een transparante werkwijze.

Jaarlijkse meetpunten zijn de Building Business Reputatiemonitor en het Cobouw/TNS NIPO-onderzoek naar favoriete opdrachtgevers en opdrachtnemers in de bouw. Hieruit blijkt onder andere dat opdrachtgevers de deskundigheid en innovatie van Ballast Nedam goed beoordelen, maar dat we in hun beeldvorming nog achterblijven als het gaat om risico's nemen en expressieve communicatie. Ballast Nedam wordt gezien als een prettige organisatie om mee samen te werken.

Aandeelhouders: intensief contact via verschillende kanalen

Als beursgenoteerde onderneming vindt Ballast Nedam het heel belangrijk om goede relaties te onderhouden met al haar aandeelhouders. De beleggers laten hun belangstelling merken in vele bilaterale afspraken, rondleidingen, roadshows, seminars en presentaties door de Raad van Bestuur en de investor relations functionaris. Op de jaarlijkse aandeelhoudersdag is het pps-project Kromhout in Utrecht bezocht. Door dit regelmatige en directe contact met investeerders vormt Ballast Nedam zich een beeld van hun wensen en gedachten. Het doel daarbij is goede en tijdige informatie te leveren over de ontwikkelingen in de onderneming die relevant zijn voor beleggingsbeslissingen over Ballast Nedam. Daartoe voorzien we onze aandeelhouders ook van informatie over onze financiële prestaties, onze strategische keuzes en doelstellingen en maatschappelijke aspecten.

Ballast Nedam geeft nieuwe informatie stelselmatig en stelt die gelijktijdig ter beschikking aan alle belanghebbenden. Ook houden wij belangstellenden goed op de hoogte van ons beleid in persberichten, op onze website, in persconferenties en op de jaarlijkse Algemene Vergadering van Aandeelhouders. Daarbij zoeken we de dialoog en staan we open voor vragen van belangstellenden. Zo hebben we in het verslagjaar helder toegelicht welke invloed de publiek-private samenwerkingscontracten (pps-contracten) op de financiële verslaggeving hebben, welk risico de onderneming loopt op onverkochte woningen en welke financieringsruimte de onderneming beschikbaar heeft. Ook buiten de jaarlijkse Algemene Vergadering van Aandeelhouders onderhoudt de Raad van Bestuur het contact met zijn aandeelhouders. De Raad van Bestuur bezoekt de grotere aandeelhouders individueel, om hun onder andere achtergrondinformatie te geven en te consulteren over de ondernemingsstrategie. Ook in 2010 werd een aantal beleggers persoonlijk bezocht. Daarnaast vonden er roadshows plaats in Nederland, het Verenigd Koninkrijk en in een aantal andere Europese landen. We hielden presentaties voor groepen geïnteresseerde particuliere beleggers in Nederland. De data, locaties, begeleidende banken en de presentaties van de roadshows vindt u ook op www.ballast-nedam.nl.

Leveranciers en onderaannemers: in gesprek over goede ketensamenwerking

De prestatie van onze leveranciers is voorwaardelijk voor wat wij onze klanten kunnen bieden. Ballast Nedom vindt het daarom belangrijk dat zijn leveranciers de kwaliteit van de geleverde dienst en/of het product waarborgen en dat zij werken volgens de principes waar Ballast Nedom zelf ook voor staat, bijvoorbeeld altijd rekening houden met andere stakeholders zoals omwonenden.

In 2009 heeft Ballast Nedom onder haar leveranciers onderzocht wat zij vinden van de relatie met Ballast Nedom. Op basis van de uitkomsten hebben we in 2010 met een aantal raamcontractanten gesproken over de vraag hoe wij onze samenwerking kunnen verbeteren door onder andere de bestel- en leverprocessen efficiënter te maken en administratieve afhandelingen te versimpelen. In dit verband hebben we met onze belangrijkste leveranciers ook gesproken over het belang van ketensamenwerking. Bij deze discussie waren de jongerenorganisaties van vier andere bouwbedrijven betrokken. In 2011 gaan we deze dialoog intensiveren met een beperkt aantal A-leveranciers, die een grote impact op onze projecten hebben.

Omwonenden van projecten: begrip kweken in open dialoog

Bouwprojecten hebben een grote impact op de omgeving, onder meer op de weggebruikers, de flora en fauna en natuurlijk op de omwonenden. Ballast Nedom organiseert altijd een open dialoog met die omwonenden, met als doel om de bouw tot een positieve beleving te maken en eventuele overlast te beperken. Op kleinere projecten verzorgt de projectleider of een uitvoerder deze communicatie. Bij grotere werken stellen we een aparte omgevingsmanager aan, die alle betrokkenen bij een project adequaat informeert.

Ballast Nedom heeft altijd een attente houding naar omwonenden en legt hun op informatieavonden uit wat er in de komende periode gaat gebeuren op de bouwplaats. Bij deze gelegenheden kunnen de omwonenden hun vragen stellen en kan de bouwer nog specifieke maatregelen nemen om eventuele overlast verder te beperken. Ook scholieren betrekken we, bijvoorbeeld met rondleidingen op de bouwplaats. En als we klaar zijn, bedanken we omwonenden altijd voor hun begrip, bijvoorbeeld door vlaaien uit te delen. Bouwprojecten van Ballast Nedom worden gekeurd door de

Stichting Bewuste Bouwers. Bij deze keuring wordt onder meer gelet op de zorg voor het publiek, de medewerkers en het milieu.

Overheden: voorwaardenscheppende en richtinggevende gesprekspartners

De overheden bepalen met hun regelgeving en prioritering voor een belangrijk deel waar en wanneer infrastructuur en vastgoed gerealiseerd worden. Dit betekent dat gemeenten, provincies en het Rijk sterk bepalend zijn voor hoe de verschillende bedrijven van Ballast Nedom functioneren. Onze organisatie kiest voor een constructieve dialoog met de overheid via brancheverenigingen als Bouwend Nederland en NEPROM. Ook participeert Ballast Nedom in diverse platforms waar publiek en privaat elkaar ontmoeten, zoals KEI, Nederland Boven Water, de vereniging Deltametropool en de convenanten XSAAL en Bloemblad. We wisselen kennis uit met de overheid over een projectaanpak volgens het getrapte concessiemodel. Door via 'early involvement' stapsgewijs te komen tot een eenduidige projectdefinitie, kunnen we een betere prijs-kwaliteitverhouding bereiken. Op Europees niveau voeren we de dialoog via het EC Liaison Office.

Ook op het gebied van regelgeving draagt Ballast Nedom bij door een intensieve inbreng bij de transitie van Nederlandse bouwnormen (TGB-normen) naar de Eurocodes, het nieuwe stelsel van Europese normen. Zo vertegenwoordigen we Nederland bijvoorbeeld in het overleg over de Eurocode EC 4 voor staal-betonconstructies.

In de dialoog met de gemeente gaat het er vooral over hoe we de woningvoorraad kwalitatief en kwantitatief op niveau kunnen houden. Bij de rijksoverheid praten we onder meer over de problematiek van de krachtwijken, juist nu de corporaties aan slagkracht inboeten. Ook de vraag hoe de woonbehoefte van starters structureel kan worden gefaciliteerd nu de leencapaciteit van deze groep drastisch is teruggelopen, staat hoog op de agenda.

De rijksoverheid werkt steeds meer volgens de Design-Build-Finance-Maintain-Operate-aanpak (DBFMO-aanpak). In deze vorm van aanbesteden worden niet alleen de bouwfasen, maar ook de financiering in handen gegeven van een private marktpartij of een consortium van marktpartijen. Dit blijkt goed te werken bij grootschalige infrastructurele en gebouwgebonden opgaven. De uitdaging is om deze manier van



ENCORD

Sinds november 2010 levert Ballast Nedam de vicevoorzitter van ENCORD (European Network of Construction Companies in Research & Development and Innovation). Onze directeur Innovatie vervult deze functie en is speciaal belast met Noordwest-Europa en het thema ICT in de Bouw.

werken ook op gemeentelijk niveau door te zetten, om zo de kwaliteit van de gebouwde omgeving langdurig te kunnen garanderen. Als deze aanpak doorwerkt in alle bestuurslagen, denkt Ballast Nedam via DBFMO ook gebiedsgerichte en volkshuisvestelijke uitdagingen succesvol te kunnen oppakken. Doordat de ministeries in onze branche opnieuw geordend zijn, ontstaat er meer bestuurlijke samenhang. Hierdoor kunnen projecten sneller en adequater uitgevoerd worden.

Medewerkers: medezeggenschap vormgeven en tevredenheid onderzoeken

Ballast Nedam hecht zeer aan de dialoog met de diverse medezeggenschapsorganen zoals de Centrale Ondernemingsraad (COR), de twee groepsondernemingsraden op divisieniveau, de ondernemingsraden en personeelsvertegenwoordigingen (PVT's). De leden van de medezeggenschapsorganen worden gekozen uit en door de werknemers van Ballast Nedam.

De COR voerde in 2010 tien keer regulier overleg, waarvan vijf keer met de voorzitter van de Raad van Bestuur. Bij deze vergaderingen was één keer ook een lid van de Raad van Commissarissen aanwezig. Onderwerpen van gesprek waren strategie, synergie, werkgelegenheid, (half)jaarcijfers en bijzondere projecten en aanbestedingen. De COR heeft in 2010 met de bestuurder gesproken over de herziene leaseregeling, die de bestuurder wilde treffen om zo veel mogelijk van onze voertuigen op aardgas te laten rijden. De COR adviseerde de bestuurder in 2010 positief over de vervroegde herfinanciering van het lopende krediet. In 2010 heeft de COR ook verschillende keren contact gehad met de vakbonden over, onder meer, het nieuwe Sociaal Plan dat per 1 oktober 2010 van kracht geworden is.

Ballast Nedam heeft in 2010 binnen de divisie Bouw & Ontwikkeling een medewerkersonderzoek (MTO) uitgevoerd, om te monitoren hoe onze medewerkers tegenover hun werksituatie staan en wat ze daaraan zouden willen verbeteren. Dit onderzoek geeft aan hoe medewerkers bij Ballast Nedam denken over zaken als leiderschap, veiligheid, samenwerking, communicatie en arbeidsvoorwaarden. Bij de Holding en bij de divisie Infra hebben we al een MTO gedaan in 2009. Een volgend MTO zullen we uitvoeren in de hele organisatie.

Kennis- en onderwijsinstellingen: kennis delen en samen verder komen

Ballast Nedam onderhoudt intensieve banden met kennis-

instellingen, universiteiten, hogescholen en andere onderwijsinstellingen. Natuurlijk hebben we relaties met TNO Bouw en Ondergrond, de drie technische universiteiten en de technische hogescholen in Nederland. Een groot deel van de studenten die bij ons een afstudeer- of stagetraject lopen, volgen hun opleiding aan deze instituten. Daarnaast onderhouden we echter bewust ook relaties met branchevreemde universiteiten en hogescholen. Ballast Nedam is founding partner van het Partnership Resource Center, een kenniscentrum voor samenwerkingsverbanden in duurzame ontwikkeling, dat samen met de Erasmus Universiteit in Rotterdam is opgericht.

Daarnaast participeren we samen met Europese en internationale universiteiten en onderzoeksinstituten in Europese samenwerkingsverbanden zoals:

- ENCORD (European Network of Construction Companies in Research & Development and Innovation);
- ECTP (European Construction Technology Platform);
- ECCREDI (European Council for Construction Research & Development and Innovation);
- 5D Initiative.

Ballast Nedam is vertegenwoordigd in het bestuur van alle vier de studieverenigingen van de Betonvereniging en heeft met acht medewerkers en een bestuurslid deelgenomen aan het anderhalf jaar durende Building Brains programma. Medewerkers van Ballast Nedam zijn betrokken bij landelijke adviesorganen zoals het IIP Regie - ICT in de Bouw en de Bouw Informatie Raad (BIR).

Medewerkers van Ballast Nedam verzorgen verschillende vormen van onderwijs in de nationale onderwijsinstellingen. Ze geven gastcolleges op universiteiten en hogescholen en bij verschillende opleidingsinstituten zoals de BOB, levert Ballast Nedam docenten voor opleidingen en modules.

Maatschappelijke organisaties: samen op de bres voor verduurzaming van onze omgeving

De contacten met maatschappelijke of non-gouvernementele organisaties (ngo's) zijn binnen Ballast Nedam nog niet eenduidig georganiseerd. We onderhouden vooral op projectniveau contacten met ngo's, omdat zij stakeholder zijn bij integrale oplossingen.

Ook participeren we in verschillende organisaties en platforms waar wordt nagedacht over duurzaamheid en verduur-

Doordat we participeren in RTCC, waren we er in december 2010 ook bij op de Conference of the Parties on Climate Change (COP 16) in Cancun Mexico. Op deze Wereldklimaattop heeft Ballast Nedam nieuwe contacten gelegd met organisaties die zich op wereldniveau inzetten voor de bescherming van ons klimaat.



zaming van de bebouwde omgeving. Op nationaal niveau zijn we bijvoorbeeld lid van de Dutch Green Building Council (DGBC). Ballast Nedam Sustainability Services onderhoudt ook intensief contact met de Stichting Urgenda, een actieorganisatie die Nederland sneller wil verduurzamen. Urgenda biedt ons de mogelijkheid om onderdeel te zijn van een duurzaamheidsbeweging van waaruit we barrières kunnen slechten en iconoprojecten kunnen realiseren.

Op internationaal niveau participeren we in Responding to Climate Change (RTCC). Deze geaccrediteerde instelling ziet er officieel op toe dat de VN-klimaatdoelstellingen worden gehaald, en biedt ons een wereldwijd platform om de gevolgen van klimaatverandering te kunnen helpen bestrijden. Ballast Nedam levert ook een bestuurslid aan de EWEA (European Wind Energy Association), die het gebruik van windenergie stimuleert.



Ballast Nedam Innovatiedag

Op 11 november 2010 is de Ballast Nedam Innovatiedag 2010 gehouden in de Van Nelle Ontwerpfabriek in Rotterdam. Daar werd het innovatieve karakter van Ballast Nedam gepresenteerd aan circa 550 Ballast Nedam medewerkers. Het thema was Duurzaam Innoveren, met als subthema's duurzaam renoveren, duurzame ketensamenwerking, duurzame energie en duurzame onderneming.

Matthijs van Nieuwkerk organiseerde samen met Theo Bruijninx, onze voorzitter van de Raad van Bestuur, een Ballast Nedam Draait Door, waarbij de urgentie van duurzaam innoveren goed over het voetlicht kwam. Op deze innovatiedag is ook de Ballast Nedam Innovatieprijs uitgereikt: de publieksprijs voor de iQwoning® en de juryprijs voor de biomethaannemer. Op het innovatieplein konden de aanwezigen de laatste innovaties meer in detail bekijken.

In 2011 organiseert Ballast Nedam weer een innovatiedag, maar dan met een extern karakter. Doel is met onze stakeholders een gemeenschappelijke innovatieagenda op te stellen.



Gang van zaken 2010



*Multifuel centrale Nuon Magnum,
Eemshaven*

Dit hoofdstuk gaat over de manier waarop Ballast Nedam in 2010 haar primaire bedrijfsvoering heeft ingevuld en daarbij haar maatschappelijke doelstellingen heeft verwezenlijkt. Wij staan een pragmatische aanpak voor en doen er alles aan om te opereren als een bewuste en proactieve onderneming. Door te werken vanuit een balans tussen sociale aspecten, milieuoverwegingen en economische aspecten leveren wij onze - liefst meetbare - bijdrage aan een leefbare en duurzame samenleving. Zo houden we maximaal rekening met onze omgeving en garanderen we tegelijkertijd de continuïteit van onze onderneming. Concreet hebben wij ons in 2010 vooral gericht op de thema's energie- en CO₂-reductie, integriteit, veiligheid, ondernemerschap & innovatie en ketensamenwerking. U leest in dit hoofdstuk hoe we daarmee zijn bezig geweest.

Markt

In de tabel hierna rapporteren we over de gang van zaken in 2010 aan de hand van vier typen opdrachtgevers en samenwerkingspartners: publiek, semipubliek, privaat, consument. U ziet hoe de markt zich ontwikkelt in relatie tot deze vier typen. Daarna schetsen we onze positie in de vier soorten relaties die hieruit voortvloeien. De marktontwikkelingen en onze positie samen geven een kwalitatief beeld van de markt waarin Ballast Nedam opereert. Daarna vervolgen we de tabel meer feitelijk en kwantitatief, door de behaalde resultaten op te sommen en enkele voorbeelden te geven.

Marktontwikkelingen

	Publiek	Semipubliek	Privaat	Consument
	De overheid heeft geprobeerd de bouwmarkt impulsen te geven op het hoogtepunt van de economische crisis, met maatregelen zoals de Spoedwet, de btw-verlaging op onderhoud en door investeringen naar voren te halen. Samenhangend met de aangekondigde bezuinigingen trekt de overheid zich vanaf nu steeds meer terug en dit zal direct merkbaar zijn. De rijksoverheid probeert met de DBFMO- projecten meer te sturen op levensduurkosten en integraal opdrachtnemerschap.	Organisaties als ziekenhuizen, schoolbesturen, woningcorporaties opereren in een dynamische omgeving, met een afnemende invloed van de overheid en een stijgende vraag naar krachtig bestuur vanuit de maatschappij. In de bedrijfsvoering van deze organisaties neemt de ontwikkeling van nieuw vastgoed en het beheer van bestaand vastgoed een strategische positie in. Deze organisaties kopen de relevante kennis en ervaring voor ontwikkeling en beheer veelal in. Zij hebben vaak de sterke wens om bijbehorende risico's integraal over te dragen naar partijen met expertise.	Bij de private ondernemingen zijn de gevolgen van de economische crises duidelijk merkbaar. Projectontwikkelaars hebben moeite woningen te verkopen, panden te verhuren en/of de benodigde projectfinanciering af te sluiten. Eigenaar-gebruikers zijn terughoudend in het investeren in hun bestaande en/of nieuwe vastgoed. De maatschappelijke en politieke druk neemt echter toe om nieuwe huisvestingsplannen zo veel mogelijk te realiseren door de bestaande voorraad aan bedrijfsruimte en kantoorgebouwen te hergebruiken of te herontwikkelen. De energiesector heeft minder last van de crisis. De vraag naar (duurzame) energie is groot, waardoor energiemaat-schappijen blijven investeren in nieuwe projecten.	Het EIB heeft vastgesteld dat in 2010 de woningbouw het hardst is getroffen. Consumentenw zijn heel terughoudend geweest met het kopen van een nieuwbouwwoning, omdat ze onzeker waren over het economisch herstel en het behoud van de hypotheekrenteafrek. De woning die wordt achtergelaten, is ook moeilijker verkoopbaar. Dit houdt in dat consumenten alleen heel weloverwogen kiezen voor een nieuwbouwwoning en dat deze kopers zich bewust zijn van hun bijzondere positie op deze vraaggestuurde markt. Het lage btw-tarief op woningrenovatie zorgt dat consumenten eerder kiezen voor het aanpassen van de bestaande woning dan kiezen voor nieuwbouw.

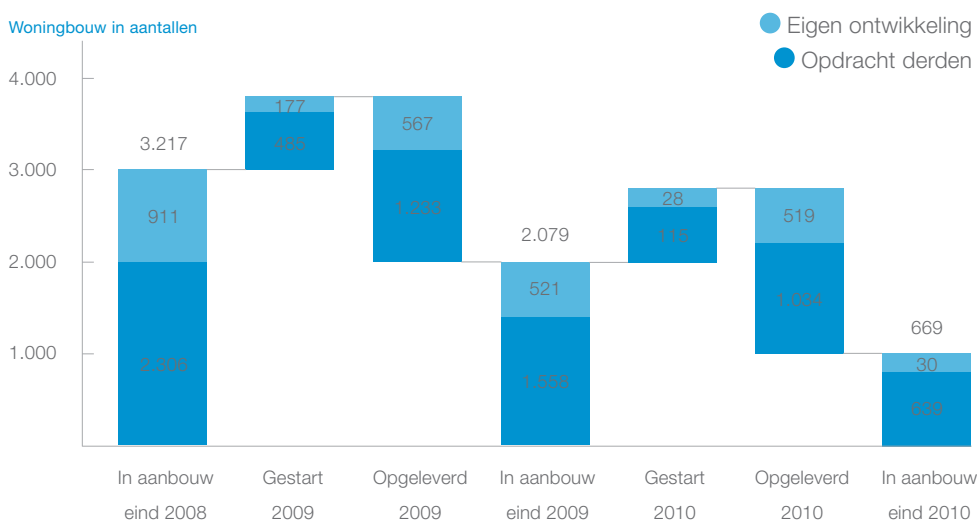
	Publiek	Semipubliek	Privaat	Consument
Positie Ballast Nedam	De overheid is de belangrijkste opdrachtgever voor Ballast Nedam. Zowel de projecten van de divisie Infrastructuur als de grote bouwprojecten worden uitgevoerd in opdracht van Rijk, provincie of gemeente. Als grote bouwer hecht Ballast Nedam veel belang aan duurzaamheid, maatschappelijk verantwoord ondernemen en integriteit, aspecten die onze publieke opdrachtgevers waarderen. Daarnaast heeft Ballast Nedam een belangrijke ontwikkeling doorgemaakt in het verder afstemmen van de organisatie op de toenemende vraag naar geïntegreerde projectvormen.	Het profiel van Ballast Nedam sluit goed aan bij de behoefte van semipublieke organisaties. Doordat wij disciplines als ontwikkeling, realisatie en beheer combineren, zijn we een potentiële partner voor de lange termijn. De focus ligt op innovatieve samenwerkingsvormen, waarbij de voordelen van ketenintegratie optimaal worden benut en de kwaliteiten van opdrachtgever en opdrachtnemer worden ingezet om risico's optimaal te beheersen. Dit betekent dat wij in een open dialoog maatwerkoplossingen kiezen voor elk project.	Voor de regionale bedrijven van Ballast Nedam is dit een belangrijke doelgroep. Projectontwikkelaars zonder eigen bouwbedrijf kunnen blindvaren op onze jarenlange expertise in de woningbouw. Eigenaar/gebruikers van bedrijfsgebouwen profiteren van het businessmodel van Ballast Nedam, waarin grondposities met gebruiksklare bebouwing kunnen worden geleverd binnen één contract. Door de verticale waardeketen te integreren, kunnen we onderscheidende proposities doen.	Nieuwbouwwoningen ontwikkelen en realiseren voor individuele kopers, dat is een core business van Ballast Nedam. Gezien de marktontwikkelingen heeft het bedrijf zich in 2010 herbezonnen op zijn grondposities en de ontwikkelactiviteiten binnen het bedrijf opnieuw gestructureerd. Onze focus ligt nu op de realisatie van kleinschalige projecten, waarbij we de wensen van de individuele consument nog beter kunnen vertalen in een woonoplossing. Nieuwe initiatieven zijn gericht op de binnenstedelijke herstructureringsopgave en gebiedsontwikkelingen.
Resultaten	In 2010 heeft Ballast Nedam 30% van zijn omzet behaald uit opdrachten voor publieke partijen. Voor de divisie Infrastructuur is dit 34%, een daling ten opzichte van 2009 als gevolg van het afronden van de verbreding van de A12. De divisie Bouw & Ontwikkeling realiseerde 26% van zijn omzet uit opdrachten voor publieke partijen. Dit is een duidelijke stijging ten opzichte van 2009, onder andere als gevolg van grote projecten als de ministeries van Justitie en Binnenlandse Zaken in Den Haag en de Kromhout Kazerne in Utrecht.	In 2010 heeft Ballast Nedam 16% van zijn omzet uitgevoerd voor semipublieke partijen. Voor de divisie Infrastructuur is dit 5%, vrijwel gelijk ten opzichte van 2009. De divisie Bouw & Ontwikkeling realiseerde 27% van zijn omzet uit opdrachten voor semipublieke partijen. Dit is een lichte daling ten opzichte van 2009, vanwege het afronden van enkele ziekenhuisprojecten.	In 2010 heeft Ballast Nedam 48% van zijn omzet uitgevoerd voor private partijen. Voor de divisie Infrastructuur is dit 58%, een sterke stijging ten opzichte van 2009 als gevolg van de toenemende werkzaamheden aan de Magnum energiecentrale in de Eemshaven. De divisie Bouw & Ontwikkeling realiseerde 37% van zijn omzet uit opdrachten voor private partijen. Dit percentage is gelijk gebleven ten opzichte van 2009.	In 2010 heeft Ballast Nedam 6% van zijn omzet uitgevoerd voor consumenten. Voor de divisie Infrastructuur is dit 3%, vrijwel gelijk ten opzichte van 2009. De divisie Bouw & Ontwikkeling realiseerde 10% van zijn omzet uit opdrachten voor consumenten. Dit is een daling ten opzichte van 2009, als gevolg van een lager aantal verkochte woningen.

Voorbeelden

Publiek	Semipubliek	Privaat	Consument
In 2010 zijn twee DBFMO-projecten (deels) opgeleverd. Daarnaast is aan een consortium waar Ballast Nedam deel van uitmaakt, het grootste DBFMO-project in de infrastructuurmarkt gegund: de verbreding van de A15 bij Rotterdam.	In 2010 is gestart met de renovatie van 1900 woningen van com.wonen op basis van ketenintegratie. Ook heeft Ballast Nedam de overeenkomst gesloten voor de nieuwbouw van het Meander Medisch Centrum. We zijn begonnen met de bouw van de 12 Ruiterschool in Houten.	In 2010 heeft Ballast Nedam, onder andere met het hefschip de Svanen, een belangrijke bijdrage geleverd aan de realisatie van offshore windmolenparken als Sheringham Shoal in Engeland. Daarnaast hebben we substantieel bijgedragen aan de realisatie van de Nuon Magnum centrale in de Eemshaven.	De woningbouwprojecten uit eigen ontwikkeling zijn teruggelopen. Ballast Nedam zet wel in op specifieke locaties, zoals het Kloosterkwartier in Sittard en op specifieke woonproducten in bijvoorbeeld Leidsche Rijn.

Wonen

Woningbouw in aantallen

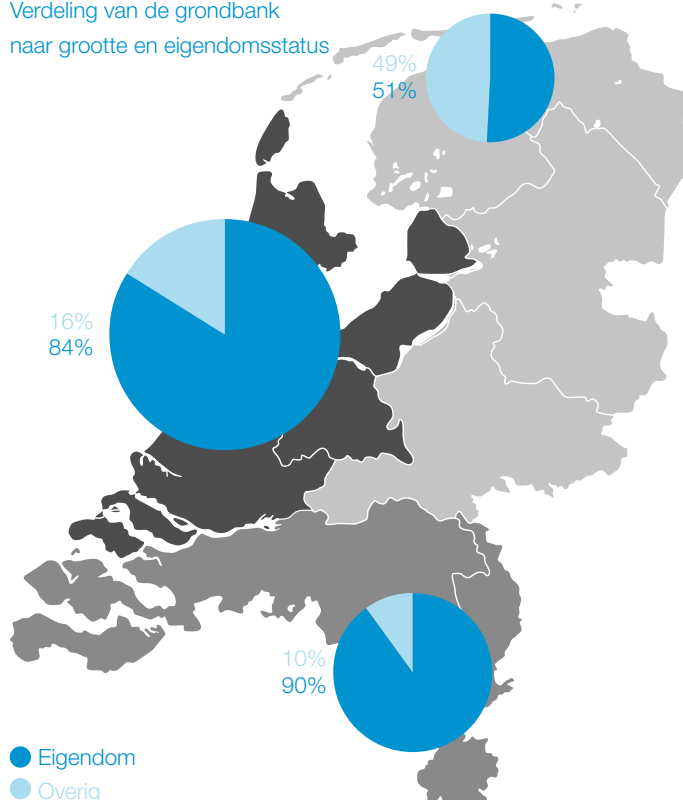


De woningbouwactiviteiten daalden in 2010. De vastgoedontwikkeling maakte een pas op de plaats. In het afgelopen jaar zijn er 28 woningen uit eigen vastgoedontwikkeling gestart. In 2009 waren dat nog 177 woningen. Het totaal aantal woningen in aanbouw nam af van 2 079 eind 2009 tot 669 eind 2010.

Het totale risico van onverkocht vastgoed is in 2010 met 8 miljoen euro gedaald tot 42 miljoen euro. De totale investering in de voor eigen risico nog onverkochte vastgoedprojecten, opgeleverd en in aanbouw tezamen, is met 9 miljoen euro toe-

genomen. De resterende afbouwverplichting van het nog onverkochte in aanbouw zijnde vastgoed nam echter nog sterker af van 20 miljoen euro eind 2009 tot 3 miljoen euro. Het aantal onverkochte woningen daalde van 184 woningen eind 2009 tot 124 woningen. Het aantal opgeleverde woningen hiervan nam echter toe met 61 woningen tot 102 verdeeld over 11 projecten. Hiervan wordt voor ongeveer 35% het verkooprisico op enigerlei wijze met andere partijen gedeeld. Voorts bestond het opgeleverde onverkochte vastgoed uit 1 609 m2 verhuurde en 1 000 m2 onverhuurde commerciële ruimte.

Verdeling van de grondbank
naar grootte en eigendomsstatus



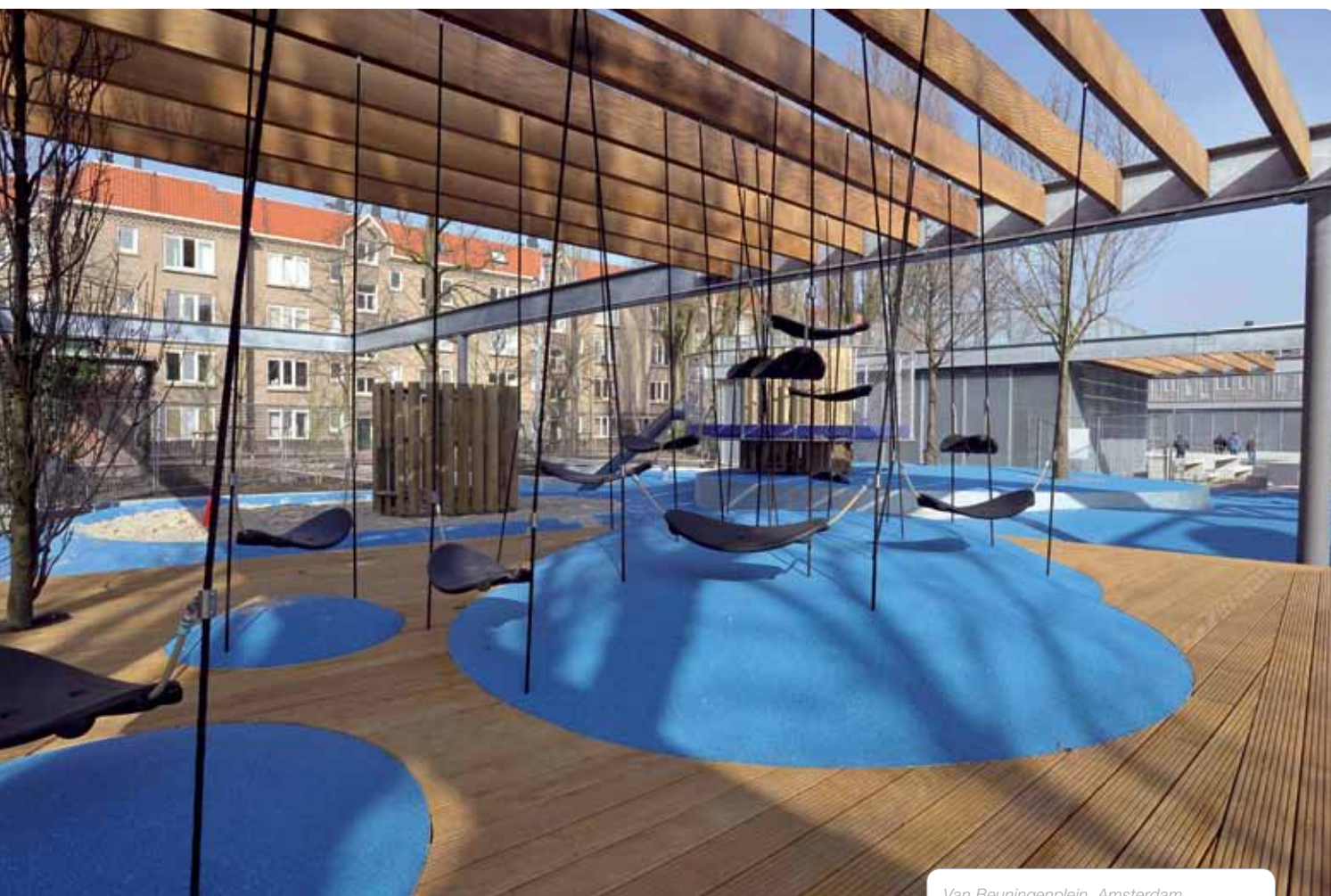
Het ingeschatte ontwikkelingspotentieel van de grondbank in Nederland daalde van 15 600 woningen tot 14 900. De boekwaarde van de grondbank steeg met 3 miljoen euro tot 160 miljoen euro door een aantal kleinere verwervingen en betalingen op bestaande investeringsverplichtingen. Per saldo is op grondposities voor 4 miljoen euro afgewaardeerd. De per jaareinde nog uitstaande onvoorwaardelijke aankoopverplichtingen voor gronden stegen met 6 miljoen euro tot 30 miljoen euro, waarvan 6 miljoen euro in 2011 valt.

Ballast Nedom ziet het structureel tekort op de woningmarkt toenemen; zowel kwantitief als kwalitatief. Op termijn biedt de woningmarkt dus wel degelijk perspectief. In de kantorenmarkt zal herstel meer tijd gaan nemen gegeven de landelijke leegstand van 7 miljoen m².

Organisatie

Ballast Nedom stemt zijn organisatie steeds meer af op de strategie om zijn positie te versterken op de groeimarkt van integrale contracten. We hechten veel waarde aan ketensamenwerking en hebben in 2010 een aantal concrete stappen in die richting gezet:

- Binnen Ballast Nedom IPM is de afdeling Verkeerstechniek opgezet. Deze afdeling wordt verder uitgebouwd en moet ons op het gebied van verkeerstechniek minder afhankelijk maken van derden.
- De materieeldiensten Bouwmaterieel en Infra Materieel zijn samengevoegd tot één Ballast Nedom Materieeldienst.
- De bedrijfsonderdelen die zich bezighouden met ontwikkeling, maken sinds 2010 gebruik van één centrale backoffice. Daarnaast is de opstalontwikkeling ondergebracht bij de regiobedrijven, waardoor projectontwikkeling en bouwactiviteiten nu beter op elkaar aansluiten.
- Zowel binnen Bouw & Ontwikkeling als binnen Infrastructuur is het aantal regio's met één teruggebracht om meer schaalgrootte te kunnen bereiken en klanten beter te kunnen bedienen.
- De risicodragende participatie in warmte-/koudeopslag (Climate Green) is, net als CNG Net (aardgas/ groengas distributienetwerk) in een eerder stadium, ondergebracht bij de operationele activiteiten van Ballast Nedom Concessies.



Van Beuningenplein, Amsterdam

Innovatiemanagement

Innoveren is voor Ballast Nedom van cruciaal belang om duurzame totaaloplossingen te kunnen blijven aanbieden in de gebouwde omgeving. Door te innoveren kunnen we onszelf vernieuwen, samen nieuwe wegen verkennen en koploper zijn in onze branche en voor onze klanten. Innovatie leidt naar onze overtuiging ook tot duurzaamheid en vice versa. Ballast Nedom zet dan ook hoog in op innovatie om zich te onderscheiden van anderen en om zijn positie op de groeiemarkt van integrale projecten te versterken. Op corporate niveau faciliteert een directeur Innovatie het innovatiemanagementproces. Belangrijke taken daarbij zijn het innovatieve karakter van Ballast Nedom inzichtelijk maken, de innovatiekracht versterken en contacten onderhouden met (inter)nationale instanties zoals ENCORD.

In 2010 is op het Ballast Nedom intranet een themasite innovatie gelanceerd en een applicatie gemaakt voor het

ondersteunen van het ideemanagementproces. De innovaties zelf krijgen hun beslag binnen de bedrijfsonderdelen en in projecten. Op de Ballast Nedom Innovatiedag, die eind 2010 is gehouden, is het hoogstaande innovatieve karakter van Ballast Nedom aangetoond met veertig inzendingen voor de Innovatieprijs en een professioneel ingericht innovatieplein waarop de organisatie zich intern heeft gepresenteerd.

Innovatie draait niet alleen om nieuwe hightech producten, maar ook om bijvoorbeeld het bedenken van nieuwe manieren van samenwerken, het slim combineren van bestaande productiemiddelen, het bedenken van nieuwe contractvormen of het creëren van kansen in nieuwe markten. Goede voorbeelden daarvan zijn de succesvolle positie van Ballast Nedom op de pps-markt en de stappen die Ballast Nedom zet op de duurzame energiemarkt, zoals op het gebied van windenergie en aardgas/biogas.

Plantoetsen

Door alle plannen te toetsen, kunnen we risico's beheersen en kosten besparen. Al tijdens de prijsvorming en in elke fase van het ontwerpproces worden alle documenten getoetst op bijvoorbeeld bouwkundige, constructieve, bouwfysische en installatietechnische aspecten en op regelgeving. Dit doen in- en externe adviseurs van buiten de projectorganisatie. Ze toetsen ook de bestekstukken die we hebben ontvangen. Dit geeft Ballast Nedam inzicht in de projectrisico's. Als we tekortkomingen signaleren, communiceren we die - ook overeenkomstig onze waarschuwingsplicht als bouwbedrijf - met de opdrachtgever. De kosten van een plantoets zijn vaak maar een fractie van de risico's die ermee worden beheerst.

Innoveren gaat ook over processen herontwerpen. Een voorbeeld is de succesvolle manier waarop wij in onze organisatie omgaan met Bouw Informatie Modellen (BIM). Ook procesinnovaties op de werkvloer hebben het afgelopen jaar veel aandacht gekregen: het Lean Construction Management-programma heeft zijn eerste positieve resultaten opgeleverd. Deze procesinnovaties resulteren direct in kostenbesparingen. Innoveren levert dus ook geld op.

Doelstelling 2010: implementatie van ten minste drie duurzame innovaties.

Deze doelstelling hebben we, zoals de voorbeelden hiervoor aangeven, ruimschoots gehaald.

Doelstelling 2011: implementatie van ten minste drie duurzame innovaties.

Ballast Nedam houdt zich ook in 2011 actief bezig met duurzaam innoveren van producten, materialen, processen, markten en systemen, en met sociale en organisatorische veranderingen die deze innovaties mogelijk maken of verder brengen.

Terugdringen van faalkosten

De faalkosten zo laag mogelijk houden: dat is belangrijk om zo veel mogelijk waarde te creëren. In het bouwproces verbeteren we de marges door de faalkosten terug te dringen. In de totale keten kan dit als resultaat hebben dat de stichtingskosten van de gebouwde omgeving worden beperkt. Ballast Nedam werkt voor zijn grote en complexe projecten al langer met specifieke managementsystemen die gericht zijn op risicobeheersing en een zorgvuldige projectvoorbereiding. Deze investeringen betalen zich terug tijdens het werk, omdat processen beter lopen, werktekeningen duidelijk en gedetailleerd zijn en de verantwoordelijkheden helder worden verdeeld. In de huidige marktomstandigheden is het noodzakelijk alle onnodige kosten uit de eigen processen te halen. Alleen dan kunnen we renderend blijven bouwen. Ballast Nedam zal dus ook in 2011 deze managementtechnieken inzetten bij grote projecten.

Voorbeelden hiervan zijn Ballast Nedambreed aan te wijzen. Zo maken we voor de plantoetsen op regionaal niveau afspraken met de adviserende bedrijven binnen Ballast

Nedam om de ontwerpdocumenten efficiënt te beoordelen. Zo nodig zoeken we binnen het lokale netwerk de nodige expertise bij externe partijen. Een ander voorbeeld is dat we de specialisten in risicomanagement breder inzetten in en door de hele organisatie. Omdat het hele projectteam altijd betrokken is bij de risicoanalyses - per projectonderdeel wordt een checklist afgewerkt, die bij elke ontwerpfase specifiek wordt - ontstaat kruisbestuiving door het hele bedrijf. Door al deze managementtechnieken in te zetten, is Ballast Nedam nog beter in staat om de risico's te managen en de faalkosten te beperken van traditionele opdrachten en van het toenemende aantal geïntegreerde contracten. Concreet betekent dit dat er bij alle prijsvormingen intensief samengewerkt wordt tussen de regiokantoren en de grote projectenorganisaties binnen beide divisies.

Ketenverantwoordelijkheid

Onze opdrachten hebben meestal een projectmatig karakter en daarom houden we ons vaak bezig met zoeken naar de 'geschiktste keten van leveranciers'. Dit is een bekend fenomeen in onze branche. Binnen Ballast Nedam groeit het bewustzijn dat het veel voordelen biedt om met enkele leveranciers bij herhaling zaken te doen. Deze voordelen overstijgen de prijsvoordelen die te behalen zijn door telkens van leveranciers te wisselen.

Onze Productgroep Management zoekt naar bedrijven die voor Ballast Nedam een structurele toegevoegde waarde kunnen bieden op projecten. Dit was ook het onderwerp van de Ballast Nedam inkoopdag in november 2010. In 2011 worden de uitkomsten hiervan op projectniveau verder uitgewerkt. In 2011 zullen een aantal productgroepmanagers benoemd worden, die voor Ballast Nedam de juiste inkoopstrategie gaan bepalen voor een aantal nader te specificeren productgroepen.

Maatschappelijk verantwoord inkoopbeleid

Ons inkoopbeleid richt zich op een goede prijs-kwaliteit-verhouding en op maatschappelijke aspecten zoals veilig werken, ethiek, duurzaamheid en kinderarbeid. Ballast Nedam wil daarom bij voorkeur en op termijn alleen nog maar zaken doen met die leveranciers die zich medeverantwoordelijk voor de keten voelen en daar aantoonbaar



tok!

Innovatie begint met goede ideeën. Daarom hebben we sinds eind 2010 een online idee- en discussieplatform: tok! Alle Ballast Nedam medewerkers kunnen daar terecht met hun ideeën en vraagstukken. Die worden met behulp van social media als blogs en wiki uitgewerkt. Ideeën met veel potentie worden verder onderzocht.

Binnen twee maanden zijn er 45 ideeën en 20 vraagstukken binnengekomen en hebben 139 teamleden 270 reacties geplaatst. De eerste ideeën variëren van procesinnovaties rondom Het Nieuwe Werken en het gebruik van sociale media voor de verkoop van woningen tot voorstellen voor productinnovaties. Sommige onderwerpen leven bij meer bedrijfsonderdelen en deze krachten kunnen nu worden gebundeld. Ook als acquisitietool bewijst tok! zijn nut: mensen van verschillende bedrijfsonderdelen zijn via tok! geraadpleegd over een energievisie op Schiphol. En met succes: Ballast Nedam heeft de opdracht binnengehaald.

naar handelen. In 2010 hebben we daartoe een maatschappelijk verantwoord inkoopbeleid opgesteld, dat we in 2011 gaan uitrollen in de organisatie. In 2010 is contractueel vastgelegd dat de leveranciers bij grote aankopen de CO₂-footprint aanleveren. In 2011 gaan we verder door deze leveranciers ook te vragen naar hoe ze handelen op het vlak van maatschappelijk verantwoord ondernemen.

Groene stroom en duurzaam hout

Onze maatschappelijk verantwoorde inkoopstrategie richt zich primair op schone energie, afvalstromen verminderen en grondstoffen hergebruiken. De laatste twee onderwerpen lichten we toe in de paragraaf Afval en recycling. Wat betreft ons energieverbruik heeft de hele organisatie gezocht naar

reductiemogelijkheden en we kopen alleen nog maar groene stroom. Buiten dit kader heeft Ballast Nedam het FSC-convenant ondertekend: we passen FSC-hout toe in al onze werken, wat ook zijn weerslag heeft op onze leveranciers.

Doelstelling 2010: voor twee productgroepen worden duurzaamheidscriteria gedefinieerd.

Voor energie en hout zijn duurzaamheidscriteria vastgesteld.

Doelstelling 2011: voor twee productgroepen worden duurzaamheidscriteria gedefinieerd.

Voor 2011 zijn de productgroepen nog niet vastgesteld.



Bouw Informatie Modellen (BIM)

BIM is een intelligent model, dat de overdracht van informatie tussen partijen en tussen verschillende fasen van een project helpt bewaken. Alle ingevoerde data wordt automatisch aangepast aan

de wijzigingen die zich gaandeweg voordoen. Gegevens als planning, benodigde hoeveelheden en kostprijzen worden gekoppeld aan de 3D bouwtekening. Hierdoor wordt de hele keten in één informatiedrager ondergebracht. BIM past in ons beleid om duurzame totaaloplossingen aan te bieden, want met BIM kunnen we producten vastleggen en integreren en dit ook zichtbaar maken voor de klant/opdrachtgever en alle andere betrokken partijen. Door BIM te gebruiken, kunnen we ook de faalkosten omlaagbrengen.

BIM is de laatste jaren belangrijker geworden binnen Ballast Nedam:

- *In steeds meer projecten worden BIM-aspecten toegepast.*
- *Steeds meer bedrijfsonderdelen ontwikkelen de BIM, of zijn dit van plan.*
- *Het aantal modellers groeit en BIM raakt stevig verankerd in het beleid van Ballast Nedam.*

In 2010 is het Ballast Nedam BIM-servicecentrum voorbereid, dat begin 2011 wordt opgezet. De primaire functie van dit servicecentrum is BIM-kennis en -technologie ontwikkelen en deze kennis en technologie eenduidig implementeren binnen Ballast Nedam.



Jan Jaap heeft een managementfunctie bij Ballast Nedam en werkt vier dagen per week; de dinsdagen zijn voor zijn gezin.

Medewerkers en werkgelegenheid

Ballast Nedam wil haar medewerkers graag voor langere tijd binden aan het bedrijf. Long life employment betekent voor ons een werkzaam leven lang mobiel zijn en met plezier en betrokkenheid je persoonlijke groei verwezenlijken en je talenten ontwikkelen.

In 2010 werkte bijna 50 procent van de medewerkers al tien jaar of langer bij Ballast Nedam. De relatie tussen Ballast Nedam en zijn medewerkers kenmerkt zich door initiatief en ondernemerschap te tonen, op zoek te gaan naar elkaars grenzen en deze te verleggen. Onze medewerkers krijgen veel kansen en mogelijkheden, maar de langdurige relatie wordt echt een succes door wederzijdse inspanning. We spelen in op behoeftes van de verschillende generaties

die bij ons werkzaam zijn, zodat we medewerkers van alle leeftijden aan ons weten te binden. Leeftijdsbewust personeelsbeleid, flexibiliteit in arbeidsvoorwaarden en arbeidsrelaties verbeteren en versterken de relatie.

Per situatie beste plek zoeken voor medewerkers

Op elk moment in de carrière spelen we adequaat in op de mogelijkheden van de werknemer; dat is in onze visie de beste manier om medewerkers te blijven boeien en aan ons te blijven binden. Doorgroeien en belonen gebeurt niet op basis van functie, maar op basis van kwaliteiten. Soms kan het beter zijn een stapje terug te doen, of intern ergens anders ervaring op te doen. Ook interne promotie kan een optie zijn. Bij arbeidsongeschiktheid denken we mee over re-integratie. Ook externe detachering naar een ander bedrijf binnen dezelfde branche is mogelijk als de situatie daarom vraagt. Zo zetten we ons per situatie in om de arbeidssituatie van onze medewerkers zo optimaal mogelijk te maken.

Ons personeelsbestand

In 2010 werkten er 3869 medewerkers (3763 fte's) bij Ballast Nedom, waarvan 374 medewerkers parttime en 63 fte's in het buitenland. 11 procent van het aantal medewerkers is vrouw. Wij hanteren geen onderscheid tussen de basissalarissen van mannen en vrouwen. 95 procent van onze medewerkers vallen onder een cao-regeling. De medewerkers in de overige 5 procent hebben functies die niet vallen onder een van de door Ballast Nedom gehanteerde cao's, maar onder de bedrijfsvereniging voor vrije beroepen (BV25).

Ketenintegratie vraagt flexibele en ondernemende medewerkers

Ballast Nedom zet actief in op de gewenste cultuurverandering in relatie tot onze stakeholders. Wij willen ketenintegratie verder uitbouwen en werken steeds meer in integrale projecten. Dit vraagt intern en extern een andere attitude en andere competenties. Daar ondernemen we acties op: we passen onze incompanytrainingen aan, we nemen actief deel aan bouwreflectie, we ontwikkelen de leergang Ondernemend in de Bouw, we participeren in Bewuste Bouwers en we nemen met verschillende social returnprojecten een actieve houding aan ten opzichte van maatschappelijk betrokken ondernemen.

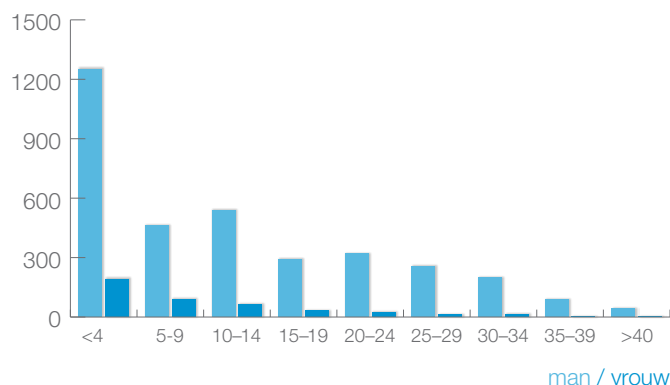
Soms is het noodzakelijk om in te krimpen, juist om de continuïteit van de werkgelegenheid in de toekomst veilig te stellen. Als er dan geen andere mogelijkheden zijn, is een ontslagsituatie het laatste traject. In 2010 heeft Ballast Nedom een nieuw Sociaal Plan afgesloten met de vakbonden. Dit plan is overeengekomen om de nadelige gevolgen van het beëindigen van een dienstverband zo goed mogelijk op te vangen.

Gezondheid

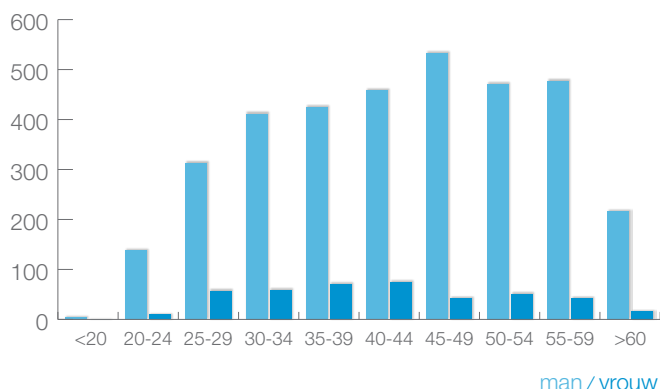
Bij arbeidsongeschiktheid of een ongeval wil Ballast Nedom snel en adequaat kunnen reageren, maar ook een eventuele herhaling voorkomen. Daar is beleid voor nodig, bijvoorbeeld om een gezonde levensstijl bij medewerkers te stimuleren. Daartoe hebben we een aantal initiatieven ingezet:

- werkkledingpakketten die zijn afgestemd op individuele medewerkers;

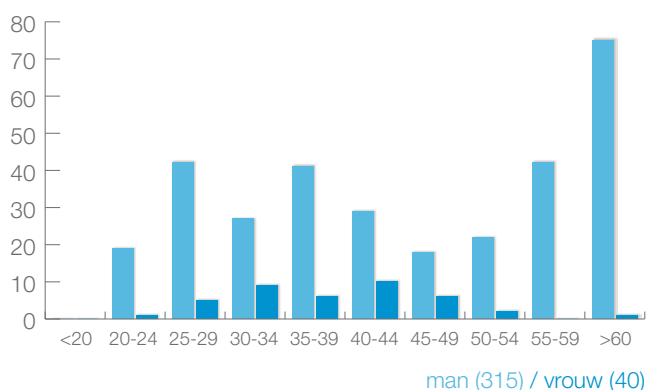
Aantal jaren werkzaam bij Ballast Nedom



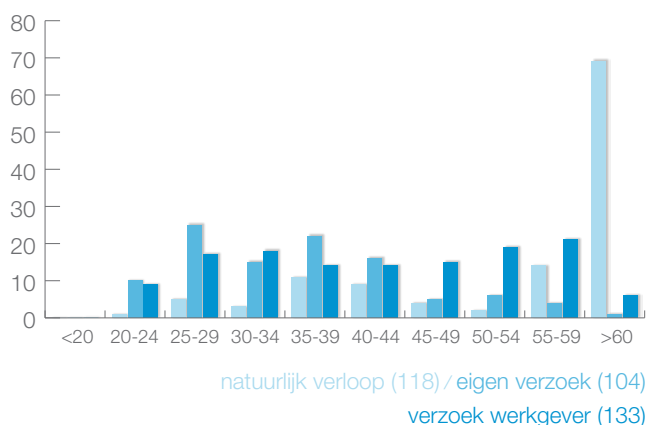
Leeftijdopbouw



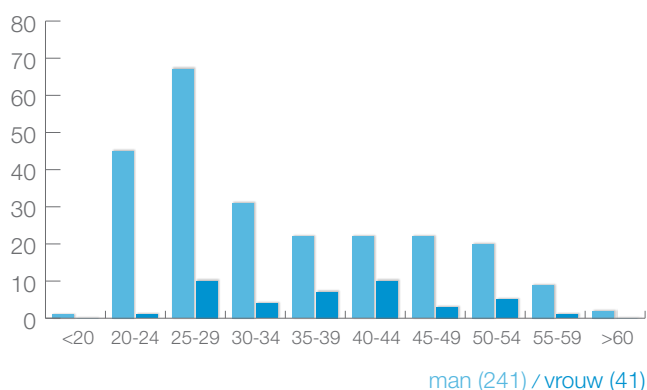
Uitstroom naar leeftijd en geslacht



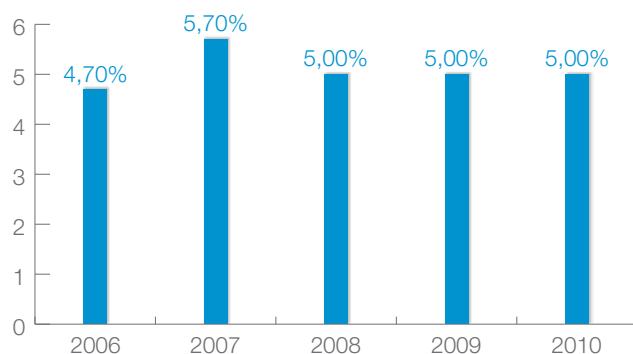
Redenen van uitstroom



Instroom naar leeftijd en geslacht



Verzuim



- periodieke medische keuringen van alle medewerkers;
- een fiscaal aantrekkelijke regeling om te kunnen fitnessen;
- begeleiding van een gezonde levensstijl en gezonde voeding na de periodieke medische keuringen (project Vitaal in Praktijk);
- bewustwording voor veilig werken door (safety-) awareness trainingen.

Deze inspanningen zijn belangrijk, zowel voor Ballast Nedam als voor onze medewerkers. Hoe gezonder onze medewerkers, hoe lager het ziekteverzuim en hoe meer plezier medewerkers in hun werk hebben.

Periodieke gezondheidskeuringen

Medewerkers die onder de cao voor de bouwnijverheid vallen, hebben recht op een periodieke keuring (PAGO); eenmaal per vier jaar voor medewerkers die jonger zijn dan 40 jaar; eenmaal per twee jaar voor 40-plussers. In sommige bedrijfsonderdelen van Ballast Nedam is deze frequentie hoger. Deze keuringen worden georganiseerd en gefinancierd door de Stichting Arbeid en uitgevoerd door de aangewezen arbodienst.

In het kader van het Preventief Leeftijdsbewust Personeelsbeleid (PLP) is Ballast Nedam enkele jaren geleden gestart zijn medewerkers uitgebreider te keuren. Daar hoort onder andere een maximale conditietest bij en – zo nodig – een aansluitend begeleidingstraject.

Project Vitaal in Praktijk

In 2009 is Ballast Nedam samen met de Vrije Universiteit een project Vitaal in Praktijk gestart. Dit project loopt door tot eind 2011. Het behelst niet alleen onderzoek naar de gezondheid en conditie van medewerkers, maar vooral ook begeleiding van medewerkers bij wie leefstijl of voeding verbetering behoeven. Het project richt zich op alle directe medewerkers: bouwplaatsmedewerkers en productiepersoneel.

Doelstelling 2010: ziekteverzuim verlagen naar minder dan 5 procent.

Het ziekteverzuim was in 2010 5 procent, even veel als de voorgaande twee jaren.

Doelstelling 2011: ziekteverzuim verlagen naar minder dan 4,8 procent.

Zoals u in de paragraaf hierboven kunt lezen, proberen we het ziekteverzuim met diverse programma's verder terug te dringen.

Veiligheid

Veiligheid is een van de kernwaarden van Ballast Nedam. Onze medewerkers en alle anderen die bij onze werkzaamheden betrokken zijn, moeten te allen tijde veilig en gezond kunnen werken. Veilig werken start met bewust en veilig gedrag door alle medewerkers op alle niveaus binnen onze organisatie: van management tot bouwplaatsmedewerker. Uit statistisch onderzoek blijkt dat 80 procent van de ongevallen wordt veroorzaakt door bewust of onbewust onveilig gedrag van de mens. Alle medewerkers die op onze projecten werkzaam zijn, eigen mensen en mensen van derden, dienen persoonlijk een VCA-veiligheidsdiploma (Veiligheids Checklist Aannemers) gehaald te hebben.

Veiligheidsrisico's groter bij anderstalige medewerkers

Doordat de bouwsector verder internationaliseert, komt Ballast Nedam voor nieuwe uitdagingen te staan op het gebied van veiligheid. Internationale opdrachtgevers stellen vaak hogere eisen aan het veiligheidsregime op bouwplaatsen. Ook werken er steeds meer anderstalige medewerkers, voornamelijk uit andere EU-landen, op de bouwplaatsen. Verschillen in verwachtingspatronen en miscommunicatie door de taalbarrière kunnen dan een negatief effect hebben op de veiligheidsprestatie. De hoeveelheid anderstalige medewerkers is niet exact bekend en we houden deze ook niet bij. Naar schatting gaat het om een aandeel tussen de 5 en 10 procent van de medewerkers op de bouwplaats. In 2010 waren er 15 verzuimongevallen met anderstalige medewerkers. Dit is ongeveer 13 procent van alle verzuimongevallen. Op basis van deze schattingen en getallen lijkt de kans op een verzuimongeval 1,5 tot 2 maal hoger bij medewerkers met een andere moedertaal.

Veiligheid verbeteren door betere en meertalige voorlichting

Om de veiligheidsprestatie te verbeteren, zijn de acties van Ballast Nedam er vooral op gericht de mensen die op onze projecten werken, bewuster te maken van de veiligheid. In 2010 hebben we extra aandacht besteed aan het beter voorlichten van de medewerkers op de projecten en het geven van de juiste handvatten aan de projectleiding. Zo bieden we allerlei informatie zoals Bouwplaatsregels en Laatste Minuut Risico Analyses in meer talen aan via onze nieuwe themasite Veiligheid. Daarnaast hebben we de Projectbox geïntroduceerd, een tool waarmee projecten

eenvoudig in vijf verschillende talen kunnen worden geïntroduceerd. Het hoofddoel is dat de medewerkers zodanig gaan handelen dat onveilige situaties zich niet voordoen of dat ze opgelost worden voordat er zaken misgaan.

Veiligheidsprestaties meten en vergelijken

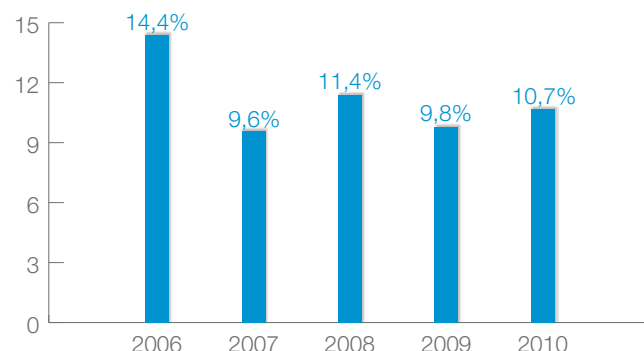
Om de veiligheidsprestatie van onze onderneming te kunnen meten, hanteert Ballast Nedam de ongevalsindex van de Veiligheids Checklist Aannemers (VCA). Deze Injury Frequency (IF) geeft weer hoeveel verzuimongevallen er voorkomen per miljoen gewerkte uren door eigen medewerkers en inleenkrachten. Daarmee kunnen we de prestaties van de verschillende bedrijfsonderdelen en de branche met elkaar te vergelijken.

Doelstelling 2010: het aantal fatale- en verzuimongevallen onder medewerkers van Ballast Nedam ten opzichte van het aantal gewerkte uren is kleiner dan 9,0.

De Injury Frequency (IF) van Ballast Nedam is over 2010 uitgekomen op 10,7 (in 2009: 9,8). Deze verslechtering wordt voornamelijk veroorzaakt doordat er meer ongevallen zijn geweest bij een aantal regiobedrijven van Ballast Nedam Bouw & Ontwikkeling, vooral in het laatste kwartaal van 2010. Waarschijnlijk heeft de winterperiode (kortere dagen en weersinvloeden) een extra effect gehad. Bij de productiebedrijven en een aantal specialistische bedrijven, waarbij de ongevallenfrequentie traditioneel hoger ligt, zien we juist een langzaam dalende trend.

Doelstelling 2011: het aantal fatale- en verzuimongevallen onder medewerkers van Ballast Nedam is kleiner dan 9,0.

Ongevallenfrequentie (IF)



De doelstelling voor de IF van Ballast Nedam voor 2011 is net als in 2010 maximaal 9,0. Dit is een ambitieuze, maar in onze optiek haalbare doelstelling. Onze belangrijkste aangrijpingspunten hiervoor zijn de versterking van het veiligheidsbewustzijn en het alert maken van medewerkers. Dit traject moet de komende jaren tot structureel betere resultaten leiden.

Opleiding en ontwikkeling

Onze opleidingsstrategie is erop gericht onze medewerkers te ondersteunen en te stimuleren, zodat ze optimaal kunnen bijdragen aan het realiseren van integrale projecten. Daartoe werken we aan opleiding en ontwikkeling vanuit de volgende specifieke thema's:

- voor- en achterwaartse integratie
- (Dare2share, Ketenmanagement en Lean);
- ethiek en integriteit (gedragscode);
- duurzaamheid;
- vitaliteit;
- veiligheid.

Ons opleidingsprogramma richt zich op deze thema's en ondersteunt de cultuur die daarbij hoort. Medewerkers worden aan het denken gezet over hun rol in deze strategie en hun bijdrage eraan.

Goedopgeleide medewerkers versterken het bedrijf

Ballast Nedam staat voor goedopgeleide medewerkers, die op hun taak berekend zijn. De kracht van Ballast Nedam wordt immers voor een groot deel bepaald door ondernemerschap, creativiteit, kennis, vaardigheden en ervaringen van individuele medewerkers. Daarom investeren wij graag in hun ontwikkeling, onder andere door hun een breed samengesteld opleidingspakket aan te bieden. De opleidingsplannen komen voort uit de functioneringsgesprekken, uit individuele verzoeken of worden gemaakt op initiatief van de verschillende bedrijfsonderdelen.

Twee voorbeelden uit het opleidingsaanbod

De leergang Situationeel Leidinggeven Is Maatwerk (SLIM) is bedoeld voor leidinggevend en leert hen hoe ze op verschillende manieren hun medewerkers kunnen motiveren en gemotiveerd houden gedurende de gehele loop-

baan bij Ballast Nedam. De leergang Ondernemend in de Bouw is bedoeld voor trainees en potentials met enkele jaren werkervaring en gericht op de veranderingen in de bouwsector. Ondernemerschap en creativiteit zijn centrale vaardigheden die in deze ontwikkeling van medewerkers worden verwacht. In deze leergang wordt een duidelijk beroep gedaan op deze vaardigheden en wordt de ontwikkeling ervan gestimuleerd.

Raad van Bestuur actieve rol

De Raad van Bestuur speelt een actieve rol bij het opleiden van medewerkers. Zo bespreekt de raad per kwartaal welke opleidingsinspanningen gepland staan en hoe die gerealiseerd kunnen worden. Ook zijn Ballast Nedam medewerkers actief als docent bij een aantal van de opleidingen die we aanbieden.

Doelstelling 2010: alle cao-medewerkers minimaal één keer per twee jaar en alle UTA-medewerkers minimaal één keer per jaar een functioneringsgesprek.

Van alle UTA-medewerkers én cao-medewerkers heeft 50 procent een functioneringsgesprek gehad. Dit ligt onder de doelstelling. De forse (tijdelijke) interne detacheringen en mutaties spelen hierin een rol. Wel zijn de langdurig zieken, de medewerkers die binnen het jaar met pensioen gaan en de medewerkers die minder dan 1 jaar in dienst zijn, in deze berekening meegenomen, terwijl zij niet in aanmerking komen voor een functioneringsgesprek.

Doelstelling 2011: alle cao-medewerkers minimaal één keer per twee jaar en alle UTA-medewerkers minimaal één keer per jaar een functioneringsgesprek.

In 2011 zullen we een push-en-pullstrategie inzetten, zodat zowel medewerkers als leidinggevend elkaar benaderen voor een functioneringsgesprek.

Doelstelling 2010: 10 procent van alle medewerkers volgt minimaal één keer per jaar een interne opleiding, cursus of training.

Van alle medewerkers heeft 12 procent een incompany-training gevolgd. Hierin zijn zowel trainingen over veiligheid als over milieu opgenomen.

Doelstelling 2011: 10 procent van alle medewerkers volgt minimaal één keer per jaar een interne opleiding, cursus of training.



Korte Akkeren, Gouda

Integriteit

Integriteit was in 2010 een van onze speerpunten. We besteden zo veel aandacht aan integriteit, omdat we die belangrijk vinden voor het voortbestaan van onze onderneming. Dit besef van urgentie is zo mogelijk nog sterker geworden nu er in 2010 opnieuw integriteitsproblemen zijn geconstateerd in de bouwsector.

In 2010 is Ballast Nedom een intensieve compliance-campagne gestart. Zo hebben we per 1 januari 2010 een anonieme meldlijn geïntroduceerd om overtredingen van de gedragscode te melden en heeft Ballast Nedom per 15 maart 2010 haar gedragscode herzien. In deze gedragscode zijn de normen en waarden vastgelegd, die binnen Ballast Nedom gelden. Die normen zijn integriteit, duurzaamheid, interne samenwerking, veiligheid, respect en professionaliteit. Toen de herziene gedragscode werd

geïntroduceerd, hebben alle medewerkers deze ondertekend en daarmee aangegeven dat zij de gedragscode zullen naleven. Tegelijkertijd met de introductie van de herziene gedragscode is voor medewerkers een nieuwe website geïntroduceerd, die alle informatie rondom de gedragscode bevat. In het laatste kwartaal van 2010 heeft al het kantoorpersoneel verplicht deelgenomen aan een e-learningmodule over de gedragscode. In deze module werden medewerkers uitgedaagd om na te denken over de integriteitsdilemma's zoals met betrekking tot corruptie, belangenverstrengeling en mededingingsregels die zij tegen kunnen komen in hun werk en hoe zij hiermee om dienen te gaan.

Doelstelling 2010: nul overtredingen van de gedragscode.

In 2010 zijn er twaalf meldingen gedaan van mogelijke overtredingen van de gedragscode. De meldingen gingen onder meer over het overtreden van interne bevoegdheids-

regels, belangenverstrengeling, bedreiging en een aanbod om een opdracht te verkrijgen tegen betaling van een bedrag aan een medewerker van de opdrachtgever. Na nader onderzoek bleken drie meldingen ongegrond. Twee van de meldingen konden ook na onderzoek niet worden bewezen, maar hier zijn wel maatregelen genomen om iedere schijn te weerspreken en eventuele herhaling te voorkomen. Op de overige meldingen zijn passende maatregelen getroffen zoals directe beëindiging van de arbeidsovereenkomst om reden van belangenverstrengeling en het aanbod tot het verkrijgen van een opdracht tegen betaling is afgeslagen.

Doelstelling 2011: nul overtredingen van de gedragscode.

Voor 2011 en de daarop volgende jaren blijft Ballast Nedam bij haar doelstelling van nul overtredingen van de gedragscode. Om deze doelstelling te halen, wordt integriteit in 2011 als onderwerp verder geïntegreerd in alle interne opleidingen en gaan we er in specifieke trainingen nader op in met zowel leidinggevend als bouwplaatspersoneel.

Omgevingsmanagement

Het imago van de bouwsector laat te wensen over. Terecht of onterecht. Bij onze werkzaamheden ontstaat nu eenmaal overlast, die irritatie oproept bij omwonenden, weggebruikers en andere betrokkenen. Overlast is niet te voorkomen, maar de verwachtingen van overlast kunnen wel gemanaged worden. Als dat niet gebeurt, nemen de klachten toe; incidenteel hebben onze medewerkers zelfs te maken met agressie en geweld. Voorbeelden zijn obscene handgebaren, voorwerpen die naar medewerkers gegooid worden en sporadisch fysiek geweld.

Omgevingsmanagement om de omgeving te informeren over ons werk

Zowel onze opdrachtgevers als wijzelf zijn ons er goed van bewust dat omgevingsmanagement essentieel is om projecten succesvol te kunnen starten en afronden. Omgevingsmanagement houdt in dat we de verwachtingen in kaart brengen en managen en dat we gericht communiceren met alle partijen in de omgeving van de projecten die we uitvoeren. Door nieuwe contractvormen en veranderende rollen komen er meer verantwoordelijkheden

bij onze organisatie te liggen: wij worden steeds vaker beoordeeld op ons omgevingsmanagement in de plannen van aanpak die wij in de tenderfase maken.

We passen omgevingsmanagement onder andere toe samen met opdrachtgevers en vergunningverleners. Daarnaast nemen wij steeds vaker zelf het initiatief om de omgeving actief te betrekken en te informeren of om overlast te beperken en veiligheid te vergroten. Zo hebben wij de gedragscode Flora en Fauna van Bouwend Nederland en de Neprom helpen opstellen en willen wij deze gedragscode in 2011 implementeren in onze organisatie. Verder zijn wij op dit moment de actiefste bouwster als het gaat om het keurmerk Bewuste Bouwers. Bij deze keuring wordt onder meer gelet op de zorg voor publiek, medewerkers en milieu, op hoe je als bouwster omgaat met de veiligheid in die omgeving en op de manier waarop je daarover communiceert met de omwonenden.

Doelstelling 2010: Ballast Nedam behaalt voor ten minste 15 projecten het keurmerk Bewuste Bouwers.

Ballast Nedam heeft 21 keurmerken behaald, van de in totaal 32 landelijk toegekende keurmerken.

Doelstelling 2011: Ballast Nedam behaalt voor ten minste 25 projecten het keurmerk Bewuste Bouwers.

Maatschappelijke betrokkenheid

Betrokkenheid bij de maatschappij is voor Ballast Nedam een vanzelfsprekende en ook serieuze zaak. Wij zijn immers afhankelijk van de maatschappij om goede en geschoolde mensen aan te trekken en om onze producten en diensten af te zetten. Bovendien draagt onze betrokkenheid bij aan de kwaliteit van de omgeving waarin wij werken. Onze maatschappelijke betrokkenheid manifesteert zich als een investering in de vorm van opleidingen. Ook stimuleren we ambities en creëren we interessante werkgelegenheid. Ons actieve beleid op maatschappelijke betrokkenheid staat in directe relatie met de strategie van Ballast Nedam en met onze kernactiviteiten.

Renovatie/verbouwing Hospice De Schelp

Onze zelfstandige dochteronderneming FW Onrust te Zaandam heeft een karakteristiek Zaans pand verbouwd voor de stichting Hospice De Schelp. De Schelp is een bijna-thuis-huis in Krommenie, waar de gasten huiselijke zorg ontvangen in hun laatste levensfase. Ondanks een ongelofelijk korte voorbereidingstijd, heeft FW Onrust, samen met opdrachtgevers en leveranciers, de verbouwing uitgevoerd tegen kostprijs, waarbij de welwillendheid van sponsors en donaties maximaal werd benut. René Vonk, directeur FW Onrust: 'We hebben voor de gemeenschap een blijvende waarde gecreëerd, we hebben onze relatie met onze opdrachtgever meer inhoud gegeven en onze medewerkers zijn vreselijk trots op de prestatie die we daar hebben geleverd. Natuurlijk niet alleen op het geleverde product, maar ook op het initiatief en dat zij daaraan hebben mogen meewerken. In 2011 gaan we ook aan de gang bij Hospice Het Veerhuis in Amsterdam.'



Scholing en werkgelegenheid bevorderen

De strategie is er enerzijds op gericht scholing en werkgelegenheid te bevorderen in de lokale omgeving van onze projecten. In de convenanten die we sluiten met de lokale overheid, staan afspraken met onder meer onderwijsinstellingen, uitzend- en arbeidsbureaus en welzijnsorganisaties. Vooral voor mensen aan de onderkant van de arbeidsmarkt vindt Ballast Nedam 'social return' een belangrijk instrument, omdat het gericht is op praktijkgerichte opleidingen en behoud van vakmanschap.

Competenties ontwikkelen in vrijwilligerswerk

Anderzijds stimuleren we dat onze medewerkers bewust en betrokken inspelen op de wensen en eisen van onze stakeholders door hun kennis en kunde uit te wisselen in vrijwilligerswerk. Hiermee ontwikkelen onze medewerkers hun competenties verder en leren ze innovatieve en duurzame oplossingen bedenken door de vraag van de maatschappij centraal te stellen. Ook wij als organisatie ontwikkelen ons hierdoor verder en onze stakeholders zijn gebaat bij goede oplossingen: een win-winsituatie dus.

Ontwikkelingshulp in Ghana

Ballast Nedam draagt al jaren bij aan diverse activiteiten in Ghana. Doordat we zelf in het land zijn, kunnen we ervoor zorgen dat geld en goederen op de juiste plek terechtkomen. Doelstelling is dat de mensen en organisaties die wij ondersteunen, zelfvoorzienend worden en op termijn geen hulp meer nodig hebben. Twee voorbeelden:

1. Sinds 2000 zijn wij betrokken bij de HIPS-School in Weija. Afgelopen jaar is een huis gebouwd voor het onderwijzend personeel. Daarmee wordt de school, die erg afgelegen ligt, aantrekkelijker voor onderwijzend personeel om er te gaan werken.
2. Het weeshuis Countryside te Bawjase is nu zelfvoorzienend, doordat we de aanschaf van kippen, varkens en visvijvers gefinancierd hebben. In 2010 is een lokalencomplex gebouwd, waar de weeskinderen les kunnen krijgen. Ook zijn de kosten voor 17 kinderen vergoed voor hoger onderwijs.

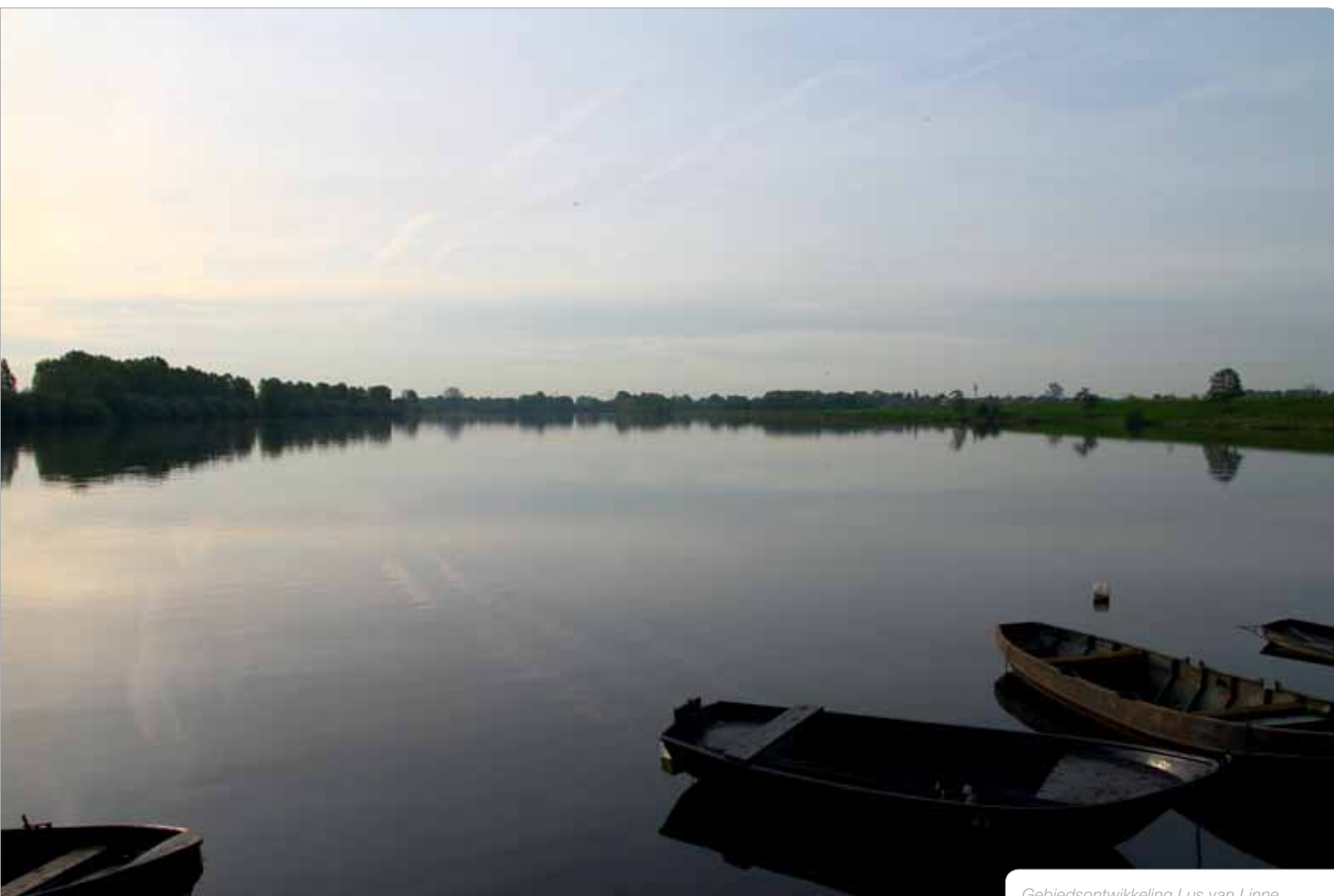


Steun aan de Voedselbank

Ballast Nedam Bouw & Ontwikkeling Zuid en Bouwborg Zuid hebben ervoor gekozen zich met kennis en kunde te binden aan de Voedselbank. We hebben toegezegd om een aantal jaren te helpen bij het realiseren van bouwkundige aanpassingen aan het pand aan de Kanaaldijk te Eindhoven. Mocht er een jaar wat minder te verbouwen zijn, dan zullen we onze steun omzetten in een financiële bijdrage.

Inmiddels is een complete toiletgroep vernieuwd, is de elektrische bedrading aangepast als voorbereiding op het plaatsen van de nieuwe koel/vriesinstallatie en is het keukengedeelte in de kantine onder handen genomen. Niet alleen de Voedselbank is blij met het resultaat, het draagt ook bij aan onze werknemerstevredenheid en verbondenheid.

De heer Tankink, voorzitter van de Voedselbank Eindhoven (links) en Roel Cornelisse, directeur Regio Ballast Nedam Bouw & Ontwikkeling Zuid bezegelen samenwerking.



Gebiedsontwikkeling Lus van Linne,
Limburg

Energie- en CO₂-emissiebeleid

Het energieverbruik zo veel mogelijk beperken en overstappen op hernieuwbare energie, dat is het energiebeleid van Ballast Nedam. Mede hierdoor is in 2010 de CO₂-uitstoot met 10 procent afgenomen ten opzichte van het referentiejaar 2008. De CO₂-voetafdruk van Ballast Nedam is gedaald van 75,4 kiloton in 2009 naar 69,6 kiloton in 2010.

Onze activiteiten op het gebied van energie en CO₂-reductie worden gecoördineerd door Ballast Nedam Sustainability Services. Met de stuurgroep Duurzaamheid, die wordt gevormd door vertegenwoordigers van het hogere management van diverse bedrijfsonderdelen, richt Ballast Nedam zich op vijf pijlers:

1. energie en CO₂-reductie;
2. luchtvervuiling;
3. afval;

4. grondstoffenverbruik;
5. geluidsoverlast.

Vanuit deze stuurgroep worden verschillende werkgroepen opgericht om onderzoek te doen naar reductiemogelijkheden en om concrete plannen van aanpak op te stellen. Zo blijven we zoeken naar milieuvriendelijke en energiebeperkende oplossingen, niet alleen voor onszelf, maar ook voor onze partners en opdrachtgevers. Wij zijn actief betrokken bij sectorbrede initiatieven die het energieverbruik en de CO₂-uitstoot helpen reduceren, mede in het kader van de CO₂-prestatieladder van ProRail.

Niveau 5 van de CO₂-prestatieladder

Ballast Nedam heeft in 2010 de divisies Infra en Bouw & Ontwikkeling op niveau 5 gebracht van de CO₂-prestatieladder van ProRail. Om het hoogste niveau te halen, hebben wij onder meer de Nationale CO₂-database

opgezet met Bouwend Nederland, Strukton en Heijmans. Die database biedt inzicht in de CO₂-footprints van onze topleveranciers. Vier levenscyclusanalyses zijn opgesteld om in kaart te brengen welke CO₂-emissies ontstaan tijdens de productie van asfalt, plaatvloeren, zes woningtypen en gerecyclede metalen uit huisvuil. De CO₂-prestatieladder wordt in 2011 een landelijk instrument, waarmee overheden duurzaam inkopen. Wij juichen deze ontwikkeling toe.

Vooraf energie besparen op productielocaties

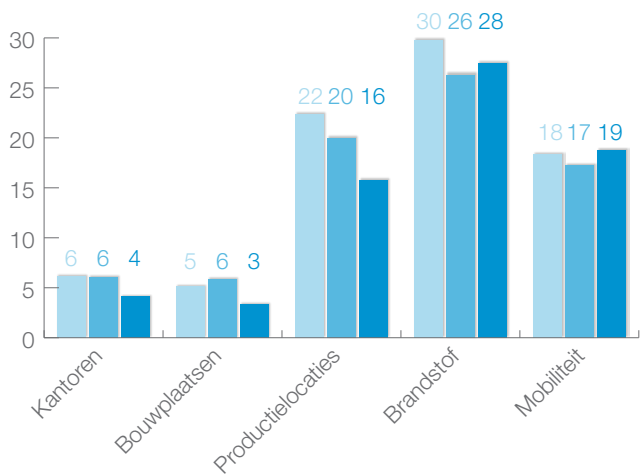
In de berekening van de CO₂-uitstoot per bedrijfsonderdeel, zoals in de illustratie hiervoor weergegeven, zijn alle relevante bronnen meegenomen, waaronder elektriciteit, aardgas, diesel en zakelijk gereden kilometers. Ballast Nedom verbruikt relatief weinig aardgas en elektriciteit in kantoren en op bouwplaatsen. Daarentegen gebruiken we veel energie op productielocaties en in transport (rode diesel) van grondstoffen op voornamelijk de infrastructurele werken. Om dit gebruik terug te dringen, richten we ons vooral op minder transportbewegingen en op de aanschaf van minder vervuilende machines of duurzame brandstoffen. De CO₂-uitstoot bij onze mobiliteit is vrij constant. Met de transitie die we hebben ingezet van CNG (aardgas) naar groengas hopen we op termijn de CO₂-uitstoot binnen de categorie mobiliteit naar nul te reduceren.

Verklaring carbon footprint

Ballast Nedom is voor veel van haar activiteiten geïntegreerd in een verticale keten van toeleveranciers, partnerbouwers. Dit strategische model maakt het moeilijk onze CO₂-uitstoot te vergelijken met die van andere bouwbedrijven, die bijvoorbeeld geen eigen specialistische toeleveranciers hebben. De hoogte van de omzet laat niet zien hoe diep het bouwbedrijf in de keten geïntegreerd is. Bovendien verzorgen onze productiebedrijven een groot deel van de omzet bij partnerbedrijven.

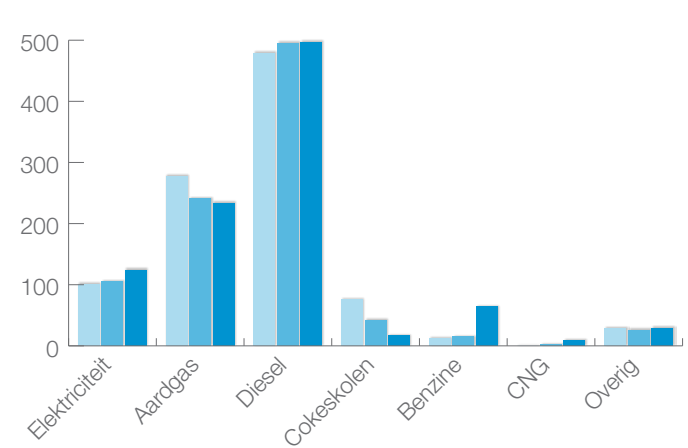
In 2010 hebben we ons aandeel in een asfaltcentrale verkocht en onze ijzergieterij, Rademakers, is ten opzichte van 2009 meer productie gaan draaien. Deze activiteiten hebben een grote invloed op onze carbon footprint. De vergelijkbaarheid tussen 2010 en het basisjaar 2008 is echter nog steeds gewaarborgd.

De CO₂-uitstoot van Ballast Nedom



	CO ₂ in kiloton	Omzet Nederland	Reductie in % t.o.v. basisjaar 2008
2008	81,8	1 348	-
2009	75,4	1 272	-2%
2010	69,6	1 275	-10%

Brandstofgebruik van Ballast Nedom in gigajoules, per soort brandstof (2008 – 2010)



Om het energieverbruik beter in kaart te kunnen brengen, zijn in de figuur hiervoor de verschillende soorten brandstoffen omgerekend naar één eenheid, gigajoules (GJ).

Doelstelling 2010: 10 procent reductie van omzetgerelateerde CO₂-uitstoot in 2010 ten opzichte van het referentiejaar 2008.

In 2010 is de beoogde reductie ten opzichte van het referentiejaar 2008 behaald van 10 procent. Hieraan hebben de volgende factoren bijgedragen:

- We zijn overgestapt op groene stroom.
- We monitoren het energieverbruik beter.
- We pakken quick-wins op.
- Ons energiebewustzijn is hoog.

Doelstelling 2010: CO₂-uitstoot voor 50 procent van het materieel en leasepark op detailniveau inzichtelijk.

Het afgelopen jaar hebben wij per materieel en autotype inzicht gekregen in het energieverbruik en de daarmee samenhangende CO₂-emissie, respectievelijk per tijds-eenheid en per liter. Hiermee hebben wij deze doelstelling gehaald.

Doelstelling 2010: ten minste certificaatniveau 4 van de ProRail CO₂-prestatieladder voor Ballast Nedam Infra.

In 2010 heeft Ballast Nedam het hele concern op niveau 5 gebracht. Dat is het hoogste niveau en daarmee is de doelstelling ruimschoots behaald.

Doelstelling 2011: 12 procent reductie van omzetgerelateerde CO₂-uitstoot in 2011 ten opzichte van het referentiejaar 2008.

Voor 2020 heeft Ballast Nedam zich een reductie van 30 procent ten doel gesteld ten opzichte van referentiejaar 2008. Het proces van energie- en CO₂-management gaat deel uitmaken van de overkoepelende ISO14001-norm, waaraan Ballast Nedam zich in 2011 conformeert. (De huidige discussie en onduidelijkheid rondom conversiefactoren met betrekking tot groene stroom kan voor Ballast Nedam aanleiding zijn om de doelstelling te wijzigen zodra duidelijk is welke conversie-standaard er op nationaal niveau gebruikt zal worden.)

Doelstelling 2011: CO₂-uitstoot op ten minste drie bouwplaatsen meten en analyseren.

Door het materieel op een aantal bouwlocaties te meten en te analyseren, kunnen we gericht sturen op CO₂-reductie.

Doelstelling 2011: handhaving van het hoogste niveau op de CO₂-prestatieladder.

In 2011 blijven we initiatieven ontplooiën en levenscyclusanalyses opstellen, met als doel het energieverbruik en de CO₂-emissie ook sectorbreed te helpen reduceren.

Luchtkwaliteit

Ballast Nedam vindt het belangrijk dat de luchtkwaliteit verbetert. Die kwaliteit wordt voornamelijk bepaald door de concentraties fijnstof en stikstofoxiden in de lucht. Vooral fijnstof is schadelijk voor de volksgezondheid. Het Planbureau voor de Leefomgeving gaf in 2005 al aan dat er in Nederland tussen de 2.300 en 2.500 mensen vroegtijdig overlijden aan de acute blootstelling aan fijnstof. Als we ook kijken naar de langetermijneffecten van deze blootstelling, overlijden hier naar schatting 12.000 tot 24.000 mensen per jaar aan. Ook de bouwsector ondervindt nadelige gevolgen van verslechterde luchtkwaliteit. De overheid hanteert strengere regels voor de luchtkwaliteit, waardoor (nieuw)bouwprojecten moeten worden uitgesteld of niet kunnen doorgaan. Ook worden milieuzones ingesteld in binnensteden, waardoor alleen schone voertuigen die binnensteden in mogen.

Investerings in CNG en onderzoek naar LNG

Ballast Nedam investeert risicodragend in de exploitatie van openbare en niet-openbare tankinfrastructuur. Wij stimuleren dat onze klanten rijden op CNG (Compressed Natural Gas) en zetten ons eigen wagenpark over op deze alternatieve brandstof. CNG reduceert de uitstoot van fijnstof en stikstofoxiden nagenoeg tot nul en draagt zo direct bij aan een betere luchtkwaliteit. Via CNG Net, een volledige dochter van Ballast Nedam, wordt CNG geleverd aan bijvoorbeeld individuele consumenten en taxi- en koeriersbedrijven. Daarnaast leveren wij CNG en/of biomethaan aan busmaatschappijen via niet-openbare vulstations. In totaal exploiteren wij nu 38 openbare en 3 niet-openbare vulstations. In 2010 zijn er 7 openbare stations gerealiseerd. Voor 2011 staan er 15 nieuwe vulstations in de planning.

Behalve dat we investeren in CNG, doen wij onderzoek naar het rijden op LNG (Liquified Natural Gas) en waterstof. Zo werken we op dit moment bijvoorbeeld aan een ontwerp voor een LNG-vulinstallatie. In 2011 willen wij de eerste twee LNG-vulstations realiseren en in exploitatie brengen.

Leaseautobeleid: CNG, tenzij ...

Als we nieuwe leaseauto's aanschaffen voor onze medewerkers, hebben we het beleid 'CNG, tenzij...'. Eerst stellen we vast of er voor het gewenste gebruik een passende auto beschikbaar is op CNG. Zo niet, dan mag bij uitzondering een auto met 20% bijtelling worden gekozen. Naast auto's die vanuit de fabriek op CNG rijden, is het bij een aantal modellen mogelijk om later een CNG-installatie in te bouwen, met behoud van garantie. Hierdoor zijn er inmiddels voor onze medewerkers CNG-auto's beschikbaar in iedere klasse. Dit beleid heeft er in 2010 toe geleid dat Ballast Nedam 43 nieuwe bedrijfsauto's (73 procent) en 106 nieuwe personenauto's (39 procent) op CNG in gebruik heeft genomen. Inmiddels rijden er 189 lease- en bedrijfsauto's van Ballast Nedam op CNG. Dit is 10,5 procent van het wagenpark. Voor 2011 wil Ballast Nedam dat het aantal lease- en bedrijfsauto's dat op CNG rijdt, stijgt naar 450. Dat houdt in dat ruim de helft van de nieuwe lease- en bedrijfsauto's op CNG zal rijden.

Doelstelling 2010: 20 procent van het aantal nieuwe leaseauto's rijdt op CNG.

Ballast Nedam heeft in 2010 106 nieuwe leaseauto's (39 procent) op CNG in gebruik genomen.

Doelstelling 2010: 25 procent van het aantal nieuwe bedrijfsauto's rijdt op CNG.

Ballast Nedam heeft in 2010 43 nieuwe bedrijfsauto's (73 procent) op CNG in gebruik genomen.

Doelstelling 2011: 50 procent van het aantal nieuwe leaseauto's en bedrijfsauto's rijdt op CNG.

In 2011 blijven we het rijden op CNG stimuleren voor zowel de nieuwe lease- als bedrijfsauto's.

Afval en recycling

Bij grote bouwprojecten schat Ballast Nedam in welke afvalstromen te verwachten zijn. Dit doen we in samen-

werking met onze afvalverwerkingsbedrijven. We scheiden het afval, om het milieu zo veel mogelijk te ontzien en de verwerkingskosten te kunnen beheersen. De grondstoffen die we 'winnen' door het afval te verwerken, worden in nieuwe productieketens geïntroduceerd. Daardoor kunnen zware mijnbouw en houtkap voorkomen worden. Daarnaast zamelen we keetafval (huishoudelijk), papier/karton en klein chemisch afval apart in. Gevaarlijke afvalstoffen worden natuurlijk afgevoerd en verwerkt volgens alle voorschriften die hiervoor gelden.

Inzicht in afvalstromen leidt tot betere beheersing van afval

Ballast Nedam vindt het belangrijk om actief te zijn op het gebied van afval en recycling. We beseffen dat we bijvoorbeeld door toekomstbestendig en prefab te bouwen, duurzaam hout en slimmere logistiek toe te passen, niet alleen meerwaarde genereren voor onze opdrachtgevers, maar ook rekening houden met de balans tussen mens, milieu en maatschappij.

We leren op dit gebied ook voortdurend bij. Inzicht in grondstof- en energiestromen in het bouwproces leggen hiaten in productieprocessen bloot. Dit biedt handvatten om in samenwerking met leveranciers afval verder te reduceren. In 2010 zijn we een project gestart om de verhouding te onderzoeken tussen de afvalstromen van de bouwplaatsen en de afvalstromen bij leveranciers van Ballast Nedam. Hiermee willen we in de breedte (verschillende productgroepen) weergeven waar afval zit en hoe daarmee omgegaan wordt. Op basis van de resultaten zullen we in 2011 inzoomen op de afvalverwerking bij één specifieke productgroep. Daar kunnen concrete voorstellen uitkomen om de omgang met afval verder te optimaliseren.

Hoeveelheden afval en de manier waarop deze verwerkt worden, naar afvalsoort (rapportage over 2010)

Afvalsoort	Ton	Verwerking in %	Behandeling	Resultaat
Bouw- en sloopafval	6.013	80	Recycling	-
Bouw- en sloopafval	1.503	20	Verbranding	Energierterugwinning
Puin	3.013	100	Omzetting naar product	Puingranulaat
A-hout	903	100	Omzetting naar product	Houtspaanders
B-hout	636	100	Omzetting naar product	Houtspaanders
C-hout	14	100	Verbranding	Energierterugwinning
GFT	196	100	Compostering	Compost en Groene energie
Papier/karton	16	100	Recycling	-
Bedrijfsafval	531	62	Verbranding	Energierterugwinning
Bedrijfsafval	326	38	Omzetting naar product	IcoPower pellets
Kunststof gemengd	12	100	Recycling	-
Grond	26	100	Reiniging en hergebruik	-
Vakglas	23	100	Recycling	-
Overig	68	100	Divers	-
Totaal 2010	13.280			
Totaal 2009	16.849			

Hoeveelheid afval afgenomen in 2010

De afvalstromen rond bouwplaatsen wordt voor 95 procent afgevoerd door een vaste partner. De cijfers in de tabel hiervoor zijn gebaseerd op de rapportage van deze afvoerder. De hoeveelheid afval is aanzienlijk afgenomen, van 16.849 ton in 2009 naar 13.280 ton in het verslagjaar. De bouwactiviteit is in het afgelopen jaar echter wel afgenomen, waardoor de cijfers een geflatteerd beeld kunnen geven. Opmerkelijk is verder dat het aandeel ongesorteerd bouw en sloopafval is gedaald van 70 procent naar 57 procent, waarvan 80 procent wordt gerecycled.

In 2011 kijken we voor een aantal productgroepen of we ons afval verder kunnen terugdringen of effectiever kunnen afwerken. Dit doen we door de huidige afvalverwerkingsmethoden naar een hoger plan te brengen: van verbranding naar hergebruik, van hergebruik naar minimalisatie en ten slotte naar voorkoming. Ook voor de lange termijn ontwikkelt Ballast Nedam methoden om slimmer met grondstoffen en afval om te gaan, zoals het produceren van biogas.



Bescherming soorten, habitats, biodiversiteit en natuurgebieden

Onze bouwprojecten mogen geen nettoverlies betekenen voor natuur-, bos- en landschapswaarden. Als we plannen opstellen zijn we daarom zeer alert op het risico dat bos en natuur worden aangetast. Dat proberen we altijd te voorkomen en waar dit niet mogelijk is, nemen we compenserende maatregelen om leefgebieden van beschermde plant- en diersoorten elders te realiseren.

Voorbeelden uit ons integrale project om de A2 in Maastricht onder de grond te brengen:

- houden we rekening met een dassenburcht vlakbij het werkterrein;*
- hebben we nieuwe paarverblijven ophangen voor vleermuizen in te slopen flats;*
- hebben we circa 2 hectare nieuw leefgebied gerealiseerd voor de beschermde kamsalamander;*
- worden diverse foerageerroutes voor de das versterkt en verbeterd.*

Bij de Lus van Linne hebben we na afgraving van grind een natuurgebied gecreëerd.

Financiële resultaten

Omzet

x € 1 miljoen	2010	2009	2008	2007	2006
Infrastructuur	710	707	708	675	676
Bouw en Ontwikkeling	670	705	735	601	622
	1380	1412	1443	1276	1298
Overig	(21)	(28)	(17)	(6)	12
Totaal	1359	1384	1426	1270	1310

De omzet in 2010 bedroeg 1359 miljoen euro. Ten opzichte van de omzet van 1384 miljoen euro in 2009, is dit een krappe 2% daling. De omzet van de divisie Infrastructuur bleef ongeveer gelijk en bedroeg 710 miljoen euro. Onderliggend steeg de omzet van grote projecten voornamelijk in de industriebouw. De omzet van de grondstofbedrijven steeg tegen de markt in. De omzet van de prefabbedrijven daalde.

De omzet van de divisie Bouw & Ontwikkeling daalde licht tot 670 miljoen euro. Dit was minder dan de 10% daling van de gehele bouwmarkt door met name de hoge gerealiseerde productie op grote langjarige projecten, zoals het pps-gebouwenproject Kromhoutkazerne in Utrecht en de bouw voor de ministeries van Justitie en Binnenlandse Zaken in Den Haag. De omzet van de vastgoedontwikkeling en regionale bouwbedrijven daalde.

EBIT

x € 1 miljoen	2010	2009	2008	2007	2006
Infrastructuur	22	20	20	18	16
Bouw en Ontwikkeling	4	4	29	33	36
	26	24	49	51	52
Overig	(8)	(7)	(7)	(9)	(10)
Totaal	18	17	42	42	42

Het operationeel resultaat steeg van 17 miljoen euro in 2009 tot 18 miljoen euro in 2010.

De divisie Infrastructuur verbeterde het operationeel resultaat met 10% tot 22 miljoen euro. De verbetering van het operationeel resultaat werd gedragen door de grote projecten, zoals in de industriebouw, de offshore windmolen en de internationale projecten.

De divisie Bouw & Ontwikkeling wist het operationeel resultaat van 4 miljoen euro te handhaven. Dit is beter dan de

in maart 2010 uitgesproken verwachting van een ongeveer break even resultaat. Onderling nam het resultaat van grote projecten sterk toe en daalde het resultaat van de prefabbedrijven.

Het resultaat Overig was 1 miljoen euro lager dan 2009 door een toename van de voorzieningen voor oude mededingingsboetes en claims, die grotendeels gecompenseerd werden door baten uit de afwikkeling van oude claims door schikkingen. De holdingkosten waren nagenoeg ongewijzigd.

Marge

	2010	2009	2008	2007	2006
Infrastructuur	3,1%	2,8%	2,8%	2,7%	2,4%
Bouw en Ontwikkeling	0,6%	0,5%	3,9%	5,5%	5,8%
	1,9%	1,7%	3,4%	4,0%	4,0%
Overig	-	-	-	-	-
Totaal	1,4%	1,2%	2,9%	3,3%	3,2%

De marge op concernbasis steeg tot 1,4% bij een fractioneel lagere omzet. Deze marge lag door de slechte situatie op de vastgoedmarkt ruim onder de range van de langere termijn-doelstelling van 3 tot 5 procent. De marge van de divisie

Infrastructuur steeg van 2,8% tot 3,1%, bij een ongeveer gelijkblijvende omzet. De marge van de divisie Bouw & Ontwikkeling steeg licht bij een 5% lagere omzet.

Nettoresultaat

x € 1 miljoen	2010	2009	2008	2007	2006
EBIT	18	17	42	42	42
Financieringsbaten en -lasten	(7)	(9)	(11)	(4)	(4)
Resultaat voor belastingen	11	8	31	38	38
Belastingen	(4)	(2)	(7)	(11)	6
Nettoresultaat	7	6	24	27	44

Het nettoresultaat steeg met 1 miljoen euro tot 7 miljoen euro. Het resultaat voor belastingen steeg met 3 miljoen euro tot 11 miljoen euro. De financieringsbaten en -lasten daalden door de gestegen geactiveerde rentebaten op pps-vorderingen. De rentelast van leningen steeg met 1 miljoen euro tot 11 miljoen euro.

De belastingdruk nam toe tot 38% doordat niet alle resultaten buiten fiscale eenheid konden worden verrekend. de uitgestelde belastingvordering nam met 1 miljoen euro toe tot 38 miljoen euro. Het deel dat betrekking had op compensabele verliezen bleef ongewijzigd en bedroeg 33 miljoen.

Orderportefeuille

x € 1 miljoen	2010	2009	2008	2007	2006
Infrastructuur	1138	888	705	541	572
Bouw en Ontwikkeling	746	977	1005	916	525
	1884	1865	1710	1457	1097
Overig	(43)	(47)	(43)	(19)	(4)
Totaal	1841	1818	1667	1438	1093

De orderportefeuille steeg in het vierde kwartaal met 235 miljoen euro tot 1 841 miljoen euro. Daarmee was de orderportefeuille zelfs iets hoger dan eind 2009.

De kwaliteit, samenstelling en omvang van de totale orderportefeuille verschaffen ons nog steeds een relatief goede uitgangspositie in een slechte markt.

Vermogen

Het eigen vermogen is met 1 miljoen euro gedaald en bedroeg 161 miljoen euro. Deze daling bestond uit het nettoresultaat van 7 miljoen euro, de dividendbetaling van 3 miljoen euro, de verwerving van een minderheidsbelang voor 3 miljoen euro en overige negatieve mutaties van 2 miljoen euro.

De totale activa stegen met 50 miljoen euro tot 1084 miljoen euro door de voortgaande realisatie van de pps-projecten. Door de toename van de activa en de fractionele daling van het eigen vermogen daalde de solvabiliteit van 16% eind 2009 naar 15%. Het werkzaam vermogen nam met 146 miljoen euro toe tot 425 miljoen euro. De vaste activa namen met 68 miljoen euro toe door met name de pps-projecten en het werkkapitaal steeg met 28 miljoen euro door de toename van de voorraden en de afname van de vooruitbetalingen. Het gemiddeld werkzaam vermogen gedurende het jaar was

echter hoger. Door een eventuele verkoop van een deel van de pps-projecten die operationeel zijn zal het werkzaam vermogen dalen.

De huidige keuze onder IFRS van proportionele consolidatie van de joint ventures, zoals de pps-projecten, heeft grote impact op de geconsolideerde balans. Dit blijkt duidelijk als deze balans wordt vergeleken met de andere optie onder IFRS, waarbij de joint ventures worden verwerkt als een deelneming. Naar verwachting zal binnen een aantal jaren alleen deze laatste methode worden toegestaan en vervalt de optie van proportionele consolidatie. Bij toepassing hiervan voor 2010 dalen de activa met 261 miljoen euro tot 823 miljoen euro, daalt het werkzaam vermogen met 180 miljoen euro tot 245 miljoen euro, stijgt het eigen vermogen met 2 miljoen euro tot 163 miljoen euro en verbetert de netto financieringspositie met maar liefst 175 miljoen euro tot 56 miljoen. De solvabiliteit bedraagt dan 20% in plaats van 15%.



Samen voor Nieuwegein

Ballast Nedam is een van de partners in de stichting Samen voor Nieuwegein. Het 'Samen voor'-concept - ondersteund door het Oranje Fonds en de Rabobank Foundation - brengt bedrijven en maatschappelijke organisaties bij elkaar in een netwerk. Zij wisselen diensten en middelen uit om de lokale samenleving te versterken. Op 18 november 2010 was Ballast Nedam gastheer voor de eerste Beursvloer, een evenement waarbij vraag en aanbod worden omgezet in maatschappelijke transacties. En met succes: de eerste Beursvloer leverde 120 matches op met een totale waarde van ruim 110.000 euro.

Kasstromen

x € 1 miljoen	2010	2009	2008	2007	2006
Operationeel	(39)	61	66	(26)	17
Investerings	(92)	(97)	(42)	(29)	(54)
Financiering	82	56	15	47	(30)
Koersverschillen op liquide middelen	(1)	(1)	1	(2)	-
Totaal	(50)	19	40	(10)	(67)

De kasstroom over 2010 bedroeg 50 miljoen euro negatief tegenover 19 miljoen euro positief over 2009.

De operationele kasstroom bedroeg 39 miljoen euro negatief tegenover een positieve operationele kasstroom van 61 miljoen euro over 2009. In 2009 waren er grote vooruitbetalingen op grote projecten ontvangen die grotendeels weer in 2010 zijn verbruikt voor de realisatie van die projecten. De cash flow uit onderhanden werken veranderde daardoor van euro 72 miljoen positief over 2009 tot 59 miljoen euro negatief.

De kasstroom uit investeringsactiviteiten verbeterde met 5 miljoen euro en bedroeg 92 miljoen euro negatief, grotendeels

bestaande uit 104 miljoen euro aan investeringen, 2 miljoen euro aan ontvangen dividend en 12 miljoen euro aan desinvesteringen. De investeringen betroffen voor 32 miljoen euro de materiële activa, voor 2 miljoen euro de immateriële activa en voor 70 miljoen euro de financiële activa. Deze laatste betroffen grotendeels de pps-vorderingen. De netto investeringen in materiële activa van 24 miljoen euro waren 1 miljoen euro lager dan de afschrijvingen.

De positieve kasstroom uit financieringsactiviteiten van 82 miljoen euro bestond uit de per saldo voor 88 miljoen euro opgenomen langlopende leningen, een dividendbetaling van 3 miljoen euro over 2009 en 3 miljoen euro verwerving van een minderheidsbelang.

Netto financieringspositie

x € 1 miljoen	2010	2009	2008	2007	2006
Netto liquide middelen	61	111	92	52	62
Kortlopend deel langlopende leningen	(7)	(6)	(7)	(18)	(3)
Langlopende leningen	(285)	(197)	(126)	(97)	(36)
Totaal	(231)	(92)	(41)	(63)	23

De netto financieringspositie nam met 139 miljoen af tot 231 miljoen euro. De langlopende leningen zijn met 88 miljoen euro toegenomen tot 285 miljoen euro. Deze toename betrof met name de per saldo met 73 miljoen euro toegenomen pps-leningen en twee nieuwe projectleningen van samen 14 miljoen euro. De netto liquide middelen namen met 50 miljoen euro af tot 61 miljoen euro door de sterke afname van de in 2009 ontvangen vooruitbetalingen op grote projecten met 38 miljoen euro tot 90 miljoen euro. Gedurende het jaar bestond er een grotere financieringsbehoefte dan op het jaareinde.

Voor de komende jaren is er geen noodzaak voor herfinanciering van de langlopende leningen. De algemene lening van 50 miljoen euro heeft een looptijd tot 1 april 2014 en een vaste rente van 5,4%. Als zekerheid is hypotheek gevestigd op een aantal onroerende zaken die in gebruik zijn door Ballast Nedam. De andere grote lening van 34 miljoen euro is voornamelijk voor de financiering van een aantal grondposities in een aparte vennootschap. Deze lening heeft een looptijd tot oktober 2015 en een rente van Euribor plus een opslag. Als zekerheid is hypotheek gevestigd op de betreffende grondposities. De leningsvoorwaarden van beide leningen bevatten geen financiële convenanten.

Vooruitzichten

Voor 2011 verwachten we niet dat de markt zich al herstelt. De concurrentie met de daarbij behorende prijsdruk blijft groot.

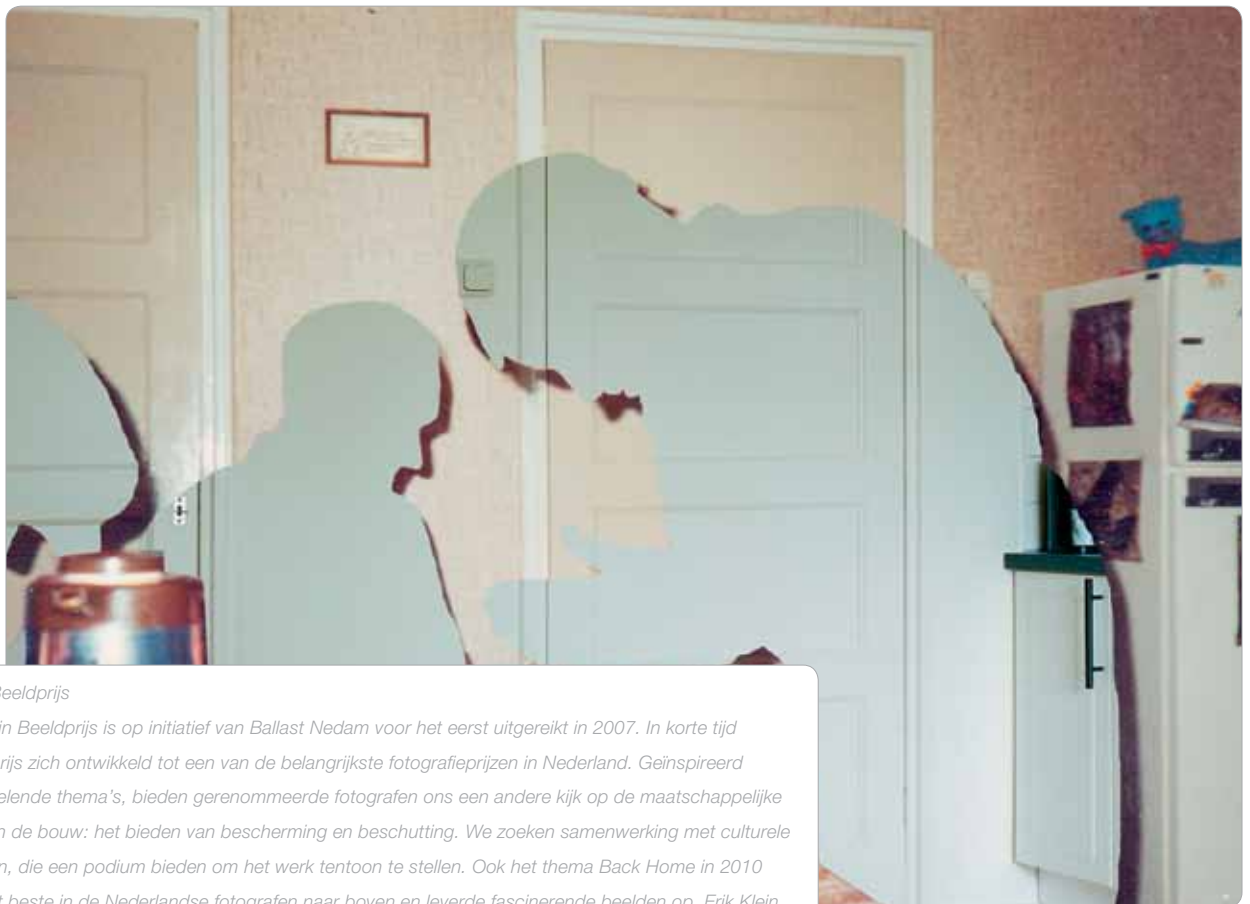
Het volume in infrastructuurmarkt zal licht afnemen. Het aanbod van grote projecten zal door de extra uitgaven van de centrale overheid wel op niveau blijven. De opdrachten van de lagere overheden zullen dalen. Positief zijn we over de markten voor offshore windmolenprojecten en voor alternatieve brandstoffen.

Alhoewel de economie in bepaalde sectoren aantrekt zal er nog geen verbetering optreden in het volume van zowel de woningsector als de utiliteitssector. Dat komt door de verdere beperkingen vanuit de financiering en het laatcyclische karakter van de bouwsector.

De Raad van Bestuur verwacht over 2011 een ongeveer gelijkblijvend operationeel resultaat van 15 miljoen euro tot 20 miljoen euro te behalen bij een lagere omzet. Het operationeel resultaat over 2010 bedroeg 18 miljoen euro. Het productievolume op de grote werken van Bouw & Ontwikkeling zal terugkeren naar een meer gangbaar niveau ten opzichte van de zeer hoge productie in 2010.

Nieuwegein, 10 maart 2011

Raad van Bestuur
T.A.C.M. Bruijninx
R. Malizia



Bouw in Beeldprijs

De Bouw in Beeldprijs is op initiatief van Ballast Nedam voor het eerst uitgereikt in 2007. In korte tijd heeft de prijs zich ontwikkeld tot een van de belangrijkste fotografieprijzen in Nederland. Geïnspireerd door wisselende thema's, bieden gerenommeerde fotografen ons een andere kijk op de maatschappelijke functie van de bouw: het bieden van bescherming en beschutting. We zoeken samenwerking met culturele instellingen, die een podium bieden om het werk tentoon te stellen. Ook het thema Back Home in 2010 haalde het beste in de Nederlandse fotografen naar boven en leverde fascinerende beelden op. Erik Klein Wolterink maakte de winnende serie 'Terug thuis', waarvoor hij letterlijk naar zijn ouderlijk huis terugkeerde. De internationale jury vond dat hij met treffende beelden, creatief de kern van het thema raakte.



Corporate Governance



Ministeries van Justitie en Binnenlandse
Zaken en Koninkrijksrelaties, Den Haag

Bij Ballast Nedam zijn we voortdurend scherp op de vraag of onze bedrijfsprocessen, regels en beleid nog helemaal gedragen worden door onze stakeholders en optimaal geschikt zijn om onze ondernemingsdoelen te bereiken. Aan een goede corporate governance hechten de Raad van Commissarissen en de Raad van Bestuur van Ballast Nedam grote waarde.

In dit hoofdstuk vindt u eerst een overzichtsparagraaf over hoe de onderneming wordt bestuurd, daarna doet de Raad van Commissarissen verslag van de manier waarop het toezicht op de onderneming is uitgevoerd en ten slotte legt de Raad van Commissarissen in het remuneratierapport verantwoording af over het beloningsbeleid bij Ballast Nedam.

Bestuurs- en zeggenschapsstructuur

Een actuele aanpassing op dit punt is dat de divisiestructuur begin 2011 is losgelaten en vervangen door een structuur van zes clusters die zijn geformeerd op basis van producten en processen. De taakverdeling binnen de Raad van Bestuur wordt daarop aangepast met de voorgenomen herbenoeming van R. Malizia tot Chief Operating Officer en met de voorgenomen benoeming van P. van Zwieten als Chief Financial Officer. De heer T.A.C.M. Bruijninx is Chief Executive Officer van de Raad van Bestuur en zal zijn functie als Chief Financial Officer neerleggen. De zes clusterdirecteuren vormen met de Raad van Bestuur de Concernraad van Ballast Nedam.

In 2011 worden ook de ondersteunende diensten van de twee voormalige divisies – Bouw & Ontwikkeling en Infrastructuur - en de holding gebundeld tot één ondersteunende dienst. Met ingang van de halfjaarcijfers 2011 zal Ballast Nedam naar vier segmenten rapporteren in plaats van naar twee divisies. Deze segmenten zijn Bouw & Ontwikkeling, Infrastructuur, Specialismen en Toelevering.

Van divisiestructuur naar clusterindeling

De divisiestructuur is veranderd in een clusterstructuur, omdat:

- we betere oplossingen kunnen bieden aan de klant door onze onderneming te organiseren naar producten

en processen en de ondersteunende diensten te optimaliseren;

- een COO de clusters kan verbinden tot een geheel en ondersteunende diensten kan bundelen. Bij integrale projecten is het noodzakelijk dat Ballast Nedam meer handelt als één bedrijf dan als twee divisies;
- de operationele prestaties van de regiobedrijven en de prefabfabrieken verbeteren als ze meer samenwerken binnen de clusters en vanuit die clusters operationeel worden aangestuurd.
- de kwaliteit van de ondersteunende diensten omhooggaat en de kosten omlaag door bundeling;
- de governance versterkt wordt door de aangepaste taakverdeling binnen de Raad van Bestuur;
- de transparantie groter wordt als we rapporteren naar vier segmenten in plaats van naar twee divisies.

De operaties van Ballast Nedam worden aangestuurd vanuit de volgende zes clusters:

- Ballast Nedam Bouw & Ontwikkeling Speciale Projecten
Focus: grotere complexe bouwprojecten of projecten met een afwijkend risicoprofiel realiseren.
- Ballast Nedam Bouw & Ontwikkeling
Focus: vastgoedprojecten in Nederland ontwikkelen, realiseren en beheren.
- Ballast Nedam Infra Speciale Projecten
Focus: grotere infrastructuurprojecten in Nederland, alle internationale projecten van Ballast Nedam en de offshore windmolenprojecten realiseren.
- Ballast Nedam Infra
Focus: infrastructuurprojecten in Nederland ontwikkelen, realiseren en beheren.
- Ballast Nedam Specialismen
Focus: producten en dienstverlening leveren op projectbasis. Voorbeelden hiervan zijn engineering, bouwkuipen, milieutechniek en asfalt.
- Ballast Nedam Toelevering
Focus: grondstoffen en prefab (beton)producten leveren, die op basis van een industrieel proces worden vervaardigd.

Ballast Nedam is decentraal georganiseerd. In 2010 bestond het concern uit twee divisies, die weer verdeeld zijn in decentrale werkmaatschappijen. Door deze decentrale organisatie liggen het ondernemerschap en de bijbehorende verantwoordelijkheden zo dicht mogelijk bij de markt en bij

Weggebruikers hebben overlast door werkzaamheden aan een van de drukke snelwegen van Nederland. Ballast Nedam geeft op borden met smileys aan hoe lang het traject van de werkzaamheden nog is. Weggebruikers weten zo precies hoeveel kilometer zij nog last hebben van de werkzaamheden en kunnen zich beter instellen op de te verwachten overlast. Hierdoor beleven ze hun autorit als prettiger en wordt hun rijdgedrag beter en veiliger.

de uitvoering van projecten. In dit decentrale besturingsmodel is het essentieel dat het ondernemen maatschappelijk verantwoord gebeurt, dat de onderneming goed bestuurd wordt en dat het management goed toezicht houdt op de onderneming. Daarom werkt Ballast Nedam volgens een uitgewerkte corporategovernancestructuur, waarvan u in dit hoofdstuk de hoofdlijnen leest.

Nederlandse corporategovernancecode

Ballast Nedam onderschrijft de principes van de Nederlandse corporategovernancecode (de Code) en past de best practicebepalingen van deze code toe, met een klein aantal uitzonderingen. De best practicebepalingen in de Code, die de commissie-Frijns heeft aangepast, heeft Ballast Nedam in het boekjaar 2010 zo volledig mogelijk toegepast.

Tijdens de Algemene Vergadering van Aandeelhouders van 10 mei 2006 hebben de aandeelhouders de corporategovernancestructuur en het corporategovernancebeleid van Ballast Nedam goedgekeurd. Sindsdien is de corporategovernancestructuur van de vennootschap niet substantieel veranderd, evenmin als de naleving van de Code. De corporategovernancestructuur en het corporategovernancebeleid staan elk jaar op de agenda van de aandeelhoudersvergadering.

Ballast Nedam volgt vijf belangrijke best practicebepalingen uit de Code nog niet helemaal:

1. De maximale benoemingstermijn van vier jaar (best practicebepaling II.1.1) en de maximale ontslagvergoeding van eenmaal het vaste jaarsalaris (best practicebepaling II.2.8) volgen wij

niet voor de heer Bruijninx. De heer Bruijninx is begin 2003 benoemd voor onbepaalde tijd, vóórdat de Code in werking trad. Met hem is een ontslagvergoeding overeengekomen van anderhalf keer het vaste jaarsalaris. Ballast Nedam respecteert deze contractuele voorwaarden.

2. De Raad van Commissarissen heeft voor de huidige bestuurders niet de mogelijkheid om variabele bezoldigingscomponenten bij te stellen, zoals beschreven in best practicebepaling II.2.10. Ballast Nedam respecteert de bestaande contractuele voorwaarden. We zullen de mogelijkheid tot bijstellen van variabele bezoldigingscomponenten wel opnemen in de arbeidsovereenkomst van nieuwe bestuurders.
3. De Raad van Commissarissen heeft voor de huidige bestuurders niet de bevoegdheid de variabele bezoldiging die is toegekend op basis van onjuiste (financiële) gegevens, terug te vorderen van de bestuurder (claw backclausule zoals beschreven in best practicebepaling II.2.11). Ballast Nedam respecteert de bestaande contractuele voorwaarden. We zullen de mogelijkheid tot bijstellen van variabele bezoldigingscomponenten wel opnemen in de arbeidsovereenkomst van nieuwe bestuurders.
4. Analistenbijeenkomsten, analistenpresentaties, presentaties aan (institutionele) beleggers en persconferenties kunnen nog niet door aandeelhouders gelijktijdig gevolgd worden door webcasting, telefoon of anderszins. Ballast Nedam overweegt of zij dit in de toekomst mogelijk gaat maken.



5. De verklaring over de financiële verslaggevingsrisico's (best practicebepaling II.1.5) heeft Ballast Nedam afgelegd conform de wettelijke regeling die voortvloeit uit de Transparantierichtlijn, zoals in dit jaarverslag beschreven in het hoofdstuk Risicobeheersing en risicoprofiel (zie p. 16).

U kunt de manier waarop wij de Code naleven, gedetailleerd nalezen in een overzicht op www.ballast-nedam.nl.

Corporategovernanceverklaring

Ballast Nedam N.V. heeft alle verklaringen en mededelingen zoals bedoeld in de Code, het Burgerlijk Wetboek en in andere wet- en regelgeving over corporate governance, in dit jaarverslag opgenomen. Op onze website is ook een document beschikbaar met alle verklaringen en mededelingen zoals bedoeld in het Besluit van 23 december 2004 tot vaststelling van nadere voorschriften omtrent de inhoud van het jaarverslag.

Juridische structuur

Ballast Nedam N.V. is een naamloze vennootschap naar Nederlands recht, waarop het volledige structuurregime van toepassing is. Het geplaatste aandelenkapitaal bestaat uit 10 miljoen gewone aandelen op naam. Certificaten van aandelen Ballast Nedam zijn genoteerd aan NYSE Euronext Amsterdam. De Stichting Administratiekantoor van aandelen Ballast Nedam geeft certificaten van aandelen uit en houdt de onderliggende aandelen. Per 31 december 2010 heeft de stichting 99,45 procent van het geplaatste kapitaal gecertificeerd. Ballast Nedam heeft geen beschermingsconstructies.

De vennootschap kent een Raad van Commissarissen en een Raad van Bestuur. De Raad van Bestuur heeft voor bepaalde belangrijke besluiten de goedkeuring nodig van de Raad van Commissarissen. Voor besluiten over een belangrijke verandering van de identiteit of het karakter van de vennootschap of de onderneming heeft de Raad van Bestuur ook de goedkeuring nodig van de Algemene Vergadering van Aandeelhouders.

Als de Raad van Bestuur een voorstel doet om de statuten te wijzigen en de Raad van Commissarissen keurt dit voorstel goed, dan neemt de Algemene Vergadering

van Aandeelhouders hierover een besluit met gewone meerderheid van de uitgebrachte stemmen. In alle andere gevallen besluit de vergadering alleen tot wijziging van de statuten met een meerderheid van stemmen, die ten minste 70 procent van het geplaatste kapitaal vertegenwoordigt.

Raad van Commissarissen

De Raad van Commissarissen houdt toezicht op de Raad van Bestuur en de algemene gang van zaken van de vennootschap en de daarmee verbonden onderneming, en staat de Raad van Bestuur met raad terzijde. De Raad van Commissarissen vervult zijn taak met het oog op het belang van Ballast Nedam N.V. en de aan haar verbonden onderneming, en weegt de belangen af van de betrokkenen die daarbij een rol spelen of daaraan verbonden zijn. Bij zijn taak betreft de Raad van Commissarissen ook de maatschappelijke aspecten van ondernemen, die voor de onderneming relevant zijn. De Raad van Commissarissen bestaat momenteel uit drie leden. Tijdens de Algemene Vergadering van Aandeelhouders in mei 2011 zal de Raad van Commissarissen een nieuw lid voordragen ter benoeming. Alle commissarissen zijn onafhankelijk in de zin van de Code.

Voordracht en benoeming

De commissarissen worden op voordracht van de Raad van Commissarissen benoemd door de Algemene Vergadering van Aandeelhouders. De Algemene Vergadering van Aandeelhouders kan de voordracht afwijzen bij gewone meerderheid van de uitgebrachte stemmen, die ten minste een derde van het geplaatste kapitaal vertegenwoordigt. De Algemene Vergadering van Aandeelhouders en de Centrale Ondernemingsraad kunnen aan de Raad van Commissarissen personen aanbevelen om als commissaris te worden voorgedragen. De Raad van Commissarissen draagt voor een derde van zijn leden een persoon voor, die de Centrale Ondernemingsraad heeft aanbevolen. Deze stelregel is behoudens bezwaren van de Raad van Commissarissen, namelijk als de Raad verwacht dat

- de aanbevolen persoon ongeschikt is voor de taak van commissaris;
- de Raad van Commissarissen bij benoeming volgens de aanbeveling niet naar behoren zal zijn samengesteld.

De Algemene Vergadering van Aandeelhouders kan het vertrouwen in de Raad van Commissarissen opzeggen bij gewone meerderheid van de uitgebrachte stemmen,

die ten minste een derde van het geplaatste kapitaal vertegenwoordigt.

Bezoldiging Raad van Commissarissen

De Algemene Vergadering van Aandeelhouders stelt de bezoldiging van de commissarissen vast. De huidige bezoldiging van de Raad van Commissarissen is vastgesteld in de jaarlijkse aandeelhoudersvergadering in 2005. De bezoldiging van de auditcommissie is vastgesteld in de jaarlijkse aandeelhoudersvergadering in 2008.

Taken en reglement Raad van Commissarissen

De Raad van Commissarissen vervult in zijn huidige omvang van drie leden collectief de functies van remuneratiecommissie en selectie- en benoemingscommissie. De auditcommissie bereidt, binnen haar taakgebied, de besluitvorming van de Raad van Commissarissen voor en adviseert de Raad van Commissarissen. De taken en werkwijze van de auditcommissie zijn vastgelegd in een reglement dat u vindt op www.ballast-nedam.nl.

In het reglement van de Raad van Commissarissen staan nadere regels over de taakverdeling en werkwijze van de Raad van Commissarissen, en over de omgang met de Raad van Bestuur, de Algemene Vergadering van Aandeelhouders en de Centrale Ondernemingsraad. Ook dit reglement vindt u op onze website. De samenstelling van de Raad van Commissarissen vindt u op pagina 67 van dit jaarverslag.

Geen tegenstrijdige belangen

In 2010 zijn er geen transacties geweest, waarbij tegenstrijdige belangen speelden van commissarissen, bestuurders, of een natuurlijk- of rechtspersoon die ten minste 10 procent van de aandelen in Ballast Nedam houdt, die van materiële betekenis zijn voor de vennootschap of voor de persoon in kwestie.

Raad van Bestuur

De Raad van Bestuur bestuurt de vennootschap en is verantwoordelijk voor de doelstellingen van de vennootschap, de strategie en het beleid, en de resultaten die daaruit voortvloeien. De Raad van Bestuur bestaat nu uit twee leden. De Raad van Commissarissen is voornemens om een derde lid te benoemen.

De leden van de Raad van Bestuur worden benoemd, geschorst en ontslagen door de Raad van Commissarissen. De Raad van Commissarissen licht de Algemene Vergadering van Aandeelhouders in over een voorgenomen benoeming. De Raad van Commissarissen ontslaat een lid van de Raad van Bestuur alleen nadat de Algemene Vergadering van Aandeelhouders is gehoord over het voorgenomen ontslag.

Beloning Raad van Bestuur

De beloning van de individuele leden van de Raad van Bestuur wordt vastgesteld door de Raad van Commissarissen binnen het beloningsbeleid dat door de Algemene Vergadering van Aandeelhouders is vastgesteld. Het huidige beloningsbeleid van Ballast Nedam is vastgesteld in de jaarlijkse aandeelhoudersvergadering in 2005.

Machtiging inzake uitgifte van aandelen en voorkeursrecht

In 2010 hebben de aandeelhouders tijdens hun jaarlijkse vergadering de Raad van Bestuur tot 7 november 2011 gemachtigd om onder goedkeuring van de Raad van Commissarissen:

- eigen (certificaten van) aandelen in te kopen tot maximaal 10 procent van het geplaatste kapitaal;
- aandelen uit te geven en/of rechten te verlenen tot het nemen van deze aandelen, voor een maximum van 10 procent van het geplaatste kapitaal plus een additionele 10 procent van het geplaatste kapitaal als de uitgifte is gekoppeld aan een acquisitie of fusie, mits er na een uitgifte van meer dan 10 procent van het geplaatste kapitaal binnen twee maanden een Bijzondere Algemene Vergadering van Aandeelhouders belegd wordt, waarop deze uitgifte wordt toegelicht en verantwoord, als er niet binnen drie maanden al een Algemene Vergadering van Aandeelhouders op de agenda staat;
- het voorkeursrecht op uit te geven aandelen te beperken of uit te sluiten.

Reglement Raad van Bestuur

In het reglement van de Raad van Bestuur zijn nadere regels opgenomen over de taakverdeling en werkwijze van de Raad van Bestuur, en over de omgang met de Raad van Commissarissen, de Algemene Vergadering van Aandeelhouders, de Centrale Ondernemingsraad en de externe accountant. Dit reglement vindt u op www.ballast-nedam.nl. De samenstelling van de Raad van Bestuur vindt u op pagina 74 van dit jaarverslag.

Management van de clusters en werkmaatschappijen

De Raad van Bestuur stuurt het clustermanagement aan en het clustermanagement stuurt op zijn beurt het management van de werkmaatschappijen aan. Het management van de clusters en van elke werkmaatschappij werken vanuit duidelijk gedefinieerde 'terms of reference', waarin hun bevoegdheden zijn geregeld. De Raad van Bestuur moet projecten boven een bepaalde waarde of met een bepaald risicoprofiel goedkeuren, voordat Ballast Nedam een contract kan afsluiten. Eenzelfde systeem bestaat op clusterniveau voor projecten met een bepaalde waarde en een bepaald risicoprofiel. Het clustermanagement moet alle projecten goedkeuren, ook de grote projecten die ook de Raad van Bestuur moet goedkeuren. U leest hier meer over in het hoofdstuk Risicobeheersing en risicoprofiel (zie p. 16).

Algemene Vergadering van Aandeelhouders

Binnen zes maanden na afloop van het boekjaar wordt de jaarlijkse Algemene Vergadering van Aandeelhouders gehouden. Andere aandeelhoudersvergaderingen kunnen worden gehouden op verzoek van de Raad van Bestuur of de Raad van Commissarissen. Ook aandeelhouders en/of certificaathouders die alleen of gezamenlijk ten minste 10 procent van het geplaatste kapitaal vertegenwoordigen, kunnen een aandeelhoudersvergadering bijeenroepen.

Agenda jaarvergadering

Op de agenda van de jaarlijkse Algemene Vergadering van Aandeelhouders staan onder meer de volgende onderwerpen:

- het jaarverslag bespreken;
- de jaarrekening vaststellen;
- het verzoek om decharge te verlenen aan de Raad van Bestuur en aan de Raad van Commissarissen;
- de externe accountant benoemen;
- de winstbestemming vaststellen.

Aandeelhouders en/of certificaathouders die alleen of gezamenlijk ten minste 1 procent van het geplaatste kapitaal vertegenwoordigen, hebben het recht om agendapunten voor te stellen. De vennootschap neemt dergelijke verzoeken over, tenzij zwaarwegende belangen zich daartegen verzetten. Het verzoek moet ten minste zestig dagen voor de datum van de aandeelhoudersvergadering zijn ingediend.

Stemrecht en besluitprocedure

Iedere aandeelhouder en certificaathouder heeft het recht om een Algemene Vergadering van Aandeelhouders bij te wonen, daarin het woord te voeren en zijn stemrecht uit te oefenen. Om deze vergaderrechten te kunnen uitoefenen, moeten aandeelhouders en certificaathouders voldoen aan de voorwaarden die staan vermeld in de oproepingsadvertentie voor deze vergadering. Bij het oproepen van een aandeelhoudersvergadering maakt de Raad van Bestuur gebruik van een registratiedatum. Elk (certificaat van) aandeel geeft recht om één stem uit te brengen. Alle besluiten van de Algemene Vergadering van Aandeelhouders worden genomen met gewone meerderheid van de uitgebrachte stemmen, tenzij de wet of de statuten een grotere meerderheid voorschrijven.

Stemuitslagen en notulen

De stemuitslagen van een Algemene Vergadering van Aandeelhouders worden per agendapunt op de website van de vennootschap www.ballast-nedam.nl geplaatst binnen vijftien dagen na de vergadering. Binnen drie maanden na afloop van een Algemene Vergadering van Aandeelhouders worden de conceptnotulen op de website van Ballast Nedam geplaatst. Aandeelhouders en certificaathouders kunnen de daaropvolgende drie maanden op die conceptnotulen reageren. Vervolgens stellen de voorzitter en secretaris van de aandeelhoudersvergadering de notulen vast.

Certificering

Als het bestuur van Stichting Administratiekantoor van aandelen Ballast Nedam zijn stemrecht op de aandelen uitoefent, is het bestuur primair gericht op het belang van de certificaathouders. Het bestuur houdt rekening met het belang van de vennootschap en de daarmee verbonden onderneming. Het bestuur van deze stichting bestaat uit drie onafhankelijke leden en benoemt de bestuurders. De Vergadering van Certificaathouders kan personen aanbevelen om in dit bestuur benoemd te worden.

Elk jaar wordt een Vergadering van Certificaathouders gehouden. In deze vergadering verstrekt het bestuur van de stichting onder meer een verklaring over zijn voorgenomen stemgedrag in de Algemene Vergadering van Aandeelhouders.

Het bestuur van de stichting verleent zonder enige beperkingen en onder alle omstandigheden stemvolmachten aan

certificaathouders die daarom vragen. Ook kunnen certificaathouders steminstructies geven. De certificaten zijn volledig en onbeperkt royeerbaar. Ballast Nedam gebruikt certificering niet als beschermingsmaatregel, maar uitsluitend als middel om te voorkomen dat een minderheid van de aandeelhouders de besluitvorming in de Algemene Vergadering van Aandeelhouders beheerst.

Op pagina 136 van het jaarverslag vindt u het verslag van het bestuur van Stichting Administratiekantoor van aandelen Ballast Nedam. In dit verslag licht het bestuur de activiteiten van de stichting in 2010 toe. Ook vindt u daar hoe het bestuur is samengesteld.

Accountant

De externe accountant is belast met de controle van de jaarrekening en wordt benoemd door de Algemene Vergadering van Aandeelhouders. Tijdens de jaarlijkse aandeelhoudersvergadering in 2010 is de opdracht om de jaarrekening over 2010 te onderzoeken, verleend aan KPMG Accountants

N.V. Tijdens de jaarlijkse Algemene Vergaderingen van Aandeelhouders is de externe accountant aanwezig om eventuele vragen te beantwoorden over zijn verklaring over de getrouwheid van de jaarrekening.

De externe accountant woont ook de vergaderingen bij van de auditcommissie en de Raad van Commissarissen, waarin de jaarcijfers en de halfjaarcijfers worden besproken. De externe accountant rapporteert aan de Raad van Commissarissen en de Raad van Bestuur.

De Raad van Bestuur en de auditcommissie beoordelen ten minste één keer in de vier jaar grondig hoe de externe accountant functioneert in zijn diverse taken. De belangrijkste conclusies hiervan worden meegedeeld aan de Algemene Vergadering van Aandeelhouders, om de voordracht tot benoeming van de externe accountant te kunnen beoordelen.



Floriadebrug

Ballast Nedam zoekt naar beste-waardeleveranciers en zet daarvoor de prestatie-inkoopmethodiek in. De leveranciers die hiermee geselecteerd worden, managen de risico's op hun vakgebied en minimaliseren die risico's daardoor ook voor Ballast Nedam en haar klanten. Deze leveranciers onderscheiden zich van de concurrentie door hun vooruitziende blik. Door op deze manier leveranciers te selecteren, voorkomen we onnodige communicatie, extra werk en kosten en kunnen we gemakkelijker besluiten nemen tijdens het realisatieproces. Bij het project Floriadebrug in Venlo gebruiken we deze methodiek om een leverancier voor de brug te selecteren. Met deze leverancier bespreken we voor de gunning alle problemen en bedenken we daar mogelijke oplossingen voor.

Bericht van de Raad van Commissarissen

De Raad van Commissarissen constateert dat Ballast Nedom over 2010 een beter dan verwacht operationeel resultaat van 18 miljoen euro heeft behaald. De divisies Infrastructuur en Bouw & Ontwikkeling hebben beide de verwachtingen die in maart 2010 bij de presentatie van de jaarcijfers door Ballast Nedom zijn uitgesproken, iets overtroffen.

In oktober 2010 is mevrouw M.H. Schultz van Haegen-Maas Geesteranus teruggetreden als lid van de Raad van Commissarissen, omdat zij werd benoemd tot minister van Infrastructuur en Milieu. De Raad van Commissarissen spreekt zijn waardering en dank uit voor de inzet en waardevolle bijdrage die mevrouw Schultz van Haegen heeft geleverd als lid van de Raad van Commissarissen.

In 2010 heeft de heer R.L.M. Jacobs om persoonlijke redenen besloten terug te treden als lid van de Raad van Bestuur van Ballast Nedom. De heer Jacobs heeft een belangrijke rol gespeeld in de professionalisering en positionering van de divisie Bouw & Ontwikkeling. De Raad van Commissarissen heeft begrip en waardering voor de keuze die de heer Jacobs gemaakt heeft.

Zelfde strategie; nieuwe organisatievorm

Naar aanleiding van de huidige marktontwikkelingen en als gevolg van het vertrek van de heer Jacobs heeft de Raad van Commissarissen samen met de Raad van Bestuur de strategie van Ballast Nedom tegen het licht gehouden. De conclusie daarvan is dat de strategie gehandhaafd wordt, die uiteengezet is op pagina 11 van dit jaarverslag. Vervolgens hebben we gekeken of de huidige organisatievorm past bij de strategie en de marktontwikkelingen. Daarop hebben de Raad van Commissarissen en de Raad van Bestuur samen geconcludeerd dat de organisatievorm als volgt aangepast moet worden:

- De Raad van Bestuur zal gaan bestaan uit een CEO (chief executive officer), een COO (chief operating officer) en een CFO (chief financial officer).
- Onder de Raad van Bestuur zullen de twee divisies opgaan in zes clusters. De Raad van Commissarissen is voornemens om tijdens de Algemene Vergadering van Aandeelhouders de heer P. van Zwieten voor te dragen tot benoeming als lid van de Raad van Bestuur en de heer R. Malizia tot herbenoeming als lid van de Raad van Bestuur.

Als de Raad van Commissarissen na kennisgeving aan de Algemene Vergadering van Aandeelhouders overgaat tot herbenoeming en benoeming van de heren Malizia en Van Zwieten, zal de Raad van Bestuur uit drie leden bestaan en zal de heer Bruijninx (CEO) zijn functie als CFO neerleggen.

Terugkijkend op 2010 spreekt de Raad van Commissarissen zijn waardering uit voor de deskundige en effectieve manier waarop de Raad van Bestuur leiding heeft gegeven aan het concern onder turbulente marktomstandigheden.

Dividend

Het uitgangspunt van het dividendbeleid van Ballast Nedom is om 50 procent van het nettoresultaat als dividend uit te keren. De Raad van Commissarissen heeft het voorstel van de Raad van Bestuur goedgekeurd om van het nettoresultaat van 7 miljoen euro een bedrag van 3,5 miljoen euro toe te voegen aan de overige reserves. Het resterende deel van het nettoresultaat staat ter beschikking aan de aandeelhouders. Wij stellen voor om over 2010 in contanten een dividend uit te keren van 0,36 euro per uitstaand aandeel (2009: 0,31 euro). Het nettoresultaat per uitstaand aandeel bedroeg 0,73 euro.

Vergaderingen van de Raad van Commissarissen

De Raad van Commissarissen heeft in 2010 zeven keer vergaderd, in aanwezigheid van de Raad van Bestuur. Bij zes van deze vergaderingen waren alle commissarissen aanwezig, bij één vergadering was een lid van de Raad van Commissarissen niet aanwezig, maar is er met hem telefonisch overleg geweest. Tijdens elke vergadering heeft de Raad van Commissarissen, ook aan de hand van de periodieke rapportages, aandacht besteed aan de financiële ontwikkelingen, de operationele gang van zaken in de divisies en aan de marktontwikkelingen. De strategie van Ballast Nedom is besproken tijdens een extra ingelaste vergadering. Tijdens de vergadering in december heeft de Raad van Commissarissen zich gebogen over de organisatievorm en de operationele en financiële doelstellingen van het concern, en de risico's die daaraan zijn verbonden. In de decembervergadering heeft de Raad van Commissarissen bovendien het businessplan voor de komende jaren besproken. Verder zijn tijdens de vergaderingen separate notities van de Raad van Bestuur besproken. Ook kwamen besluiten van de Raad van Bestuur aan de orde, die de goedkeuring behoeften van de Raad van Commissarissen.

Het dividendvoorstel over 2009 is behandeld en de jaarlijkse aandeelhoudersvergadering is voorbereid en geëvalueerd. Daarnaast is met de Raad van Bestuur overlegd over ICT-ontwikkelingen binnen Ballast Nedam.

De jaarcijfers en de halfjaarcijfers zijn besproken in de vergaderingen van maart en juli. Daarbij was de externe accountant aanwezig en hij presenteerde zijn bevindingen over de financiële rapportage. De Raad van Bestuur heeft het risicoprofiel van het concern periodiek toegelicht. Ook sprak de Raad van Commissarissen met de Raad van Bestuur over de belangrijkste risico's van de vennootschap, de interne risicobeheersing- en controlesystemen en de manier waarop de risico's verder kunnen worden beperkt en beheerst. Daarnaast heeft de Raad van Commissarissen met de Raad van Bestuur overlegd over hoe de risico's en faalkosten beperkt kunnen worden in het operationele proces. De externe accountant is in dit overleg betrokken.

Behalve dit reguliere overleg tussen de Raad van Commissarissen en de Raad van Bestuur, hebben de voorzitters van beide raden frequent contact gehad over de gang van zaken en actuele onderwerpen.

De Raad van Commissarissen heeft ook vergaderd, zonder dat de Raad van Bestuur daarbij aanwezig was. In die vergadering hebben we besproken hoe de Raad van Bestuur functioneert als college en per individueel bestuurslid. Ook kwam daarbij de beloning van de leden van de Raad van Bestuur aan de orde. Verder heeft de Raad van Commissarissen zijn eigen functioneren geëvalueerd, waarbij de commissieleden indringend met elkaar gesproken hebben over het functioneren van de Raad van Commissarissen en zijn individuele leden. Tot slot is de profielschets en de samenstelling van de Raad van Commissarissen besproken. In dit kader is uitgebreid stilgestaan bij het vinden van een geschikte kandidaat om de vacature binnen de Raad van Commissarissen te vervullen.

Ballast Nedam heeft een traditie om goed te overleggen met de vertegenwoordiging van het personeel. Een van de leden van de Raad van Commissarissen heeft een vergadering van de Centrale Ondernemingsraad bijgewoond.

Er zijn in 2010 geen transacties geweest, waarbij de commissarissen tegenstrijdige belangen hadden van materiële

betekenis. De best practicebepalingen III.6.1 tot en met III.6.3. uit de corporategovernancecode worden nageleefd.

Verslag auditcommissie

De auditcommissie bestaat uit de commissarissen R.M.M. Boelen (voorzitter) en J.C. Huis in 't Veld. De commissie vergaderde in 2010 vier keer in aanwezigheid van de voorzitter van de Raad van Bestuur en de financieel directeur van de holding. Ook de externe accountant nam deel aan de vergaderingen.

De auditcommissie heeft in haar vergaderingen onder meer de volgende onderwerpen besproken: de halfjaar- en jaarcijfers, het jaarverslag, de verslagen van de externe accountants, de ontwikkelingen op het gebied van International Financial Reporting Standards (IFRS) en compliance, het risicoprofiel en de fiscale positie van de onderneming. Daarnaast heeft de auditcommissie specifieke aandacht besteed aan de algemene financiële strategie en financiële procedures, de interne risicobeheersing- en controlesystemen en aan het risicomanagement op projecten. Verder heeft de auditcommissie geëvalueerd of er behoefte bestaat aan een interne auditor en de Raad van Commissarissen heeft daarna de Raad van Bestuur aanbevolen geen interne auditor aan te stellen.

In de vierde vergadering heeft de auditcommissie afzonderlijk gesproken met de externe accountants en de financieel directeur. Ook heeft de commissie haar eigen functioneren geëvalueerd, door indringend met elkaar te spreken over het functioneren van de auditcommissie.

Overige commissies

Gedurende 2010 heeft de Raad van Commissarissen collectief de functies vervuld van remuneratiecommissie en selectie- en benoemingscommissie en de onderwerpen besproken die gewoonlijk in deze commissies aan de orde komen.

Onafhankelijkheid en diversiteit aan expertise

De Raad van Commissarissen voldoet aan het onafhankelijkheidscriterium zoals verwoord in de Nederlandse corporategovernancecode. De Raad van Commissarissen streeft naar een samenstelling uit leden met een diverse achtergrond en expertise. Daarbij gaat het onder andere kennis over human resource management, bouwnijverheid, openbaar bestuur, financiële deskundigheid en juridische zaken. De Raad van

Commissarissen tracht door het vervullen van de vacature dit streven te verwezenlijken.

Jaarrekening en decharge

De Raad van Commissarissen biedt u hierbij het jaarverslag over het boekjaar 2010 aan. Hierin is opgenomen de enkelvoudige en geconsolideerde jaarrekening van Ballast Nedam N.V.. Het jaarverslag is opgemaakt door de Raad van Bestuur en heeft de instemming van de Raad van Commissarissen. De jaarrekeningen zijn gecontroleerd door KPMG Accountants N.V. te Amstelveen. De controleverklaring van de onafhankelijke accountant vindt u op pagina 132. De Raad van Commissarissen stelt voor om de jaarrekening vast te stellen en verzoeken u decharge te verlenen aan de leden van de Raad van Bestuur voor het in 2010 gevoerde bestuur en aan de leden van de Raad van Commissarissen voor het daarop gehouden toezicht.

Dank aan alle medewerkers

De kwaliteit, kennis en inzet van alle medewerkers van Ballast Nedam hebben in hoge mate bijgedragen aan de resultaten over 2010. De Raad van Commissarissen is hen daarvoor zeer erkentelijk.

Nieuwegein, 10 maart 2011

Raad van Commissarissen

A.N.A.M. Smits
J.C. Huis in 't Veld
R.M.M. Boelen



De Raad van Commissarissen is voornemens om drs. ing. J. Bout - voormalig bestuursvoorzitter van Royal Haskoning - tijdens de Algemene Vergadering van Aandeelhouders in mei 2011 voor te dragen tot benoeming als nieuw lid van de Raad.

Samenstelling Raad van Commissarissen

Drs. A.N.A.M. Smits (voorzitter)

De heer Smits is in 1943 geboren en heeft de Nederlandse nationaliteit. Hij is lid geweest van de Raad van Bestuur van Macintosh N.V. en van Wilma International N.V. De heer Smits heeft bestuurslidmaatschappen en commissariaten vervuld bij uiteenlopende bedrijven. Op dit moment is hij commissaris bij Vebego Holding B.V., Maas International B.V., De Raekt B.V., Vercoat Invest B.V. en Hollandia Holding B.V. en hij is 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 na afloop van de eerste Algemene Vergadering van Aandeelhouders na 7 mei 2012.



Ir. J.C. Huis in 't Veld (vicevoorzitter)

De heer Huis in 't Veld is in 1947 geboren en heeft de Nederlandse nationaliteit. Hij is voorzitter geweest van de Raad van Bestuur van TNO en van het ingenieursbureau DHV Groep. Daarvoor was hij werkzaam bij Rijkswaterstaat. De heer Huis in 't Veld vervult diverse nevenfuncties, waaronder commissaris bij E.ON Benelux Holding B.V., N.V. Westerscheldetunnel en N.V. Science Port Holland (voorzitter). Hij vervult lidmaatschappen van de Advisory Board van Allseas Group S.A. (Zwitserland) en van de adviesraad van de Stichting Kennis voor Klimaat. Daarnaast is hij adviseur van de minister van Infrastructuur & Milieu en van de gemeente Rotterdam op het thema Rotterdam en Haven: Duurzaam Bereikbaar. Hij is bestuurslid van de Stichting Toekomstbeeld der Techniek (STT) en voorzitter van het bestuur van de Stichting Bewuste Bouwers. De heer Huis in 't Veld is voor het eerst in 2006 tot commissaris van Ballast Nedam benoemd. Zijn huidige zittingsperiode loopt af na afloop van de eerste Algemene Vergadering van Aandeelhouders na 1 november 2014.



Drs. R.M.M. Boelen

De heer Boelen is in 1944 geboren en heeft de Nederlandse nationaliteit. Tot 1 september 2004 was hij senior partner bij Deloitte Accountants. De heer Boelen vervult commissariaten bij de volgende niet-beursgenoteerde bedrijven: Koninklijke Asscher Diamant Mij B.V., Bavaria N.V. (voorzitter) en MGI International B.V. (voorzitter). Daarnaast is hij onder meer treasurer van Mamas for kids (voorheen het Nelson Mandela Kinderfonds in Nederland), lid van de Raad voor Geschillen van het Koninklijk Nederlands Instituut van Registeraccountants (NIVRA) en secretaris van de stichting Peace Parks Foundation Nederland. De heer Boelen is voor het eerst in 2005 tot commissaris van Ballast Nedam benoemd. Zijn huidige zittingsperiode loopt af na afloop van de eerste Algemene Vergadering van Aandeelhouders na 1 juli 2013.



Remuneratierapport

In het remuneratierapport legt de Raad van Commissarissen verantwoording af over het beloningsbeleid bij Ballast Nedam. Omdat de Raad klein is, hebben we ervoor gekozen om de taken van de remuneratiecommissie uit te voeren als collectief.

Uitgangspunten bezoldigingsbeleid voor leden Raad van Bestuur

De bezoldiging van de individuele leden van de Raad van Bestuur wordt bepaald door de Raad van Commissarissen. Dit gebeurt binnen het beleid dat de Algemene Vergadering van Aandeelhouders heeft vastgesteld in haar jaarlijkse vergadering van 2005. In 2010 heeft de voltallige Raad van Commissarissen één keer vergaderd over de bezoldiging van de individuele leden van de Raad van Bestuur. In 2010 zijn scenarioanalyses gemaakt en besproken, zoals bedoeld in de Nederlandse corporategovernancecode.

Het beloningsbeleid voor de leden van de Raad van Bestuur is erop gericht bekwame bestuurders te motiveren en te behouden. Deze bestuurders moeten effectief leiding kunnen geven aan een groot Nederlands bouwconcern met deels internationale activiteiten. Als referentie voor het beloningsniveau van de leden van de Raad van Bestuur geldt het beloningsniveau van leden van de Raad van Bestuur van andere Nederlandse beursgenoteerde bouwconcerns, rekening houdend met de complexiteit, de omvang, het risicoprofiel en het besturingsmodel van de referentieondernemingen. Het beloningsniveau van de leden van de Raad van Bestuur wordt natuurlijk ook vastgesteld op basis van hun individuele verantwoordelijkheden.

De beloning van de leden van de Raad van Bestuur wordt contractueel vastgelegd als de leden in functie treden. Daarna zijn verhogingen in beginsel beperkt tot percentuele aanpassingen volgens de regeling voor medewerkers die onder de cao voor de bouwrijverheid vallen.

Variabele beloning op de korte termijn: bonus

In het geldende beloningssysteem is naast het vaste salaris een bonus mogelijk. Deze bonus bedraagt maximaal een derde van het vaste jaarsalaris. De eventuele bonus wordt uitbetaald in het boekjaar na het afgesloten verslagjaar. Twee derde deel van de bonus wordt bepaald door de financiële doelstellingen, het nettoresultaat en het gemiddeld werkzaam vermogen, op basis van het businessplan dat de Raad van

Commissarissen heeft goedgekeurd. Een derde deel van de bonus wordt bepaald door niet-financiële criteria die de Raad van Commissarissen stelt en beoordeelt. Deze criteria betreffen leiderschap, de relatie met de diverse stakeholders van de vennootschap en het management van specifieke, belangrijke onderwerpen die zich in een bepaald jaar hebben voorgedaan. De Raad van Commissarissen beoordeelt deze niet-financiële criteria door eigen observatie, gesprekken met de Raad van Bestuur en gesprekken met derden. De Raad van Commissarissen heeft een discretionaire bevoegdheid om geen of een andere bonus toe te kennen, los van de financiële en/of niet-financiële criteria. De eventueel toe te kennen bonus kan echter niet hoger zijn dan het maximum van een derde van het vaste jaarsalaris.

Om concurrentieredenen worden de financiële doelstellingen van het businessplan niet vooraf openbaar gemaakt. In de jaarlijkse Algemene Vergadering van Aandeelhouders verantwoordt de Raad van Commissarissen wat de doelstellingen voor het verslagjaar waren, in hoeverre deze zijn gerealiseerd en tot welk oordeel de Raad is gekomen over de niet-financiële criteria.

Variabele beloning op de lange termijn: opties

Ballast Nedam kent een managementoptieregeling. Deze is vastgesteld tijdens de Buitengewone Algemene Vergadering van Aandeelhouders van 26 oktober 2006. Het doel van de regeling is ten eerste om opties aan bestuurders te kunnen toekennen als bindingsinstrument op de lange termijn en ten tweede om de belangen van de individuele bestuurders parallel te laten lopen met die van de aandeelhouders. Een voorwaarde om deze opties te behouden, is daarom dat de bestuurders zelf certificaten van aandelen kopen en houden met een minimum van 5 procent van de toegekende opties gedurende drie jaar nadat de opties zijn toegekend.

De Raad van Commissarissen is bevoegd om opties toe te kennen aan leden van de Raad van Bestuur. De Raad van Commissarissen kan echter ook besluiten geen opties aan de leden van de Raad van Bestuur toe te kennen. Van jaar tot jaar besluit de Raad van Commissarissen of hij opties zal toekennen. Het aantal toe te kennen opties wordt beoordeeld aan de hand van de volgende criteria:

- De betrokken bestuurder heeft aantoonbaar grote persoonlijke betekenis voor de onderneming.
- De Raad van Commissarissen wil het bestuurslid langer

- binden voor de continuïteit van de onderneming.
- De mate waarin de betrokken bestuurder in het afgelopen boekjaar heeft voldaan aan de bonusprestatiecriteria heeft voldaan.

Het uitgangspunt is dat de Raad van Commissarissen in één jaar niet meer opties zal toekennen dan maximaal 2 procent van het geplaatste aandelenkapitaal. De opties kunnen worden uitgeoefend vanaf drie jaren na het moment van toekenning tot zes jaar na toekenning. De uitoefenprijs is gelijk aan het gemiddelde van de slotkoers van het certificaat van aandeel Ballast Nedam N.V. op NYSE Euronext Amsterdam van de vijf beursdagen voorafgaand aan de toekenning, met inbegrip van de dag van toekenning. De uitoefenprijs en de overige voorwaarden voor de toegekende opties blijven gedurende de looptijd van de opties gelijk. De Raad van Commissarissen kent eventuele opties toe op de dag waarop de jaarcijfers van Ballast Nedam worden gepubliceerd.

Bezoldigingsbeleid voor 2011

De Raad van Commissarissen is van mening dat de huidige omvang van het beloningspakket en de criteria daarvoor, de bestuurlijke prioriteiten en managementprioriteiten goed weergeven. De Raad is voorstander van een beperkte variabele beloningscomponent, gekoppeld aan haalbare doelstellingen die de gewenste accenten zetten. Met de optieregeling worden de bestuurders gecommiteerd voor de langere termijn. Mede op basis van de door de Raad opgestelde scenarioanalyses over de mogelijke uitkomsten van de variabele beloning, neemt de Raad zich voor om het huidige bezoldigingsbeleid in 2011 voort te zetten.

De belangrijkste indicatoren van de financiële doelstellingen vloeien voort uit de strategiedoelstelling van Ballast Nedam (zie p. 13) en komen terug in de financiële prestatiecriteria (het nettoresultaat en gemiddeld werkzaam vermogen) van de variabele beloning op korte termijn. Om het overige gedeelte van de variabele beloning op korte termijn vast te stellen, worden de overige niet-financiële strategiedoelstellingen meegewogen. Verder is er een verband tussen de strategiedoelstellingen en de variabele beloning op de lange termijn door de managementoptieregeling. Of de strategiedoelstellingen worden gehaald, is immers mede bepalend voor de koers van het aandeel Ballast Nedam.

Bezoldiging leden Raad van Bestuur

De beloning voor de leden van de Raad van Bestuur bestaat uit het vaste jaarsalaris, een bonus, opties, pensioen en overige vergoedingen.

Vast jaarsalaris

Het vaste jaarsalaris, inclusief vakantiegeld, van de leden van de Raad van Bestuur bedroeg:

	1 januari 2011	1 januari 2010
De heer T.A.C.M. Bruijninx	€485 000	€479 000
De heer R. Malizia	€356 000	€351 000
De heer R.L.M. Jacobs		€351 000

Deze bedragen zijn het vaste periodesalaris per 1 januari 2011 vermenigvuldigd met 13, plus het vakantiegeld. De in 2011 nog volgende cao-verhogingen zijn hier niet in verwerkt. Deze vaste jaarsalarissen zijn gebaseerd op 52 weken.

Bonus

De leden van de Raad van Bestuur hebben de voor hen opgestelde financiële criteria gerealiseerd. De externe accountant heeft dit onderzocht en bevestigd. Deze financiële criteria bepalen voor twee derde deel de hoogte van de bonus. Zoals in dit jaarverslag blijkt, heeft de Raad van Bestuur daarnaast voor de vennootschap belangrijke onderwerpen zoals het aanpassen van de organisatie aan de veranderende vraag van de markt, op bekwame wijze behandeld. Naar het oordeel van de Raad van Commissarissen hebben de bestuursleden de niet-financiële criteria, die een derde deel van de bonus bepalen, eveneens gerealiseerd. Dit leidt ertoe dat de leden van de Raad van Bestuur in aanmerking komen voor de maximale bonus. De bonus voor de heer Bruijninx over 2010 bedraagt hiermee 162 000 euro en voor de heer Malizia 119 000 euro.

Opties

In 2010 zijn aan de leden van de Raad van Bestuur over het boekjaar 2009 de volgende opties toegekend:

De heer T.A.C.M. Bruijninx	30 000 opties
De heer R. Malizia	22 500 opties
De heer R.L.M. Jacobs	22 500 opties

De opties hebben een looptijd van maximaal zes jaar, gerekend vanaf 12 maart 2010, en zijn uitoefenbaar vanaf

drie jaar na het moment van toekenning. Aan het einde van de gesloten periode loopt de vestingsperiode van de opties af. De uitoefenprijs is 13,43 euro. De opties hebben bij toekenning een potentiële waarde die alleen gerealiseerd kan worden als:

- bij uitoefening is voldaan aan de voorwaarden van het optiereglement;
- de beurskoers bij uitoefening, in de periode van drie tot zes jaar na toekenning, hoger is dan de uitoefenprijs.

Is dit niet het geval, dan lopen de opties zonder waarde af. Gedurende de periode dat de opties uitoefenbaar zijn, kunnen de leden van de Raad van Bestuur voor elke optie die zij uitoefenen, tegen betaling van de uitoefenprijs een certificaat verkrijgen van een aandeel Ballast Nedam. Ook kunnen zij, tijdens de periode dat de opties uitoefenbaar zijn, de opties uitoefenen door kenbaar te maken dat zij de hun toekomende certificaten van aandelen willen vervreemden. Ballast Nedam keert de betreffende bestuurder in dat geval per optie een bedrag uit gelijk aan de beurskoers bij opening op de volgende handelsdag, minus de uitoefenprijs en minus de betreffende kosten.

De Raad van Commissarissen heeft vertrouwen in de leden van de Raad van Bestuur en wil hen graag voor een langere periode aan Ballast Nedam binden. Daarnaast wordt door de optietoekenning het belang van de aandeelhouders deels weerspiegeld in het persoonlijk belang van bestuurders, doordat de leden van Raad van Bestuur aandelen in Ballast Nedam moeten kopen en aanhouden. Omdat niet aan alle bonusprestatiecriteria is voldaan, heeft de Raad van Commissarissen besloten een lager aantal opties over het boekjaar 2009 toe te kennen dan dat er over het boekjaar 2008 zijn toegekend.

Omdat de heer R.L.M. Jacobs is teruggetreden uit de Raad van Bestuur en zijn arbeidsovereenkomst is beëindigd, zijn alle in het verleden aan hem verstrekte opties komen te vervallen.

Pensioen

De leden van de Raad van Bestuur nemen deel aan het ondernemingspensioenfonds van Ballast Nedam, op dezelfde condities als de overige werknemers. Ballast Nedam draagt een deel van de financieringskosten hiervoor en de leden van de Raad van Bestuur ieder het overige deel.

Er zijn geen afspraken gemaakt met de leden van de Raad van Bestuur over een VUT-regeling.

Overige

De leden van de Raad van Bestuur ontvangen een vaste kostenvergoeding en krijgen een auto ter beschikking. Voor het overige lopen de leden van de Raad van Bestuur mee met de toepasselijke cao, inclusief de jaarlijkse verhogingen, en kunnen zij gebruik maken van de regelingen die ook voor de rest van het personeel gelden, zoals het fiscaal faciliteren van fitness, de spaarloonregeling en het gebruik van een mobiele telefoon/PDA.

Contractduur, opzegtermijn en ontslagvergoeding

De heer Bruijninx is op 13 februari 2003 voor onbepaalde tijd benoemd tot lid van de Raad van Bestuur. De heer Malizia is per 13 augustus 2007 voor vier jaar benoemd tot lid van de Raad van Bestuur. De opzegtermijn voor leden van de Raad van Bestuur bedraagt drie maanden en voor Ballast Nedam zes maanden. Bij onvrijwillig ontslag bedraagt de vergoeding voor de heer Bruijninx anderhalf maal het vaste jaarsalaris en voor de heer Malizia eenmaal het vaste jaarsalaris.

Relatie tussen prestatiecriteria en strategiedoelstellingen

Het behalen van de financiële prestatiecriteria 'nettoresultaat' en 'gemiddeld werkzaam vermogen' volgen voor een belangrijk deel uit de strategiedoelstellingen die u kunt vinden op pagina 13 van dit jaarverslag. In 2010 ging het hierbij onder meer om het behalen van een operationeel resultaat tussen de 10 en 15 miljoen euro, het verhogen van de omloopsnelheid van de grondbank en het terughoudend zijn met investeringen in grondposities.

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

De prestaties die de Raad van Bestuur in 2010 heeft geleverd, lagen naar het oordeel van de Raad van Commissarissen in lijn met de bezoldiging die zij hiervoor kregen. Tot dit oordeel komt de Raad van Commissarissen onder meer, omdat de financiële en niet-financiële prestatiecriteria zijn behaald en door het beloningsniveau van de leden van de Raad van Bestuur te vergelijken met dat van andere Nederlandse beursgenoteerde bouwconcerns, rekening houdend met de complexiteit, de omvang, het risicoprofiel en het besturingsmodel van de referentieondernemingen.

Gezien het feit dat de bezoldigingstructuur naast een vast salaris voorziet in een variabel deel en dat de gestelde prestatiecriteria ook in 2011 een rechtstreeks verband houden met de strategiedoelstellingen voor 2011, verwacht de Raad van Commissarissen dat de bezoldiging voor de Raad van Bestuur in 2011 in lijn zal gaan liggen met de prestaties die de bestuursleden leveren.

Beëindiging arbeidsovereenkomst de heer Jacobs

De heer R.L.M. Jacobs heeft op 21 augustus 2010 om persoonlijke redenen besloten terug te treden als lid van de Raad van Bestuur van Ballast Nedom. Zijn arbeidsovereenkomst is na inachtneming van de opzegtermijn op 14 november 2010 beëindigd. Omdat de heer Jacobs zijn arbeidsovereenkomst opgezegd heeft, kwam hij niet in aanmerking voor een beëindigingsvergoeding.

Bezoldiging leden Raad van Commissarissen

De beloning van de Raad van Commissarissen is vast en onafhankelijk van de resultaten van de onderneming. De Algemene Vergadering van Aandeelhouders heeft in 2005 de bezoldiging voor de Raad vastgesteld. De jaarlijkse beloning van leden van

de Raad van Commissarissen bedroeg op 1 januari 2011:

De heer A.N.A.M. Smits	€45 000
De heer R.M.M. Boelen	€30 000
De heer J.C. Huis in 't Veld	€30 000

Mevrouw M.H. Schultz van Haegen is op 13 oktober 2010 teruggetreden als commissaris.

De leden van de Raad ontvangen daarnaast een vergoeding voor de kosten die zij in hun functie maken.

Uit leden van de Raad van Commissarissen is een auditcommissie gevormd. De Algemene Vergadering van Aandeelhouders heeft in 2008 de bezoldiging voor deze auditcommissie vastgesteld. De jaarlijkse beloning van leden van de auditcommissie bedroeg op 1 januari 2011:

De heer J.C. Huis in 't Veld	€5 000
De heer R.M.M. Boelen	€5 000

Schematisch remuneratieoverzicht

x € 1 duizend	2010				2009			
	Bruto-salaris	Bonus	Pensioen & sociale lasten	Kosten vergoeding	Bruto-salaris	Bonus	Pensioen & sociale lasten	Kosten vergoeding
Bestuurders								
T.A.C.M. Buijninckx	481	162	147	5	482		136	5
R. Malizia	353	119	93	5	354		100	5
R.L.M. Jacobs ¹⁾	319		93	3	354		108	5
	1 153	281	333	13	1 190		344	15
Commissarissen								
A.N.A.M. Smits	45			2	45			2
R.M.M. Boelen	35			2	35			2
J.C. Huis in 't Veld	35			2	33			2
M.H. Schultz van Haegen ²⁾	23			2	15			1
H.C. Broeksma ³⁾					17			1
	138			8	145			8
Totaal	1 291	281	333	21	1 335		344	23

1) Tot 21 augustus 2010 lid Raad van Bestuur

2) Tot 13 oktober 2010 commissaris

3) Tot 1 juli 2009 commissaris en lid van het audit committee

Optieregeling

Jaar van toekenning	2010	2009	2008	2007
T.A.C.M. Bruijninx				
Totale kosten in het boekjaar in €	278 000	311 000	221 000	100 000
Aantal	30 000	40 000	40 000	40 000
Uitoefenprijs in €	13,43	11,60	25,11	35,85
Koers aandeel bij toekenning in €	14,10	13,00	24,40	36,10
Genoten voordeel bij toekenning in €	-	-	-	-
Theoretische waarde bij toekenning in €	189 300	247 600	356 400	378 000
Status per 31/12/2010	voorwaardelijk	voorwaardelijk	voorwaardelijk	voorwaardelijk
Einde gesloten periode	12/03/2013	13/03/2012	14/03/2011	16/03/2010
Einde looptijd	11/03/2016	12/03/2015	13/03/2014	15/03/2013
Verwachte waarde einde gesloten periode in €	180 000	300 000	115 000	35 000
R.L.M. Jacobs				
Totale kosten in het boekjaar in € ¹⁾	(474 000)	233 000	166 000	36 000
Aantal	22 500	30 000	30 000	30 000
Uitoefenprijs in €	13,43	11,6	25,11	35,85
Koers aandeel bij toekenning in €	14,10	13,00	24,40	36,10
Genoten voordeel bij toekenning in €	-	-	-	-
Theoretische waarde bij toekenning in €	141 975	185 700	267 300	283 500
Status per 31/12/2010	vervallen	vervallen	vervallen	vervallen
Einde gesloten periode				
Einde looptijd				
Verwachte waarde einde gesloten periode in €				
R. Malizia				
Totale kosten in het boekjaar in €	208 000	233 000	166 000	36 000
Aantal	22 500	30 000	30 000	30 000
Uitoefenprijs in €	13,43	11,6	25,11	35,85
Koers aandeel bij toekenning in €	14,10	13,00	24,40	36,10
Genoten voordeel bij toekenning in €	-	-	-	-
Theoretische waarde bij toekenning in €	141 975	185 700	267 300	283 500
Status per 31/12/2010	voorwaardelijk	voorwaardelijk	voorwaardelijk	voorwaardelijk
Einde gesloten periode	12/03/2013	13/03/2012	14/03/2011	16/03/2010
Einde looptijd	11/03/2016	12/03/2015	13/03/2014	15/03/2013
Verwachte waarde einde gesloten periode in €	135 000	225 000	85 000	25 000

1) alle opties van R.L.M. Jacobs zijn vervallen en de kosten tot heden teruggenomen

Theoretische waarde en verwachtingswaarde

Als de opties worden toegekend, wordt bepaald wat ze theoretisch waard zijn met behulp van een optiewaarderingsmodel. Dit model houdt rekening met de intrinsieke waarde en de verwachtingswaarde. De intrinsieke waarde wordt bepaald op basis van het verschil tussen de koers van het aandeel en de uitoefenprijs van de optie op het moment van toekenning. De verwachtingswaarde wordt bepaald op basis van, onder andere, de verwachte ontwikkeling van de koers van het aandeel, die weer is afgeleid van historische koersen. Als de opties waar het om gaat, op de beurs verhandelbaar zouden zijn, dan kan de waarde naar boven of naar beneden afwijken.

Kostenbepaling van opties in de bedrijfsboekhouding

Ballast Nedam verwerkt de theoretische waarde bij toekenning gedurende de gesloten periode als kosten in de winst-en-verliesrekening. Deze kosten worden tijdsevenredig verdeeld over het jaar waarin de optie is toegekend en drie volgende boekjaren. De totale kosten in het boekjaar bestaan uit de aan dat boekjaar toegerekende kosten van alle lopende optietoekenningen in de gesloten periode.

Jaarlijks wordt berekend wat de opties naar verwachting aan het einde van de gesloten periode waard zullen zijn, op basis van de informatie die aan het einde van het boekjaar beschikbaar is. Ook deze verwachte waarde bestaat uit een intrinsieke waarde en een verwachtingswaarde. Door de verwachtingswaarde kunnen opties waarde hebben, terwijl de actuele koers van het aandeel lager is dan de uitoefenprijs.



Cité, Rotterdam

Samenstelling Raad van Bestuur

T.A.C.M. Bruijninx (voorzitter)

De heer Theo Bruijninx is in 1961 geboren en heeft de Nederlandse nationaliteit. Hij vervult de functies van CEO (chief executive officer) en CFO (chief financial officer). Na het vertrek van de heer Jacobs in augustus 2010 heeft de heer Bruijninx tijdelijk ook de rol van divisiedirecteur Bouw & Ontwikkeling overgenomen. Verder is hij commissaris bij Hollandia Holding B.V. De heer Bruijninx is sinds 1990 werkzaam bij Ballast Nedam en werkte achtereenvolgens in financiële functies bij Ballast Nedam Engineering, de Holding, Ballast Nedam Projectontwikkeling, Ballast Nedam Woningbouw en nogmaals bij de Holding. De heer Bruijninx is per 13 februari 2003 voor onbepaalde tijd benoemd tot lid van de Raad van Bestuur. Sinds 13 augustus 2007 is hij voorzitter van de Raad van Bestuur.

R. Malizia

De heer Romeo Malizia is in 1957 geboren en heeft de Nederlandse nationaliteit. De heer Malizia is sinds 1978 werkzaam bij Ballast Nedam en heeft nu als primair aandachtsgebied de divisie Infrastructuur. Hij was achtereenvolgens directeur bij Hollebeek & Vens, Ballast Nedam Grond en Wegen Regio Noordwest, Ballast Nedam Grond en Wegen Projecten, Ballast Nedam Grond en Wegen, Ballast Nedam Infra en sinds 2004 was hij algemeen directeur bij Ballast Nedam Infra. De heer Malizia is per 13 augustus 2007 voor vier jaar benoemd tot lid van de Raad van Bestuur. Zijn huidige zittingsperiode loopt af op 13 augustus 2011.

P. van Zwieten

De heer P. (Peter) van Zwieten (49) is financieel directeur van Ballast Nedam. De Raad van Commissarissen is voornemens om hem tijdens de Algemene Vergadering van Aandeelhouders in mei 2011 voor te dragen tot benoeming als CFO.





Jaarrekening 2010



*Svanen bij Sheringham Shoal Offshore
Wind Park, Verenigd Koninkrijk*

Geconsolideerde balans

x € 1 miljoen

		Noot	31 december 2010	31 december 2009
Vaste activa				
Immateriële activa	1		29	28
Materiële activa	2		184	184
Financiële activa	3		167	103
Investerings in geassocieerde deelnemingen	4		2	-
Uitgestelde belastingvorderingen	5		38	37
			420	352
Vlottende activa				
Voorraden	6		252	230
Onderhanden werk	7		101	105
Vorderingen	8		230	221
Geldmiddelen en kasequivalenten	9		81	126
			664	682
Kortlopende verplichtingen				
Bankkredieten	9		(20)	(15)
Leningen	11		(7)	(6)
Vooruitontvangen op voorraden	6		(1)	(12)
Onderhanden werk	7		(128)	(191)
Crediteuren			(217)	(237)
Belastingen			(1)	(1)
Overige schulden	10		(178)	(151)
Voorzieningen	13		(46)	(31)
			(598)	(644)
Vlottende activa min kortlopende verplichtingen			66	38
			486	390
Langlopende verplichtingen				
Leningen	11		285	197
Derivaten			18	14
Uitgestelde belastingverplichtingen	5		4	3
Personeelsbeloningen	12		5	4
Voorzieningen	13		13	10
			325	228
Totaal eigen vermogen				
Eigen vermogen toe te rekenen aan de aandeelhouders van de vennootschap	14		161	162
Minderheidsbelang	14		-	-
			161	162
			486	390

Noot: Zie toelichting op de geconsolideerde balans en winst-en-verliesrekening op pagina 95 t/m 122 welke integraal onderdeel uitmaakt van deze geconsolideerde jaarrekening.

Geconsolideerde winst-en-verliesrekening

x € 1 miljoen	Noot	2010	2009
Omzet	16	1 359	1 384
Overige bedrijfsopbrengsten	17.1	6	
Kosten van grondstoffen en uitbesteed werk	17.2	(1 005)	(1 026)
Personeelsbeloningen	17.3	(278)	(277)
Overige bedrijfskosten		(37)	(39)
		(1 320)	(1 342)
Resultaat geassocieerde deelnemingen	4	-	-
Resultaat uit bedrijfsactiviteiten voor afschrijvingen en amortisatie (EBITDA)		45	42
Afschrijvingen en amortisatie (im)materiële activa	1, 2	(26)	(25)
Waardeverandering (im)materiële vaste activa	2	(1)	-
Resultaat uit bedrijfsactiviteiten (EBIT)		18	17
Financieringsbaten	18	10	5
Financieringslasten	18	(17)	(14)
Netto financieringsbaten (lasten)		(7)	(9)
Resultaat voor belastingen		11	8
Belastingen	19	(4)	(2)
Nettoresultaat		7	6
Toe te rekenen aan:			
Aandeelhouders van de vennootschap		7	6
Minderheidsbelang			-
Nettoresultaat		7	6
Toe te rekenen aan aandeelhouders:			
Nettoresultaat per aandeel (€)	20	0,73	0,62
Verwaterd nettoresultaat per aandeel (€)	20	0,73	0,62

Noot: Zie toelichting op de geconsolideerde balans en winst-en-verliesrekening op pagina 95 t/m 122 welke integraal onderdeel uitmaakt van deze geconsolideerde jaarrekening.

Geconsolideerd totaalresultaat

x € 1 miljoen	Noot	2010	2009
Nettoresultaat boekjaar		7	6
Koersverschil		1	1
Mutatie afdekkingsreserve		(3)	1
Direct in eigen vermogen verwerkte resultaten		(2)	2
Totaalresultaat voor de periode		5	8
Toe te rekenen aan:			
Aandeelhouders van de vennootschap		5	8
Minderheidsbelang			-
Totaalresultaat voor de periode		5	8

De in het geconsolideerd totaalresultaat opgenomen bedragen zijn de mutaties na belastingen.

Noot: Zie toelichting op de geconsolideerde balans en winst-en-verliesrekening op pagina 95 t/m 122 welke integraal onderdeel uitmaakt van deze geconsolideerde jaarrekening.

Geconsolideerd overzicht van mutaties in het eigen vermogen

	Geplaatst aandelen kapitaal	Agio	Ingekochte eigen aandelen	Koers verschillen reserve	Reserve deel nemingen	Afdek kings reserve	Overige reserves	Resultaat	Eigen vermogen aandeel houders	Minder heids belang	Totaal eigen vermogen
x € 1 miljoen											
31 december 2008	60	52	(2)	(3)	26	(11)	22	24	168		168
Nettoresultaat boekjaar								6	6		6
Koersverschil				1					1		1
Effectief deel mutatie reële waarde afdekkingsinstrumenten						(1)			(1)		(1)
Mutatie reële waarde afdekkingsinstrumenten, overgeboekt naar winst-en-verliesrekening						2			2		2
Totaalresultaat				1		1		6	8		8
Betaald dividend							(12)		(12)		(12)
Optieregeling							1		1		1
Ingekochte eigen aandelen			(3)						(3)		(3)
Transacties met aandeelhouders			(3)				(11)		(14)		(14)
Resultaatbestemming 2008							24	(24)			
Overig					(9)		9			-	-
31 december 2009	60	52	(5)	(2)	17	(10)	44	6	162		162
Nettoresultaat boekjaar								7	7		7
Koersverschil				1					1		1
Effectief deel mutatie reële waarde afdekkingsinstrumenten						(7)			(7)		(7)
Mutatie reële waarde afdekkingsinstrumenten, overgeboekt naar winst-en-verliesrekening						4			4		4
Totaalresultaat				1		(3)		7	5		5
Betaald dividend							(3)		(3)		(3)
Optieregeling							-		-		-
Ingekochte eigen aandelen			-						-		-
Transacties met aandeelhouders			-				(3)		(3)		(3)
Resultaatbestemming 2009							6	(6)			
Overig					24		(27)		(3)	-	(3)
31 december 2010	60	52	(5)	(1)	41	(13)	20	7	161		161

De in het geconsolideerd totaalresultaat opgenomen bedragen zijn de mutaties na belastingen.

Noot: Zie toelichting op de geconsolideerde balans en winst-en-verliesrekening op pagina 95 t/m 122 welke integraal onderdeel uitmaakt van deze geconsolideerde jaarrekening.

Geconsolideerd kasstroomoverzicht

x € 1 miljoen

	Noot	2010	2009
Netto liquide middelen - beginstand	9	111	92
Nettoresultaat		7	6
<i>Aanpassingen</i>			
Afschrijvingen	2	25	23
Amortisatie	1	1	2
Waardeveranderingen	2	1	-
Financieringslasten	18	17	14
Financieringsbaten	18	(10)	(5)
Op aandelen gebaseerde beloningen		-	1
Belastingen	19	4	2
Resultaat geassocieerde deelnemingen	4	-	-
<i>Mutaties</i>			
Mutatie overige vorderingen	3.3	(4)	1
Mutatie onderhanden werk	7	(59)	72
Mutatie voorraden	6	(33)	(48)
Mutatie voorzieningen en personeelsbeloningen	12, 13	19	(8)
Betaalde rente	18	(11)	(10)
Betaald op afdekkingsinstrumenten	18	(5)	(3)
Ontvangen rente	18	-	-
Betaalde belastingen	19	(3)	(1)
Mutatie overig werkkapitaal		12	15
Netto kasstroom operationele activiteiten		(39)	61
Immateriële activa			
investerings	1	(2)	(5)
desinvesterings	1	-	-
Materiële activa			
investerings	2	(32)	(32)
desinvesterings	2	8	3
Financiële activa			
investerings	3.1	(70)	(65)
desinvesterings	3.1	4	3
ontvangen dividend	3.2	2	-
Investerings in geassocieerde deelnemingen	4	(2)	
Verwerving van dochteronderneming			(1)
Verworven geldmiddelen uit overname			-
Netto kasstroom investeringsactiviteiten		(92)	(97)
Opgenomen langlopende leningen	11	107	90
Aflossing langlopende leningen	11	(19)	(19)
Verwerving minderheidsbelang		(3)	
Betaald dividend		(3)	(12)
(In)verkoop eigen aandelen		-	(3)
Netto kasstroom financieringsactiviteiten		82	56
Effect van koersverschillen op liquide middelen		(1)	(1)
Netto liquide middelen - eindstand	9	61	111

Noot: Zie toelichting op de geconsolideerde balans en winst-en-verliesrekening op pagina 95 t/m 122 welke integraal onderdeel uitmaakt van deze geconsolideerde jaarrekening.

De netto liquide middelen bestaan uit het saldo van geldmiddelen en kasequivalenten en bankkredieten welke niet met elkaar verrekend kunnen worden. Van de netto liquide middelen is € 47 miljoen (2009: € 86 miljoen) vrij beschikbaar.

Toelichting behorende tot de geconsolideerde balans en winst-en-verliesrekening

Belangrijke grondslagen voor financiële verslaggeving

Ballast Nedam N.V. is gevestigd in Nederland te Nieuwegein. De geconsolideerde jaarrekening van Ballast Nedam N.V. over het boekjaar 2010 omvat Ballast Nedam N.V. (hoofd van de groep) en haar dochtermaatschappijen (tezamen te noemen Ballast Nedam) en het belang van Ballast Nedam in geassocieerde deelnemingen en entiteiten waarover gezamenlijk de zeggenschap wordt uitgeoefend. Ten aanzien van de vennootschappelijke winst-en-verliesrekening van Ballast Nedam N.V. is gebruik gemaakt van de vrijstelling ingevolge artikel 402 Boek 2 BW. De Raad van Bestuur heeft op 10 maart 2011 de jaarrekening opgemaakt en goedgekeurd voor uitgifte. De Algemene Vergadering van Aandeelhouders zal plaatsvinden op 19 mei 2011.

Overeenstemmingsverklaring

De geconsolideerde jaarrekening is opgesteld in overeenstemming met International Financial Reporting Standards zoals aanvaard binnen de Europese Unie (hierna: 'EU-IFRS') en Titel 9 Boek 2 BW.

Gehanteerde grondslagen bij de opstelling van de geconsolideerde jaarrekening

De geconsolideerde jaarrekening wordt gepresenteerd in miljoenen euro's. Getallen met een waarde kleiner dan € 0,5 miljoen worden weergegeven met een streepje. De jaarrekening is opgesteld op basis van historische kosten voor zover EU-IFRS de waardering en resultaatbepaling van specifieke posten niet op een andere wijze voorschrijft. Voor verkoop aangehouden vaste activa en groepen activa die worden afgestoten, worden gewaardeerd op de laagste van de boekwaarde en de reële waarde minus verkoopkosten. Bij het opstellen van de jaarrekening zijn door de leiding schattingen en veronderstellingen gemaakt die van invloed zijn op de bedragen die in de jaarrekening zijn opgenomen. De feitelijke resultaten kunnen van deze schattingen en veronderstellingen afwijken. Zie ook schattingen en oordeelsvorming door de leiding op pagina 121. Door de leiding gevormde oordelen bij de toepassing van de EU-IFRS die belangrijke gevolgen hebben voor de jaarrekening, en schattingen die een aanmerkelijk risico in zich bergen van een materiële aanpassing in het volgende jaar zijn vermeld in de toelichting. De hierna uiteengezette grondslagen voor financiële verslaggeving zijn consistent toegepast voor alle entiteiten en gepresenteerde perioden in deze geconsolideerde jaarrekening.

Gewijzigde grondslagen

In 2010 zijn een aantal nieuwe standaarden, wijzingen op standaarden en interpretaties van kracht geworden en worden derhalve voor het eerst toegepast in de geconsolideerde jaarrekening. De belangrijkste voor Ballast Nedam zijn:

IFRS 3 Verantwoording van bedrijfscombinaties

Met ingang van 1 januari 2010 past Ballast Nedam voor de verantwoording van bedrijfscombinaties IFRS 3 Bedrijfscombinaties (2008) toe. De wijziging in de grondslagen voor financiële verslaggeving is prospectief toegepast en heeft geen effect op de winst per aandeel gehad.

Bedrijfscombinaties worden verwerkt op basis van de overnamemethode per de overnamedatum, dat wil zeggen de datum waarop de zeggenschap overgaat naar de Groep. Er is sprake van zeggenschap als de Groep de mogelijkheid heeft om het financiële en operationele beleid van een entiteit te bepalen teneinde voordelen te verkrijgen uit de activiteiten van de entiteit. Bij de beoordeling van zeggenschap houdt de Groep rekening met potentiële stemrechten die op dat moment uitoefenbaar zijn.

Als beloningen in de vorm van op aandelen gebaseerde betalingen (vervangingsbeloningen) dienen te worden geruild voor beloningen die worden gehouden door personeelsleden van de overgenomen partij (beloningen van de overgenomen partij) en als deze betrekking hebben op in het verleden verstrekte diensten, dan wordt het geheel of een deel van de op de markt gebaseerde waarde van de vervangingsbeloningen opgenomen in de over te dragen vergoeding. De berekening geschiedt op basis van de marktwaaarde van de vervangingsbeloningen in vergelijking met de marktwaaarde van de beloningen van de overgenomen partij en de mate waarin de vervangingsbeloningen betrekking hebben op in het verleden of in de toekomst verstrekte diensten.

Overnames op of na 1 januari 2010

Voor overnames op of na 1 januari 2010 waardeert Ballast Nedam de goodwill als:

- de reële waarde van de overgedragen vergoeding; plus
- het opgenomen bedrag van eventuele minderheidsbelangen in de overgenomen partij; plus
- indien de bedrijfscombinatie in fasen plaatsvindt, de reële waarde van het voorafgaande belang in de overgenomen partij; verminderd met
- het opgenomen nettobedrag (over het algemeen de reële waarde) van de identificeerbare verworven activa en aangegane verplichtingen.

Indien het verschil negatief is, wordt onmiddellijk een boekwinst uit een voordelige koop in de winst- en verliesrekening opgenomen.

IAS 27 Verantwoording van verwerving van minderheidsbelangen

Met ingang van 1 januari 2010 past Ballast Nedam bij de verwerving van minderheidsbelangen IAS 27 De geconsolideerde jaarrekening en de enkelvoudige jaarrekening (2008) toe. De stelselwijziging is prospectief toegepast en heeft geen invloed gehad op de winst per aandeel.

Volgens de nieuwe grondslag worden verworven minderheidsbelangen verwerkt als transacties met eigenaars in hun capaciteit als eigenaars en derhalve wordt uit hoofde van dergelijke transacties geen goodwill opgenomen. De aanpassingen van de minderheidsbelangen zijn gebaseerd op een evenredig bedrag van de netto-activa van de dochteronderneming.

Voorheen werd bij de verwerving van een minderheidsbelang in een dochteronderneming goodwill opgenomen, die het meerdere vertegenwoordigde van de boekwaarde van het belang en de op de transactiedatum verworven netto-activa.

IFRIC 15 Agreements for the Construction of Real Estate

IFRIC 15 geeft een nadere uitwerking aan IAS 11 'Construction contracts' en IAS 18 'Revenue'. Per contract wordt bepaald of het kwalificeert als onderhanden projecten in opdracht van derden, het verlenen van diensten of de verkoop van goederen. Woningbouwprojecten kwalificeren op basis van IFRIC 15 vaak niet als opdrachten in opdracht van derden ('construction contracts'), omdat over het ontwerp en de belangrijke specificaties van de woningen niet specifiek is onderhandeld met de koper. Ballast Nedam verwerkt de opbrengsten van de betreffende woningbouwprojecten volgens de bepalingen van IAS 18. Derhalve worden opbrengsten naar rato van voltooiing van de omzet en/of oplevering verantwoord, wanneer sprake is van continue overdracht van significante risico's en eigendom van het onderhandenwerk (continue levering). De implementatie van deze standaard heeft geen materiële impact gehad op de vergelijkende cijfers dan wel het eigen vermogen van Ballast Nedam.

Grondslagen voor consolidatie, activa, passiva en winst-en-verliesrekening

Dochtermaatschappijen

Dochtermaatschappijen betreffen entiteiten waarin Ballast Nedam, direct of indirect, een beslissende invloed uitoefent op het financiële en operationele beleid teneinde voordelen te verkrijgen uit de activiteiten van die entiteiten. Deze dochtermaatschappijen worden integraal geconsolideerd met een minderheidsbelang indien van toepassing. Deze entiteiten worden opgenomen vanaf de datum waarop voor het eerst sprake is van zeggenschap tot aan het moment waarop deze eindigt.

Geassocieerde deelnemingen

Geassocieerde deelnemingen zijn die entiteiten waarin Ballast Nedam invloed van betekenis heeft op het financiële en operationele beleid, maar waarover zij geen zeggenschap heeft. De geconsolideerde jaarrekening omvat het aandeel van Ballast Nedam in het totaalresultaat van geassocieerde deelnemingen volgens de 'equity'-methode, vanaf de datum waarop Ballast Nedam voor het eerst invloed van betekenis heeft tot aan de datum waarop dit eindigt. Wanneer het aandeel van Ballast Nedam in de verliezen groter is dan de

waarde van het belang in een geassocieerde deelneming, wordt de boekwaarde van de deelneming in de balans van Ballast Nedam afgeboekt tot nihil en worden verdere verliezen niet meer in aanmerking genomen behalve voor zover Ballast Nedam een in rechte afdwingbare of feitelijke verplichting heeft.

Joint ventures

Deelnemingen in combinaties, waarin Ballast Nedam geen overwegende, maar eenzelfde invloed op het beleid kan uitoefenen als elk van de overige participanten, waaronder aannemingscombinaties, worden proportioneel geconsolideerd. Consolidatie vindt plaats vanaf de datum waarop voor het eerst gezamenlijk zeggenschap wordt uitgeoefend tot aan de datum waarop deze eindigt.

Eliminatie van transacties bij consolidatie

Transacties met dochtermaatschappijen, geassocieerde deelnemingen en entiteiten waarover gezamenlijk zeggenschap wordt uitgeoefend, worden in principe 'at arm's length' bepaald en evenals onderlinge verhoudingen (proportioneel)

geëlimineerd. Niet-gerealiseerde verliezen worden op dezelfde wijze geëlimineerd, maar slechts voor zover er geen aanwijzing is voor een bijzondere waardevermindering.

Vreemde valuta

Activa en passiva van buitenlandse activiteiten luidend in andere functionele valuta dan de euro worden omgerekend naar de functionele valuta tegen de per balansdatum geldende koers en posten in de resultatenrekening tegen de koers die de wisselkoers op transactiedatum benadert (gemiddelde koers in het verslagjaar). Koersverschillen volgend uit de omrekening van het in deze buitenlandse activiteiten geïnvesteerde vermogen, inclusief semi-permanente financiering, en de verschillen tussen resultaten omgerekend tegen de gemiddelde koers in het verslagjaar en de koers per balansdatum, worden verantwoord in een afzonderlijke component van het geconsolideerd totaalresultaat. Vorderingen en schulden in vreemde valuta worden omgerekend naar de functionele valuta tegen de per balansdatum geldende koers. Transacties in vreemde valuta worden omgerekend naar de functionele valuta tegen de koers per transactiedatum. De hieruit volgende koersverschillen worden verantwoord als onderdeel van EBIT.

Immateriële activa

Goodwill

Goodwill betreft een bedrag dat voortvloeit uit de overname van dochtermaatschappijen, geassocieerde deelnemingen en joint ventures. Met betrekking tot bedrijfsovernames komt goodwill overeen met het verschil tussen de kostprijs van de overname en de netto reële waarde van de overgenomen identificeerbare activa, verplichtingen en voorwaardelijke verplichtingen. Alle bedrijfscombinaties worden administratief verwerkt via toepassing van de purchase-accountingmethode. Goodwill wordt gewaardeerd tegen kostprijs verminderd met cumulatieve bijzondere waardeverminderingverliezen. Goodwill wordt toegerekend aan kasstroomgenererende eenheden en wordt niet geamortiseerd. In plaats daarvan wordt jaarlijks, of eerder indien hiervoor een aanwijzing bestaat, getoetst of er sprake is van een bijzondere waardevermindering. Voor geassocieerde deelnemingen en joint ventures wordt de boekwaarde van goodwill opgenomen in de boekwaarde van de investering in de geassocieerde deelneming en joint ventures. Negatieve goodwill die bij een overname ontstaat, wordt direct in de winst-en-verliesrekening opgenomen.

Overige immateriële activa

Software wordt gewaardeerd tegen kostprijs verminderd met

cumulatieve amortisatie en bijzondere waardeverminderingverliezen. Concessies worden gewaardeerd tegen de kostprijs verminderd met cumulatieve amortisatie en bijzondere waardeverminderingen.

Amortisatie

Amortisatie van immateriële activa, niet zijnde goodwill en immateriële activa met een onbepaalde levensduur, vindt plaats op basis van de geschatte gebruiksduur. Concessies inzake grond(stoffen) worden geamortiseerd volgens winning op basis van de raming van de nog te winnen grondstoffen.

De restwaarde, amortisatiemethoden en geschatte gebruiksduur worden jaarlijks beoordeeld.

De geschatte gebruiksduur luidt als volgt:

Concessies	5 - 30 jaar
Software	3 jaar

Met betrekking tot goodwill en immateriële activa met een onbepaalde levensduur wordt tenminste ieder jaar per balansdatum, of eerder indien hiertoe een aanwijzing bestaat, systematisch getoetst of zich een bijzondere waardevermindering heeft voorgedaan.

Materiële vaste activa

Vaste activa in eigendom

Materiële vaste activa worden gewaardeerd tegen verkrijgings- of vervaardigingsprijs, verminderd met cumulatieve afschrijvingen en bijzondere waardeverminderingverliezen. Wanneer materiële vaste activa bestaan uit onderdelen met een ongelijke geschatte gebruiksduur, worden deze als afzonderlijke posten onder de materiële vaste activa opgenomen. De kosten voor de ontmanteling- en verwijdering van het actief en de herstelkosten van de locatie waar de activa zich bevinden worden geactiveerd voor de netto contante waarde indien deze kosten op betrouwbare wijze zijn in te schatten. De netto contante waarde van deze verplichting wordt verantwoord als voorziening. Financieringskosten voor kwalificerende activa waarvoor de periode die nodig is om de activa gereed te maken voor verkoop of gebruik langdurig is, worden geactiveerd.

Geleasde vaste activa

Lease-overeenkomsten waarbij Ballast Nedam vrijwel alle aan het eigendom verbonden risico's en voordelen overneemt, worden geclassificeerd als financiële leases.

Uitgaven na eerste opname

Ballast Nedam neemt in de boekwaarde van een materieel

vast actief de kostprijs op van de vervanging van een deel van dat actief wanneer die kosten worden gemaakt, indien het waarschijnlijk is dat de toekomstige economische voordelen met betrekking tot het actief aan Ballast Nedam zullen toekomen en de kostprijs van het actief betrouwbaar kan worden bepaald. Alle andere kosten worden als last in de winst-en-verliesrekening opgenomen wanneer zij worden gemaakt.

Afschrijvingen

Afschrijvingen vinden in het algemeen plaats volgens de lineaire methode op basis van de geschatte gebruiksduur van (ieder onderdeel van) een materieel vast actief. Op terreinen wordt niet afgeschreven.

De geschatte gebruiksduur luidt als volgt:

Bedrijfsgebouwen	10 - 30 jaar
Materieel en inventaris	5 - 20 jaar
Andere bedrijfsmiddelen	2 - 10 jaar

De restwaarde, afschrijvingsmethoden en geschatte gebruiksduur worden jaarlijks beoordeeld.

Financiële vaste activa

Pps-vorderingen

Vorderingen uit hoofde van Publiek - Private Samenwerkingsovereenkomsten (pps) betreffen de van publieke organen (overheden) nog te ontvangen concessievergoedingen in verband met pps-projecten. pps-vorderingen worden verantwoord als financiële activa. In overeenstemming met IAS 32 en 39 worden pps-vorderingen bij de eerste verwerking in de jaarrekening opgenomen tegen reële waarde en daarna tegen geamortiseerde kostprijs, gebruikmakend van een effectieve rente. Deze verwerkingswijze van pps-vorderingen is in overeenstemming met het financiële activa model van IFRIC 12 'Service Concession Arrangements'.

Overige investeringen

Indien geen invloed van betekenis wordt uitgeoefend op het zakelijke en financiële beleid vindt waardering plaats tegen de reële waarde, waarbij de waardeveranderingen worden opgenomen in het geconsolideerd totaalresultaat indien de investering classificeert als beschikbaar voor verkoop danwel in het resultaat. Alleen in het bijzondere geval dat de reële waarde niet op betrouwbare wijze kan worden bepaald, vindt waardering tegen verkrijgingsprijs minus bijzondere waardeverminderingen plaats.

Vaste activa aangehouden voor verkoop

Onmiddellijk voorafgaand aan de classificatie als aangehouden voor verkoop wordt de waardering van de

activa (en alle activa en verplichtingen van een groep af te stoten activa) geactualiseerd in overeenstemming met de toepasselijke grondslagen. Vervolgens worden vaste activa en groepen activa die worden afgestoten, bij eerste opname als aangehouden voor verkoop, gewaardeerd op de laagste van de boekwaarde en de reële waarde minus verkoopkosten. Een beëindigde bedrijfsactiviteit is een onderdeel van de activiteiten van de Groep dat een afzonderlijke belangrijke bedrijfsactiviteit of een afzonderlijk belangrijk geografisch bedrijfsgebied vertegenwoordigt, of is een dochteronderneming die uitsluitend is overgenomen met de bedoeling te worden doorverkocht. Classificatie als beëindigde bedrijfsactiviteit geschiedt bij afstoting of, indien dit eerder is, wanneer de bedrijfsactiviteit voldoet aan de criteria voor classificatie als aangehouden voor verkoop. Een groep af te stoten activa die wordt opgeheven, kan hier ook aan voldoen.

Afgeleide financiële instrumenten

Ballast Nedam maakt gebruik van afgeleide financiële instrumenten om valuta-, rente- en marktrisico's af te dekken die voortvloeien uit bedrijfs-, financierings- en investeringsactiviteiten. In overeenstemming met het treasurybeleid houdt Ballast Nedam geen derivaten aan voor handelsdoeleinden en geeft Ballast Nedam deze ook niet uit. Derivaten die niet in aanmerking komen voor hedge accounting worden verwerkt als handelsinstrumenten.

Afgeleide financiële instrumenten worden bij eerste opname gewaardeerd tegen reële waarde, waarbij de toerekenbare transactiekosten worden verantwoord in de winst-en-verliesrekening zodra deze zich voordoen. Indien geen hedge accounting wordt toegepast wordt de winst of het verlies uit herwaardering naar reële waarde onmiddellijk in de winst-en-verliesrekening opgenomen. Resultaten als gevolg van reële waardeaanpassingen van valutatermijncontracten worden in de projectresultaten verwerkt als onderdeel van de natuurlijke hedge op de koersresultaten van het project.

Indien hedge accounting wordt toegepast, documenteert Ballast Nedam de relatie tussen het financiële instrument en de af te dekken positie. De doelstellingen ten aanzien van risicobeheer, alsmede de strategie bij het aangaan van de afdekkingstransacties worden vastgelegd. Verder documenteert Ballast Nedam de inschattingen omtrent de effectiviteit van de afdekkingstransactie. Indien de afdekking effectief is worden mutaties verwerkt in het geconsolideerd totaalresultaat met inachtneming van het uitgestelde belastingeffect. De mutaties in de reële waarde van afdekkings-transacties kan bestaan uit mutaties in de reële waarde van

bestaande afdekkingstransacties en gerealiseerde resultaten indien de afgedekte positie in de winst-en-verliesrekening is verwerkt. Voor zover de afdekkingstransactie ineffectief is wordt de waardeontwikkeling in de winst-en-verliesrekening opgenomen. De reële waarde van valutatermijncontracten is de contante waarde van de termijankoers. De reële waarde van de overige afgeleide financiële instrumenten wordt bepaald op basis van de gediscoteerde waarde van de verwachte toekomstige kasstromen uit deze instrumenten.

Voorraden

Grondposities worden verworven en aangehouden voor toekomstige vastgoedontwikkelingen en zijn gewaardeerd tegen de kostprijs of netto opbrengstwaarde indien deze lager is. In beginsel zijn deze posities niet 'in vervaardiging' en derhalve worden geen ontwikkelkosten geactiveerd. Rente wordt geactiveerd, indien aan de voorwaarden voor activering van financieringslasten is voldaan en vanaf het moment dat de grondpositie actief ontwikkeld wordt. De samenhangende kosten komen rechtstreeks ten laste van het resultaat. Ontwikkel- en bouwrechten in eigendom worden verantwoord onder grondposities.

Ook panden en gronden ter verkoop worden verantwoord onder de voorraden. Dit zijn panden die niet verkocht zijn aan derden en in aanbouw zijn of bouwkundig zijn opgeleverd. De voorraad panden en gronden ter verkoop wordt gewaardeerd tegen kostprijs en direct toerekenbare indirecte kosten of lagere opbrengstwaarde. Rente wordt geactiveerd, indien aan de voorwaarden voor activering van financieringslasten is voldaan.

Verkochte woningbouwprojecten waarbij de opdrachtgever geen mogelijkheid heeft om structurele elementen in het ontwerp te specificeren en sprake is van continue overdracht van belangrijke risico's en eigendom, worden verantwoord onder voorraden. Dit deel van de voorraad wordt gewaardeerd tegen kostprijs plus tot dan toe opgenomen winst, verminderd met een voorziening voor voorzienbare verliezen en verminderd met gefactureerde termijnen naar rato van de voortgang van het project. Rente wordt geactiveerd, indien aan de voorwaarden voor activering van financieringslasten is voldaan. De kostprijs van woningbouwprojecten omvat de direct toerekenbare indirecte kosten op basis van de normale productiecapaciteit.

Voorraden gereed product zijn gewaardeerd tegen de kostprijs of netto opbrengstwaarde indien deze lager is. De kostprijs van de voorraad gereed product is gebaseerd op het 'eerst-in, eerst-uit beginsel' (fifo). In de kostprijs is begrepen de rente, indien aan de voorwaarden voor activering van

financieringslasten is voldaan. De kostprijs van voorraden gereed product omvat de direct toerekenbare indirecte kosten op basis van de normale productiecapaciteit.

Voorraden grondstoffen zijn gewaardeerd tegen kostprijs of lagere opbrengstwaarde.

Onderhanden werken

Onderhanden projecten in opdracht van derden worden gewaardeerd tegen kostprijs plus tot dan toe opgenomen winst, verminderd met een voorziening voor voorzienbare verliezen en verminderd met gefactureerde termijnen naar rato van de voortgang van het project. Rente wordt geactiveerd, indien aan de voorwaarden voor activering van financieringslasten is voldaan. De kostprijs van onderhanden werk omvat de direct toerekenbare indirecte kosten op basis van de normale productiecapaciteit.

Zodra een betrouwbare schatting kan worden gemaakt van het resultaat van een onderhanden project in opdracht van derden, worden de contractuele opbrengsten en lasten in de winst- en verliesrekening verwerkt naar rato van het stadium van voltooiing van het project. Het stadium van voltooiing wordt bepaald aan de hand van productiemetingen. Verwachte verliezen op projecten worden onmiddellijk in de winst-en-verliesrekening opgenomen.

De voorbereidingskosten en de design- en constructiekosten van grote projecten (tenderkosten) worden als onderhanden werk geactiveerd vanaf het moment dat Ballast Nedam als enige bieder de contractonderhandelingen voert. De voorbereidingskosten voorafgaand aan deze fase worden ten laste van de winst- en verliesrekening verantwoord. Indien tenderkosten als last worden genomen in de periode waarin ze zijn ontstaan dan worden deze kosten niet alsnog geactiveerd als het project wordt verkregen.

Vorderingen

Handels- en overige vorderingen worden bij de eerste opname verwerkt tegen reële waarde verminderd met toerekenbare transactiekosten. Na de eerste opname worden handels- en overige vorderingen gewaardeerd tegen geamortiseerde kostprijs minus bijzondere afwaarderingen. Lange termijn vorderingen worden gewaardeerd tegen de geamortiseerde kostprijs met uitzondering van uitgestelde belastingvorderingen die tegen nominale waarde worden opgenomen.

Geldmiddelen en kasequivalenten

Geldmiddelen en kasequivalenten bestaan uit kas- en bank-saldi en andere direct opvraagbare deposito's. Rekening-courantkredieten die direct opeisbaar zijn en die een

integraal deel van het middelenbeheer van Ballast Nedam vormen, maken in het kasstroomoverzicht deel uit van geldmiddelen en kasequivalenten.

Bijzondere waardeverminderingen (waardeveranderingen)

De boekwaarde van de activa met uitzondering van voorraden, onderhanden werken en de uitgestelde belastingvordering van Ballast Nedam wordt per balansdatum bezien om te bepalen of er aanwijzingen zijn voor bijzondere waardeverminderingen. Indien dergelijke aanwijzingen bestaan, wordt een schatting gemaakt van de realiseerbare waarde van het actief. Voor goodwill en activa met een onbepaalde gebruiksduur wordt per iedere balansdatum de realiseerbare waarde geschat. De realiseerbare waarde van activa van Ballast Nedam is gelijk aan de reële waarde verminderd met verkoopkosten, of de bedrijfswaarde indien deze hoger is. Bij het bepalen van de bedrijfswaarde wordt de contante waarde van de geschatte toekomstige kasstromen berekend met behulp van een disconteringsvoet vóór belasting die een afspiegeling is van zowel de actuele markt-taxaties van de tijdswaarde van geld als van de specifieke risico's met betrekking tot het actief. Voor een actief dat geen kasontvangsten genereert die in hoge mate onafhankelijk zijn van die van andere activa, wordt de realiseerbare waarde bepaald voor de kasstroomgenererende eenheid waartoe het actief behoort. Bijzondere waardeverminderingverliezen worden in de winst-en-verliesrekening opgenomen.

Inkoop van eigen aandelen

Bij inkoop van aandelenkapitaal dat als eigen vermogen in de balans is verwerkt, wordt het bedrag van de betaalde vergoeding, met inbegrip van de rechtstreeks toerekenbare kosten, in het eigen vermogen opgenomen. Ingekochte aandelen worden geclassificeerd als ingekochte eigen aandelen en gepresenteerd als aftrekpost op het totale eigen vermogen. Wanneer ingekochte eigen aandelen worden geleverd, worden zij op fifo basis uit de portefeuille geboekt. Het verschil tussen kostprijs en marktwaarde wordt verantwoord in de agioreserve.

Dividend

Dividend wordt als verplichting verwerkt in de periode waarin deze wordt gedeclareerd.

Op aandelen gebaseerde beloningen

De aandelenoptieregeling stelt de Raad van Bestuur in staat om certificaten van aandelen Ballast Nedam te verwerven. De opties kunnen uitgeoefend worden als de medewerker gedurende drie onafgebroken jaren na de toekenning in dienst blijft van de onderneming en kunnen gedurende de

drie daarop volgende jaren worden uitgeoefend. Het optierecht vervalt bij beëindiging dienstverband. De Raad van Commissarissen is verantwoordelijk voor de toekenning van een optierecht. Toekenning is afhankelijk van kwantitatieve en kwalitatieve criteria. Van jaar tot jaar besluit de Raad van Commissarissen of wordt overgegaan tot toekenning van opties op de dag van de publicatie van de jaarcijfers of bij benoeming.

De reële waarde van de toegekende opties wordt opgenomen onder personeelskosten terwijl tegelijkertijd het eigen vermogen met eenzelfde bedrag wordt verhoogd (equity settled). De reële waarde wordt vastgesteld op de datum van toekenning en afgeschreven over de periode waarin de aanspraken van de medewerkers op de aandelen onvoorwaardelijk worden. Indien opties worden vervangen of worden afgerekend voordat deze onvoorwaardelijk zijn geworden, wordt op dat moment het resterende deel van de vastgestelde waarde afgeschreven. De reële waarde van de opties wordt vastgesteld met behulp van een optiewaarderingsmodel dat rekening houdt met de voorwaarden waaronder de opties zijn toegekend.

Langlopende leningen

Opgenomen langlopende leningen worden bij de eerste opname verwerkt tegen reële waarde verminderd met toerekenbare transactiekosten. Na de eerste opname worden rentedragende leningen gewaardeerd tegen geamortiseerde kostprijs, waarbij een verschil tussen de kostprijs en het aflossingsbedrag op basis van de effectieve-rentemethode in de winst-en-verliesrekening wordt opgenomen over de looptijd van de leningen.

Pensioenen

De door Ballast Nedam ingestelde pensioenregeling voor kantoorpersoneel, die kwalificeert als toegezegde bijdrage regeling, wordt uitgevoerd door Stichting Pensioenfonds Ballast Nedam. In deze toegezegde bijdrage regeling worden verplichtingen in verband met bijdragen aan pensioenregelingen op basis van toegezegde bijdragen als last in de winst-en-verliesrekening opgenomen wanneer de bijdragen verschuldigd zijn.

De bouwplaatsmedewerkers van Ballast Nedam vallen onder de verplichte regeling van bedrijfstakpensioenfonds voor de Bouwnijverheid (bpfBOUW). Ballast Nedam heeft geen beschikking over alle pensioendata van toegezegde pensioenregelingen die door het bedrijfstakpensioenfonds worden uitgevoerd. Door het ontbreken van deze data is Ballast Nedam niet in staat het aandeel in overschot

of tekort van het pensioenplan te berekenen en in de balans te verwerken. Als gevolg hiervan worden deze pensioenregelingen verantwoord als toegezegde bijdrage regeling. De verplichtingen zijn beperkt tot het betalen van premies.

Langetermijnpersoneelsbeloningen

De nettoverplichting van Ballast Nedam uit hoofde van lange-termijnpersoneelsbeloningen (jubileumuitkeringen, langdurig zieken), met uitzondering van pensioenregelingen, is het bedrag van de toekomstige beloning dat werknemers hebben verdiend in ruil voor hun diensten in de verslagperiode en voorgaande perioden. De verplichting wordt gediscoteerd tot de contante waarde, rekening houdend met actuariële veronderstellingen.

Voorzieningen

Een voorziening wordt in de balans opgenomen wanneer Ballast Nedam een in rechte afdwingbare of feitelijke verplichting heeft als gevolg van een gebeurtenis in het verleden, het waarschijnlijk is dat voor de afwikkeling van die verplichting een uitstroom van middelen nodig is en het bedrag betrouwbaar is te schatten. Indien het effect daarvan materieel is, worden de voorzieningen bepaald door de verwachte toekomstige kasstromen contant te maken op basis van een disconteringsvoet vóór belasting die een afspiegeling is van de actuele markttaxaties van de tijdswaarde van geld en, waar nodig, van de specifieke risico's met betrekking tot de verplichting.

Handelsschulden en overige te betalen posten

Handelsschulden en overige te betalen posten worden bij de eerste opname verwerkt tegen reële waarde. Na de eerste opname worden handelsschulden en overige te betalen posten gewaardeerd tegen geamortiseerde kostprijs.

Opbrengsten (omzet)

Onderhanden projecten in opdracht van derden

De overeengekomen opbrengsten en lasten met betrekking tot onderhanden werken worden in de winst-en-verliesrekening verwerkt naar rato van het stadium van voltooiing van het project. Het stadium van voltooiing wordt bepaald aan de hand van productiemetingen. Verwachte verliezen op projecten worden onmiddellijk in de winst-en-verliesrekening opgenomen.

Verkoop van goederen

Opbrengsten uit de verkoop van goederen worden in de winst-en-verliesrekening verwerkt wanneer de belangrijke

risico's en voordelen van eigendom aan de koper zijn overgedragen. Voor die woningbouwprojecten waarbij de opdrachtgever geen mogelijkheid heeft om structurele elementen in het ontwerp te specificeren en sprake is van continue overdracht van belangrijke risico's en eigendom, worden omzet en resultaat verantwoord naar rato van voortgang.

Verlening van diensten

Opbrengsten uit hoofde van verleende diensten worden in de winst-en-verliesrekening opgenomen naar rato van het stadium van voltooiing van de transactie op balansdatum. Het stadium van voltooiing wordt bepaald aan de hand van beoordelingen van de verrichte werkzaamheden. Er worden geen opbrengsten opgenomen indien er belangrijke onzekerheden bestaan ter zake van het innen van de verschuldigde vergoeding, de hiermee verband houdende kosten of eventuele retouren van goederen, en tevens wanneer er sprake is van aanhoudende betrokkenheid van het management bij de goederen.

Pps-projecten

Gedurende de constructie van het actief wordt een pps-project verantwoord als onderhanden werk in opdracht van derden en wordt bij facturatie van deelfases de hieruit voortvloeiende concessie verantwoord als financieel vast actief. De contractuele opbrengsten en lasten worden in de winst-en-verliesrekening verwerkt naar rato van voortgang van het project. Het stadium van voltooiing wordt bepaald aan de hand van productiemetingen. De rentebaten van het financieel vast actief worden in de winst-en-verliesrekening als financiële baten verantwoord. Tijdens de operationele fase bestaan de opbrengsten van pps-projecten uit de reële waarde van de levering van contractueel overeengekomen diensten en de rentebaten gerelateerd aan de investering in het project. Opbrengsten worden verantwoord op het moment dat de hieraan gerelateerde diensten worden geleverd.

Overheidssubsidies

Overheidssubsidies worden verantwoord op het moment dat er redelijke zekerheid bestaat dat deze zullen worden ontvangen en aan de voorwaarden voor toekenning van de subsidie voldaan is. Subsidies die worden verstrekt ter compensatie van kosten, worden verantwoord in de winst-en-verliesrekening in dezelfde periode als de gemaakte kosten. Subsidies die bijdragen aan de ontwikkeling of aanschaf van vaste activa, worden in mindering gebracht op de kostprijs van die vaste activa.

Lasten

Kosten worden toegerekend aan de periode waarop zij betrekking hebben.

Leasebetalingen uit hoofde van operationele leases

Leasebetalingen uit hoofde van operationele leasing worden lineair over de leaseperiode in de winst-en-verliesrekening opgenomen.

Leasebetalingen uit hoofde van financiële leases

De minimale leasebetalingen worden deels als financieringskosten opgenomen en deels als aflossing van de uitstaande verplichting. De financieringskosten worden zodanig aan iedere periode van de totale leasetermijn toegerekend, dat dit resulteert in een constante periodieke rentevoet over het resterende saldo van de verplichting.

Netto financieringslasten

De netto financieringslasten omvatten de rentebaten en -lasten op gelden berekend met behulp van de effectieve-rentemethode. De rentecomponent van de financiële leasebetalingen wordt in de winst-en-verliesrekening opgenomen met behulp van de effectieve-rentemethode. Valutakoersresultaten alsmede resultaten op afgeleide financiële instrumenten worden in de winst-en-verliesrekening opgenomen onder EBIT met uitzondering van renteswaps. Resultaten op renteswaps worden als financieringsbaten of -lasten verantwoord.

Belasting naar de winst

De belastingen worden berekend over het resultaat uit gewone bedrijfsuitoefening, rekeninghoudend met de fiscale faciliteiten en tarieven die van toepassing zijn. De belastingen worden in de winst-en-verliesrekening opgenomen behoudens voor zover die betrekking hebben op posten die rechtstreeks in het geconsolideerd totaalresultaat worden verwerkt. Uitgestelde belastingen worden opgenomen volgens de balansmethode voor tijdelijke verschillen tussen de bedrijfseconomische en fiscale waardering van activa en passiva, alsmede voor in de toekomst verrekenbare verliezen. Deze worden verantwoord op basis van de geldende belastingtarieven voor de periodes waarin de tijdelijke verschillen naar verwachting zullen worden gerealiseerd. Uitgestelde belastingvorderingen worden gewaardeerd tegen nominale waarde voor zover het waarschijnlijk is dat deze worden gerealiseerd. Voor de volgende tijdelijke verschillen wordt geen uitgestelde belasting opgenomen: de eerste verwerking van goodwill en verschillen met betrekking tot dochtermaatschappijen en geassocieerde deelnemingen voor zover deze in de nabije toekomst niet zullen worden afgewikkeld.

Kasstroomoverzicht

Kasstromen uit bedrijfsactiviteiten worden gepresenteerd op basis van de indirecte methode. Kasstromen in buitenlandse valuta worden omgerekend tegen de wisselkoers op de datum van de kasstroom dan wel op basis van gemiddelden. Mutaties welke niet hebben geresulteerd in kasstromen, zoals koersverschillen, acquisities, financiële leaseverplichtingen, reële waarde mutaties, in het eigen vermogen verwerkte aandelengerelateerde betalingen en dergelijke worden geëlimineerd in dit overzicht. Betaalde dividenden aan gewone aandeelhouders worden opgenomen in de kasstroom uit financieringsactiviteiten. Betaalde rente wordt opgenomen in de kasstroom uit operationele activiteiten. Rekening-courant welke direct opeisbaar is en onderdeel vormt van het cash management van Ballast Nedam wordt opgenomen in het saldo liquide middelen en rekening-courant banken bij het opstellen van het geconsolideerd kasstroomoverzicht.

Nettoresultaat per aandeel

Het nettoresultaat per aandeel wordt berekend als een aan de houders van aandelen toekomend nettoresultaat gedeeld door het gemiddeld aantal uitstaande aandelen over de betreffende periode. Het verwaterde resultaat van een aandeel wordt berekend als het resultaat gedeeld door het gemiddeld aantal uitstaande aandelen, inclusief het aantal aandelen dat uitgegeven zou zijn bij uitoefening van uitstaande aandelenopties, als dit tot verwatering zal leiden.

Gesegmenteerde informatie

Een operationeel segment is een onderdeel van Ballast Nedam dat bedrijfsactiviteiten uitvoert die in belangrijke mate kunnen bijdragen aan opbrengsten en kosten, waaronder opbrengsten en kosten in verband met transacties met de andere onderdelen van de Groep.

De Raad van Bestuur gebruikt regelmatig informatie per divisie om beslissingen te nemen over allocatie van middelen en het beoordelen van resultaten. Per divisie wordt aanvullende financiële informatie gegeven. De beslissingen over allocatie van middelen en het beoordelen van resultaten gebeurt op basis van het Resultaat uit bedrijfsactiviteiten (EBIT) en Werkzaam vermogen. De prijzen voor transacties tussen segmenten worden op een zakelijke, objectieve grondslag bepaald. De resultaten, activa en verplichtingen van een segment omvatten posten die rechtstreeks, dan wel op basis van redelijkheid, aan het segment kunnen worden toegerekend. Niet toegerekende posten bestaan onder andere uit financieringsbaten en -lasten, alsmede winstbelastingvorderingen en -verplichtingen.

Per geografisch segment wordt aanvullende financiële informatie gegeven. Bij de presentatie van informatie op basis van geografische indeling wordt voor de opbrengsten uitgegaan van de geografische locatie van de afnemers. Voor de activa wordt uitgegaan van de geografische locatie van de activa.

Nog niet toegepaste nieuwe standaarden en interpretaties

Een aantal nieuwe standaarden, wijzingen op standaarden en interpretaties is in 2010 nog niet van kracht en worden derhalve niet toegepast in de geconsolideerde jaarrekening. De belangrijkste voor Ballast Nedam zijn:

IFRS 9 Financiële instrumenten (IAS 39 revised)

De wijzigingen in IAS 39 hebben met name betrekking op boeteclausules in leningovereenkomsten en resultaten op kasstroomafdekkingen. De resultaten van afgeleide financiële instrumenten dienen in de winst-en-verliesrekening te worden verwerkt in de periode dat de resultaten van de afgedekte positie in de winst-en-verliesrekening worden verwerkt. Verder kan deze standaard aanleiding zijn voor wijzigingen in de classificatie en waardering van financiële activa. De implementatie van deze standaard wordt verwacht in 2013 en heeft naar verwachting geen materiële impact op de vergelijkende cijfers dan wel het eigen vermogen van Ballast Nedam.

Exposure Draft 9, Joint Arrangements

Voor het verwerken van joint ventures in de jaarrekening

zijn thans twee methodes toegestaan onder IFRS. In de jaarrekening is gekozen om de joint ventures partieel te consolideren. Ook bestaat de mogelijkheid om joint ventures niet partieel te consolideren, maar als deelneming te verwerken tegen het aandeel in het vermogen van de joint venture. De verslaggeving rondom joint ventures is in beweging; naar verwachting zal over een paar jaar alleen de tweede methode nog zijn toegestaan waarbij joint ventures niet meer of niet allemaal partieel worden geconsolideerd (Exposure Draft 9, Joint Arrangements).

De impact hiervan op de balans, winst-en-verliesrekening, kasstroom, orderportefeuille en segmentatie kan groot zijn. Onderstaand is de balans opgenomen indien de joint ventures niet partieel worden geconsolideerd. Deze verwerking is conform de huidige IFRS standaard. De bijbehorende impact op de winst-en-verliesrekening heeft vooral betrekking op omzet en beperkt op nettoresultaat.

x € 1 miljoen	Partieel geconsolideerd	Niet partieel geconsolideerd	
	31 december 2010	31 december 2010	31 december 2009
Vaste activa			
Immateriële activa	29	27	26
Materiële activa	184	166	164
Financiële activa	169	53	52
Uitgestelde belastingvorderingen	38	33	33
	420	279	275
Vlottende activa			
Voorraden	252	261	188
Onderhanden werk	101	99	100
Vorderingen	230	169	176
Geldmiddelen en kasequivalenten	81	60	91
	664	544	555
Kortlopende verplichtingen			
Bankkredieten	(20)	(8)	-
Leningen	(7)	(1)	(5)
Vooruitontvangen op voorraden	(1)	-	(9)
Onderhanden werk	(128)	(55)	(105)
Crediteuren	(217)	(160)	(199)
Belastingen	(1)	-	-
Overige schulden	(178)	(255)	(199)
Voorzieningen	(46)	(47)	(31)
	(598)	(526)	(548)
Vlottende activa min kortlopende verplichtingen	66	18	7
	486	297	282
Langlopende verplichtingen			
Leningen	285	107	95
Derivaten	18	-	-
Uitgestelde belastingverplichtingen	4	3	3
Personeelsbeloningen	5	5	5
Voorzieningen	13	19	17
	325	134	120
Totaal eigen vermogen			
Eigen vermogen toe te rekenen aan de aandeelhouders van de vennootschap	161	163	162
Minderheidsbelang	161	163	162
	486	297	282
Solvabiliteit	15%	20%	20%

Segmentatie 2010

x € 1 miljoen	Subtotaal operationele segmenten				Totaal
	Infrastructuur	Bouw & Ontwikkeling	Aansluiting		
Omzet segment	710	670	1 380	41	1 421
Onderlinge omzet	(17)	(15)	(32)	(30)	(62)
Omzet	693	655	1 348	11	1 359
Overige bedrijfsopbrengsten	4	1	5	1	6
Totaal bedrijfskosten	(657)	(648)	(1 305)	(15)	(1 320)
Resultaat geassocieerde deelnemingen	-	-	-	-	-
Resultaat uit bedrijfsactiviteiten voor afschrijvingen en amortisatie (EBITDA)	40	8	48	(3)	45
Waardeveranderingen	(1)	-	(1)	-	(1)
Afschrijvingen	(16)	(4)	(20)	(5)	(25)
Resultaat uit bedrijfsactiviteiten voor amortisatie (EBITA)	23	4	27	(8)	19
Amortisatie	(1)	-	(1)	-	(1)
Resultaat uit bedrijfsactiviteiten (EBIT)	22	4	26	(8)	18
Financieringsbat en -lasten					(7)
Belastingen					(4)
Nettoresultaat					7
Marge	3,1%	0,6%	1,9%		1,4%
Orderportefeuille	1 138	746	1 884	(43)	1 841
Werkzaam vermogen	235	177	412	13	425
Activa	568	602	1 170	(86)	1 084
Investerings vaste activa	60	42	102	2	104
Geassocieerde deelnemingen	2	-	2	-	2
Verplichtingen	437	457	894	29	923
Bijzondere waardeveranderingen van materiële en immateriële activa					
waardeverminderingen	(1)	-	(1)	-	(1)
teruggenomen waardeverminderingen	-	-	-	-	-
Gemiddeld aantal werknemers					
bepaald dienstverband	185	106	291	5	296
onbepaald dienstverband	1 990	1 454	3 444	101	3 545
Totaal werknemers	2 175	1 560	3 735	106	3 841

De kolom aansluiting heeft betrekking op holdingentiteiten en eliminaties tussen de segmenten.

Het aantal in het buitenland werkzame werknemers bedroeg 63 (2009: 61).

Segmentatie 2009

x € 1 miljoen	Infrastructuur	Bouw & Ontwikkeling	Subtotaal operationele segmenten	Aansluiting	Totaal
Omzet segment	707	705	1 412	26	1 438
Onderlinge omzet	(27)	(15)	(42)	(12)	(54)
Omzet	680	690	1 370	14	1 384
Overige bedrijfsopbrengsten					
Totaal bedrijfskosten	(642)	(683)	(1 325)	(17)	(1 342)
Resultaat geassocieerde deelnemingen	-	-	-	-	-
Resultaat uit bedrijfsactiviteiten voor afschrijvingen en amortisatie (EBITDA)	38	7	45	(3)	42
Waardeveranderingen	-	-	-	-	-
Afschrijvingen	(16)	(3)	(19)	(4)	(23)
Resultaat uit bedrijfsactiviteiten voor amortisatie (EBITA)	22	4	26	(7)	19
Amortisatie	(2)	-	(2)	-	(2)
Resultaat uit bedrijfsactiviteiten (EBIT)	20	4	24	(7)	17
Financieringsbat en -lasten					(9)
Belastingen					(2)
Nettoresultaat					6
Marge	2,8%	0,5%	1,7%		1,2%
Orderportefeuille	888	977	1 865	(47)	1 818
Werkzaam vermogen	171	80	251	28	279
Activa	485	617	1 102	(68)	1 034
Investerings vaste activa	58	42	100	2	102
Geassocieerde deelnemingen	-	-	-	-	-
Verplichtingen	368	477	845	27	872
Bijzondere waardeveranderingen van materiële en immateriële activa					
waardeverminderingen	-	-	-	-	-
teruggenomen waardeverminderingen	-	-	-	-	-
Gemiddeld aantal werknemers			-		
bepaald dienstverband	185	163	348	5	353
onbepaald dienstverband	1 972	1 523	3 495	99	3 594
Totaal werknemers	2 157	1 686	3 843	104	3 947

De kolom aansluiting heeft betrekking op holdingentiteiten en eliminaties tussen de segmenten.

Segmentatie (vervolg)

Omzet

x € 1 miljoen	31 december 2010	31 december 2009
Operationele segmenten	1 380	1 412
Overig	41	26
Onderlinge omzet	(62)	(54)
Totaal	1 359	1 384

EBIT

x € 1 miljoen	31 december 2010	31 december 2009
Operationele segmenten	26	24
Niet toegerekend aan segmenten	(8)	(7)
Subtotaal	18	17
Onderlinge resultaten	-	-
Resultaat geassocieerde deelnemingen	-	-
Totaal	18	17

Activa

x € 1 miljoen	31 december 2010	31 december 2009
Operationele segmenten	1 170	1 102
Niet toegerekend aan segmenten	226	222
Geassocieerde deelnemingen	-	-
Eliminaties en niet gealloceerde activa	(312)	(290)
Totaal	1 084	1 034

Verplichtingen

x € 1 miljoen	31 december 2010	31 december 2009
Operationele segmenten	894	845
Niet toegerekend aan segmenten	75	67
Eliminaties en niet gealloceerde verplichtingen	(46)	(40)
Totaal	923	872

De regel niet toegerekend aan segmenten bestaat voornamelijk uit bedrijfsactiva, kosten, (belasting)vorderingen en -verplichtingen van met name holdingentiteiten.

Geografische segmentatie

x € 1 miljoen	Omzet		Activa		Overige reële waarde investeringen	
	2010	2009	2010	2009	2010	2009
Nederland	1 275	1 272	187	186	6	8
Overig Europa	44	36	15	16	-	-
Overig	40	76	19	18	-	-
Totaal	1 359	1 384	211	220	6	8

Van de omzet werd 94% (2009: 92%) in Nederland gerealiseerd. De in de geografische segmentatie vermelde activa bestaan uit de vaste activa, exclusief financiële instrumenten en uitgestelde belastingvorderingen.

Toelichting op de geconsolideerde balans

1 Immateriële activa

x € 1 miljoen	Goodwill	Concessies	Overig	Totaal
Aanschafprijzen				
31 december 2008	14	21	2	37
Investerings	-	4	1	5
Acquisities	-	-	-	-
Desinvesteringen	-	-	-	-
31 december 2009	14	25	3	42
Investerings	-	1	1	2
Acquisities	-	-	-	-
Desinvesteringen	-	-	-	-
31 december 2010	14	26	4	44
Amortisatie en cumulatieve waardeveranderingen				
31 december 2008	1	10	1	12
Amortisatie	-	1	1	2
Waardeveranderingen	-	-	-	-
Desinvesteringen	-	-	-	-
31 december 2009	1	11	2	14
Amortisatie	-	1	-	1
Waardeveranderingen	-	-	-	-
Desinvesteringen	-	-	-	-
31 december 2010	1	12	2	15
Boekwaarde				
Infrastructuur	8	14	1	23
Bouw en Ontwikkeling	5	-	-	5
31 december 2009	13	14	1	28
Infrastructuur	9	14	2	25
Bouw en Ontwikkeling	4	-	-	4
31 december 2010	13	14	2	29

Goodwill

Tenminste jaarlijks wordt door een impairmenttest beoordeeld of er sprake is van een bijzondere waardevermindering. De geschatte toekomstige kasstromen worden contant gemaakt tegen een disconteringsvoet voor belastingen (9% - 11%). Voor de projecties 2011 – 2013 is het businessplan

gehanteerd. De restwaarde is berekend voor de oneindige kasstroom waarbij rekening is gehouden met een groeivoet van 0% tot 2%. De impairmenttest heeft niet tot een materiële waardevermindering geleid. Een 1% hogere disconteringsvoet voor belastingen zou niet leiden tot een materiële impairment.

x € 1 miljoen	31 december 2010	31 december 2009
Bontrup Beheer BV	2	2
Verkaik BV	2	2
Spankern BV	3	3
Zomers bouwbedrijf BV	3	3
Gebr. Van Leeuwen BV	1	1
Overig	2	2
Totaal	13	13

Concessies

Ballast Nedam beschikt over concessies in hoogwaardige primaire bouwgrondstoffen in België, Noorwegen, Duitsland en Nederland. Amortisatie vindt plaats naar rato van winning. De resterende gewogen gemiddelde amortisatietermijn voor concessies per jaareinde bedroeg 45 jaar (2009: 46 jaar). Ballast Nedam heeft in 2010 geen materiële kosten gemaakt voor onderzoek naar grond- en delfstoffen, waarbij de technische of commerciële winbaarheid van de grondstoffen nog niet aantoonbaar was.

Aankoopverplichtingen

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

Ontwikkelingskosten

In het jaar 2010 zijn kosten voor productontwikkelingen en andere innovaties ten laste van de winst-en-verliesrekening gebracht voor een bedrag van € 16 miljoen (2009: € 10 mln). Er zijn geen materiële ontwikkelingskosten geactiveerd.

2 Materiële activa

x € 1 miljoen	Bedrijfsgebouwen en terreinen	Materieel en inventarissen	Overige bedrijfsmiddelen	Totaal
Aanschafprijs				
31 december 2008	102	238	35	375
Investerings	2	27	3	32
Acquisities	-	-	-	-
Desinvesteringen	-	(5)	(2)	(7)
Koersverschillen	2	-	1	3
31 december 2009	106	260	37	403
Investerings	9	20	3	32
Acquisities	-	-	-	-
Desinvesteringen	(5)	(10)	(1)	(16)
Koersverschillen	3	-	-	3
31 december 2010	113	270	39	422
Afschrijving en cumulatieve waardeveranderingen				
31 december 2008	34	145	20	199
Afschrijvingen	4	16	3	23
Desinvesteringen	-	(4)	(1)	(5)
Koersverschillen	1	-	1	2
31 december 2009	39	157	23	219
Waardeveranderingen	-	1	-	1
Afschrijvingen	4	18	3	25
Desinvesteringen	(1)	(7)	-	(8)
Koersverschillen	1	-	-	1
31 december 2010	43	169	26	238
Boekwaarde				
Infrastructuur	34	79	6	119
Bouw en Ontwikkeling	11	19	2	32
Overig	22	5	6	33
31 december 2009	67	103	14	184
Infrastructuur	36	77	5	118
Bouw en Ontwikkeling	14	19	2	35
Overig	20	5	6	31
31 december 2010	70	101	13	184

De investeringen in bedrijfsgebouwen en -terreinen alsmede in materieel en inventarissen betroffen zowel in 2010 als in 2009 met name investeringen door het bedrijfsonderdeel Infrastructuur. De investeringen in overige bedrijfsmiddelen

betroffen zowel in 2010 als in 2009 met name investeringen in ICT apparatuur. In 2010 hebben desinvesteringen plaatsgevonden binnen de bedrijfsonderdelen Infrastructuur en Overig (2009: geen materiële desinvesteringen).

Aankoopverplichtingen

Op balansdatum had Ballast Nedam onvoorwaardelijke aankoopverplichtingen van minder dan € 1 miljoen (2009: minder dan € 1 miljoen) met betrekking tot materiële vaste activa.

Zekerheden

Op materiële vaste activa met een boekwaarde van € 23 miljoen is hypothecaire zekerheid gegeven.

Financiële lease

Ballast Nedam least een aantal materiële vaste activa via financiële leaseovereenkomsten. Ballast Nedam heeft aan het einde van een aantal leaseovereenkomsten de optie de activa te kopen. De geleasede activa strekken tot zekerheid van de leaseverplichtingen. De boekwaarde van de geleasede activa bedroeg per balansdatum € 11 miljoen (2009: € 8 miljoen).

3 Financiële activa

x € 1 miljoen	Noot	31 december 2010	31 december 2009
Pps-vorderingen	3.1	154	92
Overige reële waarde investeringen	3.2	6	8
Overige vorderingen	3.3	7	3
Totaal		167	103

3.1 Pps-vorderingen

x € 1 miljoen	2010	2009
1 januari	94	27
Opgenomen vorderingen	70	65
Oprenting vorderingen	10	5
Ontvangen vergoedingen	(4)	(3)
31 december	170	94
waarvan:		
Langlopend	154	92
Kortlopend	16	2

De vorderingen uit hoofde van publiek-private samenwerkingsovereenkomsten (pps) betroffen de van publieke organen (overheden) nog te ontvangen concessie-vergoedingen in verband met het ter beschikking stellen van gedeelten van de snelwegen N31 en de A15 in Nederland en het ter beschikking stellen van huisvesting aan onder meer IB Groep & Belastingdienst Groningen, DC16 en de Kromhout Kazerne.

De rentevergoedingen op de pps-vorderingen alsmede de rentelasten op de bijbehorende pps-leningen worden als rentebaten en -lasten in de winst-en-verliesrekening verwerkt. Het kortlopend deel van de pps-vorderingen wordt verantwoord onder de vorderingen. De pps-vorderingen zijn als zekerheid gesteld ten behoeve van de bijbehorende leningen van onder andere ING, Nederlandse Investeringsbank, Sumitomo Mitsui Banking Corporation, NIBC en Bank Nederlandse Gemeenten welke zijn opgenomen onder de langlopende en kortlopende verplichtingen.

3.2 Overige reële waarde investeringen

x € 1 miljoen			31 december 2010	31 december 2009
Naam	Eigendomspercentage	Land		
CV GEM Vleuterweide	13,4%	Nederland	5	7
Overig			1	1
Reële waarde			6	8

De reële waarde van het belang in CV GEM Vleuterweide is bepaald op basis van de contante waarde van de verwachte kasstromen. In 2010 is voor ongeveer € 2 miljoen (2009: geen) aan dividend ontvangen van CV GEM Vleuterweide.

3.3 Overige vorderingen

Onder overige vorderingen zijn vorderingen op derden verantwoord welke meer dan een jaar na balansdatum vervallen. Ultimo 2010 bedroegen deze vorderingen € 7 miljoen (2009: € 3 miljoen).

4 Investerings in geassocieerde deelnemingen

Ballast Nedam heeft diverse kleinere belangen in een aantal geassocieerde deelnemingen. Vanwege de beperkte omvang van de individuele deelnemingen is geen nadere toelichting opgenomen. Op balansdatum had Ballast Nedam voor een totaalbedrag van minder dan € 1 miljoen (2009: minder dan € 1 miljoen) aan leningen verstrekt aan enkele geassocieerde deelnemingen.

5 Uitgestelde belastingen

Uitgestelde belastingvorderingen zijn ontstaan door tot waardering gebrachte fiscaal compensabele verliezen en door een latente belastingvordering op reële waardemutaties van derivaten.

x € 1 miljoen	2010	2009
Uitgestelde belastingvorderingen		
1 januari	37	37
Mutatie via het resultaat	-	-
Mutatie via het totaalresultaat	1	-
31 december	38	37

Het verbruik van de compensabele verliezen in 2010 was nihil (2009: € 1 miljoen). In 2010 zijn geen compensabele verliezen additioneel tot waardering gebracht (2009: € 1 miljoen). De uitgestelde belastingvordering is in 2010 door het verlagen van het tarief voor de vennootschapsbelasting voor toekomstige jaren van 25,5% naar 25% met minder dan € 1 miljoen (2009: nihil) afgewaardeerd.

De Nederlandse fiscale eenheid beschikt over circa € 126 miljoen (2009: circa € 126 miljoen) aan verrekenbare compensabele verliezen in Nederland die zijn gewaardeerd.

Deze fiscale verliezen zijn beperkt verrekenbaar in Nederland. De gemiddelde resterende verrekeningstermijn bedraagt minder dan 4 jaar (2009: minder dan 5 jaar). De benutting van de compensabele verliezen is afhankelijk van toekomstige belastbare winsten en mogelijkheden voor fiscale planning.

In 2010 is de uitgestelde belastingvordering op reële waarde mutaties van derivaten toegenomen met € 1 miljoen (2009: minder dan € 1 miljoen). De latente belastingvordering op reële waardemutaties van derivaten waarvan de afdekking effectief is, bedroeg € 5 miljoen (2009: € 4 miljoen).

Ballast Nedam heeft geen latente belastingvordering opgenomen voor nog niet gebruikte fiscaal compensabele verliezen in Canada, omdat het tijdstip van verrekening niet betrouwbaar kan worden geschat. Ballast Nedam zal in de komende jaren nog enkele buitenlandse vennootschappen liquideren. De schatting van de omvang van de mogelijke

liquidatieverliezen is nog niet betrouwbaar vast te stellen.

Uitgestelde belastingverplichtingen ontstaan doordat er tijdelijke verschillen bestaan tussen de bedrijfseconomische en fiscale waardering van activa en passiva. Deze tijdelijke verschillen waren toe te rekenen aan de volgende posten.

x € 1 miljoen	2010	2009
Uitgestelde belastingverplichtingen		
Immateriële activa	3	3
Overige verschillen	-	-
1 januari	3	3
Mutatie via balans	-	-
Mutatie via het resultaat	1	-
31 december	4	3

Kortlopende verplichtingen belastingen

De belastingen opgenomen onder kortlopende verplichtingen bestaan uit verschuldigde winstbelasting buiten de fiscale

eenheid en bedroeg in 2010 € 1 miljoen (2009: € 1 miljoen).

6 Voorraden

x € 1 miljoen	31 december 2010	31 december 2009
Grondposities	160	157
Projecten in aanbouw onverkocht	12	20
Projecten opgeleverd onverkocht	41	10
Woningbouwprojecten	3	4
Gereed product	16	16
Grondstoffen & halffabrikaat	20	23
Totaal	252	230

De cumulatieve waardeverminderingverliezen voor grondposities bedroeg € 10 miljoen (2009: € 6 miljoen). In 2010 is van een aantal grondposities de waardering herzien. De aanpassing van een aantal grondposities naar historische kostprijs bedroeg € 3 miljoen (2009 : € 2 miljoen). De aan-

passing van een aantal grondposities naar lagere marktwaarde bedroeg € 7 miljoen (2009: geen). In projecten opgeleverd en onverkocht is voor € 14 miljoen begrepen wat voor rekening en risico van joint ventures partners is.

Vooruitontvangen op voorraden

Vooruit ontvangen op voorraden van € 1 miljoen (2009: € 12 miljoen) betroffen woningbouwprojecten waarvan de

waarde van het verrichte werk kleiner is dan de in rekening gebrachte termijnen.

7 Onderhanden werk

x € 1 miljoen	31 december 2010	31 december 2009
Onderhanden werk onder vlottende activa	101	105
Onderhanden werk onder kortlopende verplichtingen	(128)	(191)
Totaal	(27)	(86)
Kosten werken inclusief verantwoord resultaat	1 320	1 357
Termijnen	(1 347)	(1 443)
Totaal	(27)	(86)
Ontvangen termijnen	1 235	1 327
Openstaande termijnen	111	116
Ingehouden op termijnen	1	-
Totaal	1 347	1 443

8 Vorderingen

x € 1 miljoen	31 december 2010	31 december 2009
Termijnen	129	134
Debiteuren	77	84
Pps-vorderingen	16	2
Vooruitbetaalde kosten	8	1
Totaal	230	221

Per 31 december 2010 is in de termijnen een bedrag van € 1 miljoen (2009: minder dan € 1 miljoen) aan retenties opgenomen die zijn gerelateerd aan onderhanden werken. Retenties worden voor de contante waarde verantwoord. De pps-vorderingen betreffen het kortlopende deel van de

vorderingen uit hoofde van publiek-private samenwerkings-overeenkomsten (pps) en betreffen de van publieke organen (overheden) nog te ontvangen concessievergoedingen in verband met pps-projecten.

Ouderdom termijnen en debiteuren

x € 1 miljoen	31 december 2010	31 december 2009
0 - 30 dagen	146	145
31 - 60 dagen	32	36
61 - 90 dagen	11	14
91 - 365 dagen	13	19
Ouder dan 1 jaar	11	12
	213	226
Afwaardering dubieuze vorderingen	(7)	(8)
Totaal	206	218

Om het kredietrisico op bovengenoemde categorieën termijnen en debiteuren te beperken heeft Ballast Nedam vooruitbetalingen, garanties en zekerheidsrechten op projecten in uitvoering.

De cumulatieve afwaarderingen voor dubieuze vorderingen bedroegen € 7 miljoen (2009: € 8 miljoen) en zijn in aftrek gebracht op de debiteuren. Het verloop van de cumulatieve afwaarderingen is onderstaand weergegeven.

Afwaardering dubieuze vorderingen

x € 1 miljoen	31 december 2010	31 december 2009
1 januari	8	7
Toevoeging	1	3
Vrijval	-	-
Onttrekking	(2)	(2)
31 december	7	8

Op balansdatum zijn geen beslagleggingen op vorderingen bekend (2009: idem).

9 Netto liquide middelen

x € 1 miljoen	31 december 2010	31 december 2009
Geldmiddelen en kasequivalenten	81	126
Bankkredieten	(20)	(15)
Totaal	61	111
Vrij beschikbaar	47	86
Proportioneel geconsolideerd	14	25
Totaal	61	111

Ballast Nedam heeft bij een drietal banken kasgeldleningsfaciliteiten afgesloten voor € 60 miljoen. Ballast Nedam heeft gedurende het jaar gebruik gemaakt van deze faciliteiten. Per 31 december 2010 werd van deze faciliteiten geen gebruik gemaakt (2009: idem).

10 Overige schulden

x € 1 miljoen	31 december 2010	31 december 2009
Omzetbelasting, loonheffing, sociale verzekeringspremies	25	32
Pensioenpremies	1	1
Te ontvangen facturen onderhanden werk	61	49
Overig	91	69
Totaal	178	151

De post Overig van € 91 miljoen (2009: € 69 miljoen) bestond onder meer uit verplichtingen voor vakantiegelden, niet opgenomen vakantiedagen door medewerkers, opgenomen

transitoria, schulden aan partners in joint ventures en diverse niet aan de andere schuldencategorieën toe te rekenen verplichtingen.

11 Leningen

x € 1 miljoen	2010	2009
1 januari	203	133
Opgenomen leningen	107	90
Aflossingen	(19)	(19)
Mutatie kortlopend deel	1	(1)
31 december	292	203
Langlopend	285	197
Langlopend	7	6
31 december	292	203
Langlopend	285	197
Pps-leningen	165	92
Grondbankfinanciering	33	33
Ondernemingslening	50	50
Financiële leases	7	6
Overige leningen	30	16
31 december	285	197
Kortlopend	7	6
Kortlopend	4	1
Grondbankfinanciering	-	-
Ondernemingslening	-	-
Financiële leases	2	1
Overige leningen	1	4
31 december	7	6

11.1 Leningen per bank

x € 1 miljoen	Valuta	Looptijd	Interest	Faciliteit	31 december 2010	31 december 2009
BC Transportation Financing Authority	CAD		6,825%	3	3	3
CBT Golden Peaks Development Corp.	CAD	2017	8%	3	3	4
NIBC / Bank Nederlandse Gemeenten (pps)	EUR	2021	Euribor 3-maand + opslag	8	7	8
Bank Nederlandse Gemeenten (pps)	EUR	2035	Euribor 1-maand + opslag	81	79	43
ING Bank (pps)	EUR	2035	Euribor 1-maand + opslag	69	43	20
Sumitomo Mitsui Banking Corp (pps)	EUR	2035	Euribor 1-maand + opslag	32	29	21
Nederlandse Investeringsbank (pps)	EUR	2035	Euribor 1-maand + opslag	7	6	7
FGH Bank	EUR	2015	Euribor 1-maand + opslag	37	34	34
Rabobank	EUR	2014	5,40%	50	50	50
ABN AMRO	EUR	2012	Euribor 1-maand + 1,45%	10	2	3
Overige	EUR			46	36	10
Totaal				346	292	203

In de contracten van bovengenoemde leningen zijn geen financiële convenanten opgenomen.

BC Transportation Financing Authority

De lening is voor de aanleg en ontwikkeling van de hoofdweg naar het Canadese skiresort Kicking Horse Mountain Resort (KHMR). De lening wordt afbetaald door het betalen van 'Royalty payments'. Deze Royalty payments betreffen een percentage van de omzet. Het niet terugbetaalde bedrag van een bepaald jaar (rente en of aflossing) wordt aan de restant hoofdsom toegevoegd. Het restantbedrag van de lening kan afgelost worden zonder boete. KHMR gaat door met het betalen van de Royalty payments totdat de restschuld is voldaan. De lening heeft een vaste rente van 6,825%.

CBT Golden Peaks Development Corporation

In 2010 is een verlenging van de lening en aanpassing van de voorwaarden overeengekomen. Na aflossing van 20% van de uitstaande som is de nieuwe hoofdsom vastgesteld op CAD 4,5 miljoen en de looptijd van de lening is verlengd met 7 jaar (tot 31 maart 2017). De lening kan boetevrij vervroegd worden afgelost. De rente is gehandhaafd op 8% per jaar. Bepaalde project activa van skiresort Kicking Horse Mountain Resort zijn als zekerheid gesteld.

Pps-leningen

De pps-leningen bestaan uit verschillende tranches, waarbij van de langstlopende tranche de looptijd is vermeld. Van de pps-leningen is € 5 miljoen afgesloten bij overige financiers. Derivaten aangehouden ter afdekking van het kasstroomrisico op pps-leningen met een variabele interest, zijn afgesloten bij dezelfde financiële instellingen als de onderliggende leningen. De maximale opslag op de pps-leningen bedraagt minder dan 3%.

FGH bank

Ballast Nedam beschikt over een financieringsfaciliteit ter hoogte van € 37 miljoen bij de FGH bank. De financiering is afgesloten voor een aantal grondposities welke in een aparte vennootschap zijn ondergebracht. De looptijd van deze faciliteit is in 2010 verlengd met 3 jaar tot 2015. Als zekerheid is hypotheek gevestigd op de betreffende grondposities, de rente bedraagt het Euribor tarief plus opslag. De lening bevat geen financiële convenanten. Aflossing van de financiering vindt (gedeeltelijk) plaats bij verkoop van de grondposities. Ultimo 2010 is € 33 miljoen van de faciliteit in gebruik. FGH Bank heeft tevens een financiering verstrekt op diverse bedrijfsgebouwen. Ultimo 2010 bedroeg de restschuld ongeveer € 1 miljoen (2009: € 1 miljoen).

Rabobank

De lening van € 50 miljoen is in 2010 verlengd tot 1 april 2014. De lening heeft een vaste rente van 5,4% (tot en met 2009: 4,63 %). Als zekerheid is hypotheek gevestigd op een aantal door Ballast Nedam in gebruik zijnde registergoederen met een boekwaarde per balansdatum van € 23 miljoen.

ABN AMRO en overige

De overige leningen bestonden voornamelijk uit enkele kleinere financieringen welke onder andere dienen ter financiering van een grondpositie en een recyclinginstallatie.

11.2 Pps-leningen per project

x € 1 miljoen	2010	2009
Langlopend		
Waldwei	7	7
Kromhout Kazerne	87	46
IB Groep & Belastingdienst Groningen	35	14
DC16	30	25
A15	6	-
31 december	165	92
Kortlopend		
Waldwei	1	1
Kromhout Kazerne	2	-
DC16	1	-
31 december	4	1

De financiering betreft het proportionele gedeelte van de financiering van de 'Design Build Finance Maintain Operate'-contracten van de pps-projecten. De aandelen van de

vennootschappen waarin deze projecten zijn ondergebracht, alsmede alle overige vorderingen en bezittingen van deze vennootschappen zijn verpand als zekerheid.

11.3 Looptijd financiële leaseovereenkomsten

x € 1 miljoen	2010	2009
Korter dan 1 jaar	2	1
1 - 5 jaar	7	7
Langer dan 5 jaar	-	-
Toekomstige leasebetalingen	9	8
Toekomstige financieringslasten	-	(1)
Korter dan 1 jaar	2	1
1 - 5 jaar	7	6
Langer dan 5 jaar	-	-
Contante waarde financiële leaseovereenkomsten	9	7

De financieringslast uit hoofde van financiële leaseovereenkomsten bedroeg in 2010 minder dan € 1 miljoen (2009: minder dan € 1 miljoen). De financiële leaseovereenkomsten

bevatten geen restricties ten aanzien van financiering of dividendbeleid.

12 Overige langetermijnpersoneelsbeloningen

x € 1 miljoen	Langdurig zieken	Jubileum uitkeringen	Overige beloningen	Totaal personeelsbeloningen	
				2010	2009
1 januari	1	4	-	5	5
Toevoeging	-	-	-	-	1
Onttrekking	-	-	-	-	(1)
31 december	1	4	-	5	5
waarvan opgenomen onder kortlopende verplichtingen				-	(1)
				5	4

Langdurig zieken en jubileumuitkeringen

De disconteringsvoet voor de voorziening voor langdurig zieken en de jubileumuitkering was 5% (2009: 5%).

Overige personeelsbeloningen

Overige personeelsbeloningen betreffen te betalen pensioenpremies aan diverse pensioenfondsen. Het merendeel van de pensioenaanspraken is ondergebracht bij de Stichting Pensioenfonds Ballast Nedam. Ballast Nedam heeft, behoudens een paar zeer beperkte toegezegde pensioenregelingen, geen toegezegde pensioenregelingen meer. Ballast Nedam heeft een aantal pensioenregelingen met vaste toezeggingen, waarbij de aanspraken van de medewerkers zijn gebaseerd op het aantal dienstjaren en de hoogte van het salaris. De verplichtingen uit hoofde van deze pensioenregelingen worden systematisch afgedekt door

stortingen bij fondsen of bij verzekeringsmaatschappijen. Ballast Nedam heeft voor deze pensioenregelingen onvoldoende informatie om de pensioenregeling te verwerken als een toegezegde pensioenregeling. Deze pensioenregelingen zijn daarom als een toegezegde bijdrage regeling verantwoord. Voor deze regelingen is Ballast Nedam gehouden de vooraf vastgestelde premie af te dragen. Ballast Nedam kan niet worden verplicht tot aanzuivering van een eventueel tekort, anders dan door toekomstige premie-aanpassingen. Ballast Nedam kan ook geen aanspraak maken op een eventueel overschot bij de fondsen. De dekkingsgraad van het bedrijfstakpensioenfonds voor de Bouwnijverheid (bpfBouw) die als toegezegde pensioenregeling is verantwoord werd ultimo 2010 ingeschat op 108,2%.

13 Voorzieningen

x € 1 miljoen	Reorganisatie	Garantie verplichtingen	Overig	Totaal
31 december 2008	10	12	27	49
Toevoeging	2	6	1	9
Oprenting	-	-	1	1
Vrijval	(6)	(2)	(1)	(9)
Onttrekking	(1)	(3)	(5)	(9)
31 december 2009	5	13	23	41
Toevoeging	2	8	23	33
Oprenting	-	-	1	1
Vrijval	(1)	(2)	(1)	(4)
Onttrekking	(3)	(5)	(4)	(12)
31 december 2010	3	14	42	59
Kortlopend (< 1 jaar)				
31 december 2009	3	7	21	31
31 december 2010	3	7	36	46

De onttrekkingen aan de reorganisatievoorziening bestaan voor een groot deel uit betalingen voor afvloeiingsregelingen en voor de afwikkeling van een huurgarantie. De toevoegingen bestonden uit diverse kleinschalige reorganisaties.

De voorziening garantieverplichtingen heeft betrekking op opgeleverde werken. De toevoeging aan de garantievoorziening is voor € 3 miljoen (2009: € 2 miljoen) gevormd ten laste van het resultaat. De overige € 5 miljoen (2009: € 4 miljoen) is gevormd ten laste van het projectresultaat. Niet meer benodigde garantievoorzieningen ter hoogte van € 2 miljoen (2009: € 2 miljoen) zijn vrijgevallen ten gunste van het resultaat en er is voor € 5 miljoen (2009: € 3 miljoen) aan de garantieverplichtingen onttrokken voor de afwikkeling van garantielasten.

De voorziening Overig bevatte € 19 miljoen (2009: € 16 miljoen) voor de consequenties van de overtredingen van de mededingingsregels tot en met 2002. Waarin begrepen de

vermeende overtreding van de Britse mededingingswet door een voormalige Britse dochteronderneming. De resterende voorziening en toevoegingen betreffen overige claims op Ballast Nedam. De vrijval van € 1 miljoen (2009: minder dan € 1 miljoen) betrof enkele niet meer benodigde voorzieningen voor mogelijke claims. De onttrekking van € 4 miljoen bestond uit onttrekkingen voor de afwikkeling van claims.

In de winst-en-verliesrekening worden de financieringslasten opgenomen welke verband houden met de oprenting van de langlopende voorzieningen. Voorzieningen worden slechts opgerent indien een redelijke inschatting van het moment van uitstroom van geldmiddelen kan worden gemaakt. Het gebruikte interest percentage is 5% (2009: 6%). In 2010 bedroeg de oprenting € 1 miljoen (2009: € 1 miljoen).

14 Eigen vermogen

Het maatschappelijk kapitaal bestaat uit 20 000 000 gewone aandelen en bedraagt € 120 miljoen. Het geplaatst aandelenkapitaal bestaat uit 10 000 000 gewone aandelen van € 6 nominaal.

Het totaal aantal ingekochte eigen aandelen ultimo 2010

bedroeg 300 000 (2009: 298 082) en is opgenomen tegen verkrijgingsprijs. In 2010 zijn 1 918 eigen aandelen ingekocht (2009: 168 331) en geen eigen aandelen verkocht (2009: geen). Het is beleid van Ballast Nedam om mogelijke verwatering door uitgegeven optierechten te voorkomen door de inkoop van een evenredig aantal eigen aandelen.

Aandelenkapitaal	2010	2009
Uitstaande aandelen per 1 januari	9 701 918	9 870 249
Uitgegeven aandelen	-	-
Mutatie ingekochte aandelen	(1 918)	(168 331)
Uitstaande aandelen per 31 december	9 700 000	9 701 918

Koersverschillen volgen uit de omrekening van het in buitenlandse activiteiten geïnvesteerde vermogen, inclusief semi-permanente financiering en de verschillen tussen resultaten omgerekend tegen de gemiddelde koers in het verslagjaar en de koers per balansdatum.

De reserve deelnemingen heeft betrekking op winsten en/of reserves van geassocieerde deelnemingen, joint ventures en bouwcombinaties waarvan de uitkering beperkt is door statutaire of wettelijke beperkingen. De mutatie wordt verklaard door een stijging in het eigen vermogen van proportioneel geconsolideerde joint ventures en bouwcombinaties waarin de uitkering beperkt is door invloed van de partners.

De afdekkingsreserve bestaat uit de cumulatieve netto mutatie in de reële waarde van afgeleide financiële instrumenten, waarvan de afgedekte transactie nog niet heeft plaatsgevonden.

Het betaalde dividend over 2009 is ten laste van overige reserves verwerkt. De Raad van Bestuur stelt - met goedkeuring van de Raad van Commissarissen - voor om per uitstaand aandeel € 0,36 (2009: € 0,31) als dividend uit te keren tot een bedrag van € 4 miljoen (2009: € 3 miljoen).

Op aandelen gebaseerde transacties, de optieregeling, betreft de toevoeging aan de overige reserves als gevolg van de geboekte personeelskosten voor de toegekende opties. In 2010 bedroeg de mutatie in het eigen vermogen € 12 000 (2009: € 777 000).

De verwerving van een minderheidsbelang voor € 3 miljoen is verwerkt als een transactie tussen aandeelhouders onder Overig van het geconsolideerd overzicht van mutaties in het eigen vermogen.

15 Pps-vennootschappen

Netto investering

x € 1 miljoen	Totaal	Langlopend	Kortlopend
2009			
Immateriële activa (pps-concessies)			
Pps-vorderingen	94	92	2
Non-recourse pps-leningen	(93)	(92)	(1)
Subtotaal	1	-	1
Saldo overige activa en verplichtingen	(11)	(12)	1
Totaal 31 december 2009	(10)	(12)	2
2010			
Immateriële activa (pps-concessies)			
Pps-vorderingen	170	154	16
Non-recourse pps-leningen	(169)	(165)	(4)
Subtotaal	1	(11)	12
Saldo overige activa en verplichtingen	(15)	(22)	7
Totaal 31 december 2010	(14)	(33)	19

Het negatieve saldo overige activa en verplichtingen bestaat grotendeels uit de negatieve reële waarde van de afdekkingsinstrumenten.

Ballast Nedam is betrokken bij de volgende pps-projecten:

Waldwei: Dit project bestaat uit het ter beschikking stellen van de snelweg N31 in Nederland en is operationeel geworden in 2008. De resterende looptijd van de concessie is 11 jaar. Ballast Nedam heeft een belang van 33%.

Komfort: Deze concessie betreft huisvesting in opdracht van het Nederlandse Ministerie van Defensie. Dit project is deels operationeel geworden in 2010 en heeft een looptijd van 25 jaar. Ballast Nedam heeft een belang van 30%.

Duo2: Deze concessie betreft huisvesting in opdracht van de Belastingdienst en de IB Groep. Dit project wordt naar verwachting operationeel in 2011 en heeft een looptijd van 22 jaar. Ballast Nedam heeft een belang van 30%.

DC16: Deze concessie betreft huisvesting in opdracht

van het Ministerie van Justitie. Dit project is operationeel geworden in 2010 en heeft een looptijd van 25 jaar. Ballast Nedam heeft een belang van 50%.

A15: Deze concessie betreft het ter beschikking stellen van de snelweg A15 tussen Maasvlakte en Vaanplein. Dit project wordt naar verwachting operationeel in 2015 en heeft een looptijd van 20 jaar. Ballast Nedam heeft een belang van 24%.

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

Kapitaalstortingsverplichtingen

De cumulatieve kapitaalstortingen bedroegen eind 2010 € 9 miljoen (2009: € 1 miljoen). Op balansdatum had Ballast Nedam onvoorwaardelijke kapitaalstortingsverplichtingen van € 18 miljoen (2009: € 14 miljoen) met betrekking tot pps-vennootschappen.

Toelichting op de winst-en-verliesrekening

16 Omzet

x € 1 miljoen	2010	2009
Verkoop van goederen	245	258
Diensten	66	57
Projecten in opdracht van derden	1 047	1 069
Overig	1	-
Totaal	1 359	1 384

17.1 Overige bedrijfsopbrengsten

Overige bedrijfsopbrengsten van € 6 miljoen betroffen uitkeringen van schadeverzekeringen met betrekking tot materiële activa, resultaten op de verkoop van materiële vaste activa en de afkoop van verzekeringsclaims.

17.2 Kosten van grondstoffen en uitbesteed werk

De kosten van grondstoffen en uitbesteed werk bevatte een bate van € 20 miljoen door de aanpassing van een aantal grondposities naar historische kostprijs en door de afwikkeling van claims middels schikkingen en een last van € 13 miljoen door aanpassing van een aantal grondposities naar lagere marktwaarde en door het treffen van een voorziening voor claims met betrekking tot de in 2006 geliquideerde voormalige dochtermaatschappij Ballast Plc.

17.3 Personeelsbeloning

x € 1 miljoen	2010	2009
Lonen en salarissen	227	228
Sociale lasten	28	27
Pensioenlasten	23	22
Totaal	278	277
Pensioenlasten toegezegde bijdrageregeling	23	22
Pensioenlasten	23	22

18 Financieringsbaten en -lasten

x € 1 miljoen	2010	2009
Rentebaten op banktegoeden	-	-
Rentebate afdekkingsinstrumenten	-	-
Geactiveerde rente pps-vorderingen	10	5
Geactiveerde rente overige activa	-	-
Financieringsbaten	10	5
Oprenting voorzieningen	(1)	(1)
Rentelast afdekkingsinstrumenten	(5)	(3)
Rentelasten	(11)	(10)
Financieringslasten	(17)	(14)

Resultaten als gevolg van reële waarde aanpassingen van valutatermijncontracten worden in de projectresultaten ver-

werkt als onderdeel van de natuurlijke hedge op de koersresultaten van het project.

De belastinglast bedroeg € 4 miljoen (2009: € 2 miljoen), waarvan minder dan € 1 miljoen (2009: € 1 miljoen) betrekking had op de Nederlandse fiscale eenheid. De Nederlandse fiscale eenheid beschikt over circa € 126 miljoen (2009: circa € 126 miljoen) aan verrekenbare compensabele verliezen in Nederland.

In 2010 is nihil (2009: € 1 miljoen) van de uitgestelde belastingvordering gerealiseerd. In 2010 zijn geen compensabele verliezen additioneel tot waardering gebracht (2009 € 1 miljoen). Buiten fiscale eenheid geleden verliezen ten bedrage van € 6 miljoen (2009: € 8 miljoen) betroffen met name buitenlandse activiteiten welke niet tot waardering zijn gebracht.

x € 1 miljoen	2010		2009	
Aansluiting nominale en effectieve belastingdruk				
Resultaat voor belastingen		11		8
Nominale belastingen (25,5%)	25,5%	3	25,5%	2
Additioneel tot waardering gebrachte compensabele verliezen			(11,0%)	(1)
Niet tot waardering gebrachte compensabele verliezen buiten fiscale eenheid	12,8%	1	25,6%	2
Effect wijziging belastingtarief	4,1%	-		
Effect belastingtarief buitenlandse jurisdicties	0,0%	-	(3,2%)	-
Vrijgestelde resultaten			(17,0%)	(1)
Te weinig / (te veel) voorzien voorgaande jaren			-	-
Niet aftrekbare kosten	3,8%	-	3,7%	-
Effectieve belasting	37,9%	4	23,6%	2

x € 1 miljoen	2010		2009	
Aansluiting nominale en effectieve belastingdruk				
<i>Acute belastingen</i>				
Belastingen buiten fiscale eenheid		3		2
Te weinig / (te veel) voorzien voorgaande jaren		-		-
		3		2
<i>Uitgestelde belastingen</i>				
Verbruik compensabele verliezen				1
Tot waardering gebrachte compensabele verliezen				(1)
Mutatie uitgestelde belastingverplichting		1		-
		1		-
Effectieve belasting		4		2

x € 1 miljoen	2010	2009
Rechtstreeks in het totaalresultaat verwerkte uitgestelde belastingen		
Derivaten in Mutatie afdekkingsreserve	1	-
Totaal	1	-

20 Resultaat per aandeel

	2010	2009
Uitgegeven aandelen per 1 januari	10 000 000	10 000 000
Uitgegeven dit jaar	-	-
Ingekochte eigen aandelen	(300 000)	(298 082)
Uitstaande aandelen per 31 december	9 700 000	9 701 918
Maximaal uit te geven aandelen op opties	-	-
Aantal aandelen verwaterd	9 700 000	9 701 918
Aantal gemiddeld uitstaande aandelen	9 700 959	9 786 084
Aantal gemiddeld uitstaande aandelen (verwaterd)	9 700 959	9 786 084
Netto resultaat	7	6
Netto resultaat per aandeel in €	0,73	0,62
Netto resultaat per aandeel (verwaterd) in €	0,73	0,62

Op basis van de gemiddelde aandelenkoers leidde de optieregeling in 2010 niet tot verwatering van het resultaat per aandeel.

Financiële risico's en beheer

Algemeen

Ballast Nedam maakt in de normale bedrijfsuitoefening gebruik van financiële instrumenten, alsmede van afgeleide financiële instrumenten. Het betreft financiële instrumenten die zijn afgesloten om toekomstige transacties en kasstromen af te dekken en die in de balans zijn verantwoord. Ballast Nedam handelt niet in deze financiële derivaten. Treasury is bij Ballast Nedam een centrale verantwoordelijkheid en is als zodanig georganiseerd. Het beleid is gericht op het creëren en instandhouden van optimale financiële randvoorwaarden voor de operationele activiteiten van Ballast Nedam.

Cash management

Ballast Nedam organiseert haar liquiditeitenbeheer centraal. Hiervoor zijn de bankrekeningen van werkmaatschappijen ondergebracht bij een beperkt aantal banken in cashpool-arrangementen. Overtollige liquiditeiten worden dagelijks ondergebracht op de geldmarkt door het afsluiten van dag-geldcontracten en kortlopende deposito's.

Renterisico

Het rentebeleid van Ballast Nedam is gericht op beperking van de invloed van wijzigende rentetarieven op het resultaat van de onderneming. Daartoe dekt Ballast Nedam het renterisico op de financiering van de langlopende pps-leningen met renteswaps af. Op de effectieve afgeleide financiële instrumenten wordt hedge accounting toegepast.

Daarnaast is een deel van de leningen tegen een vaste rente afgesloten.

Marktrisico

Marktrisico bestaat uit het risico dat fluctuaties van marktprijzen zoals valutakoersen en rentetarieven de resultaten van Ballast Nedam beïnvloeden. Onderstaand wordt beschreven hoe Ballast Nedam dit risico beheerst.

Valutarisico

De vennootschap loopt valutarisico op omzet, kostprijzen projecten, leningen en investeringen in deelnemingen, aangehouden in andere valuta dan de functionele valuta van de groep. Dergelijke transacties vinden voornamelijk plaats in USD en CAD. Ter afdekking van het transactierisico op kasstromen die voortvloeien uit de gewone bedrijfsuitoefening worden valutatermijncontracten met eerste klas banken afgesloten. Per 31 december 2010 heeft Ballast Nedam geen valutatermijncontracten uitstaan waarvan de reële waarde in de balans tot uiting is gebracht.

Ballast Nedam bepaalt de reële waarde van derivaten op basis van genoteerde marktprijzen wanneer deze beschikbaar zijn. Indien dit niet het geval is wordt de reële waarde bepaald door het verschil in de actuele marktprijs van het derivaat en de contractueel overeengekomen prijs contant te maken tegen een risicovrije interestvoet.

De vennootschap loopt de volgende valutarisico's in nominale bedragen:

x 1 miljoen

	31 december 2010		31 december 2009	
	USD	CAD	USD	CAD
Vorderingen	2	2	8	1
Leningen	-	(9)	-	(10)
Bankkredieten	-	-	-	-
Crediteuren	(1)	(1)	(1)	(1)
Overige schulden	-	(2)	-	(2)
Valutarisico balansposten	1	(10)	7	(12)
Verwachte verkopen	24	10	-	13
Verwachte inkopen	(20)	(12)	-	(16)
Toekomstige valutarisico's	4	(2)	-	(3)
Afdekking met valutacontracten	-	-	-	-
Netto valutarisico	5	(12)	7	(15)

	2010		2009	
eur / vreemde valuta	Gemiddelde koers	Koers per 31/12	Gemiddelde koers	Koers per 31/12
Valutakoersen				
USD	1,330	1,340	1,394	1,440
CAD	1,370	1,320	1,587	1,515

Sensitiviteit valutarisico

Een 10% sterkere euro ten opzichte van de valuta USD en CAD zou het eigen vermogen en de winst-en-verliesrekening

als volgt hebben beïnvloed. Hierbij wordt verondersteld dat alle andere variabelen, waaronder rentetarieven gelijk blijven.

x € 1 miljoen

	Eigen vermogen	Resultaat
31 december 2009		
USD	-	-
CAD	-	1
31 december 2010		
USD	-	-
CAD	(5)	1

Renterisico

Het renterisico is beperkt tot eventuele veranderingen in de marktwaarde van opgenomen en uitgegeven leningen alsmede positieve kasposities. Gedurende het jaar fluctueren de positieve kasposities. In de gevoeligheidsanalyse is geen effect op de resultatenrekening opgenomen vanwege deze fluctuaties. Leningen worden aangehouden tot het einde van de looptijd.

Rentedragende financiële instrumenten

Het renterisicoprofiel van rentedragende financiële instrumenten van de vennootschap was per balansdatum:

x € 1 miljoen	31 december 2010	31 december 2009
Pps-vorderingen	170	94
Leningen Rabobank	(50)	(50)
Overig	(7)	(1)
Vaste rente	113	43
Geldmiddelen en kasequivalenten	81	126
Bankkredieten	(20)	(15)
Leningen	(235)	(152)
Variabele rente	(174)	(41)
Effect op resultatenrekening van variabele rente instrumenten bij:		
stijging van de rente met 100 basispunten	(2)	-
daling van de rente met 100 basispunten	2	-

Het renterisico op de variabele interest over de financiering van pps-projecten wordt afgedekt door middel van renteswaps. Renteswaps vervallen naar gelang de vervaldatum van de afgedekte leningen. De swaprentes lopen uiteen van 2,3% tot 5,1%. Een stijging of daling van de afgeleide toekomstige variabele rente met 50 basispunten zou leiden tot een positieve respectievelijk negatieve aanpassing van de reële waarde van de renteswaps van ongeveer € 9 miljoen. Indien hedge accounting wordt toegepast, wordt de waardeontwikkeling van de renteswaps in het totaalresultaat verwerkt, voor zover de afdekkingstransactie effectief is.

Kredietrisico

Ballast Nedom voert een actief beleid om het kredietrisico te minimaliseren. Kredietrisico bestaat uit het risico dat tegenpartijen welke gerelateerd zijn aan een financieel instrument niet aan contractuele verplichtingen kunnen voldoen. Voor alle afnemers die krediet nodig hebben, worden kredietwaardigheidsbeoordelingen uitgevoerd. Om het kredietrisico op termijnen en debiteuren te beperken heeft Ballast Nedom vooruitbetalingen, garanties en zekerheidsrechten op projecten in uitvoering. Per 31 december 2010 is geen sprake van concentratie van kredietrisico's bij debiteuren voor materiële bedragen.

x € 1 miljoen

	31 december 2010	31 december 2009
Pps-vorderingen	154	92
Overige reële waarde investeringen	6	8
Overige vorderingen	7	3
Vorderingen	230	221
Geldmiddelen en kasequivalenten	81	126
Totaal	478	450
Infrastructuur	286	228
Bouw en Ontwikkeling	230	245
Overig	(38)	(23)
Totaal	478	450

Liquiditeitsrisico

Het liquiditeitsrisico bestaat uit het risico dat Ballast Nedam niet in staat is om aan haar financiële verplichtingen te voldoen op de vervaldatum. Ballast Nedam beheerst dit risico

door periodieke kasstroomprognoses te maken en doordat Ballast Nedam over kredietfaciliteiten beschikt.

x € 1 miljoen	Contractuele kasstromen				
	Boekwaarde		< 1 jaar	1 - 5 jaar	> 5 jaar
Leningen	203	(310)	(48)	(114)	(148)
Bankkredieten	15	(17)	(8)	(6)	(3)
Crediteuren	237	(237)	(237)		
Belastingen	1	(1)	(1)		
Onderhanden werk onder kortlopende verplichtingen	191	(191)	(191)		
Vooruitontvangen op voorraden	12	(12)	(12)		
Overige schulden	151	(151)	(151)		
Derivaten	14	(17)	(5)	(9)	(3)
Liquiditeitsrisico verplichtingen 31 december 2009	824	(936)	(653)	(129)	(154)
x € 1 miljoen	Contractuele kasstromen				
	Boekwaarde		< 1 jaar	1 - 5 jaar	> 5 jaar
Leningen	292	(458)	(39)	(164)	(255)
Bankkredieten	20	(23)	(1)	(19)	(3)
Crediteuren	217	(217)	(217)		
Belastingen	1	(1)	(1)		
Onderhanden werk onder kortlopende verplichtingen	128	(128)	(128)		
Vooruitontvangen op voorraden	1	(1)	(1)		
Overige schulden	178	(178)	(178)		
Derivaten	18	(22)	(6)	(11)	(5)
Liquiditeitsrisico verplichtingen 31 december 2010	855	(1 028)	(571)	(194)	(263)

De vennootschap houdt derivaten aan ter afdekking van kasstromen. Derivaten aangehouden ter afdekking van het kasstroomrisico op pps-leningen met een variabele interest, zijn afgesloten bij dezelfde financiële instellingen

als de onderliggende leningen. De volgende tabel vermeldt perioden waarin naar verwachting kasstromen zullen optreden die zijn gerelateerd aan deze derivaten.

x € 1 miljoen	Boekwaarde	Contractuele kasstromen	< 1 jaar	1 - 5 jaar	> 5 jaar
Valutatermijncontracten					
Marktrisico instrumenten	2	2	-	-	2
Renteswaps	(16)	(19)	(5)	(9)	(5)
Kasstroomafdekkingen 31 december 2009	(14)	(17)	(5)	(9)	(3)
x € 1 miljoen	Boekwaarde	Contractuele kasstromen	< 1 jaar	1 - 5 jaar	> 5 jaar
Valutatermijncontracten					
Marktrisico instrumenten	2	3	-	-	3
Renteswaps	(20)	(25)	(6)	(11)	(8)
Kasstroomafdekkingen 31 december 2010	(18)	(22)	(6)	(11)	(5)

Voor zover de afgeleide financiële instrumenten kwalificeren voor hedge accounting is de mutatie in de reële waarde van de afgeleide financiële instrumenten van € 3 miljoen (2009: € 1 miljoen negatief) verwerkt in het eigen vermogen, rekening houdend met latente belastingen van € 1 miljoen (2009: minder dan € 1 miljoen).

Reële waarde

Per 31 december 2010 heeft Ballast Nedam enkele afgeleide financiële instrumenten (derivaten) die op reële waarde gewaardeerd worden. De boekwaarde van liquide middelen, vorderingen, kortlopende leningen en andere vlottende passiva benaderen de reële waarde vanwege de korte looptijd van deze instrumenten.

De reële waarde van de langlopende leningen is gelijk aan de geamortiseerde kostprijs aangezien deze leningen variabele interest verplichtingen hebben. Het risicoprofiel van Ballast Nedam is niet significant veranderd.

Waarderingsmethoden

In de onderstaande tabel wordt een overzicht gegeven van tegen reële waarde opgenomen financiële instrumenten naar waarderingsmethode. De niveaus zijn als volgt gedefinieerd. Niveau 1 betreft marktprijzen (niet gecorrigeerd) in actieve markten voor identieke activa of verplichtingen. Niveau 2 betreft activa gewaardeerd op basis van prijzen of afgeleiden van prijzen die niet onder niveau 1 vallen. Waardering van de onder niveau 3 vermelde activa geschiedt op basis van kasstroommodellen.

Waarderingsmethoden

x € 1 miljoen	31 december 2010			31 december 2009		
	Niveau 1	Niveau 2	Niveau 3	Niveau 1	Niveau 2	Niveau 3
Overige investeringen			6			8
Derivaten		(18)			(14)	
Totaal		(18)	6		(14)	8

Er heeft in 2010 geen overdracht plaatsgevonden van niveau 1 naar niveau 2 of 3 of andersom (2009: geen overdracht). Waardeveranderingen van de overige reële waarde investeringen worden verwerkt in de winst-en-verliesrekening.

Vermogensbeheer

Het beleid van Ballast Nedam is gericht op het maximaliseren van de ondernemingswaarde. Dit wordt hoofdzakelijk gerealiseerd door veelbelovende projecten te selecteren en te realiseren. Ballast Nedam heeft zichzelf geen

doelstellingen opgelegd met betrekking tot de samenstelling van de vermogensstructuur. Ballast Nedam heeft geen financiële convenanten in de leningsvoorwaarden. Het is het beleid van Ballast Nedam om mogelijke verwatering door uitgegeven optierechten te voorkomen door de inkoop van een evenredig aantal eigen aandelen. Er zijn afgelopen jaar geen wijzigingen aangebracht in het kapitaalbeheerbeleid van Ballast Nedam. De vennootschap en haar dochterondernemingen zijn niet onderworpen aan externe kapitaalvereisten.

Niet in de balans opgenomen verplichtingen

x € 1 miljoen	31 december 2010	31 december 2009
Garanties	258	275
Totaal	258	275

Onder garanties zijn opgenomen de namens Ballast Nedam door financiële instellingen afgegeven bereidverklaringen en

garanties in verband met uitvoering van projecten en voor ontvangen vooruitbetalingen.

x € 1 miljoen	31 december 2010			31 december 2009		
	< 1 jaar	1 - 5 jaar	> 5 jaar	< 1 jaar	1 - 5 jaar	> 5 jaar
Leaseverplichtingen						
Overige bedrijfsmiddelen	12	29	-	13	25	1
Huurverplichtingen						
Kantoren	11	42	4	8	30	9
Aankoopverplichtingen						
Grondaankopen	6	24	-	-	23	1
Overig	-	-	-	1	3	-
Kapitaalstortingsverplichtingen						
Pps vennootschappen	5	13	-	11	3	-
Totaal	34	108	4	33	84	11

Ballast Nedam heeft voorwaardelijke verplichtingen voor de aankoop van grond en nabetalingen op grondposities voor een bedrag van € 205 miljoen (2009: € 216 miljoen) waarvan nog niet zeker is of Ballast Nedam tot aankoop danwel nabetaling zal overgaan. Ballast Nedam staat borg tot een bedrag van € 7 miljoen voor een lening van een derde voor

een grondpositie. De borg zal vervallen bij effectuering van de verwerving door Ballast Nedam van de grondpositie.

De operationele leasekosten in 2010 bedroegen € 18 miljoen (2009: € 17 miljoen).

Aansprakelijkheden

Dochtermaatschappijen zijn hoofdelijk aansprakelijk voor projecten welke worden uitgevoerd in de vorm van een vennootschap onder firma. Een aantal dochtermaatschappijen is hoofdelijk aansprakelijk voor verplichtingen tegenover enkele banken. Op grond van krediet- en garantiefaciliteiten bestaat de verplichting om geen zakelijke zekerheden te verstrekken. Dochtermaatschappijen die zijn opgenomen in de fiscale eenheden Ballast Nedam voor de Nederlandse vennootschaps- en omzetbelasting zijn hiervoor hoofdelijk aansprakelijk.

Overig

In Saudi-Arabië loopt een procedure waarin de fiscale autoriteiten de status betwisten van een van belasting vrijgesteld contract uit 1999. Ballast Nedam bestrijdt deze fiscale claim volledig en ziet geen noodzaak om een voorziening te treffen. Het betreft een belastingclaim op een dochteronderneming van Ballast Nedam International waarvoor Ballast Nedam geen garanties heeft afgegeven.

In Canada hebben de fiscale autoriteiten een belastingaangifte uit 1996 van een dochteronderneming van Ballast Nedam heropend. Ballast Nedam bestrijdt de hieruit voortvloeiende belastingclaim en ziet geen noodzaak tot het treffen van een voorziening. Het betreft een belastingclaim op een dochteronderneming van Ballast Nedam Asset Management waarvoor geen garanties door Ballast Nedam zijn afgegeven.

Ballast Nedam is een intern onderzoek gestart naar aanleiding van een verzoek van de belastingdienst om informatie over de administratie van 1998 tot en met 2001 van een buitenlandse entiteit. Deze buitenlandse entiteit is in 2001 opgeheven. Ballast Nedam heeft de uit dit onderzoek beschikbare administratie overgedragen aan het Openbaar Ministerie. Ballast Nedam ziet geen noodzaak tot het treffen van een voorziening.

Transacties met verbonden partijen

De aan Ballast Nedam verbonden partijen betreffen haar management (Raad van Bestuur / Raad van Commissarissen), haar dochtermaatschappijen, geassocieerde deelnemingen, joint ventures, Stichting Pensioenfonds Ballast Nedam, alsmede bestuurders en leidinggevende functionarissen van deze partijen.

De belangrijkste taak van Stichting Pensioenfonds Ballast Nedam is het uitvoeren van de pensioenregeling voor de werknemers van Ballast Nedam. Stichting Pensioenfonds Ballast Nedam maakt gebruik van diensten van werknemers van Ballast Nedam vennootschappen. De werkelijke kosten worden doorbelast.

Ballast Nedam koopt van en verkoopt goederen en diensten aan verscheidene verbonden partijen waarin Ballast Nedam een belang van 50% of minder heeft. De transacties werden uitgevoerd op marktconforme voorwaarden, die vergelijkbaar zijn met die voor transacties met derden.

Belangen in joint ventures

Joint ventures, voornamelijk bestaande uit bouw- of ontwikkelcombinaties worden proportioneel geconsolideerd. Voor een overzicht van de belangrijkste joint ventures wordt verwezen naar het concernschema op pagina 146 en 147. Ballast Nedam heeft de volgende belangen in joint ventures in de geconsolideerde balans opgenomen.

x € 1 miljoen	31 december 2010	31 december 2009
Vaste activa	178	116
VLottende activa	105	181
Langlopende verplichtingen	(200)	(129)
Kortlopende verplichtingen	(75)	(161)
Saldo activa en verplichtingen	8	7

De proportioneel geconsolideerde omzet en de kostprijs van de omzet bedroegen ongeveer 27% (2009: 18%) van de totale omzet en kostprijs omzet. De totale verplichtingen jegens derden van vennootschappen waarvoor Ballast Nedam hoofdelijk aansprakelijk is, zoals vennootschappen onder firma, bedragen, exclusief door deze vennootschappen

afgegeven bankgaranties, ultimo 2010 € 1 118 miljoen (2009: € 788 miljoen), waarvan het aandeel van Ballast Nedam van € 275 miljoen (2009: € 290 miljoen) in de geconsolideerde balans is verwerkt. De balans en winst-en-verliesrekening bestaan grotendeels uit dochtermaatschappijen en joint ventures.

Bestuurders en commissarissen

x € 1 duizend	2010				2009			
	Bruto-salaris	Bonus	Pensioen & sociale lasten	Kosten vergoeding	Bruto-salaris	Bonus	Pensioen & sociale lasten	Kosten vergoeding
Bestuurders								
T.A.C.M. Bruijninx	481	162	147	5	482		136	5
R. Malizia	353	119	93	5	354		100	5
R.L.M. Jacobs ¹⁾	319		93	3	354		108	5
	1 153	281	333	13	1 190		344	15
Commissarissen								
A.N.A.M. Smits	45			2	45			2
R.M.M. Boelen	35			2	35			2
J.C. Huis in 't Veld	35			2	33			2
M.H. Schultz van Haegen ²⁾	23			2	15			1
H.C. Broeksma ³⁾					17			1
	138			8	145			8
Totaal	1 291	281	333	21	1 335		344	23

1) Tot 21 augustus 2010 lid Raad van Bestuur

2) Tot 13 oktober 2010 commissaris

3) Tot 1 juli 2009 commissaris en lid van het audit committee

De bonussen van de bestuurders hebben betrekking op de jaren waarin de kosten zijn verantwoord. Aan bestuurders is een auto ter beschikking gesteld. De beloningen van de

commissarissen zijn naar rato van hun zittingsduur in de Raad van Commissarissen. Er zijn geen leningen verstrekt aan bestuurders en commissarissen.

Optieregeling

Jaar van toekenning	2010	2009	2008	2007
Waarde in €	473 250	619 000	891 000	945 000
Aantal	75 000	100 000	100 000	100 000
Uitoefenprijs in €	13,43	11,60	25,11	35,85
Datum toekenning	12/03/2010	13/03/2009	14/03/2008	16/03/2007
Koers aandeel bij toekenning in €	14,10	13,00	24,40	36,10
Uitoefenperiode van	12/03/2013	13/03/2012	14/03/2011	16/03/2010
T/m	11/03/2016	12/03/2015	13/03/2014	15/03/2013
Volatiliteit	4-jaars 37%	3-jaars 38%	2-jaars 30%	1-jaars 29%
Risicovrije interestvoet	4%	4%	4%	4%
Voorwaarden	in dienst bij uitoefening	in dienst bij uitoefening	in dienst bij uitoefening	in dienst bij uitoefening
Minimum aan te houden certificaten	5%	5%	5%	5%

De opties zijn door de Raad van Commissarissen toegekend aan de leden van de Raad van Bestuur conform de optieregeling zoals deze is vastgesteld tijdens de Buitengewone Algemene Vergadering van Aandeelhouders van 26 oktober

2006. Als voorwaarde voor het behoud van de opties geldt daarom dat de bestuurders zelf certificaten van aandelen houden.

Certificaten van aandelen en toegekende optierechten

	Certificaten van aandelen		Opties toegekend in jaar	
	31 december 2010	31 december 2009	2010	2009
T.A.C.M. Bruijninx	12 000	12 000	30 000	40 000
R. Malizia	11 602	5 802	22 500	30 000
R.L.M. Jacobs		4 500	22 500	30 000
Aantal	23 602	22 302	75 000	100 000

Kosten optieregeling

In verband met de tot en met 2010 toegekende opties zijn de volgende kosten ten laste van het resultaat en ten gunste van het eigen vermogen gebracht.

x € 1 duizend	2010	2009
T.A.C.M. Bruijninx	278	311
R. Malizia	208	233
R.L.M. Jacobs ¹⁾	(474)	233
Totaal	12	777

1) alle toegekende opties van R.L.M. Jacobs zijn vervallen en de kosten tot heden teruggenomen.

De reële waarde van de toegekende opties wordt, in de periode dat de opties voorwaardelijk zijn, opgenomen onder personeelskosten, terwijl tegelijkertijd het eigen vermogen met eenzelfde bedrag wordt verhoogd. Er is vooraf geen rekening gehouden met voortijdig vertrek van een of meer

van de leden Raad van Bestuur. Call opties op het aandeel Ballast Nedam worden niet verhandeld op de markt, derhalve is de reële waarde bepaald met behulp van een optiewaarderingsmodel.

Schattingen en oordeelsvorming door de leiding

Bij het opstellen van de jaarrekening zijn door de leiding van Ballast Nedam schattingen en beoordelingen uitgevoerd die van invloed zijn op de bedragen die worden opgevoerd voor activa, passiva, omzet, kosten en de daarmee verband houdende toelichtingen van voorwaardelijke en niet uit de balans blijkende verplichtingen. Schattingen en beoordelingen worden regelmatig geëvalueerd.

Projectresultaten

Bij de waardering van onderhanden werken wordt gebruik gemaakt van prognoses van de resultaten op projecteinden. De uiteindelijke uitkomst kan afwijken van de gemaakte prognose.

Goodwill

Bij de berekening van de realiseerbare waarde wordt gebruik gemaakt van geschatte toekomstige kasstromen. Bij het bepalen van toekomstige kasstromen wordt aangesloten bij planningen van de betreffende kasstroomgenererende eenheid voor de komende drie jaar. De veronderstellingen uit deze planningen zijn mede gebaseerd op resultaten uit het verleden en externe informatiebronnen. Kasstromen na 3 jaar worden geëxtrapoleerd met verwachte groeipercentages.

Verwerking van winstbelastingen

Bij de jaarafsluiting maakt Ballast Nedam een inschatting van de belastingpositie voor alle fiscale entiteiten. Hierbij worden schattingen gemaakt met betrekking tot de werkelijke op korte termijn te verrekenen belastinglasten en -baten alsmede de tijdelijke verschillen tussen de fiscale balanspositie en de bedrijfseconomische balanspositie.

Voor de fiscale compensabele verliezen en de uitgestelde belastingvordering uit hoofde van tijdelijke verschillen wordt per balansdatum bepaald of deze tot waardering kunnen worden gebracht. Ballast Nedam waardeert uitgestelde belastingvorderingen voor zover het waarschijnlijk is dat deze worden gerealiseerd. Indien de werkelijke verwachte belastbare winsten afwijken van de schattingen en afhankelijk van de belastingstrategieën die Ballast Nedam in zou kunnen voeren, kan het voorkomen dat de tot waardering gebrachte uitgestelde belastingvorderingen niet worden gerealiseerd, wat effect kan hebben op de financiële positie en resultaten van Ballast Nedam.

Voorzieningen

Voorzieningen met betrekking tot feitelijke verplichtingen zijn afhankelijk van schattingen en beoordelingen of de criteria voor de verantwoording als verplichting zijn gerealiseerd inclusief de schatting van de omvang van de feitelijke verplichting. Feitelijke verplichtingen worden verantwoord indien het waarschijnlijk is dat een verplichting zal ontstaan en de omvang van deze verplichting redelijkerwijs kan worden geschat. Garantievoorzieningen worden getroffen voor de verwachte uitgaven voor de afwikkeling van bekende klachten. Bij de getroffen voorziening voor reorganisatie met betrekking tot de liquidatie van Ballast Plc is de schatting gebaseerd op de verwachte uitgaven voor de afwikkeling van mogelijke claims uit hoofde van afgegeven garanties. Indien de werkelijke uitkomst afwijkt van onze aannames van de verwachte uitgaven, moeten de geschatte voorzieningen worden herzien en dit kan effect hebben op de financiële positie en resultaten van Ballast Nedam.

Gebeurtenissen na balansdatum

Ballast Nedam heeft op 2 maart 2011 overeenstemming bereikt over de overname van een deel van de activiteiten van bouwbedrijf Heddes. Het betreft de overname van 16 projecten met een volume van ongeveer € 100 miljoen, de KleinBouw activiteiten en het hoofdkantoor in Hoorn.

In aansluiting op de begin 2011 doorgevoerde organisatieverandering zal met ingang van de halfjaarcijfers 2011 naar vier segmenten worden gerapporteerd in plaats van naar twee divisies. Deze segmenten zijn Bouw & Ontwikkeling, Infrastructuur, Specialismen en Toelevering.

Geconsolideerd werkzaam vermogen, activa en verplichtingen, financieringspositie

x € 1 miljoen	31 december 2010	31 december 2009
Vaste activa	420	352
Werkkapitaal	66	38
Af: Geldmiddelen en kasequivalenten	(81)	(126)
Bij: Bankkredieten	20	15
Werkzaam vermogen	425	279
Vaste activa	420	352
Vlottende activa	664	682
Activa	1 084	1 034
Kortlopende verplichtingen	598	644
Langlopende verplichtingen	325	228
Verplichtingen	923	872
Netto liquide middelen	61	111
Kortlopend deel langlopende leningen	(7)	(6)
Langlopende leningen	(285)	(197)
Netto financieringspositie	(231)	(92)

Vennootschappelijke balans (voor resultaatbestemming)

x € 1 miljoen		Noot	31 december 2010	31 december 2009
Financiële vaste activa				
Dochterondernemingen	21		287	272
Langlopende vorderingen op dochterondernemingen			38	34
Uitgestelde belastingvorderingen	22		32	32
			357	338
Vlottende activa				
Vorderingen			-	1
Vorderingen op dochterondernemingen			21	30
Geldmiddelen en kasequivalenten			1	1
			22	32
Kortlopende schulden				
Crediteuren			(1)	(1)
Overige schulden			(10)	(23)
Schulden aan dochterondernemingen			(181)	(166)
			(192)	(190)
Vlottende activa min kortlopende verplichtingen			(170)	(158)
			187	180
Langlopende schulden				
Voorzieningen	23		26	18
			26	18
Eigen vermogen				
	24			
Geplaatst kapitaal			60	60
Agio			52	52
Ingekochte eigen aandelen			(5)	(5)
Koersverschillenreserve			(1)	(2)
Reserve deelneming			41	17
Afdekkingsreserve			(13)	(10)
Overige reserves			20	44
Resultaat boekjaar			7	6
Eigen vermogen			161	162
			187	180

Noot: Zie Toelichting op de vennootschappelijke balans en winst-en-verliesrekening van pagina 124 t/m 128.

Vennootschappelijke winst-en-verliesrekening

x € 1 miljoen	2010	2009
Resultaat dochterondernemingen na belastingen	19	10
Overige resultaten na belastingen	(12)	(4)
Nettoresultaat	7	6

Het resultaat dochtermaatschappijen na belastingen betreft het aandeel van Ballast Nedam in het nettoresultaat na belastingen van haar dochtermaatschappijen.

Toelichting op de vennootschappelijke balans en winst-en-verliesrekening

Belangrijke grondslagen voor financiële verslaggeving

De vennootschappelijke jaarrekening van Ballast Nedam N.V. maakt deel uit van de jaarrekening 2010 van Ballast Nedam N.V. en is opgesteld overeenkomstig de optie van artikel 362 lid 8 Boek 2 BW. Dezelfde waarderingsgrondslagen zijn gehanteerd als voor de geconsolideerde jaarrekening. De waardering van activa en passiva, de omrekening van vreemde valuta's en de bepalingen voor het nettoresultaat hebben plaatsgevonden overeenkomstig de grondslagen voor financiële verslaggeving zoals uiteengezet op bladzijde 82 tot en met 91 van de geconsolideerde

jaarrekening. In de vennootschappelijke jaarrekening worden dochtermaatschappijen gewaardeerd tegen de equity methode. Wanneer het aandeel van Ballast Nedam in de verliezen groter is dan de waarde van het belang in een geassocieerde deelneming, wordt de boekwaarde van de deelneming in de balans van Ballast Nedam N.V. afgeboekt tot nihil en worden verdere verliezen niet meer in aanmerking genomen behalve voor zover Ballast Nedam N.V. een in rechte afdwingbare of feitelijke verplichting heeft.

21 Dochterondernemingen

x € 1 miljoen	Deelnemingen in dochterondernemingen	Langlopende vorderingen op dochterondernemingen	Totaal
31 december 2008	27	166	193
Resultaat	10		10
Investerings	70	51	121
Desinvesteringen		(20)	(20)
Ontvangen dividend			
Mutatie afdekkingsreserve	1		1
Koersverschillen	-	1	1
31 december 2009	108	198	306
Resultaat	19		19
Investerings	-	11	11
Desinvesteringen	-	(4)	(4)
Verwerving minderheidsbelang	(3)		(3)
Ontvangen dividend	-		-
Mutatie afdekkingsreserve	(3)		(3)
Koersverschillen	(1)	-	(1)
31 december 2010	120	205	325
Reclassificatie negatief eigen vermogen dochterondernemingen	167	(167)	-
Totaal	287	38	325
Boekwaarde 31 december 2009	272	34	306
Boekwaarde 31 december 2010	287	38	325

De deelnemingen in dochtermaatschappijen hebben betrekking op rechtstreekse belangen in dochtermaatschappijen waarvan de belangrijke zijn opgenomen in het concernschema op pagina 146 en 147. Enkele dochtermaatschappijen hebben een negatief eigen vermogen met een totaal van € 167 miljoen (2009:€ 164 miljoen). Dit negatieve eigen vermogen is in mindering gebracht op de aan deze dochterondernemingen verstrekte intercompany lening voor een totaal van € 167 miljoen.

De langlopende vorderingen op dochtermaatschappijen hebben een permanent karakter. Over € 18 miljoen aan vorderingen op dochtermaatschappijen is gedurende 2010 de cumulatief bijgeschreven rente kwijtgescholden. Voor deze vorderingen is geen voorziening voor incourantheid opgenomen (2009: geen) omdat het de inschatting van de directie is dat de uitstaande vorderingen volledig inbaar zijn.

Een lijst met deelnemingen als bedoeld in de artikel 379 Boek 2 van het Burgerlijk Wetboek is gedeponeerd bij het handelsregister te Utrecht. In het jaarverslag is een overzicht

van de belangrijke groepsmaatschappijen en deelnemingen opgenomen.

22 Uitgestelde belastingvordering

x € 1 miljoen	2010	2009
1 januari	32	33
Mutatie via eigen vermogen		
Mutatie via het resultaat	-	(1)
31 december	32	32

De mutatie van de uitgestelde belastingvordering is nihil in 2010 (2009: € 1 miljoen negatief). De uitgestelde belastingvordering is in 2010 door het verlagen van het tarief voor de vennootschapsbelasting van 25,5% naar 25% afgewaardeerd met minder dan € 1 miljoen (2009: nihil). Het verbruik van de compensabele verliezen was nihil (2009: € 1 miljoen). In 2010 zijn binnen de fiscale eenheid geen compensabele verliezen additioneel tot waardering gebracht (2009: geen).

Ballast Nedam zal in de komende jaren nog enkele buitenlandse vennootschappen liquideren. De schatting van de omvang van de mogelijke liquidatieverliezen is nog niet betrouwbaar vast te stellen. Deze fiscale verliezen zijn beperkt verrekenbaar in Nederland. De gemiddelde resterende verrekeningstermijn bedraagt minder dan 4 jaar (2009: minder dan 5 jaar). De benutting van de compensabele verliezen is afhankelijk van toekomstige belastbare winsten en mogelijkheden voor fiscale planning.

23 Voorzieningen

x € 1 miljoen	Reorganisatie	Overig	Totaal
31 december 2008	8	15	23
Toevoeging	1	-	1
Oprenting	-	1	1
Vrijval	(6)	-	(6)
Onttrekking	(1)	-	(1)
31 december 2009	2	16	18
Toevoeging	-	9	9
Oprenting	-	-	-
Vrijval	-	-	-
Onttrekking	(1)	-	(1)
31 december 2010	1	25	26
Kortlopend (< 1 jaar)			
31 december 2009	1	16	17
31 december 2010	1	25	26

De onttrekkingen aan de reorganisatievoorziening bestaan voor een groot deel uit betalingen voor de afwikkeling van een huurgarantie.

De voorziening Overig bevatte € 19 miljoen (2009: € 16 miljoen) voor de consequenties van de over-

trekkingen van de mededingingsregels tot en met 2002, waarin begrepen de vermeende overtreding van de Britse mededingingswet door een voormalige Britse dochteronderneming. De resterende voorziening en toevoegingen betreffen overige claims op Ballast Nedam.

x € 1 miljoen

	Geplaatst aandelen- kapitaal	Agio	Ingekochte eigen aandelen	Koers- verschillen reserve	Reserve deel- nemingen	Afdek- kings- reserve	Overige reserves	Resultaat	Eigen vermogen aandeel- houders
31 december 2008	60	52	(2)	(3)	26	(11)	22	24	168
Nettoresultaat boekjaar								6	6
Koersverschil				1					1
Effectief deel mutatie reële waarde afdekkingsinstrumenten						(1)			(1)
Mutatie reële waarde afdekkingsinstrumenten, overgeboekt naar winst-en-verliesrekening						2			2
Totaalresultaat				1		1		6	8
Betaald dividend							(12)		(12)
Optieregeling							1		1
Ingekochte eigen aandelen			(3)						(3)
Transacties met aandeelhouders			(3)				(11)		(14)
Resultaatbestemming 2008							24	(24)	
Overig					(9)		9		
31 december 2009	60	52	(5)	(2)	17	(10)	44	6	162
Nettoresultaat boekjaar								7	7
Koersverschil				1					1
Effectief deel mutatie reële waarde afdekkingsinstrumenten						(7)			(7)
Mutatie reële waarde afdekkingsinstrumenten, overgeboekt naar winst-en-verliesrekening						4			4
Totaalresultaat				1		(3)		7	5
Betaald dividend							(3)		(3)
Optieregeling							-		-
Ingekochte eigen aandelen			-						-
Transacties met aandeelhouders							(3)		(3)
Resultaatbestemming 2009							6	(6)	
Overig					24		(27)		(3)
31 december 2010	60	52	(5)	(1)	41	(13)	20	7	161

Het maatschappelijk kapitaal bestaat uit 20 000 000 gewone aandelen en bedraagt € 120 miljoen. Het geplaatst aandelenkapitaal bestaat uit 10 000 000 gewone aandelen van € 6 nominaal.

Het totaal aantal ingekochte eigen aandelen ultimo 2010 bedroeg 300 000 (2009: 298 082) en is opgenomen tegen verkrijgingsprijs. In 2010 zijn 1 918 eigen aandelen ingekocht

(2009: 168 331) en geen eigen aandelen verkocht (2009: geen). Het is beleid van Ballast Nedam om mogelijke verwatering door uitgegeven optierechten te voorkomen door de inkoop van een evenredig aantal eigen aandelen.

De wettelijke reserves bestaan uit de koersverschillen reserve, de reserve deelnemingen en de afdekkingsreserve.

Koersverschillen volgen uit de omrekening van het in buitenlandse activiteiten geïnvesteerde vermogen, inclusief semi-permanente financiering en de verschillen tussen resultaten omgerekend tegen de gemiddelde koers in het verslagjaar en de koers per balansdatum.

De reserve deelnemingen heeft betrekking op winsten en/of reserves van geassocieerde deelnemingen, joint ventures en bouwcombinaties waarvan de uitkering beperkt is door statutaire of wettelijke beperkingen. De mutatie wordt verklaard door een stijging in het eigen vermogen van proportioneel geconsolideerde joint ventures en bouwcombinaties waarin de uitkering beperkt is door invloed van de partners.

De afdekkingsreserve bestaat uit de cumulatieve netto mutatie in de reële waarde van afgeleide financiële instrumenten, waarvan de afgedekte transactie nog niet heeft plaatsgevonden.

Het betaalde dividend over 2009 is ten laste van Overige reserves verwerkt. De Raad van Bestuur stelt - met goedkeuring van de Raad van Commissarissen - voor om per uitstaand aandeel € 0,36 (2009: € 0,31) als dividend uit te keren tot een bedrag van € 4 miljoen (2009: € 3 miljoen).

Op aandelen gebaseerde transacties, de optieregeling, betreft de toevoeging aan de overige reserves als gevolg van de geboekte personeelskosten voor de toegekende opties. In 2010 bedroeg de mutatie in het eigen vermogen € 12 000 (2009: € 777 000).

De verwerving van een minderheidsbelang voor € 3 miljoen is verwerkt als een transactie tussen aandeelhouders onder Overig van het eigen vermogen.

Niet in de balans opgenomen verplichtingen

Garanties

x € 1 miljoen	31 december 2010		31 december 2009	
Garanties	258		275	
Totaal	258		275	

Huurverplichtingen

x € 1 miljoen	31 december 2010			31 december 2009		
	< 1 jaar	1 - 5 jaar	> 5 jaar	< 1 jaar	1 - 5 jaar	> 5 jaar
Huurverplichtingen						
Kantoren	4	16	-	4	16	4
Totaal	4	16	-	4	16	4

Ten behoeve van Ballast Nedam ICT B.V. en Ballast Nedam Beheer B.V. heeft Ballast Nedam N.V. een aansprakelijkheidsverklaring als bedoeld in artikel 403, lid 1, sub f, boek 2 Burgerlijk Wetboek bij het Handelsregister van de Kamer van Koophandel gedeponneerd. Ballast Nedam N.V. is hierdoor aansprakelijk voor de verplichtingen van Ballast Nedam ICT B.V. en Ballast Nedam Beheer B.V. voor een totaal van € 20 miljoen.

Ballast Nedam N.V. heeft zich verplicht op grond van krediet- en garantiefaciliteiten om geen zakelijke zekerheden te verstrekken.

Ballast Nedam N.V. heeft voor een aantal contracten van dochtermaatschappijen voor minder dan € 3 miljard (2009: meer dan € 2 miljard) garanties afgegeven. Dit betreft vaak de volledige contractsom van projecten over vele jaren.

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

Honorarium externe accountant

De volgende honoraria van KPMG Accountants N.V. zijn ten laste gebracht van de onderneming, haar dochtermaatschappijen en andere maatschappijen die zij consolideert, zoals bedoeld in artikel 2:382a BW. De honoraria voor de controle van de jaarrekening 2010 bedroegen € 0,6 miljoen (2009: € 0,5 miljoen). Het honorarium inzake aan controle verwante opdrachten bedroeg € 0,3 miljoen (2009: € 0,3 miljoen). Daarnaast heeft KPMG Meijburg voor fiscale dienstverlening € 0,4 miljoen (2009: € 0,5 miljoen) in rekening gebracht.

Personeel

Bij Ballast Nedam N.V. zijn ultimo 2010 38 (2009: 42) medewerkers in dienst.

Bestuurders en commissarissen

Voor een toelichting op de beloningen van de Raad van Commissarissen en de Raad van Bestuur zie de paragraaf over transacties met verbonden partijen in de toelichting op de geconsolideerde balans en winst-en-verliesrekening.

Ondertekening

De commissarissen hebben de jaarrekening ondertekend om te voldoen aan hun wettelijke verplichting op grond van art. 2:101 lid 2 BW en de bestuurders hebben de jaarrekening ondertekend om te voldoen aan hun wettelijke verplichting op grond van art. 2:101 lid 2 BW en art. 5:25c lid 2 sub c Wft (zie pagina 17 en 18).

Nieuwegein, 10 maart 2011

Raad van Bestuur,
T.A.C.M. Bruijninx
R. Malizia

Raad van Commissarissen,
A.N.A.M. Smits
R.M.M. Boelen
J.C. Huis in 't Veld



Faculteit der Natuurwetenschappen,
Wiskunde en Informatica, Universiteit van
Amsterdam



Overige informatie



Woondorst Blauw, Almere

In dit hoofdstuk vindt u informatie waarop de rest van dit jaarverslag is gebaseerd of waarmee we aspecten van dit jaarverslag verder verantwoorden. Zo vindt u een lijst met de begrippen die in dit verslag voorkomen, geven we inzicht in de statuten over winstdeling en verantwoorden we volgens welke principes we dit verslag hebben gemaakt. Daarnaast vindt u in dit hoofdstuk ook de controle van de onafhankelijke accountant over het verslagjaar en ziet u in schema's hoe ons concern is opgebouwd en welke functionarissen aan het hoofd staan van de diverse concernonderdelen.

*Aan: De Algemene Vergadering van Aandeelhouders van
Ballast Nedam N.V.*

Controleverklaring van de onafhankelijke accountant

Verklaring betreffende de jaarrekening

Wij hebben de in dit verslag op bladzijde 77 tot en met 128 opgenomen jaarrekening 2010 van Ballast Nedam N.V. te Nieuwegein gecontroleerd. De jaarrekening omvat de geconsolideerde en de vennootschappelijke jaarrekening. De geconsolideerde jaarrekening bestaat uit de geconsolideerde balans per 31 december 2010, de geconsolideerde winst-en-verliesrekening en het geconsolideerde totaalresultaat, het geconsolideerd overzicht van mutaties in het eigen vermogen en het geconsolideerd kasstroomoverzicht over 2010 en de toelichting waarin zijn opgenomen een overzicht van de belangrijke grondslagen voor financiële verslaggeving en overige toelichtingen. De vennootschappelijke jaarrekening bestaat uit de vennootschappelijke balans per 31 december 2010 en de vennootschappelijke winst-en-verliesrekening over 2010 met de toelichting, waarin zijn opgenomen een overzicht van de gehanteerde grondslagen voor financiële verslaggeving en andere toelichtingen.

Verantwoordelijkheid van het bestuur

Het bestuur van de vennootschap is verantwoordelijk voor het opmaken van de jaarrekening die het vermogen en het resultaat getrouw dient weer te geven in overeenstemming met International Financial Reporting Standards zoals aanvaard binnen de Europese Unie en met Titel 9 Boek

2 van het in Nederland geldende Burgerlijk Wetboek (BW), alsmede voor het opstellen van het jaarverslag in overeenstemming met Titel 9 Boek 2 BW. Het bestuur is tevens verantwoordelijk voor een zodanige interne beheersing als het noodzakelijk acht om het opmaken van de jaarrekening mogelijk te maken zonder afwijkingen van materieel belang als gevolg van fraude of fouten.

Verantwoordelijkheid van de accountant

Onze verantwoordelijkheid is het geven van een oordeel over de jaarrekening op basis van onze controle. Wij hebben onze controle verricht in overeenstemming met Nederlands recht, waaronder de Nederlandse controlestandaarden. Dit vereist dat wij voldoen aan de voor ons geldende ethische voorschriften en dat wij onze controle zodanig plannen en uitvoeren dat een redelijke mate van zekerheid wordt verkregen dat de jaarrekening geen afwijkingen van materieel belang bevat.

Een controle omvat het uitvoeren van werkzaamheden ter verkrijging van controle-informatie over de bedragen en de toelichtingen in de jaarrekening. De geselecteerde werkzaamheden zijn afhankelijk van de door de accountant toegepaste oordeelsvorming, met inbegrip van het inschatten van de risico's dat de jaarrekening een afwijking van materieel belang bevat als gevolg van fraude of fouten. Bij het maken van deze risico-inschattingen neemt de accountant de interne beheersing in aanmerking die relevant is voor het opmaken van de jaarrekening en voor het getrouwe beeld daarvan, gericht op het opzetten van controlewerkzaamheden die passend zijn in de omstandigheden. Deze risico-inschattingen hebben echter niet tot doel een oordeel tot uitdrukking te brengen over de effectiviteit van de interne beheersing van de entiteit. Een controle omvat tevens het evalueren van de geschiktheid van de gebruikte grondslagen voor financiële verslaggeving en van de redelijkheid van de door het bestuur van de entiteit gemaakte schattingen, alsmede een evaluatie van het algehele beeld van de jaarrekening.

Wij zijn van mening dat de door ons verkregen controle-informatie voldoende en geschikt is om een onderbouwing voor ons oordeel te bieden.

Oordeel betreffende de geconsolideerde jaarrekening

Naar ons oordeel geeft de geconsolideerde jaarrekening een

getrouw beeld van de grootte en de samenstelling van het vermogen van Ballast Nedam N.V. per 31 december 2010 en van het resultaat en de kasstromen over 2010 in overeenstemming met International Financial Reporting Standards zoals aanvaard binnen de Europese Unie en met Titel 9 Boek 2 BW.

Oordeel betreffende de vennootschappelijke jaarrekening
Naar ons oordeel geeft de vennootschappelijke jaarrekening een getrouw beeld van de grootte en de samenstelling van het vermogen van Ballast Nedam N.V. per 31 december 2010 en van het resultaat over 2010 in overeenstemming met Titel 9 Boek 2 BW.

Verklaring betreffende overige bij of krachtens de wet gestelde eisen

Ingevolge artikel 2:393 lid 5 onder e en f BW vermelden wij dat ons geen tekortkomingen zijn gebleken naar aanleiding

van het onderzoek of het jaarverslag, voor zover wij dat kunnen beoordelen, overeenkomstig Titel 9 Boek 2 BW is opgesteld, en of de in artikel 2:392 lid 1 onder b tot en met h BW vereiste gegevens zijn toegevoegd. Tevens vermelden wij dat het jaarverslag, voor zover wij dat kunnen beoordelen, verenigbaar is met de jaarrekening zoals vereist in artikel 2:391 lid 4 BW.

Rotterdam, 10 maart 2011

KPMG ACCOUNTANTS N.V.
M. Blöte RA



Studentenhuisvesting OMC, Amsterdam

Begrippenlijst

DBFMO: Design-Build-Finance-Maintain-Operate

Een contractvorm waarbij de marktpartij of een consortium van marktpartijen niet alleen verantwoordelijk is voor de financiering, het ontwerp en de bouw van een object, maar ook voor het onderhoud van het gebouw en het leveren van (een gedeelte van) de facilitaire diensten gedurende een bepaalde looptijd (bijvoorbeeld 25 of 30 jaar).

EBITDA: Earnings before Interest, Taxation, Depreciation and Amortisation

Resultaat voor rente, belastingen, afschrijvingen en amortisatie.

EBITA: Earnings before Interest, Taxation and Amortisation

Resultaat voor rente, belastingen en amortisatie.

EBIT: Earnings before Interest and Taxation

Resultaat voor rente en belastingen, operationeel resultaat.

Financiële activa

Pps-vorderingen vermeerderd met overige investeringen en overige vorderingen (lange termijn).

GRI: Global Reporting Initiative

Standaard voor het rapporteren over duurzaamheidsaspecten in een onderneming.

IFRS: International Financial Reporting Standards

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

Kostprijs omzet

Kosten van grondstoffen en uitbesteed werk, vermeerderd met personeelsbeloningen en overige bedrijfskosten.

Nettofinancieringspositie

Netto liquide middelen verminderd met het kortlopend deel langlopende leningen en de langlopende leningen.

Netto liquide middelen

Geldmiddelen en kasequivalenten vermeerderd met deposito's en verminderd met bankkredieten en kasgeldleningen.

Pps-vorderingen

Vorderingen uit hoofde van publiek-private samenwerkingsovereenkomsten (pps-overeenkomsten).

Werkzaam vermogen

Vaste activa vermeerderd met werkkapitaal, exclusief netto liquide middelen.

Winstdeling en dividendbeleid

In deze paragraaf vindt u het deel van de statuten van Ballast Nedam, waarop de winstdeling is gebaseerd, en het dividendbeleid.

Statutaire bepalingen inzake winstverdeling

De statutaire bepalingen inzake de winstverdeling zijn opgenomen in artikel 23 van de statuten van Ballast Nedam. Dit artikel luidt als volgt:

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 vaststelling van de jaarrekening waaruit blijkt dat zij geoorloofd is.
3. Van de winst die blijkens de vastgestelde jaarrekening is behaald wordt door de Raad van Bestuur onder goedkeuring van de Raad van Commissarissen vastgesteld, welk gedeelte zal worden gereserveerd. Het gedeelte van de winst dat resteert, naar toepassing van de vorige zin, staat ter vrije beschikking van de algemene vergadering.
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 2:105 lid 4 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 uitkeringen 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.

Dividendbeleid

Het uitgangspunt van het dividendbeleid van Ballast Nedam is om 50 procent van het nettoresultaat als dividend uit te keren.



Bestuursleden van Stichting Administratiekantoor van aandelen Ballast Nedam

Prof. dr. W. van Voorden (voorzitter)

De heer Van Voorden is in 1942 geboren. Hij is hoogleraar Sociale Economie in Tilburg en Rotterdam geweest. Ook is hij voorzitter geweest van het College Toezicht Zorgverzekeringen en is hij voorzitter geweest van de Raad van Commissarissen van Batenburg Beheer N.V. Op dit moment vervult de heer Van Voorden een aantal commissariaten, hij is onder andere vicevoorzitter van de Raad van Commissarissen van De Telegraaf Media Groep N.V. en voorzitter van de Raad van Commissarissen van Panteia in Zoetermeer. Daarnaast vervult hij een aantal andere advies- en bestuursfuncties. De heer Van Voorden is voor de eerste keer tot bestuurslid van de stichting benoemd met ingang van 10 mei 2006. Zijn huidige zittingsperiode loopt af op 10 mei 2014.

Mr. W.F.C. Baars

De heer Baars is in 1948 geboren. Hij heeft diverse managementfuncties bekleed bij ABN AMRO Bank. Daarnaast is hij onder andere voorzitter geweest van NIVE en president-commissaris bij Van der Hoop Bankiers. In het verslagjaar was de heer Baars zelfstandig consultant, lid van de Geschillencommissie Bankzaken, commissaris van Golf Team Holland en bestuurslid van de Stichting Waarborgfonds HBO. De heer Baars is voor de eerste keer tot bestuurslid van de stichting benoemd met ingang van 1 juni 2009. Zijn huidige zittingsperiode loopt af op 2 april 2011.

Ir. L.H. Keijts

De heer Keijts is in 1952 geboren. Hij startte zijn carrière als medewerker inspraak bij de Provinciale Raad voor de Ruimtelijke Ordening in Zuid-Holland. Vanaf 1981 bekleedde hij verschillende functies bij het Ministerie van Verkeer en Waterstaat. Van 1996 tot 1999 was hij plaatsvervangend directeur-generaal Ruimtelijke Ordening bij het Ministerie van Volkshuisvesting, Ruimtelijke Ordening en Milieubeheer. Vervolgens heeft hij deze functie vervuld bij het Ministerie van Verkeer en Waterstaat, waar hij in 2001 directeur-generaal Water is geworden. Vanaf 2003 tot 1 januari 2010 heeft

hij gewerkt als directeur-generaal Rijkswaterstaat bij het Ministerie van Verkeer en Waterstaat. Vanaf 1 januari 2010 is de heer Keijts voorzitter van de Raad van Bestuur van woningcorporatie Portaal. De heer Keijts is voor de eerste keer tot bestuurslid van de stichting benoemd met ingang van 8 april 2010. Zijn huidige zittingsperiode loopt af op 8 april 2014.

Verslag Stichting Administratiekantoor van aandelen Ballast Nedom

In overeenstemming met de bepalingen in artikel 15 van de Administratievoorwaarden van Stichting Administratiekantoor van aandelen Ballast Nedom en volgens best practice-bepaling IV.2.6 van de Nederlandse corporategovernance-code brengen wij dit verslag uit aan de certificaathouders.

Gedurende 2010 heeft de stichting de gebruikelijke werkzaamheden laten uitvoeren die verband hielden met de administratie van de hierna omschreven aandelen. De administrateur van de stichting voert de administratie van de aandelen uit. Dit is ANT Trust and Corporate Services N.V. (Postbus 11063, 1001 GB Amsterdam). De stichting houdt kantoor op het adres van Ballast Nedom N.V..

De kosten die verbonden zijn aan de activiteiten van het administratiekantoor bedroegen in 2010 in totaal 56 385 euro, met inbegrip van de honoraria van de bestuursleden. Overeenkomstig de bepalingen in de Administratievoorwaarden van de stichting heeft Ballast Nedom N.V. deze kosten voor haar rekening genomen.

Aantal gecertificeerde aandelen

Het nominaal bedrag van de in administratie genomen aandelen op naam bedroeg per 31 december 2010 59 674 644 euro. Hiertegenover zijn 9 945 774 certificaten aan toonder uitgegeven voor een gelijk nominaal bedrag. Per 31 december 2010 bedroeg het aantal uitgegeven certificaten 99,45 procent van het geplaatste kapitaal.

Het aantal door de stichting gehouden aandelen op naam in het kapitaal van Ballast Nedom N.V. is in 2010 toe-

genomen van 9 744 918 naar 9 945 774. Deze toename komt doordat houders van de certificaten, die uitgegeven waren door de Stichting Werknemersparticipatie Ballast Nedom, 856 certificaten hebben laten omwisselen in op de beurs verhandelbare certificaten. Voorts heeft de Stichting Pensioenfonds Ballast Nedom 200 000 aandelen op naam omgewisseld in certificaten van aandelen.

Bestuur

Het bestuur van Stichting Administratiekantoor van aandelen Ballast Nedom bestaat uit drie onafhankelijke leden. In 2010 heeft de heer Braaksma afscheid genomen als bestuurslid van de stichting. Het bestuur was in 2010 als volgt samengesteld:

Prof. dr. W. van Voorden (voorzitter)
Mr. W.F.C. Baars
Ir. L.H. Keijts

De (neven)functies van de bestuursleden zijn in een separate bijlage vermeld. Het honorarium voor het bestuurslidmaatschap bedraagt 7 000 euro per jaar.

Bestuursvergaderingen

Naast het laten uitvoeren van de administratie van de aandelen heeft het bestuur overleg gevoerd met de Raad van Bestuur van de vennootschap en daarbij een toelichting gekregen op de gang van zaken in de vennootschap. In 2010 hebben drie bestuursvergaderingen plaatsgevonden. De voorzitter van de Raad van Bestuur van de vennootschap heeft op uitnodiging van het bestuur van de stichting twee van deze vergaderingen bijgewoond. Daarnaast wordt elk jaar voorafgaand aan de Algemene Vergadering van Aandeelhouders een Vergadering van Certificaathouders gehouden.

De eerste bestuursvergadering was op 23 april 2010. Bij deze vergadering was ook de voorzitter van de Raad van Bestuur van de vennootschap aanwezig. Tijdens deze vergadering heeft het bestuur de algemene gang van zaken bij Ballast Nedom N.V. besproken. Ook zijn de jaarcijfers van de vennootschap over 2009 aan de orde gekomen naar aanleiding van de publicatie daarvan op 13 maart 2010. Verder heeft het bestuur de balans met de staat van baten en lasten van de stichting over het boekjaar 2009 vastgesteld en het verslag van de stichting over het verslagjaar 2009 goedgekeurd.

De tweede bestuursvergadering was op 7 mei 2010. Deze vergadering heeft plaatsgevonden als voorbereiding op de Algemene Vergadering van Aandeelhouders en de Vergadering van Certificaathouders op diezelfde dag. De derde bestuursvergadering was op 26 oktober 2010. Tijdens deze vergadering zijn de halfjaarcijfers 2010 van de vennootschap besproken. Ook bij deze vergadering was de voorzitter van de Raad van Bestuur van de vennootschap aanwezig.

Vergadering van Certificaathouders

De inhoudelijke agendapunten van de Vergadering van Certificaathouders waren:

1. Toelichting bestuur op verslag over 2009.
2. Verklaring over het voorgenomen stemgedrag van het bestuur tijdens de jaarlijkse Algemene Vergadering van Aandeelhouders van Ballast Nedam N.V.
3. Benoeming van de heer ir. L.H. Keijts tot bestuurslid van de Stichting, afscheid van de heer Braaksma.

Het bestuur heeft een toelichting gegeven op zijn werkzaamheden in het verslagjaar en op het voorgenomen stemgedrag tijdens de jaarlijkse Algemene Vergadering van Aandeelhouders van Ballast Nedam N.V. Vanuit de Vergadering van Certificaathouders zijn enkele vragen over deze agendapunten gesteld.

Deelname bestuur aan Algemene Vergadering van Aandeelhouders

Het bestuur van de stichting heeft in de Algemene Vergadering van Aandeelhouders van 7 mei 2010 deelgenomen aan de discussie over de onderwerpen die aan de orde waren. Het bestuur heeft tijdens deze vergadering een aantal kritische vragen gesteld. Het bestuur heeft namens de stichting zijn stem uitgebracht over de desbetreffende agendapunten en heeft zich daarbij conform haar statutaire doelstelling primair gericht naar het belang van de certificaathouders. Daarbij heeft het bestuur rekening gehouden met het belang van Ballast Nedam N.V. en de met haar verbonden onderneming. Na zorgvuldige afweging heeft het bestuur besloten in de vergadering alle voorstellen te steunen.

Houders van beursgenoteerde certificaten van aandelen hebben in totaal voor 5.907.025 certificaten van aandelen

stemvolmachten of bindende steminstructies gegeven, zijnde 60,90 procent van het stemgerechtigde aandelenkapitaal. Dat betekent dat het bestuur van de stichting tijdens de Algemene Vergadering van Aandeelhouders van 7 mei 2010 36,48 procent van het stemgerechtigde kapitaal vertegenwoordigde.

Tot slot

Het bestuur van de stichting bedankt de heer Braaksma voor zijn jarenlange inzet als bestuurslid van de stichting. De heer Braaksma vervulde een zeer waardevolle rol als bestuurslid, zijn kennis, kunde en inzet is altijd zeer gewaardeerd en aan zijn bijdrage in de vergaderingen zal nog menigmaal herinnerd worden.

Nieuwegein, maart 2011

Het bestuur
W. van Voorden
W.F.C. Baars
L.H. Keijts

Gehanteerde rapportageprincipes

Het jaarverslag 2010 is het tweede geïntegreerde jaarverslag van Ballast Nedam, dat is opgesteld volgens de richtlijnen van het Global Reporting Initiative (GRI 3). In deze richtlijnen wordt duurzaamheidsverslaggeving gedefinieerd als een breed begrip, dat synoniem is aan andere aanduidingen voor de verslaggeving over economische, milieugerelateerde en sociale gevolgen, zoals 'triple bottom line', maatschappelijk verantwoord ondernemen en 'corporate social responsibility'. Wij rapporteren op level C, dat is gecheckt door GRI (level application check C). Concreet betekent dit dat we in dit jaarverslag niet alleen de vereiste informatie verschaffen over Ballast Nedam als bedrijf, maar ook gegevens hebben opgenomen over ten minste tien prestatie-indicatoren. De GRI-index op pagina 140 biedt u een overzicht van de kwantitatieve en kwalitatieve prestatie-indicatoren die in dit jaarverslag aan bod komen. In 2011 zullen we een externe accountant een proef Assurance laten doen op de data die we voor deze indicatoren verzamelen.

Structuur van het verslag

In het verslag van 2009 hebben we de diverse materiële onderwerpen uitgewerkt naar de thema's markt (profit), medewerkers en maatschappij (people) en milieu (planet). Deze vierdeling volgen we ook in het huidige verslag, maar we duiden deze niet meer zo specifiek. De tien onderwerpen, waarvoor een of meer prestatie-indicatoren en ambities zijn gedefinieerd, lichten we elk in een eigen paragraaf toe. Waar mogelijk hebben we kwantitatieve rapportages opgenomen. De keuze van de tien onderwerpen lichten we toe in de alinea over materialiteitsanalyse verderop in deze paragraaf.

Reikwijdte

Ballast Nedam hanteert voor het duurzaamheidsverslag de 'equity approach' van het GHG-protocol (Greenhouse Gas protocol). We berekenen de uitstoot van vloeistoffen en gassen door het aandeel van Ballast Nedam in de werkmaatschappijen en projecten vast te stellen. Alle werkmaatschappijen waarin Ballast Nedam een belang heeft van 15 procent of meer, tellen mee in de berekening. Zowel voor de emissies als voor overige thema's beperken we onze verslaglegging tot Nederlandse activiteiten, tenzij we dit expliciet anders vermelden.

Verzamelen van de benodigde gegevens

Om de duurzaamheidsinformatie vast te leggen, beschikken we nog niet over een integraal informatiesysteem dat vergelijkbaar is met de financiële rapportagesystemen van Ballast Nedam. In 2010 hebben we een eerste stap gezet om de rapportage over CO₂ en andere duurzaamheidsindicatoren te stroomlijnen in de kwartaalrapportage. Ballast Nedam streeft ernaar om de indicatoren in 2011 meer in detail te bepalen. De duurzaamheidsinformatie in dit verslag is voornamelijk gebaseerd op de opgaven van de relevante afdelingen en werkmaatschappijen en op interne en externe documentatiebronnen.

Materialiteitsanalyse: prioriteiten bepalen in duurzaamheidsthema's

Ballast Nedam heeft in 2009 met behulp van externe expertise onderzocht welke duurzaamheidsonderwerpen het beste aansluiten op haar maatschappelijke context. We hebben de belangrijkste onderwerpen vastgesteld na een dialoog met in- en externe belanghebbenden. De onderwerpen zijn inzichtelijk gemaakt in een benchmark-analyse, een analyse van (internationale) standaarden, een evaluatie van internationale verslaglegging binnen en buiten onze branche en gesprekken met belanghebbenden. Vervolgens hebben we de onderwerpen en bijbehorende prestatie-indicatoren besproken met de verantwoordelijke functionarissen binnen Ballast Nedam en ze in overleg met de operationele afdelingen verfijnd en vastgelegd. In 2010 hebben we deze analyses steekproefsgewijs getoetst. Onze stakeholders vinden het heel belangrijk dat we het energieverbruik en de CO₂-uitstoot verminderen. Ook ketensamenwerking en ondernemerschap & innovatie staan hoog op de prioriteitenlijst. Daarna volgen de onderwerpen veiligheid op en rond de bouwplaats, integriteit, en vermindering en recycling van afval. In gesprekken met onze opdrachtgevers kwam ook het thema faalkostenreductie als zeer belangrijk naar voren. Omdat wij al jaren op dit onderwerp sturen, hebben we dit thema dit verslagjaar toegevoegd.

Nederlandse corporategovernancecode

De Nederlandse corporategovernancecode (de Code) is in 2003 vastgesteld door de toenmalige commissie-Tabaksblat. In december 2008 is de Code geactualiseerd door de commissie-Frijns. De geactualiseerde code is op 1 januari 2009 in werking getreden. Ballast Nedam onderschrijft de

principes van de Code en past de best practicebepalingen ervan toe, met uitzondering van een beperkt aantal punten. Een complianceoverzicht, met daarin de verantwoording van de naleving van de Code, vindt u op www.ballast-nedam.nl.

IFRS: International Financial Reporting Standards

De geconsolideerde jaarrekening van Ballast Nedam is opgesteld conform de International Financial Reporting

Standards, die sinds 1 januari 2005 verplicht zijn voor alle beursgenoteerde ondernemingen in de Europese Unie. De cijfers uit de jaren voor 2005 zijn opgesteld conform NL GAAP (Generally Accepted Accounting Principles), de verzamelnaam voor de Nederlandse wettelijke voorschriften en jurisprudentie over verslaggeving, en de Richtlijnen voor de jaarverslaggeving.



Hoofdkantoor APG, Heerlen

Prestatie Indicator	Definitie	Beschikbaarheid gegevens		
		2010	2009	Pagina
1	Strategie en analyse			
1.1	Een verklaring van de Raad van Bestuur over de relevantie van duurzame ontwikkeling voor de organisatie en haar strategie.			13
1.2	Beschrijving van belangrijke gevolgen, risico's en mogelijkheden tav duurzame ontwikkeling en gevolgen van duurzaamheids trends.			10, 20, 21
2	Organisatieprofiel			
2.1	Naam van de organisatie.			82
2.2	Voornaamste merken, producten en/of diensten.			10
2.3	Operationele structuur van de organisatie, met inbegrip van divisies, werkmaatschappijen, dochterondernemingen en samenwerkingsverbanden.			58, 146-147
2.4	Locatie van het hoofdkantoor van de organisatie.			148
2.5	Het aantal landen waar de organisatie actief is en namen van landen met ofwel grootschalige activiteiten, ofwel met specifieke relevantie voor de duurzaamheidskwesities die in het verslag aan de orde komen.			94
2.6	Eigendomsstructuur en de rechtsvorm.			9, 146-147
2.7	Afzetmarkten (geografische verdeling, sectoren die worden bediend en soorten klanten/begunstigden).			10, 94
2.8	Omvang van de verslaggevende organisatie.			6-7
2.9	Significante veranderingen tijdens de verslagperiode wat betreft omvang, structuur of eigendom.			9, 14-15
2.10	Onderscheidingen die tijdens de verslagperiode werden toegekend.	Onderscheidingen worden niet geregistreerd		
3	Verslagparameters			
3.1	Verslagperiode (bijvoorbeeld fiscaal jaar of kalenderjaar) waarop de verstrekte informatie betrekking heeft.			82
3.2	Datum van het meest recente verslag (indien van toepassing).			66
3.3	Verslaggevingscyclus (jaarlijks, tweejaarlijks, etc.).			66
3.4	Contactpunt voor vragen over het verslag of de inhoud ervan.			148
3.5	Proces voor het bepalen van de inhoud van het verslag, met inbegrip van: relevantie, materialiteit en stakeholders.			138
3.6	Afbakening van het verslag (bv. landen, divisies, dochterondernemingen, gehuurde faciliteiten, samenwerkingsverbanden, leveranciers).			138
3.7	Specifieke beperkingen voor de reikwijdte of afbakening van het verslag.			138
3.8	Basis voor verslaggeving over samenwerkingsverbanden, dochterondernemingen in gedeeltelijk eigendom, gehuurde faciliteiten, uitbestede activiteiten of andere entiteiten die de vergelijkbaarheid tussen verschillende verslagperioden of verslaggevende organisaties aanzienlijk beïnvloeden.			118
3.9	De technieken en berekeningsgrondslagen voor gegevensmetingen, waaronder de voor schattingen gebruikte aannames en de technieken die zijn toegepast op de samenstelling van de indicatoren en overige informatie in het verslag.			138
3.10	Uitleg over de gevolgen van eventuele herformuleringen van eerder verstrekte informatie (bijvoorbeeld fusies of overnames, verandering van referentiejaar of verslaggevingsperiode en veranderingen met betrekking tot de aard van de activiteiten of de meetmethoden).			82-83
3.11	Significante veranderingen ten opzichte van vorige verslagperiodes ten aanzien van reikwijdte, afbakening of meetmethoden die voor het verslag zijn toegepast.			82-83

		Beschikbaarheid gegevens		
		2010	2009	Pagina
3.12	Tabel waarin staat waar in het verslag de standaardonderdelen van de informatievoorziening te vinden zijn.	≡	≡	140
3.13	Beleid en huidige praktijk met betrekking tot het verstrekken van externe assurance van het verslag.	≡	≡	138
4 Bestuur, verplichtingen en betrokkenheid				
4.1	De bestuursstructuur van de organisatie, met inbegrip van commissies die vallen onder het hoogste bestuurslichaam en verantwoordelijk zijn voor specifieke taken, zoals het bepalen van de strategie of het overzicht over de organisatie.	≡	≡	15,58
4.2	Geef aan of de voorzitter van het hoogste bestuurslichaam eveneens een leidinggevende functie heeft (en, zo ja, zijn/haar functie binnen het kader van de organisatie en de redenen voor deze situatie).	≡	≡	58
4.3	Voor organisaties met een enkelvoudige bestuursstructuur: vermeld het aantal onafhankelijke en/of niet-leidinggevende leden van het hoogste bestuurslichaam.	≡		Geen enkelvoudige bestuursstructuur
4.4	Mechanismen die aandeelhouders en medewerkers de gelegenheid geven om aanbevelingen te doen aan of medezeggenschap uit te oefenen op het hoogste bestuurslichaam.	≡	≡	26, 62
4.5	Een koppeling tussen vergoedingen voor leden van Raad van Bestuur en (top)-managers en de prestaties van de organisatie (met inbegrip van sociale en milieugerelateerde prestaties).	≡	≡	61-62
4.6	Processen waarmee de Raad van Bestuur waarborgt dat strijdige belangen worden vermeden.	≡	≡	58
4.7	Proces voor het bepalen van de kwalificaties en expertise van de leden van de Raad van Bestuur voor het sturen van de strategie van de organisatie aangaande economische, milieugerelateerde en sociale onderwerpen.	≡	≡	58
4.8	Intern ontwikkelde missie of beginselverklaringen, gedragscodes en uitgangspunten die van belang zijn voor de economische, milieugerelateerde en sociale prestaties, met vermelding van de mate van invoering ervan.	≡	≡	42
4.9	Procedures van het hoogste bestuurslichaam voor het overzien van de inventarisatie en het beheer door de organisatie van economische, milieugerelateerde en sociale prestaties, met inbegrip van relevante risico's en mogelijkheden en naleving van of conformiteit met internationaal overeengekomen standaarden, gedragscodes en principes.	≡	≡	16-21
4.10	Processen voor het evalueren van de eigen prestaties van het hoogste bestuurslichaam, in het bijzonder betreffende economische, milieugerelateerde en sociale prestaties.	≡	≡	68
4.11	Toelichting over de toepassing van het voorzorgsprincipe.	Het voorzorgsprincipe is niet toegepast		
4.12	Extern ontwikkelde economische, milieugerelateerde en sociale handvesten, principes of standaarden die de organisatie onderschrijft.	≡	≡	138
4.13	Lidmaatschap van verenigingen (zoals brancheverenigingen) en/of (inter)nationale belangenorganisaties.	≡	≡	25-26
4.14	Lijst van groepen belanghebbenden die de organisatie heeft betrokken.	≡	≡	24
4.15	Basis voor inventarisatie en selectie van belanghebbenden die moeten worden betrokken.	≡	≡	24
4.16	Benadering van het betrekken van belanghebbenden, waaronder de frequentie ervan per type en groep belanghebbenden.	≡	≡	24
4.17	De voornaamste onderwerpen en vraagstukken die naar voren zijn gekomen door de betrokkenheid van belanghebbenden en hoe de organisatie hierop heeft gereageerd, onder meer via haar verslaggeving.	≡	≡	24, 121

Prestatie Indicator		Beschikbaarheid gegevens		
		2010	2009	Pagina
Definitie				
Economische prestatie indicatoren				
EC1	Directe economische waarden die zijn gegenereerd	≡	≡	6-7
EC2	Financiële implicaties en andere risico's en mogelijkheden voor de activiteiten van de organisatie als gevolg van klimaat verandering	≡	≡	20
EC3	Dekking van verplichtingen ivm het vastgestelde pensioen uitkeringsplan van de organisatie	≡	≡	88, 106
EC4	Significante financiële steun van een overheid	≡	≡	11
EC7	Procedures voor lokale personeelswerving en aandeel van het topkader dat afkomstig is uit de lokale gemeenschap op belangrijke bedrijfslocaties	≡	≡	43-44
EC8	Ontwikkelingen en gevolgen van investeringen in infrastructuur en diensten die voornamelijk ten behoeve van het algemeen nut worden geboden door middel van verplichtingen van commerciële aard, dan wel in natura of pro bono	≡	≡	44
Milieu prestatie indicatoren				
EN3	Direct energie verbruik door primaire energiebron (incl. brandstof, gas ...)	≡	≡	46
EN4	Indirect energieverbruik door primaire bron (incl. brandstof, gas...)	≡	≡	46
EN5	Energie die bespaard is door besparingen en efficiëntieverbeteringen	≡	≡	46
EN6	Initiatieven ten behoeve van energie efficiënte of op duurzame energie gebaseerde producten en diensten, evenals verlagingen van de energie-eisen als resultaat van deze initiatieven	≡	≡	9, 11, 34
EN7	Initiatieven ter verlaging van het indirecte energieverbruik en reeds gerealiseerde verlaging	≡	≡	11
EN12	Beschrijving van significante gevolgen van activiteiten, producten en diensten op de biodiversiteit in beschermde gebieden en gebieden met een hoge biodiversiteitswaarde buiten beschermde gebieden	≡	≡	50
EN16	Totale directe en indirecte emissie van broeikasgassen naar gewicht	≡	≡	46
EN17	Andere relevante indirecte emissie van broeikasgassen naar gewicht	≡	≡	46
EN18	Initiatieven ter verlaging van de emissie van broeikasgassen en gerealiseerde verlagingen	≡	≡	11, 18, 47
EN22	Totaalgewicht afval naar type en verwijderingsmethode	≡	≡	49
EN26	Initiatieven ter compensatie van de milieu gevolgen van producten en diensten en de omvang van deze compensatie	≡	≡	36, 18
EN27	Percentage producten dat is verkocht en waarvan de verpakking is ingezameld, naar categorie	Geen verkoop van verpakte producten		
Sociale prestatie indicatoren - Arbeidsomstandigheden				
LA1	Totale personeelsbestand naar type werk, arbeidsovereenkomst en regio	≡	≡	38
LA2	Totaal aantal en snelheid van personeelsverloop per leeftijdsgroep, geslacht en regio	≡	≡	38-39
LA4	Percentage medewerkers dat onder een collectieve arbeidsovereenkomst valt	≡	≡	38
LA7	Letsel, beroepsziekte, uitvaldagen en verzuimcijfers en het aantal werkgerelateerde sterfgevallen per regio	≡	≡	39-40
LA9	Afspraken over arbo-onderwerpen vastgelegd in formele overeenkomsten met vakbonden	≡	≡	39
LA10	Gemiddeld aantal uren dat een werknemer per jaar besteed aan opleidingen, onderverdeeld naar werknemerscategorie	≡	≡	41

		Beschikbaarheid gegevens		Pagina
		2010	2009	
LA11	Programma's voor competentie management en levenslang leren die de blijvende inzetbaarheid van medewerkers garanderen en hen helpen bij het afronden van hun loopbaan			43-44
LA12	Percentage medewerkers dat regelmatig wordt ingelicht omtrent prestatie- en loopbaanontwikkeling			41
LA14	Verhouding tussen basissalarissen van mannen en vrouwen per medewerkerscategorie			38
Sociale prestatie indicatoren - Mensenrechten				
HR2	Percentage belangrijke leveranciers en aannemers die getoetst zijn op naleving van de mensenrechten en op getroffen maatregelen			35
HR4	Totaal aantal gevallen van discriminatie en de getroffen maatregelen			43
Sociale prestatie indicatoren - Maatschappij				
SO1	Aard, reikwijdte en effectiviteit van programma's en methoden die effect hebben op gemeenschappen			44
SO3	Percentage van het personeel dat training in anticorruptiebeleid en procedures van de organisatie heeft gevolgd			42
SO4	Maatregelen die getroffen zijn naar aanleiding van gevallen van corruptie			20, 42-43
SO5	Standpunten betreffende publiek beleid en deelname aan de ontwikkeling ervan, evenals lobbyen			25
SO7	Totaal aantal rechtszaken vanwege concurrentiebelemmerend gedrag, anti-kartel- en monopolistische praktijken, alsmede de resultaten van deze rechtszaken			20
SO8	Monetaire waarde van significante boetes en totaal niet-monetaire sancties wegens het niet naleven van wet- en regelgeving			20
Sociale prestatie indicatoren - Productverantwoordelijkheid				
PR5	Beleid ten aanzien van klanttevredenheid, met inbegrip van resultaten van onderzoeken naar de klanttevredenheid			24

	Volledig
	Gedeeltelijk
	Niet

Ballast Nedam

Raad van Bestuur

T.A.C.M. Bruijninx, R. Malizia

Secretaris van de vennootschap

O.P. Padberg

Personeel & organisatie

M.N.M. de Jong, R.M.A. van Dinther

Finance, investor relations

P. van Zwieten

Communicatie

A.C. van Kessel

ICT

R.J. Kathmann

Assurantiën

A.C.M. van Haastrecht

Purchasing Services

G. Koreman

Ballast Nedam Bouw & Ontwikkeling Speciale Projecten

A.M. de Backker

Ballast Nedam Bouw & Ontwikkeling

- Ballast Nedam Ontwikkelingsmaatschappij
- Abl2 / Sustainability Services
- Ballast Nedam Bouw & Ontwikkeling Noord
- Ballast Nedam Bouw & Ontwikkeling Noordwest
- Ballast Nedam Bouw & West
- Ballast Nedam Bouw & Ontwikkeling Zuid
- Ballast Nedam Bouw & Ontwikkeling Midden
- Laudy Bouw & Ontwikkeling
- Heddes Bouw & Ontwikkeling
- Ballast Nedam Beheer

J.F.A.M. Corten
C.G.J.W. Martens
D. van Hoogstraten
B.P. Sinnema
M.T.G. van Vuuren-Sanders
P. van Dijk
R. Cornelisse
E.B.G. Velthuis
O. Senden
N. Doodeman
J.J.A. van Huijstee

Ballast Nedam Infra Speciale Projecten

H.C. van der Wildt

Ballast Nedam Infra

- Ballast Nedam Concessies
- Ballast Nedam Infra Business Development
- Ballast Nedam Gebiedsontwikkeling
- Ballast Nedam Infra Noord West
- Ballast Nedam Infra Noord Oost
- Ballast Nedam Infra Midden | Zuid
- Ballast Nedam Infra Zuid West
- Ballast Nedam Parking

H. Kuipers
M. Klinkhamer
S. de Jong
K. Bruins Slot
J.T. Folkerts
H. Veenstra
H. Mos
H. Kuipers
A.R. Groot

Ballast Nedam Specialismen

- Ballast Nedam Engineering
- Ballast Nedam Funderingstechnieken
- Gebr van Leeuwen Harmelen
- Ballast Nedam Specialistisch Grondverzet
- Ballast Nedam Milieutechniek
- Dibec
- Ballast Nedam Asfalt
- Ballast Nedam Infra Specialiteiten
- Ballast Nedam International Product Management
- Ingenieursbureau voor Systemen en Octrooien Spanstaal
- Ballast Nedam Materieel

J. Smeets
W.M. 't Hart
M.T. van Leeuwen
M.T. van Leeuwen
K. Roelfsema
W.E.R. Huntjens
P.G.M. Ballast
R. Bouwman
H. Veerman
M.A.M. van Alphen
W.J.J. Smit, J.A.M. Spaan
K. Roelfsema

Ballast Nedam Toelevering

- Ballast Nedam Grondstoffen
- Recycling Maatschappij Feniks
- Ballast Nedam Participatie
- Ballast Nedam Prefab
- Waco Lingen Beton
- Haitsma Beton
- Hoco Beton
- Omnia Plaatvloer
- iQ woning
- TBS Soest
- Rademakers Gieterij

H.P. van der Meer
W.J.M. Duijnstee
A.C.G. van Beurden
P.S. van der Bijl
K. Visser
J.K. Verhoeve
K. Visser
J.J.G. Holtackers
H. Sieben
K. Pijnenburg
J.I. Vas
P.J. Woldendorp

Dit schema geeft een overzicht van de belangrijke groepsmaatschappijen en deelnemingen. Een lijst met deelnemingen als bedoeld in de artikelen 379 en 414 Boek 2 van het Burgerlijk Wetboek is gedeponeerd bij het handelsregister te Utrecht.

Ballast Nedam N.V.

Ballast Nedam Bouw en Ontwikkeling Holding B.V.

Ontwikkeling en realisatie

Ballast Nedam Bouw & Ontwikkeling B.V. Speciale Projecten

- Bouwcombinatie Euroborg v.o.f. (25 %)
- FiftyTwoDegrees beheer B.V. (51%)
- Bouwcombinatie New Babylon v.o.f. (50%)
- Bouwcombinatie Jeroen Bosch v.o.f. (33%)
- Bouwcombinatie Medisch Centrum Rijnmond Zuid v.o.f. (50%)
- Bouwcombinatie Medimall v.o.f.
- Bouwcombinatie Stadhuis Nieuwegein v.o.f.
- Bouwcombinatie voor de nieuwbouw Erasmus MC v.o.f.
- JuBi B.V.
- Meander Combinatie v.o.f.(33%)

- IJ2 projecten B.V.
- Bouwcombinatie IJsseloord 2 v.o.f. (50%)
- Bouwcombinatie Zoetermeer Oosterheem v.o.f. (25%)
- V.o.f. Lambertus Zijlplein (50%)
- Bouwcombinatie De Confiance v.o.f. (50%)
- Dijkzone v.o.f. (33%)
- Bouwcombinatie Avans Breda v.o.f. (50%)
- Bouwcombinatie Intermezzo v.o.f. (33%)
- Bouwcombinatie Centrumplan Zoetermeer v.o.f.
- Bouwcombinatie G4 Oosterpark v.o.f.
- Bouwcombinatie Kohnstammlocatie v.o.f.
- Castra Bouwcombinatie v.o.f.
- Groote Dok Oost v.o.f.

Ballast Nedam Ontwikkelingsmaatschappij B.V.

- Ballast Nedam Vleuterweide B.V.
- Ballast Nedam Euroborg B.V.
- Nieuw Venneep Zuid III B.V.
- Ballast Nedam Arena B.V.
- Getz B.V. (33%)
- V.o.f. De Geuzenbaan (50%)
- Ontwikkelingsmij. Centrumgebied Amsterdam
- Zuidooost B.V. (33%)
- V.o.f. Ontwikkelingscombinatie Laakhaven West (33%)
- Gebiedsontwikkeling Oud Beijerland Oost C.V. (49%)
- Ontwikkelingscombinatie Spoorzone Delft C.V. (49,5%)
- Amstelland Vastgoed B.V. (50%)
- De Vijfde Stad v.o.f. (50%)
- Coberco Kwartier Beheer B.V. (50%)
- Ballast Nedam Langedijk B.V.
- Ballast Nedam Nieuw Venneep B.V.
- Ontwikkelingsmaatschappij G4 Beheer B.V.
- V.o.f. Ontwikkelingscombinatie Laakhaven West
- Stadovermarkt C.V. (25%)

Ballast Nedam Bouw & Ontwikkeling B.V. Noord
Ballast Nedam Bouw & Ontwikkeling B.V. Noordwest
Ballast Nedam Bouw & Ontwikkeling B.V. West
Ballast Nedam Bouw & Ontwikkeling B.V. Midden
Ballast Nedam Bouw & Ontwikkeling B.V. Zuid
Ballast Nedam Bouw & Ontwikkeling B.V. Oost
B.V. Aannemingsbedrijf F.W. Onrust
Laudy Bouw en Ontwikkeling B.V.
Zomers Bouwbedrijf B.V.
Hollestelle Vastgoed Ontwikkeling B.V.
Heddes Bouw & Ontwikkeling

Prefab

Hoco Beton B.V.
Omnia Plaatvloer B.V.
IQ Woning B.V.

INTERNE JOINT VENTURES

(Infrastructuur / Bouw en Ontwikkeling)

Ballast Nedam Beheer B.V.
Abl2 B.V.

Ballast Nedam Bouwmaterieel B.V.

Ballast Nedam Prefab B.V.

Ballast Nedam Concessies B.V.

- CNG Net B.V.
- Vastgoed Energie Exploitatiemaatschappij B.V.

Publiek Private Samenwerking (pps)

Kromhout B.V. (30%)
– Bouwcombinatie Komfort v.o.f.
– Exploitatie Maatschappij Komfort B.V.
DC16 B.V. (30%)
– Bouwcombinatie D.C. 16 v.o.f.
– Exploitatie Maatschappij DC 16 B.V.
DUO2 B.V. (30%)
– Bouwcombinatie Duo2 v.o.f.
Wâldwei.com B.V. (33,33%)
A-lanes A-15 B.V.

Ballast Nedam Infra B.V.

Ontwikkeling en realisatie

Ballast Nedam Infra B.V. Speciale Projecten

- Avenue2 v.o.f. (50%)

Ballast Nedam International Projects B.V.

- Ballast Nedam Infra Suriname B.V.
- Ballast Nedam Africa B.V.
- Ballast Nedam Ghana B.V.
- Ballast Nedam Curaçao B.V.
- Ballast Nedam UK Ltd.
- Ballast Nedam – Per Arsleff joint venture v.o.f. (50%)
- Ballast Nedam – PA Europe joint venture v.o.f. (50%)

Ballast Nedam Offshore B.V.

Ballast Nedam Infra Noord West B.V.

Ballast Nedam Infra Noord Oost B.V.

Ballast Nedam Infra Midden Zuid B.V.

Ballast Nedam Infra Zuid West B.V.

Ballast Nedam Parking B.V.

Ballast Nedam Gebiedsontwikkeling B.V.

Ballast Nedam Infra Business Development B.V.

- CBH Compression v.o.f. (50)
- Bouwcombinatie Vingerpieten Amsterdam v.o.f (42%)
- Libella Nederland B.V.

Prefab

Haitsma Beton B.V.

Waco Lingen Beton B.V.

TBS Soest B.V.

Rademakers Gieterij B.V.

Grondstoffen

Ballast Nedam Grondstoffen B.V.

Ballast Van Oord Grondstoffen v.o.f. (50%)

B.V. Grind- en Zandhandel v/h T. Verkaik

Großküinkel Rurkies GmbH (Duitsland)

N.V. Immobiliën en Grindexploitiatiemaatschappij

Bichterweerd (België)

- N.V. Algri (België)
- Société d'Exploitation des Carrieres d'Yvoir S.A. (België)
- N.V. Lugo (België)

Beheersmaatschappij Fr. Bontrup B.V. (30%)

- Bremanger Quarry S.A. (77%) (Noorwegen)
- Graniet Import Benelux B.V. (65%)

Recycling Maatschappij "Feniks" B.V.

- Ballast Phoenix Ltd. (92,5%)

Specialistische bedrijven

Ballast Nedam Engineering B.V.

Ballast Nedam Funderingstechnieken B.V.

Ballast Nedam Specialistisch Grondverzet B.V.

Ballast Nedam Milieutechniek B.V.

- Dibec B.V.

Ballast Nedam Infra Specialiteiten B.V.

Ingenieursbureau voor Systemen en Octrooien Spanstaal B.V.

Ballast Nedam Asfalt B.V.

Gebr. Van Leeuwen Harmelen B.V.

- Samwoo-AnchorTec B.V. (40%)
- Leka-Paal vof 50%
- HDD Fluids B.V. 50%

Ballast Nedam International Product Management B.V.

Ballast Nedam Infra Materieel v.o.f.

Ballast Nedam Infra Participatie B.V.

- Nederlandse Frees Maatschappij B.V. (17%)
- Graniet Import Benelux B.V. (9%)
- Traffic Service Nederland B.V. (21%)
- Wind Invest B.V. (50%)
- Ballast Nedam Wabau GmbH
- Spankern GmbH
- Asfaltcentrales
- Cobeton B.V. (Multicell) (25 %)

OVERIG

Ballast Nedam Asset Management B.V.

- Ballast Nedam Canada Ltd. (Canada)
- Golden Peaks Resort Inc. (Canada)
- Kicking Horse Mountain Resort Trust (95%)

Ballast Nedam International B.V.

Ballast Nedam ICT B.V.

Colofon

Productiebegeleiding

Ballast Nedam N.V.
afdeling Public Relations

Ontwerp

De Vormstrategie (www.vormstrategie.nl)

Eindredactie

Taalcentrum VU (www.taalcentrum-vu.nl)

Fotografie

Frank Groeliken
Jørgen Koopmanschap
Jan van Oevelen
Fred Opdam
Jan Schot
en anderen

Productie

bv Kunstdrukkerij Mercurius
(www.kunstdrukkerijmercurius.com)

Contact

Voor meer informatie kunt u contact opnemen met onderstaande contactpersonen:

Investor relations: Dhr. P. van Zwieten

Telefoon: + 31 (0)30 2 85 30 05

E-mail: p.van.zwieten@ballast-nedam.nl

Public relations: Mw. A.C. van Kessel

Telefoon: +31 (0)30 2 85 41 61

E-mail: pr@ballast-nedam.nl

U vindt ook veel informatie over onze producten en diensten op onze website www.ballast-nedam.nl. De communicatiemodule kan daarbij een handig hulpmiddel zijn. U vindt hem in het hart van onze website. In een paar stappen ontsluit de module ons dienstenpakket en verwijst u naar de bijbehorende informatiepagina's of de juiste contactpersoon. U weet dan meteen aan wie u uw vraag het best kunt stellen.

Ballast Nedam N.V.

Ringwade 71
3439 LM Nieuwegein
Postbus 1339
3430 BH Nieuwegein

Telefoon: +31 (0)30 285 33 33

Telefax: +31 (0)30 285 48 75

Internet: www.ballast-nedam.nl

E-mail: pr@ballast-nedam.nl



