



Reconstructie A12 Gouda - Zoetermeer

De A12 is een van de oudste en drukste snelwegen in Nederland. Het traject tussen Zoetermeer en Gouda wordt gemoderniseerd met spitsstroken en betere op- en afritten. De weg wordt veiliger en het verkeer kan beter doorstromen..

Financiële agenda

Aandeelhoudersvergadering	6 mei 2009
Artis conferentiecentrum, Amsterdam, aanvang: 13.30 uur	
Kwartaalbericht	6 mei 2009
Halfjaarcijfers 2009	10 juli 2009
Kwartaalbericht	23 oktober 2009

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

Voorwoord voorzitter	5
Tienjarenoverzicht	6
Profiel, missie, strategie, doelstellingen en concernstructuur	8
Het aandeel Ballast Nedam	16
Verslag van de Raad van Bestuur	
Duurzaamheid	21
- Mens	21
- Milieu	24
- Markt	26
Infrastructuur	29
Bouw en Ontwikkeling	39
Overig	49
Risicobeheersing en risicoprofiel	51
Financiële resultaten	57
Vooruitzichten	61
Bericht van de Raad van Commissarissen	63
Raad van Commissarissen	66
Raad van Bestuur	67
Corporate governance	69
Remuneratierapport	74
Jaarrekening 2008	
Geconsolideerde balans	78
Geconsolideerde winst-en-verliesrekening	79
Geconsolideerd overzicht van mutaties in het eigen vermogen	80
Geconsolideerd kasstroomoverzicht	81
Toelichting behorende tot de geconsolideerde balans en winst-en-verliesrekening	82
Gesegmenteerde informatie	90
Toelichting op de geconsolideerde balans	93
Toelichting op de winst-en-verliesrekening	104
Vennootschappelijke balans en winst-en-verliesrekening	115
Toelichting op de vennootschappelijke balans en winst-en-verliesrekening	116
Overige informatie	
Accountantsverklaring	121
Begrippenlijst	122
Winstverdeling en dividendvoorstel	123
Verslag Stichting Administratiekantoor van aandelen Ballast Nedam	125
Concernschema	128
Functionarissen	130
Colofon	132



Windmolenpark Rhyl Flats

Ons hefschip 'Svanen' heeft inmiddels 93 funderingen voor windturbines op zee geplaatst. Ze is ingezet bij de plaatsing van 25 funderingen voor windturbines in de Ierse Zee. Daarvoor plaatste ze in de Noordzee de 32 funderingen in Gunfleet Sands en de 36 windmolens bij Egmond aan Zee.

Voorwoord

Het jaar 2008 was een jaar van uitersten, ook voor Ballast Nedam. Enerzijds brak het hefschip Svanen definitief door op de markt voor offshore windmolenparken en vestigde Ballast Nedam Concessies haar naam op de Nederlandse markt voor publiek-private samenwerking (pps). Anderzijds liepen de kostprijzen begin van 2008 sterk op en stagneerde de vastgoedmarkt in het laatste kwartaal van 2008 volledig.

Onze medewerkers hebben zich goed gewoerd in deze sterk wisselende omstandigheden. Het behaalde resultaat komt overeen met de winstverwachting die we in maart hebben uitgesproken. We wisten de orderportefeuille met 16% te laten stijgen tot 1,7 miljard euro. Mede namens mijn twee collega's spreek ik dan ook mijn dank uit aan alle medewerkers, die dit met hun vakmanschap en enthousiaste inzet hebben bereikt.

In 2008 is Ballast Nedam er ook in geslaagd om de strategie verdere invulling te geven. Zo hebben we drie pps-projecten gewonnen en is het aandeel van design & constructprojecten gestegen. De specialistische bedrijven en grondstofwinningsposities zijn uitgebreid en Ballast Nedam Beheer is opgericht en goed van start gegaan.

Intussen zijn de vooruitzichten voor de bouwmarkt behoorlijk verslechterd, met name voor de vastgoedmarkt. 2009 zal dan ook geen makkelijk jaar worden, vooral niet voor onze ontwikkelingstak. Ballast Nedam heeft echter een relatief sterke uitgangspositie door de spreiding van de activiteiten, zowel in de bouw als in de infrastructuur. Bovendien hebben we een solide financiële positie en een grote orderportefeuille met veel (semi)overheidsopdrachtgevers. Ook hebben we een stevige positie opgebouwd in niches, zoals offshore windmolenparken, industriebouw, internationale projecten, grote complexe projecten en aardgastankstations. Die blijven kansen bieden. Om die redenen zie ik de toekomst van Ballast Nedam met vertrouwen tegemoet.

Theo Bruijninx
voorzitter Raad van Bestuur

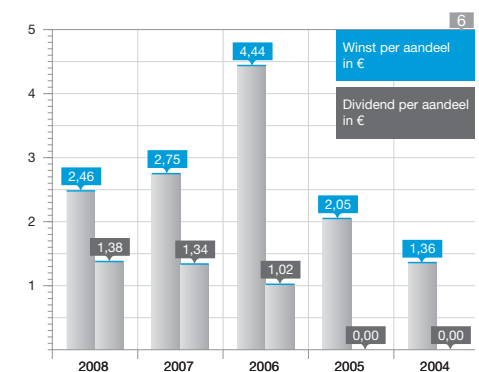
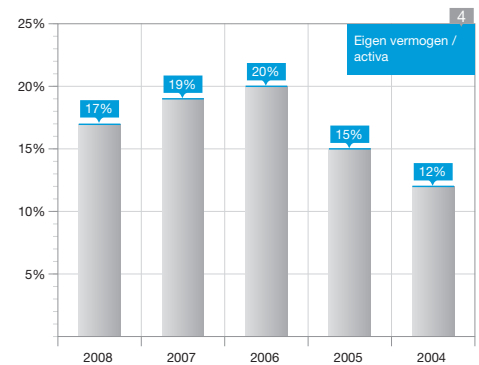
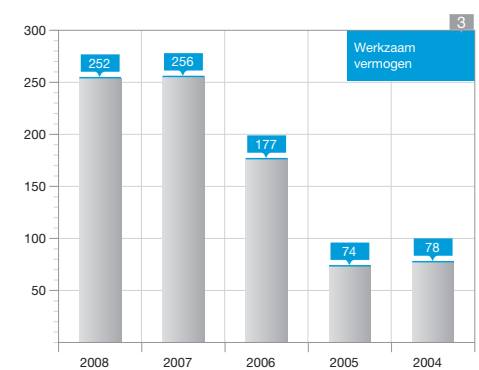
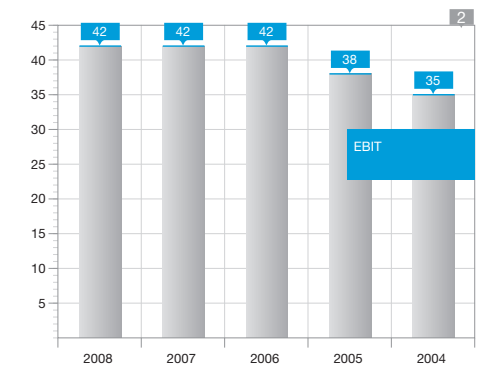
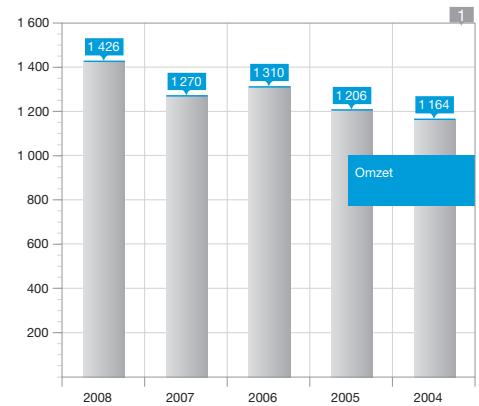


"We hebben een solide
financiële positie
en een grote order-
portefeuille met veel (semi)
overheidsopdrachtgevers."

Tienjarenoverzicht

x € 1 miljoen	2008	2007	2006	2005	2004
Omzet en resultaat					
1 Omzet	1 426	1 270	1 310	1 206	1 164
binnenland	1 348	1 157	1 206	1 105	1 042
buitenland	78	113	104	101	122
Orderportefeuille	1 667	1 438	1 093	1 064	971
EBITDA	67	63	63	58	63
Waardeveranderingen	-	-	-	-	(8)
Afschrijvingen	(24)	(20)	(19)	(18)	(19)
EBITA	43	43	44	40	36
Amortisatie	(1)	(1)	(2)	(2)	(1)
2 EBIT	42	42	42	38	35
Resultaat voor belastingen	31	38	38	28	24
Nettoresultaat voor amortisatie	25	28	46	22	14
Nettoresultaat	24	27	44	20	13
Investerings					
Investerings	64	37	67	32	20
Desinvesterings	22	7	12	67	20
Netto investerings	42	30	55	(35)	-
Balansgegevens					
Vaste Activa	274	242	253	211	268
Vlottende activa	730	656	541	636	556
Balanstotaal	1 004	898	794	847	824
Kortlopende verplichtingen	(660)	(590)	(555)	(644)	(586)
Vermogensstructuur					
3 Werkzaam vermogen	252	256	177	74	78
Eigen vermogen	168	172	158	124	101
Rentedragende langlopende schulden	126	97	36	54	99
Netto liquide middelen	92	52	62	129	160
Netto financieringspositie	(41)	(63)	23	68	56
Verhoudingscijfers					
EBIT / omzet	3%	3%	3%	3%	3%
Nettoresultaat / omzet	2%	2%	3%	2%	1%
Nettoresultaat / gemiddeld eigen vermogen	14%	16%	31%	18%	14%
4 Eigen vermogen / activa	17%	19%	20%	15%	12%
Gemiddeld aantal medewerkers	3 941	3 838	3 701	3 271	4 022
Aandelen					
Aantal geplaatste gewone aandelen (x 1 000)	10 000	10 000	10 000	10 000	10 000
Aantal uitstaande gewone aandelen (x 1 000)	9 870	9 900	9 924	9 847	9 861
Marktkapitalisatie per einde jaar	137	280	328	327	123
Betaald dividend	14	13	10	-	-
5 Winst per aandeel in €	2,46	2,75	4,44	2,05	1,36
6 Dividend per aandeel in €	1,38	1,34	1,02	-	-

NL GAAP					
2004	2003	2002	2001	2000	1999
1 164	1 619	2 307	2 326	2 098	1 998
1 042	1 132	1 242	1 267	1 083	1 062
122	487	1 065	1 059	1 015	963
971	1 046	1 833	2 489	2 660	1 681
45	33	(70)	23	91	67
(7)	(6)	-	-	-	-
(17)	(23)	(46)	(44)	(43)	(45)
21	4	(116)	(21)	48	22
(2)	(4)	(6)	(2)	-	-
19	-	(122)	(23)	48	22
15	(6)	(135)	(32)	34	10
10	50	(137)	(48)	22	9
8	46	(143)	(50)	22	9
17	19	67	345	123	51
20	26	218	226	14	11
(3)	(7)	(151)	119	109	40
179	213	224	427	354	290
352	342	402	542	643	569
531	555	626	969	997	859
(327)	(362)	(484)	(589)	(547)	(463)
(11)	(2)	(16)	205	378	360
109	102	56	215	276	267
39	27	39	93	120	84
160	136	116	110	18	(8)
116	104	72	12	(106)	(96)
2%	0%	- 5%	- 1%	2%	1%
1%	3%	- 6%	- 2%	1%	1%
8%	58%	- 106%	-20%	8%	3%
20%	18%	9%	22%	28%	31%
4 022	4 957	6 549	7 264	7 607	7 647
10 000	10 000	10 000	10 000	10 000	10 000
9 861	9 879	9 886	9 898	9 911	9 914
123	47	48	158	216	216
-	-	11	11	11	23
0,80	4,67	(14,46)	(5,06)	2,26	0,95
-	-	1,14	1,15	1,14	2,29



Profiel, missie, strategie, doelstellingen en concernstructuur

Profiel

Ballast Nedam is een Nederlandse multidisciplinaire bouwonderneming voor vastgoed en infrastructuur, die een breed pakket aanbiedt van bouwgerelateerde producten en diensten. Met in totaal ongeveer vierduizend medewerkers in de twee divisies Ballast Nedam Bouw en Ontwikkeling en Ballast Nedam Infra is de onderneming hoofdzakelijk actief op de Nederlandse markt en internationaal selectief op een aantal expertisegebieden. Ballast Nedam is opgericht in 1877 en is genoteerd aan NYSE Euronext in Amsterdam. Het aandeel is opgenomen in de Amsterdam Small Cap Index.

Missie

Ballast Nedam wil haar opdrachtgevers hoogwaardige duurzame totaaloplossingen in de gebouwde omgeving bieden. Daartoe leveren we inzet, kwaliteit, betrouwbaarheid, vakkundigheid en flexibiliteit op elk niveau van de onderneming. Ballast Nedam streeft ernaar om de medewerkers een uitdagende werkomgeving te bieden en een bijdrage te leveren aan de kwaliteit van de leefomgeving. De activiteiten van Ballast Nedam zijn erop gericht de aandeelhouderswaarde van de onderneming te optimaliseren.

Strategie

Ondanks de turbulente marktomstandigheden blijft onze strategie ongewijzigd. De strategie van Ballast Nedam bestaat uit de volgende vier kernpunten.

Waarde van de onderneming vergroten

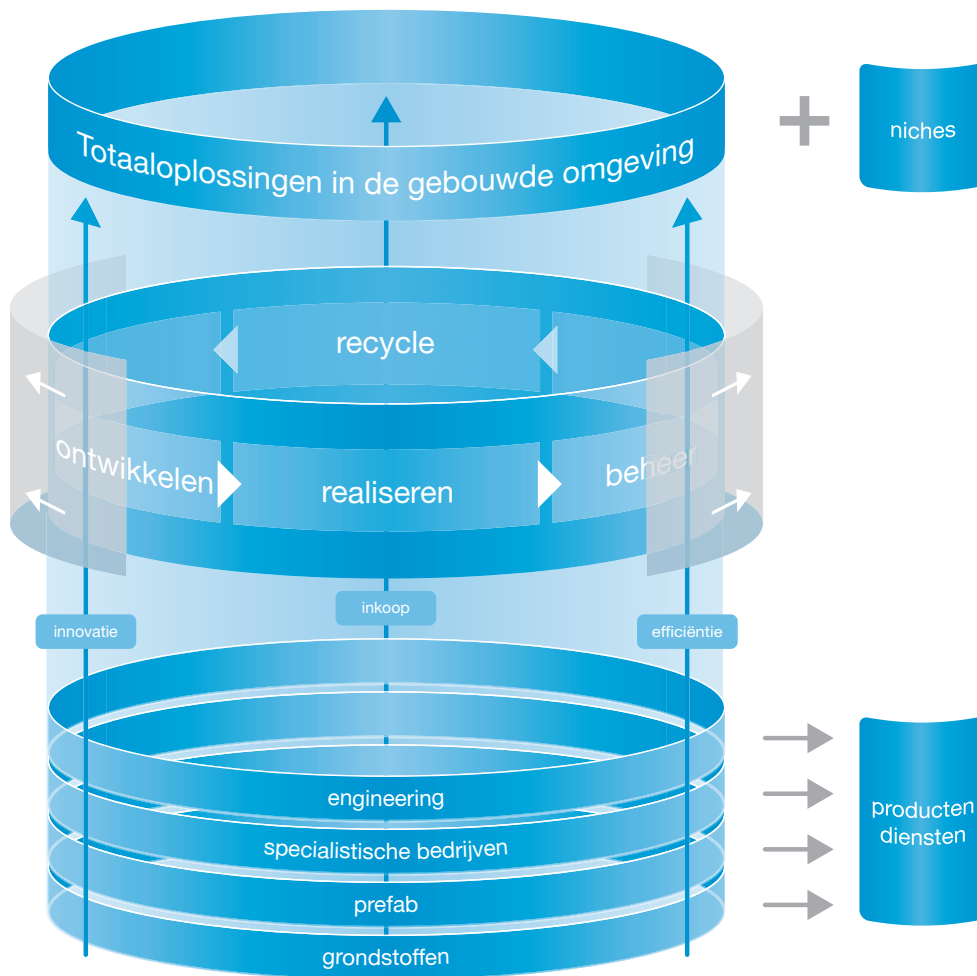
Ballast Nedam streeft ernaar de winstgevendheid structureel te verhogen door een verschuiving in de mix van activiteiten. Concreet betekent dit naar verhouding meer ontwikkeling (aan de voorkant van de waardeketen) en meer beheer van het onderhoud en van de exploitatie (aan de achterkant van de waardeketen) ten opzichte van het bouwen. Ook richt Ballast Nedam zich meer op niches zoals offshore windmolens, industriebouw, internationale projecten, grote complexe projecten, hoogbouw en aardgastankstations (CNG). Daarnaast verbetert Ballast Nedam de operationele prestatie van de onderneming (operational excellence), zodat de aandeelhouderswaarde van de onderneming optimaliseert.

Voor- en achterkant van de horizontale waardeketen versterken

Ballast Nedam wil niet alleen betrokken worden bij het in opdracht uitvoeren van projecten, maar wil ook eerder een rol spelen bij de projecten en er langer bij betrokken blijven. De horizontale waardeketen bestaat uit het ontwikkelen en realiseren van zowel vastgoed- als infrastructuurprojecten en uit het beheren van het onderhoud en de exploitatie ervan. Door de gehele horizontale waardeketen te bestrijken, wil Ballast Nedam tegemoetkomen aan de toegenomen vraag van opdrachtgevers naar totaaloplossingen. Deze hoogwaardige totaaloplossingen in de horizontale keten zijn gebaseerd op een excellente uitvoering van de activiteiten. Daarnaast steunt ons aanbod op de unieke, innovatieve en efficiënte diensten en producten van de interne toeleveranciers die actief zijn in de verticale waardeketen.

Toeleverende bedrijven in de verticale waardeketen versterken

Ook in de verticale waardeketen past Ballast Nedam ketenmanagement toe. Het productenaanbod van de specialistische bedrijven zal verder worden gecompleteerd en hun positie zal worden uitgebouwd. De specialistische bedrijven zijn de inkoopspecialist voor de gehele organisatie en kenmerken zich door kwaliteit, innovatie en kostenleiderschap. De operationele prestaties van de prefab bedrijven worden verder verbeterd en voor de grondstoffenbedrijven zoeken we naar mogelijkheden om de bestaande concessies te vervangen en waar mogelijk uit te breiden.



Actief portfoliomanagement voeren

We hanteren een aantal belangrijke beslissingscriteria om activiteiten uit de huidige portfolio te verwijderen of ze eraan toe te voegen. Ten eerste zijn dit het rendement van de activiteit en de mate waarin deze activiteit samenhangt met onze kernactiviteit: hoogwaardige totaaloplossingen bieden in de gebouwde omgeving. De toegevoegde waarde aan deze totaaloplossing kan worden geleverd in zowel de horizontale als de verticale keten. Daarnaast houden we uiteraard rekening met het onderscheidende profiel door innovatie en efficiencyvoordelen, investeringsnoodzaak, risicoprofiel en timing.

Alhoewel de investeringen lager zullen zijn dan in voorgaande jaren, blijven de investeringsprioriteiten ongewijzigd: grondposities verwerven om het ontwikkelpotentieel te vergroten, concessies verwerven om grondstoffen te winnen, en onze specialistische bedrijven uitbreiden en verbreden.



De inzending pps Huisvesting Informatie Beheer Groep en Belastingdienst in Groningen van consortium DUO² heeft de Nederlandse Bouwprijs 2009 gewonnen in de categorie Integraal ontwerpen en bouwen. De Bouwprijs wordt eens in de twee jaar toegekend voor een bijzondere bijdrage aan de kwaliteit van de bouw. Het gaat daarbij vooral om innovatie of duurzaamheid.

Doelstellingen 2009

Ballast Nedam heeft voor 2009 de volgende concrete doelstellingen geformuleerd:

1. zich aanpassen op de korte termijn aan de sterk gewijzigde marktomstandigheden voor de projectontwikkeling van vastgoed.
 - Ballast Nedam zal het kostenniveau van de ontwikkelingsactiviteiten verlagen, nieuwe woningproducten voor de lagere prijsklassen ontwikkelen, een aantal bestaande projecten herontwikkelen en terughoudend zijn bij investeringen in nieuwe ontwikkelposities.
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. We zullen minder meedoen aan uitgewerkte aanbestedingen.
 - Ballast Nedam wil van de selecties voor pps-projecten waaraan zij meedoet minimaal in drie van de vier selecties tot de laatste drie behoren. Als Ballast Nedam bij de laatste drie bidders behoort, moet minimaal een van de drie selecties tot preferred bidder leiden.
3. het beheer van het onderhoud en van de exploitatie van vastgoed-, infrastructuur- en energieprojecten uitbreiden.
4. de synergie tussen de beide divisies en de partijen in de verticale waardeketen versterken.
5. de bedrijfseenheden die actief zijn in de verticale waardeketen versterken en mogelijk uitbreiden. Hieronder vallen het ingenieursbureau, de specialistische bedrijven, de prefab-fabrieken en de grondstoffenbedrijven.
 - Ballast Nedam zal door overnames of investeringen het productenaanbod van de specialistische bedrijven verbreden en uitbouwen.
 - Ballast Nedam zal door verwerving de concessies voor de grondstoffenwinning vervangen en uitbreiden.
 - Ballast Nedam zal het accent leggen op innovatie, wat moet leiden tot minimaal twee innovatieve initiatieven.
6. de uitvoering van de primaire bedrijfsprocessen verbeteren (operational excellence).
 - Alle regiobedrijven zullen in 2009 een positief operationeel resultaat behalen.
7. duurzaamheidsverslaggeving opzetten.
 - Ballast Nedam start in 2009 met het inbedden van de rapportagerichtlijnen van het Global Reporting Initiative in de organisatie.
 - Ballast Nedam zal in 2009 een nulmeting van de CO₂-uitstoot maken.
8. een operationeel resultaat behalen van ongeveer 25 miljoen euro.
 - Ballast Nedam verwacht voor 2009 een lager operationeel resultaat van ongeveer 25 miljoen euro (2008: 42 miljoen euro) bij een lagere omzet (2008: 1,4 miljard euro). Dit resulteert in een verwachte marge van ongeveer 2 procent, wat beneden onze doelstelling van 3 tot 5 procent is (2008: 2,9 procent). Voor een verdere toelichting op de vooruitzichten 2009, zie pagina 61.

Doelstellingen 2008

Op basis van onze strategie hadden we voor 2008 negen doelstellingen geformuleerd. In deze paragraaf geven wij voor elk van de negen doelstellingen weer in hoeverre ze in 2008 gerealiseerd zijn.

Doelstelling 2008

- Het ontwikkelpotentieel uitbreiden door meer ontwikkelposities te verwerven dan er in die periode worden aangewend. Op de middellange termijn zal Ballast Nedam daardoor naar verhouding meer projecten uitvoeren die zelf geïnitieerd en risicodragend ontwikkeld zijn dan nu het geval is.
 - Ballast Nedam wil het ontwikkelpotentieel uitbreiden met ten minste 5 procent tot meer dan 15 750 woningen.

Realisatie 2008

- Door de snel en sterk gewijzigde marktomstandigheden in 2008 hebben we deze doelstelling vrij vroeg in het jaar losgelaten en zijn wij terughoudend geweest in het aangaan van nieuwe investeringsverplichtingen. Hierdoor is het ontwikkelpotentieel gedaald met 1 procent tot 14 800 woningen. De onvoorwaardelijke aankoopverplichtingen voor gronden die nog uitstaan, zijn gehalveerd van 32 miljoen euro eind 2007 tot 16 miljoen euro.

Doelstelling 2008

- Relatief meer projecten verwerven door middel van planontwikkeling, alternatieve ontwerpen, design & constructbenadering, de engineer & build-aanpak en publiek-private samenwerking in plaats van door mee te doen aan uitgewerkte aanbestedingen.
 - Ballast Nedam wil van de selecties voor pps-projecten waaraan zij meedoet minimaal in drie van de vier selecties tot de laatste drie behoren. Als Ballast Nedam bij de laatste drie bidders behoort, moet minimaal een van de drie selecties tot 'preferred bidder' leiden.

Realisatie 2008

- Aan deze doelstelling is ruimschoots voldaan. Bij de drie grootste van de vier in 2008 lopende aanbestedingen voor pps-projecten was Ballast Nedam lid van het winnende consortium. In 2008 is er helaas maar één selectie voor een pps-project op de markt gebracht. Daarbij behoorde Ballast Nedam wel tot de laatste drie. We hebben in 2008 ook meer design & constructprojecten en projecten met de engineer & build-aanpak gewonnen. Het engineer & buildproject ROC Mondriaan heeft de Nieuwe Stad Prijs van de Gemeente Den Haag gewonnen.

Doelstelling 2008

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

Realisatie 2008

- In 2008 is Ballast Nedam Beheer opgericht. Ballast Nedam Beheer richt zich op het beheer van het onderhoud en van de exploitatie van zowel infrastructuurobjecten als vastgoedobjecten. In 2008 werden de beheeractiviteiten vanuit de beide divisies samengevoegd. De divisies hebben ondermeer meegewerkt om de pps-projecten en design & construct-wegenprojecten met een langjarige beheercomponent van het onderhoud te verwerven.

Doelstelling 2008

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

Realisatie 2008

- De synergie tussen de twee divisies en de partijen in de verticale waardeketen is in 2008 verder versterkt. In de verticale waardeketen is dit onder meer tot uitdrukking gekomen bij de specialistische bedrijven die eerder, meer en anders dan alleen als toeleverancier betrokken werden bij tenders en projecten. De intercompanyomzet is dan ook sterk toegenomen.



Ballast Nedam neemt deel aan de gebiedsontwikkeling HogeBrug in Maarssen. Het dorp breidt uit met een drietal woonwijken en commerciële voorzieningen aan weerszijden van het Amsterdam Rijnkanaal. Het betreft hier een inbrei-locatie waar 440 woningen, ca. 10 000 m² commercieel vastgoed en boven- en ondergrondse infrastructuur worden ontwikkeld en gerealiseerd.

Doelstelling 2008

- De bedrijfseenheden die actief zijn in de verticale waardeketen versterken en mogelijk uitbreiden. Hieronder vallen het ingenieursbureau, de specialistische bedrijven, de prefab-fabrieken en de grondstoffenbedrijven.
 - Ballast Nedam zal door overnames of investeringen het productenaanbod van de specialistische bedrijven verbreden en uitbouwen.
 - Ballast Nedam zal door overnames de concessies voor de grondstoffenwinning vervangen en uitbreiden en zal starten met eigen planontwikkeling voor grondstoffenwinning.
 - Ballast Nedam zal het accent leggen op innovatie, wat moet leiden tot minimaal twee innovatieve initiatieven.

Realisatie 2008

- In het afgelopen jaar zijn de investeringen door de specialistische bedrijven met 2 miljoen euro toegenomen. De investeringen lagen daarmee ruim boven het afschrijvingsniveau. We hebben het productenaanbod op het gebied van specialistische boortechnieken uitgebreid door Hamstra B.V. over te nemen. Dit is een bedrijf met een jaaromzet van 2,5 miljoen euro en tien personeelsleden. Samen met ons bedrijf Gebr. van Leeuwen kunnen we daardoor een completer pakket van grondboringen aanbieden.
- We hebben de positie in de grondstoffenwinning verstevigd door 100 procent van de aandelen van Lugo N.V. over te nemen en door indirecte deelneming van 13 procent in Antwerp Stone Terminal N.V. Met de overname van Lugo N.V. hebben we het aandeel in de toekomstige winning van grind in België uitgebreid. Antwerp Stone Terminal is concessie- en vergunninghouder van een terminal in de haven van Antwerpen. Het bedrijf is een afzetkanaal voor de stenen van onze deelneming Bremanger in Noorwegen. We hebben de opbouw van de nieuwe verwerkingsinstallatie Grosskunkel in Duitsland nagevoeg afgerond. Deze zal begin 2009 operationeel zijn.
- De tweejaarlijkse Ballast Nedam Innovatiedag in 2008 is een groot succes geweest. Op deze dag werden vele innovaties gepresenteerd. De VF-paal, een nieuw type ondergrondse verankering van de Gebr. van Leeuwen, heeft naast de Ballast Nedam-innovatieprijs in het begin van 2009 ook de Infratech-innovatieprijs en de Cobouw-publieksprijs gewonnen. Een ander innovatief voorbeeld is de modulaire waterzuivering, waarvan het eerste exemplaar in 2008 is gerealiseerd. De modulaire waterzuivering is een sprekend voorbeeld van een totaaloplossing die de klant ontzorgt, die wij samen met een partner ontwikkeld hebben. Meer informatie over deze en andere innovaties kunt u terugvinden in de divisieparagrafen.

Doelstelling 2008

- Extra aandacht besteden aan de uitvoering van de primaire bedrijfsprocessen (operational excellence).
 - Alle regiobedrijven zullen in 2008 een positief operationeel resultaat behalen.

Realisatie 2008

- Deze doelstelling is niet behaald. Door de sterk gestegen prijzen van toeleveranciers en onderaannemers werden onvolkomenheden in het primaire proces financieel uitvergroot. Het afgelopen jaar hebben we extra aandacht besteed aan de verbetering van de uitvoering van primaire bedrijfsprocessen. Bij een aantal regio's heeft dit geleid tot wijzigingen in de organisatiestructuur en werkwijze.

Doelstelling 2008

- De aantrekkelijkheid als werkgever voor medewerkers vergroten.

Realisatie 2008

- In 2008 heeft Ballast Nedam bedrijfsfitness mogelijk gemaakt en compenseert zij de bijtelling voor leaseauto's op aardgas zodat werknemers per saldo maar 14 procent bijtelling hebben. Daarnaast heeft Ballast Nedam meer interne mogelijkheden gecreëerd voor roulatie en interne opleiding.

Doelstelling 2008

- Nadrukkelijker de verantwoordelijkheid nemen voor de effecten die de realisatie van de totaaloplossingen op de leefomgeving hebben.
 - Ballast Nedam zal de leidende principes van het opdrachtgevende bouwbedrijf implementeren.

Realisatie 2008

- In 2008 is goede voortuitgang gemaakt. Zo hebben we in 2008 de rol van het Product Groep Management verder uitgebouwd. De Product Groep Managers zijn zowel intern als extern de contactpersonen voor inkoop van specifieke productgroepen. Product Groep Managers maken afspraken met leveranciers, bewaken deze afspraken intern en extern en zorgen dat bedrijfsprocessen zo goed mogelijk op elkaar worden afgestemd. Dit bevordert de transparantie en verbetert de samenwerking. Hier profiteert de leefomgeving uiteindelijk van.

Doelstelling 2008

- Een operationeel resultaat behalen tussen de 3 en 5 procent van de omzet.
 - Voor 2008 verwachten we een ongeveer gelijkblijvend operationeel resultaat (2007: 42 miljoen euro) bij een hogere omzet (2007: 1 270 miljoen euro), waarbij de marge binnen de doelstelling van 3 tot 5 procent blijft (2007: 3,3 procent).

Realisatie 2008

Deze doelstelling is nagenoeg geheel behaald. Met een operationeel resultaat van 42 miljoen euro hebben we het resultaat van vorig jaar geëvenaard bij een 12 procent hogere omzet van 1,4 miljard euro. Dit resulteerde in een marge van 2,9 procent, wat net onder de range van onze doelstelling lag.



Antoinette Nausikaa wint Bouw in Beeld-prijs 2008

Mijn Ruimte, Mijn Plek, het thema van de tweede editie van de Bouw in Beeld prijs, inspireerde Antoinette Nausikaa tot de winnende foto. Ze gaf hem de titel *Het is niet belangrijker dan al het andere om je heen*. De 35-jarige fotografe maakte een serie over een zwerfkei op de boulevard in haar geboortestad Vlissingen.

De Bouw in Beeldprijs is op initiatief van Ballast Nedam voor het eerst uitgereikt in 2007 onder het thema *GebouwGezichten*. Sinds vorig jaar wordt de Bouw in Beeldprijs samen met de Stichting Edgar Degas georganiseerd. Deze stichting heeft tot doel verschillende podia te bieden, waarop kunst en cultuur zich in een breed spectrum kunnen ontwikkelen. De tien fotografen die zijn geselecteerd voor de editie van 2009, met als thema *Gimme Shelter*, vindt u op www.bouwinbeeldprijs.nl.

Concernstructuur

Ballast Nedam bestaat uit twee divisies: Bouw en Ontwikkeling en Infrastructuur. Het uitgangspunt van de organisatie is het decentrale ondernemerschap in de businessunits van deze divisies. De holding beschikt over een kleine holdingstaf die de Raad van Bestuur ondersteunt. De Raad van Bestuur bestaat uit drie leden. De twee leden naast de voorzitter hebben ieder de primaire verantwoordelijkheid voor een divisie.

Ballast Nedam Bouw en Ontwikkeling

Ballast Nedam Bouw en Ontwikkeling B.V. is een van de grotere ontwikkelende bouwondernemingen op het gebied van woning- en utiliteitsprojecten in Nederland. De divisie is actief in de hele horizontale waardeketen, die bestaat uit ontwikkeling, realisatie en beheer van het onderhoud en de exploitatie. Dit gebeurt met de volgende businessunits:

- Ballast Nedam Ontwikkelingsmaatschappij richt zich op de grotere ontwikkelingsprojecten in heel Nederland.
- Ballast Nedam Bouw Speciale Projecten is gespecialiseerd in de realisatie van grotere complexe bouwprojecten.
- Negen regionaal werkende bouwregio's richten zich grotendeels op zowel de ontwikkeling, de bouw als het onderhoud van vastgoedprojecten in hun lokale markt.

De divisie Bouw en Ontwikkeling beschikt over twee prefabbetonfabrieken die actief zijn in de verticale waardeketen en zowel extern als intern toeleveren aan de woning- en utiliteitsmarkt.

Ballast Nedam Infra

Ballast Nedam Infra B.V. is een van de grotere ontwerpende bouwondernemingen op het gebied van de infrastructuur in Nederland. De divisie is actief in de hele horizontale waardeketen, die bestaat uit ontwikkeling, realisatie en beheer van het onderhoud en de exploitatie. Dit gebeurt met de volgende businessunits:

- Ballast Nedam Infra Projecten is gespecialiseerd in de realisatie van de grotere complexe infrastructuurprojecten in Nederland, alle internationale projecten van Ballast Nedam en de offshore windmolenprojecten.
- Vijf bouwregio's verwerven en realiseren infrastructuurprojecten in hun lokale markt.

De divisie Infra beschikt over een groot aantal bedrijfseenheden die actief zijn in de verticale waardeketen: een ingenieursbureau, elf specialistische bedrijven, vier prefabfabrieken en een bedrijf dat gericht is op de grondstofwinning:

- Infra Consult + Engineering is een multidisciplinair ingenieursbureau dat advies- en ontwerpdiensten levert in alle fasen van de bouw van zowel vastgoed- als infrastructuurprojecten.
- De elf specialistische bedrijven zijn uitsluitend gericht op specifieke producten zoals funderingen en bouwkuipen. Innovatie, kostenleiderschap en inkoopkennis zijn de kernthema's.
- De vier prefabfabrieken in de divisie leveren aan de hele bouwmarkt, met als zwaartepunt de infrastructuurprojecten.
- Het grondstoffenbedrijf heeft concessies in Nederland, België, Duitsland en Noorwegen.

Voor beide divisies

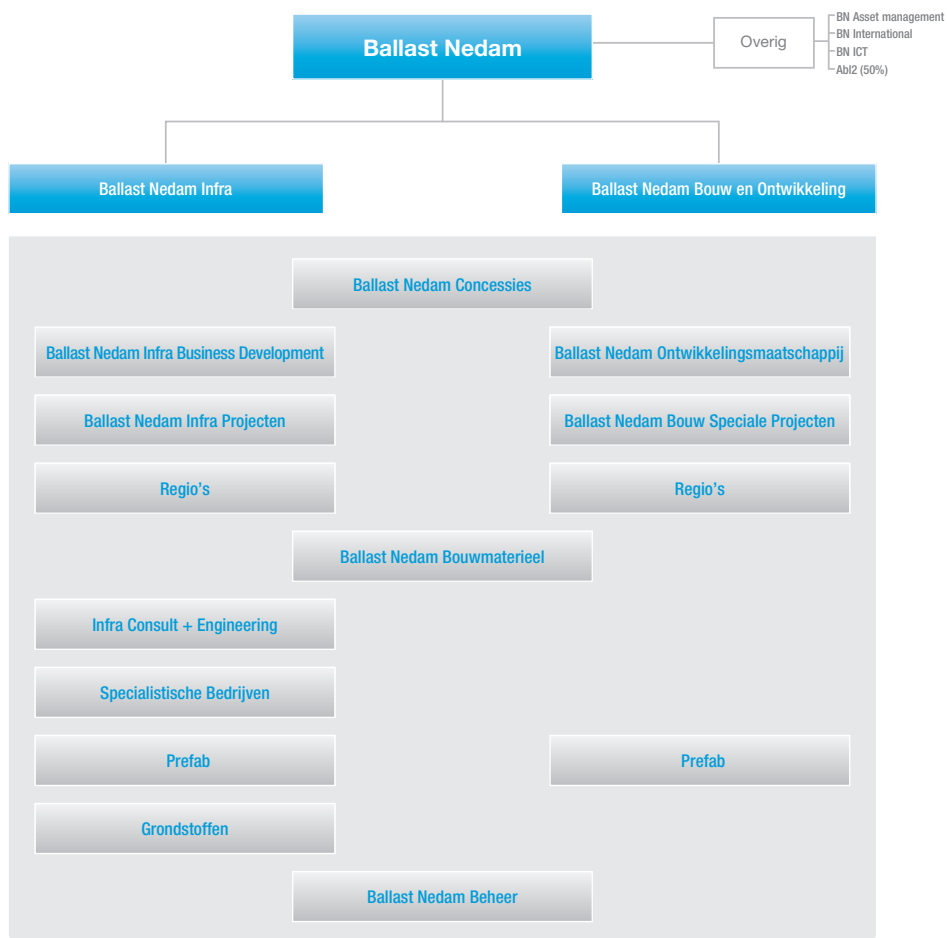
Drie bedrijven worden aangestuurd door beide divisies samen:

- Ballast Nedam Concessies richt zich voor beide divisies in de horizontale keten op projecten met een concessiekarakter, zoals de publiek-private samenwerkingsverbanden.
- Ballast Nedam Beheer richt zich op het beheer van het onderhoud en van de exploitatie van zowel bouw- en vastgoedprojecten als infrastructuurprojecten.
- Ballast Nedam Bouwmaterieel richt zich in de verticale keten op het beheer en de exploitatie van het algemene bouwmaterieel van beide divisies.

Overig

In 2005 is de divisie Ballast Nedam International opgeheven. De resterende projecten uit deze divisie, zoals de ontwikkeling en exploitatie van een skiresort in Canada, vallen rechtstreeks onder de holding.

Organogram



Het aandeel Ballast Nedam

Aandelen en beursnotering

Per 31 december 2008 bedroeg het aantal geplaatste aandelen 10 miljoen en het aantal uitstaande aandelen 9 870 249. Het aantal ingekochte eigen aandelen bedroeg per 31 december 2008 129 751 (2007: 100 duizend). In 2008 zijn er 29 751 (certificaten van) aandelen ingekocht en in januari en februari 2009 zijn er additioneel 70 249 (certificaten van) aandelen ingekocht zodat er in totaal 200 duizend (certificaten van) aandelen zijn ingekocht om de verplichtingen uit de lopende managementoptieregeling af te dekken.

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 2008 bedroeg het aantal uitgegeven certificaten 97,43 procent van het geplaatste kapitaal. De certificaten van aandelen Ballast Nedam zijn genoteerd aan NYSE Euronext Amsterdam. Ballast Nedam is 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 2007 voor het aandeel Ballast Nedam op NSYE Euronext was 28,30 euro. Het jaar werd afgesloten op een 51 procent lagere koers van 13,83 euro. De hoogste slotkoers van 27,85 euro werd bereikt op 2 januari 2008. De laagste slotkoers van 9,37 euro werd genoteerd op 5 december 2008. De AMS Small Cap Index (AScX) daalde in 2008 met 53 procent.

Het koersverloop was als volgt (gegevens per aandeel):

		2008	2007	2006	2005	2004
Hoogste slotkoers	€	27,85	40,93	37,65	40,30	12,65
Laagste slotkoers	€	9,37	26,83	28,15	12,48	4,65
Slotkoers per jaar ultimo	€	13,83	28,30	33,02	33,25	12,44

Omzetvolume

De liquiditeit van het aandeel Ballast Nedam is in 2008 gedaald. Het gemiddelde aantal verhandelde aandelen in 2008 bedroeg 27 452 per handelsdag, in 2007 was dat aantal 39 744.

Dividend

Uitgangspunt van het dividendbeleid is dat 50 procent van het nettoresultaat beschikbaar wordt gesteld aan aandeelhouders voor dividenduitkering. De Raad van Bestuur stelt – met goedkeuring van de Raad van Commissarissen – voor om over 2008 per uitstaand aandeel 1,24 euro als dividend uit te keren in contanten.

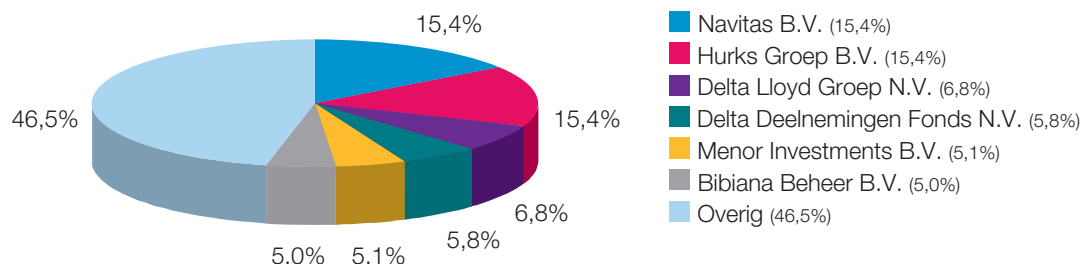
In 2008 heeft Ballast Nedam 1,38 euro dividend betaald over 2007. In 2007 is er 1,34 euro dividend betaald over 2006.

Overige gegevens per uitstaand aandeel van 6 euro nominaal:

		2008	2007	2006	2005	2004
Eigen vermogen	€	17,05	17,31	15,98	12,54	10,26
Betaald dividend	€	1,38	1,34	1,02	-	-
Nettoresultaat voor amortisatie	€	2,59	2,87	4,62	2,21	11,52
Nettoresultaat	€	2,46	2,75	4,44	2,05	1,36

Meldingen aandeelhouders

Met betrekking tot de (certificaten van) aandelen waren per 12 maart 2009 op basis van hoofdstuk 5.3 van de Wet op het financieel toezicht de volgende belangen van 5 procent of meer gemeld:



Relatie met beleggers en aandeelhouders

Het is voor Ballast Nedam vanzelfsprekend contact te hebben en te overleggen met huidige en potentiële aandeelhouders. Ook buiten het formele jaarlijkse contact met aandeelhouders in de Algemene Vergadering van Aandeelhouders zoekt de Raad van Bestuur een constructieve dialoog met aandeelhouders. De Raad van Bestuur bezoekt de grotere aandeelhouders periodiek individueel, onder andere om achtergrondinformatie te geven, en ter consultatie over de koers van het bedrijf.

Ook in 2008 werd een aantal (potentiële) beleggers persoonlijk bezocht. Daartoe vonden er twaalf roadshows plaats in verschillende steden in Europa, de Verenigde Staten en Canada, en werden er een aantal individuele presentaties in Nederland gehouden. In totaal was er persoonlijk contact met 98 institutionele beleggers en aandeelhouders.

De data, locaties, begeleidende banken en de presentaties aan de hand waarvan de ontmoetingen plaatsvonden, staan op de website van de vennootschap: www.ballast-nedam.nl.

Algemene Vergadering van Aandeelhouders

Op 6 mei 2009 is de jaarlijkse Algemene Vergadering van Aandeelhouders van Ballast Nedam in Artis Conferentiecentrum aan de Plantage Middenlaan 41a - 43 te Amsterdam. De vergadering begint om 13.30 uur. Voorafgaand aan deze vergadering vindt om 12.00 uur de vergadering van certificaathouders van Stichting Administratiekantoor van aandelen Ballast Nedam plaats. Geïnteresseerden kunnen de agenda's voor deze vergaderingen vanaf 25 februari 2009 opvragen bij de vennootschap. Ook staan ze op de website van Ballast Nedam.

Financiële agenda

23 april 2009	Registratiedatum voor Algemene Vergadering van Aandeelhouders
6 mei 2009	Kwartaalbericht
6 mei 2009	Algemene Vergadering van Aandeelhouders
8 mei 2009	Notering ex-dividend
12 mei 2009	Registratiedatum voor dividendgerechtigdheid (na sluiting beurs)
15 mei 2009	Betaalbaarstelling dividend
10 juli 2009	Publicatie halfjaarcijfers 2009
23 oktober 2009	Kwartaalbericht

Informatie

Investor Relations:	Dhr. R.J. Feenstra	Public Relations:	Mw. A.C. van Kessel
Telefoon:	(030) 2 85 41 05	Telefoon:	(030) 2 85 41 61
E-mail:	r.feenstra@ballast-nedam.nl	E-mail:	pr@ballast-nedam.nl



Ballast Nedam is een Nederlandse multidisciplinaire bouwonderneming voor de bouw en ontwikkeling van vastgoed en infrastructuur, actief in alle fasen van het bouwproces. Met een breed pakket van gespecialiseerde diensten en producten die aan de bouw gerelateerd zijn, wil het bedrijf haar opdrachtgevers hoogwaardige en duurzame totaaloplossingen in de gebouwde omgeving bieden.

De merknaam Ballast Nedam wordt gebruikt voor de kernactiviteiten in de horizontale keten. Ook specialismen als funderingstechnieken, specialistisch grondverzet, milieutechniek, parking en infra specialiteiten hanteren de naam Ballast Nedam. De bedrijven die onder een eigen merknaam werken, zijn vooral actief in de verticale waardeketen. www.ballast-nedam.nl



Spanstaal is gespecialiseerd in voorspanconstructies voor de weg- en waterbouw en de utiliteitsbouw en levert voorspansystemen, tuikabels, koolstofkabels, voegen en opleggingen, omhullingbuizen, lijmwapening en vizelconstructies. www.spanstaal.nl



Bouwborg voert onderhouds-, renovatie-, service en restauratie-werkzaamheden uit. Het bedrijf is een landelijke partner voor woningbouwcorporaties en institutionele beleggers voor het bouwkundig en technisch onderhoud aan hun vastgoed. www.bouwborg.nl



Het multidisciplinaire ingenieursbureau IC+E levert advies- en ontwerpdiensten in alle fasen van een bouwproject. Haar expertise is ontwikkeld door nauwe samenwerking met opdrachtgevers binnen Ballast Nedam en daarbuiten. www.icpluse.nl



Gebr. van Leeuwen is specialist in verankeringen en boringen en richt zich op innovatieve verankeringen van bouwkundige constructies en op sleufloze technieken voor het kruisen van boven- en ondergrondse infrastructuur. www.gebr-vanleeuwen.nl



DIBEC levert een grote diversiteit aan diensten op milieutechnisch en veiligheidskundig gebied aan grote en kleine bouwprojecten, zoals bodemonderzoek, risico-evaluaties, saneringsonderzoek, saneringsplannen en milieukundige begeleiding. www.dibec.nl



Feniks ontwerpt, bouwt, exploiteert en beheert installaties voor 'koude' opwerkings-technieken voor de opwerking van bodemas van afvalverbrandingsinstallaties en zoekt toepassing voor de secundaire grondstoffen in de bouw. www.feniksrecycling.nl



CNG Net maakt rijden op aardgas in Nederland mogelijk door te investeren in een landelijk netwerk van aardgasvulstations. Het bedrijf biedt haar opdrachtgevers turnkey oplossingen in samenwerking met andere Ballast Nedambedrijven. www.cngnet.nl



Waco Lingen Beton is een ontwikkelaar en producent van innovatieve producten en systemen in prefab beton en biedt hoogwaardige prefab-oplossingen voor alle sectoren in de bouw. www.wacoling.nl



Haitsma Beton ontwerpt, produceert en monteert voorgespannen prefab betonnen elementen voor bruggen, viaducten, stadions en parkeergarages. Ook produceert het bedrijf betonnen heipalen en barriers. www.haitsma.nl



TBS SOEST levert producten aan de weg- en waterbouw voor afwatering, waterbeheersing en waterpeilbeheersing. Deze producten worden gemaakt van (combinaties van) verschillende materialen. www.tbs.nl



Rademakers levert gegoten onderdelen aan alle takken van industrie, waar besparingen in materiaal en gewicht van belang zijn. In de bouw worden gietstukken gebruikt voor riolerings- en afwateringssysteem en boorpunten. www.rademakersgieterij.nl



Hoco-beton ontwikkelt en produceert, op eigen initiatief en in samenwerking met marktpartijen hoogwaardige prefab betonoplossingen, voor het gehele spectrum van betonafnemers. www.hoco-beton.nl

Omnia Plaatvloer neemt een bijzondere positie in de betonproductenindustrie in door zich te richten op de productie van een breed scala aan breedplaatvloeren voor ondermeer de woning- en utiliteitsbouw en de agrarische sector. www.omniaplaatvloer.nl



LAUDY Bouw & Ontwikkeling is in Limburg actief in de gehele bouwkolom. De hoofdactiviteiten betreffen vooral nieuwbouw, renovatie, restauratie en groot onderhoud van utiliteits- en woongebouwen. www.laudybouw.nl



Aannemingsbedrijf F.W. Onrust richt zich vooral op onderhoud, herstel en renovatie in het werkgebied Groot-Amsterdam en is gespecialiseerd in hoogwaardige restauratiewerkzaamheden. www.fwonrust.nl



Zomers Bouwbedrijf BV is een allround bouwbedrijf, regionaal werkzaam in Noord Nederland. Het bedrijf ontwikkelt, realiseert en onderhoudt woningen en gebouwen voor de industrie, het onderwijs, de zorg en de retail. www.zomersbouwbedrijf.nl



Interhal zorgt voor de ontwikkeling en bouw van industrieel vastgoed in de sectoren logistiek en productie. We verzorgen het volledige traject voor deze bedrijfscomplexen: vanaf initiatief tot uitvoering en onderhoud. www.industrieelvastgoed.nl



Recircle is gespecialiseerd in het scheiden en hergebruiken van steenachtige, minerale grondstoffen. Het bedrijf beperkt reststoffen door materialen efficiënt te scheiden en nieuwe toepassingen te zoeken voor secundaire grondstoffen. www.recircle.nl



Climate Green ontwerpt, realiseert en exploiteert duurzame energieconcepten in nieuwbouwwoningen en commercieel vastgoed door bestaande technieken op maat aan te bieden en deze langjarig te verhuren en te onderhouden. www.climategreen.nl



Na bijna een halve eeuw grindwinning is de concessie ten einde en is het grindgat van 'Bichterweerd' een spaarbekken voor drinkwatervoorziening. Het overige gebied langs de Maas in België wordt aan de natuur teruggegeven. www.bichterweerd.be



N.V. Algri produceert zand en grind, dat wordt toegepast in de betonwaren- en betonmortelindustrie. Het droog gewonnen materiaal uit de groeve in België wordt in de grindwasserij verwerkt tot hoogwaardig zand en halfgerold grind. www.algri.be



Société d'Exploitation des Carrières d'Yvoir in België levert een hoogwaardige kwaliteit harde zandsteengranulaten, die hoofdzakelijk worden gebruikt in toplagen van asfaltwegen en als ballastmateriaal voor spoorwegen. www.secy.be



De zand- en grindgroeve Großkünkkel in Duitsland is het afgelopen jaar gestart. Er is een moderne veredelingsinstallatie geïnstalleerd die sinds het najaar van 2008 operationeel is. www.grosskunkel.de



N.V. Lugo is actief in de winning van en handel in granulaten (zand en grind) als grondstoffen in de bouwsector.



B.V. Grind- en Zandhandel v/h T. Verkaik houdt zich bezig met de handel in en het transport van grondstoffen voor de beton-, weg- en waterbouw, zoals zand, grind en steenslag.





Cumae, Arnhem

In het nieuwe hoofdkantoor van Cumae is de laatste technologie op het gebied van energiezuinig bouwen toegepast. Het 'House of Energy' bespaart 70% aan energie, door toepassing van warmte- en koudeopslag, LED-verlichting, zonnecelfolie, energiewinning uit afvalwater en windenergie.

Verslag van de Raad van Bestuur

Duurzaamheid

Ondernemen is een maatschappelijke activiteit en de verwachtingen die de maatschappij heeft van ondernemers veranderen snel. Ballast Nedam is zich hiervan bewust en levert, samen met vele andere organisaties, een bijdrage aan de ontwikkeling van de maatschappij. Onze onderneming streeft daarbij vooral naar een uitdagende werkomgeving en naar een kwalitatief betere leefomgeving. Ballast Nedam wil ervoor zorgen dat duurzame producten op een duurzame wijze tot stand komen.

Vanaf het lopende jaar zal Ballast Nedam bij de duurzaamheidsverslaggeving de rapportagerichtlijnen van het Global Reporting Initiative (GRI) als leidraad gebruiken. Onze doelstelling voor 2009 is om de GRI-richtlijnen verder in de operationele organisatiestructuur in te bedden. Daarmee kunnen we vanaf 2009 basistoepassingsniveau C behalen. Een andere doelstelling voor 2009 is om de duurzaamheidsverslaggeving uit te breiden met een zogenoemde Carbon Footprint. Dat gebeurt in eerste instantie door een nulmeting van de CO₂-uitstoot van Ballast Nedam te maken. Vervolgens wordt de CO₂-uitstoot periodiek gemeten en wordt een grotere en voortdurende strategische focus gelegd op CO₂-reductie.

Ballast Nedam ziet duurzaamheid als een breed begrip waarbij sociale, milieugerelateerde en economische aspecten een belangrijke rol spelen. We werken deze aspecten uit aan de hand van de thema's mens, milieu en markt.

Mens

Ballast Nedam streeft naar een respectvolle omgang met mensen, binnen en buiten de onderneming. Binnen de onderneming besteden we veel aandacht aan het behoud, de ontwikkeling en de werving van medewerkers. Zij vormen immers het belangrijkste kapitaal van onze onderneming. Buiten Ballast Nedam willen we op verantwoorde wijze omgaan met de maatschappij.

Medewerkers

Ballast Nedam is een bedrijf dat zich voortdurend verbreedt en ontwikkelt en steeds meer hoogwaardige en duurzame totaaloplossingen aanbiedt. Daarom hebben we ook steeds nieuwe kennis en andere expertises nodig. Er is bijvoorbeeld steeds meer behoefte aan kennis op het gebied van gebiedsontwikkeling, beheer, financiering, juridische aangelegenheden, bedrijfs- en bestuurskunde. Het arbeidsmarktbeleid van Ballast Nedam richt zich erop om nieuwe mensen met deze kennis aan te trekken en de eigen medewerkers bij te scholen.

Bij Ballast Nedam krijgen medewerkers de ruimte voor persoonlijke ontwikkeling, eigen initiatief en eigen verantwoordelijkheid. Het bedrijfsklimaat is erop gericht medewerkers te stimuleren om mee te denken, initiatieven en goede ideeën in te brengen, ook als ze daarmee strikt genomen voorbij de grenzen van hun eigen functie kijken. Binnen de centrale focus – op innovatie en resultaat – is er ruimte voor decentraal initiatief, en voor creatieve en kritische inbreng 'van onderaf'. Uit intern onderzoek blijkt dat onze werknemers zeer tevreden zijn. De loyaliteit en betrokkenheid onder de medewerkers zijn hoog.

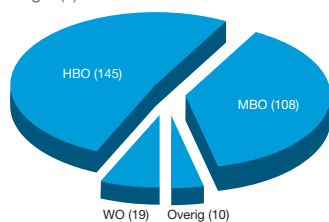
Ontwikkeling

Ballast Nedam werkt structureel aan de ontplooiing van de medewerkers. Daartoe bieden we zowel interne opleidingsprogramma's als externe opleidingsmogelijkheden aan. Het incompanyopleidingsprogramma versterkt en ontwikkelt niet alleen de capaciteiten van medewerkers, maar bevordert bovendien de samenwerking en communicatie tussen de divisies. Aan de incompanyopleidingen nemen namelijk medewerkers uit verschillende onderdelen deel.

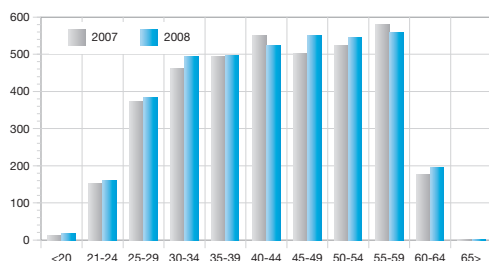


Het 'House of Energy' is gevestigd op Businesspark IJsseloord 2, een groene en zeer strategisch gelegen zichtlocatie met hypermoderne voorzieningen. Op www.ijsseloord2.nl leest u er meer over.

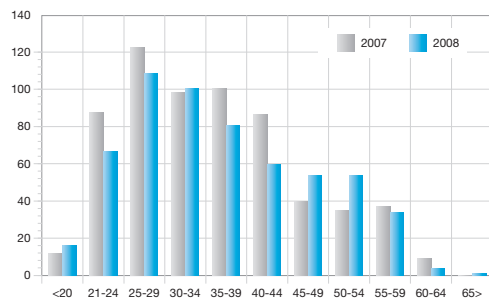
Stagair(e)s



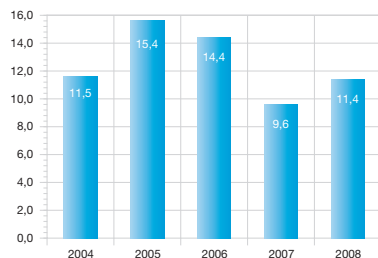
Leeftijdsindeling



Instroom naar leeftijd



Ongevallen frequentie (lf)



We streven ernaar nieuwe én bestaande medewerkers te blijven uitdagen en boeien. Daarom bieden we jonge medewerkers – die van vitaal belang zijn voor ons bedrijf – méér dan een pasklare functie. Ze krijgen de ruimte om hun voorkeur te verkennen, te werken aan hun persoonlijke ontwikkeling en te groeien naar de functie en het bedrijfsonderdeel waarin ze zich het beste thuis voelen. In de gesprekken tussen leidinggevend en medewerkers is ruimte voor de individuele wensen van de medewerker wat betreft zijn ontwikkeling. De inhoud van het werk kunnen we waar mogelijk aanpassen of verbreden.

Enkele voorbeelden:

- Ballast Nedam biedt op alle opleidingsniveaus leerlingbouwplaatsen, stage-, en afstudeerplaatsen aan. Ook in 2008 hebben de verschillende Ballast Nedam-onderdelen enkele honderden stages en afstudeeropdrachten uitgezet op alle niveaus in verschillende disciplines, van techniek tot financiën.
- Ballast Nedam biedt jonge medewerkers diverse incompanyopleidingen voor de ontwikkeling van hun managementvaardigheden, ondernemerschap en creativiteit. Voorbeelden hiervan zijn het Initial Management Program en Ondernemend in de Bouw.

Leeftijdsopbouw

De arbeidsmarkt gaat de komende jaren fundamenteel veranderen. Nederland gaat een toekomst tegemoet met steeds meer ouderen. Op termijn zullen er structureel te weinig schoolverlaters zijn om aan de vraag naar nieuw personeel te voldoen. Om het pensioenstelsel betaalbaar te houden, zullen veel medewerkers langer moeten doorwerken. Ballast Nedam wil hieraan bijdragen door ruim aandacht te besteden aan de gezondheid, motivatie, en betrokkenheid van medewerkers. Een goede balans in de leeftijdsopbouw van medewerkers is eveneens belangrijk. Dat doen we door nieuwe jonge medewerkers aan te trekken en tegelijkertijd de zittende medewerkers te behouden tot het eind van hun carrière door ze te stimuleren gezond en veilig te werken.

Veiligheid

De activiteiten die de bouwsector ontplooit, brengen gevaren met zich mee voor zowel de medewerkers als de omgeving. Het beleid van Ballast Nedam is erop gericht om bij de uitvoering van alle activiteiten proactief te reageren; we willen ongevallen en incidenten bij alle eigen medewerkers, medewerkers van onderaannemers en derden voorkomen. Dit betekent onder andere dat we in de aanbestedingsfase van projecten al rekening houden met de veiligheid op de bouwplaats en de omgeving. Ballast Nedam stelt zich ten doel de veiligheid in de onderneming continu te verbeteren en het beleid is erop gericht om de dalende trend over de jaren in de ongevallenfrequentie (IF: aantal ongelukken per 1 miljoen manuren) vast te houden. Dat doen we door gebeurtenissen te analyseren, waarna we het veiligheidsbeleid waar nodig bijstellen.

Enkele voorbeelden:

- Afhankelijk van het bedrijfsonderdeel en het type werkzaamheden krijgen medewerkers verschillende opleidingen op het gebied van veiligheid aangeboden. Voorbeelden hiervan zijn hijsbegeleiding, veilig werken langs de weg en bemonstering van verontreinigde grond.
- Binnen Ballast Nedam werken we met een veiligheidsbeheerssysteem volgens de eisen van VCA** (Veiligheids Checklist Aannemers). Volgens de VCA moeten alle operationele medewerkers een opleiding Basisveiligheid gevolgd hebben en operationele leidinggevend een opleiding Veiligheid voor leidinggevend. Ieder project start met een projectintroductie voor de medewerkers. Daarnaast treffen we op de projectlocaties de benodigde voorzieningen voor bijvoorbeeld EHBO, blusmiddelen en evacuatie.
- Ballast Nedam heeft een eigen veiligheidsadviesbureau. Dit bureau levert onder meer veiligheidskundigen en arbeidshygiënist, geeft veiligheidsopleidingen en doet risico-inventarisaties en veiligheidsaudits. Ook verricht dit adviesbureau ongevalonderzoeken.

Gezondheid

De arbeidsomstandigheden in de bouw vragen om speciale aandacht. Veel van de werkzaamheden zijn belastend voor het lichaam en worden uitgevoerd in de buitenlucht, in sterk variërende omgevingen en (weers)omstandigheden. Ballast Nedom zorgt voor goede arbeidsomstandigheden en heeft een actieve benadering van ziekteverzuim. Het cumulatieve ziekteverzuim van Ballast Nedom is in 2008 gedaald van 5,7 tot 5,0 procent.

Ballast Nedom investeert in maatregelen die ervoor zorgen dat medewerkers gezond en fit blijven. Wij proberen hierbij zo veel mogelijk aandacht te besteden aan maatregelen die preventief werken, zoals een gezondere leef- en werkstijl. Gezonde en fitte medewerkers zijn namelijk productiever en hebben meer plezier in hun werk. Ook gezien het feit dat steeds meer mensen langer zullen moeten werken, is gezondheid een belangrijk aandachtspunt binnen het personeelsbeleid.

Enkele voorbeelden:

- Elke medewerker wordt periodiek medisch onderzocht op gezondheid en fitheid. Dit resulteert in individuele adviezen voor werk en gezondheid.
- Medewerkers hebben de mogelijkheid om voordelig deel te nemen aan een bedrijfsfitnessprogramma.

Maatschappij

Ballast Nedom heeft met haar producten en diensten invloed op de maatschappij en werkt er actief aan om haar verantwoordelijkheid naar de maatschappij te vergroten en uit te dragen.

Integriteit

Recentelijk is de bouw opgeschrikt door signalen van mogelijke overtredingen van de mededingingsregels. Dit onderstreept voor Ballast Nedom eens te meer hoe belangrijk het is voortdurend aandacht te besteden aan strikte naleving van onze interne gedragscode. Deze gedragscode stelt eisen aan het ethisch handelen van medewerkers en bevat onder meer regels voor nevenactiviteiten en voor het aannemen van geschenken of giften. In de gedragscode is ook vastgelegd hoe medewerkers overtredingen intern moeten melden en tot welke disciplinaire en eventueel arbeidsrechtelijke sancties deze kunnen leiden. Nieuwe medewerkers krijgen de gedragscode uitgereikt, zodra ze in dienst treden. Daarnaast besteden we in interne opleidingsprogramma's aandacht aan integriteit. Ballast Nedom moedigt alle medewerkers aan om iedere schending of vermeende schending van de wet, regelgeving, of van onze regels, voorschriften en procedures onmiddellijk te melden. De Klokkenluidersregeling die daarvoor bestaat, biedt een duidelijk kader dat de betrokkenen zekerheid geeft over hun positie in het geval er iets onrechtmatig in het bedrijf speelt.

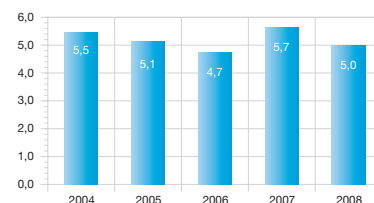
Samenwerking met maatschappelijke organisaties

De maatschappelijke verantwoordelijkheid van Ballast Nedom strekt zich ook uit naar particuliere organisaties, die we ondersteunen met geld en/of met de inzet van onze medewerkers. Ballast Nedom stimuleert de medewerkers tot onbezoldigde maatschappelijke werkzaamheden en vraagt het management daarin een voorbeeldfunctie te vervullen.

Enkele voorbeelden:

- Deelname aan de Dam tot Damloop waarbij Ballast Nedommedewerkers hebben gelopen voor de vereniging Bartiméus Sonneheerdt, de vereniging die opkomt voor blinden en slechtzienden in Nederland.
- Adoptie van een weeshuis en een school in Ghana. Concreet betekent dat ondersteuning door medewerkers van Ballast Nedom ter plekke en door fondsen die Ballast Nedom mogelijk heeft gemaakt.
- Ballast Nedom bouwt mee aan speeltuin Bouwgein in Nieuwegein. In eerste instantie hebben we voorbereidende werkzaamheden verricht, zoals egaliseren en gleuven en drainage aanbrengen. Vervolgens hebben we de benodigde materialen geleverd en hebben circa vijftig medewerkers in 2008 in één dag de helft van de speeltuin heringericht.

Ziekteverzuim





Bij de oude speelplekjes in Amstelveen ging veel drinkwater verloren. Het nieuwe ontwerp van de speelplekjes en de fontein zorgt er nu voor dat het niet meer nodig is om de kraan open te laten staan. Tijdens mooie zomerdagen worden 's morgens de vijver en fontein gevuld en de hele dag continu gezuiverd. 's Avonds lopen de vijvers leeg.

- Ballast Nedam ondersteunt diverse sportmanifestaties en sportverenigingen, met een nadruk op verenigingen in de vestigingsplaats Nieuwegein, om daarmee onze betrokkenheid met de lokale samenleving te onderstrepen.
- Ballast Nedam ondersteunt culturele activiteiten, zoals de inmiddels prestigieuze jaarlijkse wedstrijd voor beroepsfotografen: de 'Bouw in Beeld Prijs'. Deze wedstrijd wordt georganiseerd door de Stichting Edgar Degas.

Communicatie en omgevingsmanagement

Ballast Nedam stelt zich actief op in de communicatie, of het nu gaat om werknemers, toeleveranciers, aandeelhouders, klanten, overheden, vakbonden, non-gouvernementele of andere organisaties. Voor elk van deze groepen hebben wij binnen het bedrijf aangegeven wie de eerste contactverantwoordelijken zijn. In de communicatie gaat het erom de ander te informeren, maar ook om zelf geïnformeerd en 'gevoed' te worden met geluiden en inzichten van buiten. Communicatie betekent voor Ballast Nedam een constructieve dialoog aangaan, ook over moeilijke onderwerpen. Dat doen we in een open sfeer, waarbij we ieders belang respecteren.

Enkele voorbeelden:

- Ballast Nedam is een van de initiatiefnemers van het keurmerk Bewuste Bouwers. Dit keurmerk gaat bouwprojecten op locatie toetsen op acht punten: veiligheid, milieu, bewustzijn, goede burens, netheid, respect, sociaal gedrag en aanspreekbaarheid. De onafhankelijke stichting die het keurmerk gaat beheren wordt in 2009 verder vormgegeven.
- Ballast Nedam is een platte organisatie met korte lijnen. De communicatie is informeel en de medezeggenschap is geregeld via verschillende decentrale ondernemingsraden en ver doorgevoerde vormen van personeelsvertegenwoordiging en medezeggenschap.
- Ballast Nedam is een van de deelnemers van de Dag van de Bouw. Tijdens deze dag heeft Ballast Nedam de poorten van negen projecten opengesteld voor het publiek. In totaal hebben ruim 110 duizend mensen tijdens de Dag van de Bouw een beeld gekregen van de ontwikkelingen in de bedrijfstak.
- Rond concrete projecten houdt Ballast Nedam de omgeving op de hoogte van de voortgang door overleg, met nieuwsbrieven en in enkele gevallen via speciaal ingerichte websites. Ook staan wij open voor vragen, suggesties en klachten vanuit de omgeving, aangezien we met deze signalen onze manier van werken kunnen verbeteren.
- Diverse medewerkers van Ballast Nedam zijn aangesloten bij onderwijs- en onderzoeksinstellingen, bijvoorbeeld als (gast)docent of promovendus.

Milieu

De belasting van het milieu door menselijk handelen wordt steeds groter. Ballast Nedam wil de belasting van het milieu verminderen door meer en bewuster te acteren vanuit de levenscyclus van haar producten en diensten. We besteden enerzijds aandacht aan de duurzaamheid van onze producten en diensten zelf, en anderzijds aan de duurzaamheid van onze eigen bedrijfsvoering, oftewel de wijze waarop onze producten en diensten tot stand komen.

Duurzaamheid in onze producten en diensten

Ballast Nedam is actief op het gebied van schone energie door onderzoek en investeringen te doen en door grote schone energieprojecten te realiseren. Verder investeert Ballast Nedam in productontwikkeling en -toepassing om reststoffen een nuttige bestemming te geven.

Enkele voorbeelden:

- Ballast Nedam doet onderzoek naar en investeert in de productgroep alternatieve (bio) brandstoffen. We investeren onder meer in kennis over CNG (Compressed Natural Gas), LNG (Liquified Natural Gas), biogas en waterstof. Het Ballast Nedambedrijf CNG Net investeert risicodragend in het realiseren en exploiteren van openbare aardgaspompstations door heel Nederland. Inmiddels zijn 20 aardgastankstations operationeel of in aanbouw. Doelstelling is om over 4 jaar over een landelijk dekkend netwerk van 250 aardgasstations te beschikken.

- Ballast Nedom heeft de energie-exploitatiemaatschappij Climate Green opgericht om duurzame energieconcepten in nieuwbouwwoningen en commercieel vastgoed te realiseren en te exploiteren. Climate Green realiseert haar eerste duurzame energieproject in Berckelbosch Eindhoven. Wij anticiperen met dit initiatief op de afspraken die gemaakt zijn in het Lente-akkoord van april 2008 tussen het ministerie van VROM en brancheverenigingen. Het doel van het Lente-akkoord is een energiebesparing in de nieuwbouw van 25% per 1 januari 2011 en 50% per 1 januari 2015.
- Ballast Nedom ontwikkelt, realiseert, beheert en onderhoudt windmolenparken op zee en aan land. Zo nemen wij onder andere deel in de vof Wind Construction International (WCI) voor de productie en exploitatie van windenergie, en in Netherlands Offshore Wind (NOW).
- Hergebruik van materialen wordt steeds belangrijker. Ballast Nedom is in diverse onderdelen van de recyclingmarkt actief. Zo recyclen we bodemmassen en afvalverbrandingslakken en hergebruiken en reinigen we verontreinigde grond.
- Ballast Nedom is lid van de Projectgroep duurzame energie projectontwikkeling woningbouw (DEPW), die streeft naar de toepassing van meer duurzame energie in woningbouwprojecten. De projectgroep zet onderzoeksprojecten uit waarvan de resultaten de groep als geheel ten goede komen, en deelt kennis en ervaring vanuit de praktijkervaring van elke deelnemer.
- Ballast Nedom is trekker van de realisatiegroep Green Office 2015. Dit houdt in dat we met meerdere partijen uit de bouwsector werken aan de duurzaamheid van gebouwen. Die gebouwen moeten energie opleveren in plaats van gebruiken, zorgen voor meer groen in de stad en zo flexibel zijn dat ze zonder problemen van functie kunnen veranderen.
- Ballast Nedom is mede-oprichter en contribuant van de Dutch Green Building Council (DGBC). Dit is een onafhankelijke stichting die een duurzaamheidslabel ontwikkelt voor Nederlandse gebouwen en gebieden. Opdrachtgevers kunnen de mate van duurzaamheid van hun gebouw of gebied laten beoordelen volgens vooraf gestelde criteria. De stichting zal vervolgens certificaten gaan verstrekken.
- Ballast Nedom doet onderzoek naar en investeert in nieuwe en vernieuwende bouwmethoden om de Carbon Footprint van de woningbouw drastisch te beperken. Dat moet gebeuren door faalkosten en bouwtijd zeer sterk terug te dringen, gecombineerd met flexibiliteit en keuzevrijheid voor de klant.

Duurzaamheid in onze bedrijfsvoering

Ballast Nedom wil bij alle bedrijfshandelingen de zorg voor het klimaat vooropstellen. Dit bereiken we door actief de lucht-, water- en bodemverontreiniging, de geluidsoverlast en het energieverbruik zo veel mogelijk te beperken. Met de opgedane kennis en ervaring willen wij het niveau van milieuzorg voortdurend verbeteren. Daarnaast produceert de bouwsector veel afval. Afvalstromen beperken en afval scheiden hebben een duidelijk positieve invloed op het milieu.

Binnen Ballast Nedom wordt veel gebruikgemaakt van rijdend materieel. Dit rijdend materieel zorgt voor een belasting van het milieu in de vorm van CO₂, fijnstof en NOX. Om deze belasting terug te dringen, is Ballast Nedom bezig om het wagenpark duurzamer te maken. Dat doen we onder andere door het aantal auto's dat nu op aardgas – en in de nabije toekomst ook op biogas – rijdt te vergroten. Tevens maakt Ballast Nedom het haar medewerkers financieel aantrekkelijk om na afloop van een autoleasecontract de dieselauto's in te wisselen voor personenauto's die op aardgas (CNG) rijden.

Duurzame materialen

De winning van bouwmaterialen en grondstoffen is eindig en kan schade veroorzaken aan mens en milieu. Door duurzame materialen te gebruiken en te zorgen voor duurzame grondstoffenwinning wil Ballast Nedom de belasting van het milieu verminderen. Bovendien investeert Ballast Nedom in productontwikkeling en toepassingen om reststoffen een nuttige bestemming te geven.

Enkele voorbeelden:

- Hout is in de bouw een belangrijke grondstof. Ballast Nedom heeft met de Forest Stewardship Council (FSC) een convenant getekend om meer hout te gebruiken dat wordt geproduceerd door verantwoord bosbeheer. Inmiddels zijn drie regio's van Ballast Nedom Bouw FSC-gecertificeerd.



CNG Net gaat aardgas als brandstof leveren voor 135 bussen van de Haagse Trammaatschappij (HTM). Daarvoor bouwt CNG Net op het HTM terrein in Den Haag een aardgasvulstation en verzorgt het beheer en langjarig onderhoud ervan.

- Ballast Nedam is gecertificeerd partner van C-Fix B.V. Het C-Fix-product (koolstofbeton waarin de resterende koolstofrijke aardoliefractie uit het raffinageproces is verwerkt) biedt unieke en aantoonbare milieuvoordelen, zoals belangrijke besparingen op CO₂-emissies.

Markt

Gevraagd of ongevraagd komt Ballast Nedam steeds vaker in een vroeg stadium aan tafel te zitten om mee te denken over oplossingen. De klant verlangt daarbij dat de verantwoordelijkheid voor ontwerp, realisatie, beheer, exploitatie en financiering bij ons komt te liggen. Ballast Nedam wordt daarmee steeds meer een dienstverlener die de klant adviseert en ontzorgt. De klant kan zich helemaal richten op zijn eigen activiteiten. Daarnaast willen wij de ketenverantwoordelijkheid bevorderen en onze strategische inkoop verder professionaliseren.

Marktkansen

Een duurzame en duurzaam gebouwde omgeving is belangrijk. Het onderhoud en de verbetering hiervan vragen voortdurend om investeringen. De uitdagingen die we tegenkomen bij het bedenken van oplossingen voor de maatschappelijke behoeftes die er zijn, worden daarbij steeds groter. Om deze uitdagingen op te lossen zijn kennis, creativiteit en innovatie nodig; competenties waarover Ballast Nedam beschikt.

Deze marktontwikkelingen creëren voor Ballast Nedam ruimte om initiatief te nemen in het ontwikkelen, realiseren, beheren en exploiteren van infrastructuur en vastgoed. Opdrachtgevers beoordelen ons daarbij in steeds meer gevallen niet alleen op prijs. De overheid besteedt namelijk steeds meer projecten innovatief aan. Dat wil zeggen dat de overheid de aanbidding niet alleen beoordeelt op prijs, maar ook op aspecten als bouwtijd, veiligheid, overlast en duurzaamheid. Deze ontwikkeling zal zich doorzetten, omdat de capaciteit bij de overheid afneemt. Ballast Nedam voert veelvuldig design-, build-, maintain-, finance- & operatecontracten uit en heeft alle middelen in huis om zich hierin te onderscheiden. Wij verwachten daarom dat er in de komende jaren meer ruimte komt voor publiek-private samenwerkingsconstructies. Deze markt biedt bij uitstek kansen voor bedrijven die duurzame totaaloplossingen kunnen aanbieden voor vraagstukken in de gebouwde omgeving. Ballast Nedam wil zich daarbij met name richten op concessieprojecten met een acceptabel risicoprofiel.

Ketenverantwoordelijkheid

Samen met zes grote bouwondernemingen heeft Ballast Nedam principes geformuleerd die leidend zijn voor de omgang met gespecialiseerde aannemers, toeleveranciers, installateurs en andere partners in de bouw. Het doel van de principes is om professionele samenwerking en ketenverantwoordelijkheid in de bouw te bevorderen. De principes beogen duidelijkheid te scheppen voor ketenpartners en bieden houvast aan inkopers en contractmanagers. Het uitgangspunt hierbij is dat het economische principe wordt verbonden met kernwaarden als maatschappelijke verantwoordelijkheid, integriteit, transparantie en duurzaamheid.

Ballast Nedam verwacht van publieke en private opdrachtgevers dat zij maatschappelijk verantwoord met ons omgaan en dat zij ruimte bieden voor duurzaamheid en innovatie. Op dezelfde manier gaan wij om met onze opdrachtnemers. Van zowel opdrachtnemers als partners verlangt Ballast Nedam dat zij zich professioneel, integer, transparant en maatschappelijk verantwoord gedragen. Als zij met ons samenwerken op basis van prijs en kwaliteit en als er ruimte is voor innovatie, liggen duurzame samenwerking en een optimaal resultaat in het verschiet.

Inkoop professionaliseren

Ballast Nedam is in toenemende mate afhankelijk van haar leveranciers en onderaannemers. Strategische inkoop is dan ook essentieel voor onze onderneming en onze concurrentiepositie. Binnen Ballast Nedam zijn we continu bezig om onze inkoopfunctie te professionaliseren.

Ballast Nedam is zich bewust van de meerwaarde die langdurige samenwerking met leveranciers en onderaannemers kan brengen. Voordelen van langdurige samenwerking zijn dat we processen beter op elkaar kunnen afstemmen en optimaliseren. Ook kunnen we informatie en communicatie(technologie) standaardiseren en integreren.

Een van de speerpunten van Ballast Nedam op het gebied van strategische inkoop is het Productgroep Management. Afhankelijk van het type product bepalen we de beste inkoopstrategie. Zo roepen we veel voorkomende werkzaamheden, die een beperkte waarde hebben, af via concernbrede en regionaal afgesloten raamcontracten. Voor meer specifieke en specialistische productgroepen kiezen we andere samenwerkingsverbanden.

Het afgelopen jaar heeft Ballast Nedam bijgedragen aan de totstandkoming van de benchmark Strategische Partnering in de Bouw. Deze benchmark, een initiatief van Bouwend Nederland en Nevi, stelt ons in staat onze prestaties tegen het licht te houden. Dit geeft ons de kans om onze prestaties continu te verbeteren.

Onderwerpen die op korte termijn een belangrijke rol gaan spelen op het gebied van inkoop zijn onder andere duurzaamheid en prestatie-inkoop. De wens van de overheid om honderd procent duurzaam in te kopen, werkt door in de gehele keten. Ballast Nedam past haar inkoopbeleid hierop aan en treedt hierover in overleg met haar leveranciers. Bij prestatie-inkoop leggen we de verantwoordelijkheden neer bij die partijen in de keten die de verantwoordelijkheid het beste kunnen nemen of managen. Resultaat hiervan is een beter beheersbaar proces met een kwalitatief beter eindproduct. Het eerste proefproject is in 2008 met succes afgerond.



Strakke pakken in HENK

HENK is een gezonde glossy voor de bouw. Op initiatief van Arbouw promoot HENK een gezonde leefstijl. Op zoek naar 'sportieve types' kwam de redactie uit bij timmerman Rien Verhoeven en hoofdvoerder Jan van Hoof, beiden werkzaam bij Ballast Nedam Bouw West. Zij wilden wel meewerken, in de veronderstelling dat hun sportbeoefening centraal zou staan.

Dat bleek niet helemaal de bedoeling. Desgevraagd verruilden ze hun veiligheidskleding voor een chique pak en trendy overhemd. Het was even wennen: styling, visagie, belichting. Maar het resultaat van de professionele modereportage mag gezien worden. Bladeren in HENK kan op www.henkindebouw.nl.



Brammenterminal, Rotterdam

Met de bouw van de brammenterminal versterkt de haven van Rotterdam haar positie in de behandeling van gereed staal. De 500 meter lange kade aan de Mississippihaven op de Maasvlakte kan aangelopen worden door schepen met een diepgang tot ruim 16 meter.

Infrastructuur

x € 1 miljoen	2008	2007	2006	2005	2004
Omzet	708	675	676	541	522
Orderportefeuille	705	541	572	557	340
EBITDA	37	33	30	27	30
EBITA	21	19	18	16	12
EBIT	20	18	16	14	11
EBIT / omzet	2,8%	2,7%	2,4%	2,6%	2,0%
Werkzaam vermogen	133	127	109	33	29
Gemiddeld aantal medewerkers	2 131	2 098	1 977	1 934	2 048



Door de overslag van
brammen – staalplaat uit de
eerste productiebewerking van
ijzererts – kent de afmeercon-
structie van de terminal een
hoge bovenbelasting.

Markt

In de infrastructuurmarkt is er over de volle breedte voldoende werk. Er zijn lichte verschuivingen in het aanbod op de markt en er zijn voldoende marktkansen.

Het prijsniveau laat een wisselend beeld zien. In de civiele betonbouw is een licht herstel van het prijsniveau zichtbaar, in de grond-, weg- en waterbouw is het prijsniveau daarentegen nog steeds onder de maat. In de markt waar onze specialismen actief zijn en in de markt waarin een beroep wordt gedaan op het onderscheidend vermogen, heeft het prijsniveau zich verbeterd.

De economische onrust die eind 2008 is ontstaan, heeft naar verwachting weinig invloed op de overheidsinvesteringen. Die zijn namelijk vooral budgetgedreven. Het aanbod van (grote) infrastructurele werken vanuit de overheid is de komende jaren stabiel of licht stijgend. Dit is anders bij private opdrachtgevers. Onze verwachting is dat de investeringen in onder andere de industriebouw licht zullen dalen. Groeimarkten zijn naar onze mening de offshore windmolenparken, alternatieve schonere brandstoffen en infrastructurele werken in het buitenland. In deze markten kunnen wij met onze specialismen onderscheidend zijn.

De behoefte aan duurzame eindproducten en totaaloplossingen groeit. Klanten vragen ons steeds vaker in een vroeg stadium mee te denken over dit soort geïntegreerde oplossingen. Voordeel voor de klant is dat hij zich kan blijven focussen op zijn eigen kernactiviteiten. Ballast Nedam Infra neemt daarbij de verantwoordelijkheid op zich voor de ontwikkeling, de realisatie, het beheer en onderhoud, de exploitatie en waar nodig de financiering van (duurzame) projecten. Op deze manier ontzorgen wij de klant.

Marktkansen

Een goede en duurzame infrastructuur is belangrijk voor het functioneren van onze samenleving, zowel economisch als sociaal en milieugerelateerd. Aangezien deze drie aspecten vaak met elkaar conflicteren, is er steeds meer behoefte aan creatieve oplossingen buiten de gebaande paden om. Om deze oplossingen te genereren en te realiseren zijn kennis, creativiteit en innovatie nodig. Dit zijn competenties waarover Ballast Nedam Infra beschikt en waarvoor opdrachtgevers steeds vaker een beroep op ons doen.

Deze marktontwikkelingen creëren voor Ballast Nedam Infra ruimte om initiatief te nemen in het ontwikkelen, realiseren en beheren van infrastructurele projecten. Daarbij speelt ook een rol dat de overheid steeds meer projecten innovatief aanbesteedt. Dat wil zeggen dat de overheid de aanbidding niet alleen beoordeelt op prijs, maar ook op aspecten als bouwtijd, veiligheid, overlast en duurzaamheid. Deze trend zet zich in de toekomst door naar contracten die de hele waardeketen en levenscyclus beslaan. Deze contracten bieden bij uitstek kansen om duurzame totaaloplossingen voor complexe infrastructurele vraagstukken aan te bieden. Ballast Nedam Infra wil zich daarbij met name richten op concessieprojecten met een acceptabel risicoprofiel.

Wij verwachten dat de markt voor grote infrastructurele werken in de energiesector de komende jaren verder zal groeien. Het gaat hierbij om traditionele energievormen, maar onze klanten vragen ook steeds vaker om innovatieve en duurzame energievormen die inspelen



De gemeente Heerhugowaard krijgt zijn eerste tunnels onder het spoor. Onder de dubbele spoorlijn Den Helder - Heerhugowaard komt een onderdoorgang voor wegverkeer, fietsers en voetgangers waarmee onder meer de toegankelijkheid van het nieuwe industrieterrein De Vork verbetert. Onder de 110 jaar oude spoorlijn Heerhugowaard - Hoorn wordt tegelijkertijd een doorgang voor langzaam verkeer, fietsers en voetgangers, gebouwd.

op de klimaatveranderingen. Dit betekent dat wij ondernemerschap tonen door, al dan niet samen met partners, duurzame oplossingen te ontwikkelen voor de toenemende vraag naar energie. Hierbij gaat het bijvoorbeeld om initiatieven op het gebied van schonere alternatieve brandstoffen zoals CNG, LNG, biogas en waterstof en op het gebied van energiezuinige woonvormen. Hiermee spelen wij bovendien in op de ontwikkeling dat fossiele brandstoffen steeds schaarser worden en het feit dat de CO₂-problematiek steeds manifester wordt.

Strategie

Ballast Nedam Infra is een ontwikkelende bouwer die duurzame totaaloplossingen levert voor vaak abstracte vragen vanuit de markt. We signaleren, ontwikkelen, ontwerpen, realiseren, beheren, onderhouden en exploiteren deze oplossingen. Daarbij zijn we in staat deze processen zowel afzonderlijk als integraal uit te voeren. We willen onze processen aan de voorkant en aan de achterkant van de horizontale waardeketen verder uitbouwen. Hieraan gekoppeld willen we ons productenaanbod verder aanvullen door onze toeleverende bedrijven, de specialismen, te versterken. Ten slotte willen we actiever zijn in internationale projecten en in de niches industriebouw en offshore windmolens.

Voor- en achterkant in de horizontale waardeketen versterken

De kracht van Ballast Nedam Infra is dat we beschikken over de kennis en kunde om het proces in de hele waardeketen te organiseren. Aan de voorkant hebben we bedrijven die dicht bij de markt staan en door actieve plan- en projectontwikkeling eindproducten aanbieden. Wij willen deze voorkant van de horizontale waardeketen versterken. Bijvoorbeeld door grondposities te verwerven om het ontwikkelpotentieel uit te breiden, en door een vooraanstaande positie in te nemen in de publiek-private samenwerkingsmarkt voor infrastructuur. In de publieke aanbestedingsmarkt richten wij ons op de geïntegreerde contracten zoals design & construct. Hierin hebben wij de afgelopen jaren geïnvesteerd, waardoor wij kennis en ervaring in deze markt hebben opgebouwd. Aan de achterkant van de markt speelt Ballast Nedam Beheer een belangrijke rol. Deze organisatie is gespecialiseerd in het beheer van vastgoed en infrastructuur en is in staat langjarige garanties te beheren. We willen onze rol aan de voor- en de achterkant van de markt in 2009 verder versterken en uitbreiden.

De bedrijven die actief zijn in de horizontale waardeketen zijn gevestigd in Groningen, Zaandam, Arnhem, Nieuwegein, Capelle aan den IJssel, Soesterberg en Eindhoven. De afdeling Projecten in Nieuwegein verwerft en realiseert grote, risicovollere projecten. Nu richt het ketenmanagement zich nog voornamelijk op infrastructuur. De komende jaren zal dit steeds meer integreren met de activiteiten van de divisie Bouw en Ontwikkeling.

Toeleverende bedrijven in de verticale waardeketen versterken

Een belangrijke voorwaarde om de waardeketen te kunnen beheersen, is dat je als organisatie specialistische kennis en kunde in huis hebt. Ballast Nedam Infra koestert haar specialismen en wil deze bedrijven verder uitbouwen en versterken. De specialistische bedrijven zijn voor hun vakgebied het kenniscentrum en de inkoopspecialist voor de rest van de organisatie. Zij kenmerken zich door kwaliteit, innovatie en kostprijsleiderschap. Zo kunnen we een onderscheidend profiel ontwikkelen, een betere concurrentiepositie opbouwen en vandaaruit een toegevoegde financiële waarde leveren.

Een goed voorbeeld van een bedrijf dat een specialisme heeft versterkt, is Gebr. van Leeuwen uit Harmelen. Dit bedrijf heeft afgelopen jaar branchegenoot Hamstra overgenomen, een bedrijf dat wat betreft kennis en materieel complementair is aan Gebr. van Leeuwen.

De bedrijven die actief zijn in de verticale waardeketen zijn gevestigd in Kootstertille, Klazienaveen, Arnhem, Zaandam, Leerdam, Nieuwegein, Soest, Soesterberg, Harmelen, Almere en Bergen op Zoom. De grondstoffenbedrijven zijn gevestigd in Nederland, Duitsland, België en Noorwegen.

De waarde van de onderneming vergroten door actiever te zijn in de niches industriebouw, offshore windmolens en internationaal

Ballast Nedom Infra realiseert civiele en bouwkundige projecten voor industriële private partijen. Onze expertise omvat specifieke ondersteuningsconstructies voor procesinstallaties. Voorbeelden zijn funderingen, betonwerkzaamheden, staalconstructies en eventuele aanverwante infrastructuur en bouwkundige zaken. Dit past bij ons, want we zijn van huis uit aannemer met civiele techniek als belangrijkste pijler. Opdrachtgevers zijn met name de ondernemers in de proces- en maakindustrie. Ze komen meestal uit de sectoren chemie, olie, gas en uit de energiemarkt, waaronder afvalverbrandingsinstallaties (AVI) en centrales voor elektriciteit, bio-energie, biomassa- en kernenergie.

Gezien de huidige vraag naar duurzame energie, de olieprijs en de opgebouwde expertise met de bouw van het Offshore Windmolenpark Egmond aan Zee verwacht Ballast Nedom een toonaangevende positie te kunnen innemen en een bijdrage te kunnen leveren aan de Nederlandse en Europese doelstellingen op het gebied van duurzame energie. In deze markt ontwikkelt en bouwt Ballast Nedom onder andere offshore windmolenparken in Europa.

Internationaal creëert Ballast Nedom Infra nieuwe kansen door de ruime kennis en ervaring te exporteren die binnen het bedrijf aanwezig zijn met het werken in het buitenland. We voeren internationale activiteiten uit vanuit het bedrijfs onderdeel Projecten in Nieuwegein. Daarbij maken we gebruik van de internationale kennis en ervaring van de hele Ballast Nedomorganisatie. Ballast Nedom Infra richt zich hierbij primair op het management en de engineering van projecten en op de specialistische activiteiten waarmee wij ons in Nederland onderscheiden. Dat zijn bijvoorbeeld hoogwaardige funderingstechnieken, havenfaciliteiten, kademuuren, weg- en watervoorzieningen en milieutechniek. Alle internationale projecten hebben de goedkeuring nodig van de Raad van Bestuur. Belangrijke aanvaardingseisen zijn de financiering (bijvoorbeeld door de Nederlandse overheid en/of betalingsgaranties) en de contractvoorwaarden. Momenteel hebben we buitenlandse opdrachten lopen in Ghana, Gambia, Saoedi-Arabië, Suriname en op de Nederlandse Antillen.



De nieuwste woonwijk in Emmeloord, Emmelhage, heeft voor het toenemende aantal fietsers en wandelaars een tunnel gekregen. Met de aangelegde waterpartij heeft de onderdoorgang een open en licht karakter en lijkt meer op een brug dan op een tunnel. Door de open uitstraling en goede verlichting bevordert de onderdoorgang onder de Espelerweg de sociale en de verkeersveiligheid.

Duurzaamheid en innovatie

Innovatie en verandering zijn belangrijk voor iedere onderneming die haar concurrentiepositie wil behouden en verstevigen. De noodzaak om op bepaalde gebieden te innoveren in de bouwsector wordt daarbij ingegeven door een groot aantal veranderingen in de markt. In de maatschappij spelen diverse veranderingen die ervoor zorgen dat zowel onze klanten als Ballast Nedom Infra zelf andere wensen en behoeften hebben. Denk aan de globalisering, de aandacht voor duurzaamheid, de opkomst van de informatiemaatschappij, de toenemende complexiteit van de samenleving, en de omgeving waarin gebouwd moet worden. Ballast Nedom Infra speelt op deze veranderingen in. Doelstelling hierbij is om maximale waarde te leveren voor onze klant. Wij doen dat door problemen steeds meer integraal aan te pakken (systeemdenken) en door ons productenaanbod beter af te stemmen op de behoefte van de klant (productdenken). Innovatie en duurzaamheid zijn hierbij belangrijke kernwaarden voor Ballast Nedom.

Systeemdenken en de life-cyclebenadering

De terugtredende rol van de opdrachtgevers biedt ons als onderneming steeds meer ruimte om problemen integraal en over de gehele levenscyclus aan te pakken. Ballast Nedom waardeert deze ontwikkeling en we verwachten dan ook dat het systeemdenken het hele bouwproces gaat beïnvloeden. Ballast Nedom past deze werkwijze bij steeds meer projecten toe. Bovendien is onze onderneming erop gericht om deze aanpak steeds beter te faciliteren. Samenwerking vanuit een open bedrijfscultuur is hiervoor belangrijk.

Enkele voorbeelden:

- Ballast Nedom Infra Projecten heeft eind 2008 een nieuw bedrijfshandboek geïntroduceerd op basis van de ISO 15288 'Systems Engineering – System Life Cycle Processes'. In dit nieuwe bedrijfshandboek besteden we extra aandacht aan de integratie tussen bijvoorbeeld ontwerp en uitvoering. Met de introductie van het nieuwe bedrijfshandboek verankeren we het werken vanuit de levenscyclusgedachte in de organisatie.

- 3D-, 4D- en 5D-modellen (Bouw Informatie Modellen, oftewel BIM) maken het mogelijk om processen over de levenscyclus van projecten af te stemmen, te integreren en de samenwerking met partners te verbeteren. Een BIM is een intelligent model dat een product driedimensionaal beschrijft, en waaraan daarnaast dimensies als tijd (4D) en geld (5D) kunnen worden toegevoegd. Inmiddels passen we BIM's succesvol toe bij de reconstructie van de A12 tussen Gouda en Zoetermeer en de bouw van de multifuelcentrale Nuon Magnum in de Eemshaven.

Productdenken

Bij het benaderen van klanten denken en werken wij steeds meer vanuit de behoefte van de klant. Wij zijn dan ook continu bezig om ons productaanbod op die behoefte af te stemmen. Onze specialistische en toeleverende bedrijven hebben een palet aan producten dat zij voortdurend doorontwikkelen. Daarmee spelen we in op de wensen van onze interne en externe klanten. De medewerkers van Ballast Nedam bij de toeleverende bedrijven zijn specialisten op hun terrein en ontwikkelen doorlopend nieuwe oplossingen voor de voorgelegde en gesignaleerde problemen.

Enkele voorbeelden:

- De VF-paal (vibro-fluïdatiepaal) zorgt voor betere arbeidsomstandigheden en kostenbesparing. De VF-paal is ontwikkeld bij Gebr. van Leeuwen om het eenvoudiger te maken om verankeringen in de grond aan te brengen. Bij het in de grond trillen wordt de grond onder de voet van de casing verweekt (gefluïdeerd) door water in te spuiten. Daardoor kan de ankerstang sneller op diepte worden gebracht. Het aanbrengen van het groutlichaam vindt meer gecontroleerd plaats, waardoor de bouwput veel minder wordt vervuild.
- De Hailight bespaart milieu en kosten. Dit is een holle heipaal die is ontwikkeld door Haitsma Beton B.V. Deze heipaal is 30 procent lichter dan de reguliere heipaal, maar heeft dezelfde constructieve kwaliteit. Door minder beton en dus grondstoffen te gebruiken is hij niet alleen lichter, maar zijn ook de transport- en kraankosten lager. Door lichtere heistellingen te gebruiken, besparen we tot 20 procent op de uitvoeringskosten. Met name de mogelijkheden voor de nu lichtere (holle) schoorpalen worden groter. De Hailight is voor het eerst grootschalig toegepast bij de aanleg van de nieuwe N210: een primeur voor Nederland.
- De tijdelijke voegbrug zorgt voor een betere doorstroming van het verkeer. Voegen in weggedeelten vernieuwen lukt niet altijd in één nacht. Door een tijdelijke voegbrug op het wegdek vast te zetten, kan het verkeer er overdag overheen rijden. De volgende nacht kunnen we de werkzaamheden voortzetten. Bijkomend voordeel is dat met deze voegbrug de normaal geldende maximumsnelheid gehandhaafd kan blijven.
- De capaciteit om afvalwater te zuiveren is op diverse plekken in Nederland ontoereikend. Bovendien is het kostbaar om infrastructuur aan te leggen om afvalwater te transporteren naar zuiveringsinstallaties. De modulaire waterzuivering kan een aantrekkelijk alternatief zijn voor bijvoorbeeld bedrijventerreinen, uitbreidingswijken, vakantieparken, hotels en golfbanen die een alternatieve oplossing zoeken voor het afvalwaterprobleem. Afhankelijk van de wensen van de klant kunnen we zuiveringen realiseren die variëren van vijfhonderd tot tweeduizend inwonerequivalenten. De eerste modulaire waterzuivering is gerealiseerd op het terrein van de toekomstige multifuelcentrale Nuon Magnum in de Eemshaven.
- Het hefschip Svanen maakt het mogelijk om sneller, efficiënter en met minder risico windmolenparken te realiseren. Niet alleen de windmolenparken op zee worden groter, maar ook de windmolens zelf. Het plaatsen van de windmolens op zee is complex, tijdrovend en weersafhankelijk. Ballast Nedam heeft een hijsframe ontwikkeld waarmee het hefschip Svanen complete windmolens kan installeren. De windmolens worden aan land opgebouwd en getest, in een gecontroleerde omgeving. De Svanen pakt de complete windmolen op en installeert deze in één keer op zee.
- 'Groener' asfalt: de productie van asfalt is een proces waarbij veel energie nodig is. Ballast Nedam Asfalt heeft een reeks aan maatregelen genomen in de gehele keten waardoor er flink wat besparingen gerealiseerd worden. De zandsteengroeve in Bremanger Noorwegen levert bijvoorbeeld energie aan het Noorse elektriciteitsnet door gebruik te maken van de zwaartekracht. Door het transport van de grondstoffen uit te voeren met de grootste schepen wordt energie bespaard. De toepassing van Premix zorgt ervoor dat grondstoffen niet meer gewassen hoeven te worden en tot slot zorgen hergebruik van bitumen en asfalt

voor energiebesparing. In totaal bespaart Ballast Nedam op deze wijze 13 procent CO₂ op de productie van iedere vierkante meter asfalt.

- Libella maakt wonen mogelijk met een energielabel A+. Ballast Nedam Infra heeft samen met een aantal partners een overeenkomst gesloten om woningen en wijken in Nederland duurzaam te ontwikkelen. Daartoe verkopen en bouwen we energiezuinige woningen (Libellawoningen) die industrieel geproduceerd worden. Door hoge isolatiewaarden, warmtepompen voor ruimte- en tapwaterverwarming en koeling toe te passen, ligt de energieprestatiecoëfficiënt tussen 0,60 en 0,64. Kenmerken van de woningen zijn een grote keuzevrijheid voor de klant en een snelle bouwtijd. Bij de Libellawoning in Oostzaan was de doorlooptijd van het slopen van de bestaande woning en het realiseren van de Libellawoning nog geen twee maanden. Het Libellaconcept is inmiddels doorontwikkeld en ook geschikt voor grootschalige en geschakelde toepassing. Het concept is daarmee interessant voor woningcorporaties.

Gang van zaken in 2008

Ballast Nedam Infra heeft in 2008 haar operationele resultaat verbeterd tot € 20 miljoen (€ 18 miljoen in 2007). De divisie heeft zich goed geweeerd in de moeilijke omstandigheden op de infrastructurele markt. In deze paragraaf noemen we belangrijke projecten die in 2008 zijn gestart of gerealiseerd. Deze maken duidelijk hoe Ballast Nedam Infra gestalte geeft aan de strategie die we hierboven uiteen hebben gezet en hoe we deze uitvoeren binnen de organisatiestructuur.

Infra Projecten

Infra Projecten is gespecialiseerd in de realisatie van grotere complexe infrastructuurprojecten in Nederland, de grote internationale projecten van Ballast Nedam en de offshore windmolenprojecten.

Enkele voorbeelden:

- Multifuelcentrale Nuon Magnum
Ballast Nedam Infra Projecten heeft in 2008 de opdracht verworven om de civiele en bouwkundige constructies van de multifuelcentrale Nuon Magnum in de Eemshaven te realiseren. Daarnaast heeft Ballast Nedam Infra Projecten de opdracht verworven om alle tijdelijke voorzieningen voor de bouw te realiseren. De realisatie van de tijdelijke voorzieningen is in 2008 afgerond.
- Reconstructie A12 Gouda-Zoetermeer
Ballast Nedam is in opdracht van Rijkswaterstaat bezig met de reconstructie van de A12 tussen Zoetermeer en Gouda. Het project bestaat onder meer uit de reconstructie van de rijbanen over een traject van twaalf kilometer, de aanleg van spitsstroken in de middenberm, en het vernieuwen en reconstrueren van de bestaande aansluiting met de N209 bij Bleiswijk. Ook leggen we een nieuwe aansluiting met de N219 bij Zevenhuizen aan. Deze vervangt de huidige aansluitingen Zevenhuizen en Waddinxveen. Verder wordt er over het hele traject een zogeheten dynamisch verkeerssysteem aangelegd. Dit systeem is noodzakelijk voor het gebruik van de spitsstroken en bestaat onder andere uit verkeerssignalering en camerabeveiliging. Met uitzondering van de verkeerssystemen heeft Ballast Nedam alle kennis en ervaring in huis om dit soort projecten integraal te kunnen uitvoeren.
- Inzet Svanen bij de realisatie van windmolenparken
Ballast Nedam Infra Projecten heeft het hefschip Svanen in 2008 verhuurd om de funderingen voor de windmolenparken Rhyl Flats in de Ierse zee en GunFleetSands voor de kust van Londen te realiseren.
- Spoortunnel Drontermeer
Ballast Nedam ontwerpt en bouwt in combinatie, in opdracht van ProRail, de spoortunnel onder het Drontermeer als onderdeel van de Hanzelijn, de spoorverbinding tussen Lelystad en Zwolle.
- Havenuitbreiding Sint Maarten
Ballast Nedam bouwt in combinatie een nieuwe steiger voor cruiseschepen voor de havenautoriteiten van Sint Maarten. Steeds meer schepen doen deze haven aan. Met de aanleg van de nieuwe steiger kan de haven geen vier maar zes schepen per dag ontvangen en kunnen ook de grootste cruiseschepen van de wereld aanmeren.



De vestingplaats Willemstad krijgt door herontwikkeling van het havenfront een veranda aan het Hollandsch Diep. De werkhaven uit de tijd van de Deltawerken is herontwikkeld tot een ultramoderne jachthaven met onder meer een havenkantoor.

Realisatie

De vijf bouwregio's richten zich van oorsprong op de traditionele aanbestedingsmarkt voor de verwerving en de realisatie van infrastructuurprojecten in hun lokale markt. Zij richten zich steeds meer op plan- en projectontwikkelingen en projectmanagement door design & constructcontracten te verwerven.

Enkele voorbeelden:

- **Havenfront Willemstad**
Willemstad is een van de mooiste Nederlandse vestingsteden. Het is een plaats met veel bezienswaardigheden en een lange historie, maar deze had wel een kwaliteitsimpuls nodig. Ballast Nedam Infra ontwikkelt en realiseert de herontwikkeling van Willemstad. Hiermee wordt de cultuurhistorische waarde sterker en de toeristische en recreatieve aantrekkingskracht groter. Het is een totale gebiedsinrichting die leidt naar meer samenhang tussen vestingstad en havenfront. De nieuwe infrastructuur, zoals (wandel)wegen en parkeerplaatsen, wordt bekostigd met nieuw commercieel vastgoed aan de kade: winkels, kantoren en leisureconcepten. Nieuwe woningen maken het plangebied levendiger en vergroten de sociale veiligheid.
- **Augustapolder**
Vanwege woningbouw in de Augustapolder te Bergen op Zoom moet de wegenstructuur ter plaatse worden aangepast. Hierbij wordt de Markiezaatsweg opgewaardeerd door het project Randweg Zuid-West. In het design & constructcontract zijn het ontwerp en de realisatie van drie kunstwerken, een geluidscherm en het opheffen van een spoorwegovergang voorzien.
- **NS-station Holendrecht**
In het kader van het Bereikbaarheids Offensief Randstad-Regionet is in de omgeving van Holendrecht in Amsterdam-Zuidoost een nieuwe NS-halte gerealiseerd. De halte bestaat uit twee nieuwe eilandperrons met vier vaste trappen, twee liften en bijbehorende perron-outillage. De halte komt naast het bestaande metrostation op het hooggelegen viersporige baanvak Amsterdam-Utrecht.
- **Brammenterminal**
Ballast Nedam heeft in 2008 de bouw van een zogenoemde brammenterminal voor het Havenbedrijf Rotterdam in portefeuille gekregen. Hiervoor realiseren we onder andere een halve kilometer kade op de Maasvlakte. Medio 2009 leveren we de Brammenterminal op.

Concessies

Ballast Nedam Concessies heeft als doel om een langdurige en stabiele cashflow te verwerven door te investeren in duurzame projecten met een acceptabel risicoprofiel en een goed rendement. Daarnaast beheert zij deze investeringen. De focus ligt hierbij op projectfinanciering in relatie tot langdurige concessiecontracten, waaronder publiek-private samenwerkingsconcessies (pps-concessies). Ballast Nedam Concessies richt zich daarbij op publieke concessies, private concessies en concessieventures. Op termijn zal Ballast Nedam beschikken over een portfolio van investeringen in concessieprojecten die naar keuze verhandelbaar zijn of in portefeuille blijven.

Enkele voorbeelden:

Publieke concessies (pps)

- Op het gebied van vastgoed heeft Ballast Nedam drie pps-contracten in portefeuille gekregen. Voor de pps Kromhout Kazerne Utrecht heeft het consortium Komfort het contract afgesloten. Voor de pps Detentiecentrum Rotterdam heeft het consortium DC16 het contract afgesloten en voor de pps Huisvesting IB-Groep en Belastingdienst Groningen heeft het consortium Duo² overeenstemming bereikt met de opdrachtgever. In alle drie de consortia is Ballast Nedam Concessies aandeelhouder.
- Wat betreft infrastructuur is Ballast Nedam Concessies aandeelhouder in de concessionaire Wäldwei.com b.v. die sinds eind 2003 het DBFM-contract heeft verworven voor de verdubbeling van de Rijksweg N31 tussen Hemrikse en Nijegaasterhoek. Dit contract zit in de beheer- en onderhoudsfase.

Private concessions

- Offshore Windenergie

Ballast Nedam Concessies neemt deel in Netherlands Offshore Wind (NOW). NOW ontwikkelt, realiseert en exploiteert windmolenparken op zee.

Concessieventures

- CNG Net

CNG Net richt zich op het verkopen van aardgas voor de automotive sector door aardgasvulstations in Nederland te bouwen, financieren, exploiteren, beheren en onderhouden. De doelstelling is binnen vier jaar 25 duizend auto's in Nederland op aardgas te laten rijden. Hiertoe wil CNG Net een landelijk dekkend netwerk van 250 aardgasvulstations realiseren. Daarnaast richt CNG Net zich op fleetowners. Zo heeft CNG Net een samenwerkingscontract gesloten met HTM Personenvervoer voor de levering van aardgas als brandstof voor 135 bussen en voor de financiering, de realisatie, de exploitatie, het beheer en het onderhoud van het aardgasvulstation. Rijden op aardgas draagt direct bij aan een betere luchtkwaliteit en een lagere CO₂-uitstoot.

Ballast Nedam Concessies werkt in de (pps-)tenders nauw samen met diverse andere Ballast Nedambedrijven zoals Ballast Nedam Bouw Speciale Projecten, Ballast Nedam Infra Projecten en Ballast Nedam Beheer. Deze bedrijven nemen de technische scope voor hun rekening. Deze projecten passen uitstekend in de strategie van Ballast Nedam om de hele horizontale waardeketen te bestrijken, die bestaat uit het ontwikkelen, realiseren, beheren, onderhouden en exploiteren van zowel vastgoed- als infrastructuurprojecten.

Infra Consult + Engineering (IC+E)

Ontwerp en berekening van bouwconstructies zijn essentieel in het primaire proces, ook door de steeds verder gaande integratie van bouwprocessen. Ballast Nedam beschikt met haar eigen civiel-technische ingenieursbureau IC+E over een breed palet aan ontwerp-kennis en ervaring. Het bureau heeft jarenlange ervaring op het gebied van grootschalige en kleinschalige innovatieve werken in Nederland en daarbuiten. Het speelt een belangrijke rol in een groot deel van de geïntegreerde (design & construct-)contracten.

Specialismen

De specialistische bedrijven van Ballast Nedam zijn uitsluitend gericht op specifieke producten zoals funderingen en bouwkuipen. Innovatie, kostenleiderschap en inkoop-specialist zijn de kernthema's van deze bedrijven.

Enkele voorbeelden:

Parking

- Tijdelijke parkeergarages Baarn en Heerenveen

In 2008 heeft Ballast Nedam Infra twee tijdelijke parkeergarages gerealiseerd in Baarn en Heerenveen. De modulaire parkeergarages van Ballast Nedam Infra zijn prijstechnisch interessant en hebben een open en gebruiksvriendelijk karakter.

Petrol Stations

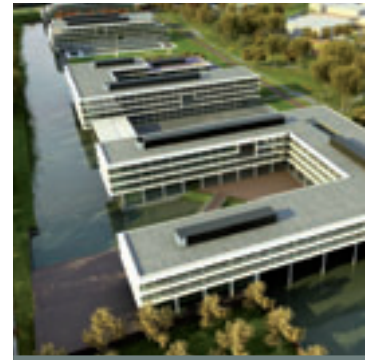
- Petrol Stations België

Concessies voor tankstations aan de Belgische snelwegen worden alleen verleend als het tankstation onder architectuur gebouwd wordt. Het realiseren van tankstations met complexe constructies binnen de geldende veiligheidsnormen is daardoor een grote uitdaging. Ballast Nedam IPM heeft jarenlange ervaring met het bouwen, renoveren en onderhouden van architectonische tankstations in België.

Milieutechniek

- Bodemsanering De Sniep, Diemen

Dit voormalige industrieterrein van 125 duizend vierkante meter in Diemen was verontreinigd met een cocktail van polycyclische aromatische koolwaterstoffen (PAK's), zware metalen, minerale oliën, PER, TRI, CIS, vinylchloride en asbest. De sanering van De Sniep is in 2008 afgerond.



Consortium Komfort realiseert, exploiteert, beheert en onderhoudt de Kromhout Kazerne in Utrecht. Hier wordt het hoofdkwartier van de Koninklijke Landmacht gevestigd, alsmede onderdelen van het Commando DienstenCentra en de Defensie Materieel Organisatie. Naar verwachting kan eind 2011 de gehele Kromhout Kazerne - met in totaal drieduizend werkplekken - worden opgeleverd.

- Recircle; 'de wereld is grond'
Ballast Nedam Milieutechniek heeft in samenwerking met Ballast Nedam Infra Zuid-Oost in 2008 Recircle opgericht. Doelstelling van Recircle is op commerciële basis grond innemen, reinigen en verkopen.

Prefab

Ballast Nedam Infra heeft vier prefabfabrieken. Deze fabrieken bestaan uit drie prefab-betonfabrieken en een ijzergieterij. De prefabfabrieken in de divisie leveren aan de hele bouwmarkt, maar vooral aan de infrastructuurprojecten.

Ballast Nedam Infra heeft de prefabmarkt in de eerste drie kwartalen van 2008 licht zien verbeteren. De economische omstandigheden hebben in het vierde kwartaal voor een aanzienlijke terugval van omzet gezorgd in de markt voor gietwerk en een lichte daling in de prefabmarkt voor utiliteits- en woningbouw. De orderportefeuille voor de grond-, weg- en waterbouw is redelijk gevuld en de verwachting is dat de vraag constant blijft. We verwachten dat de vraag voor utiliteits- en woningbouw in 2009 zal dalen.

Enkele voorbeelden:

- Lexkesveer, Wageningen
Ballast Nedam voert het design & constructcontract voor de rivierverruiming bij Lexkesveer bij Wageningen uit. Om de veerweg te vervangen door een brug gebruiken we enorme pijlers en liggers van Haitsma. De brug wordt 250 meter lang en bestaat uit onder andere negen pijlers van 120 ton die in twee gelijke delen bij Haitsma geproduceerd worden.
- Onderdoorgang Rijssen
In Rijssen heeft Ballast Nedam een fiets-/voetgangerstunnel gerealiseerd in het kader van de revitalisering van industrieterrein De Mors. De tunnel is geproduceerd bij Waco Lingen Beton. De tunnel heeft een totale lengte van ongeveer 30 meter en bestaat uit 19 elementen met een maximaal gewicht van 21,5 ton per element. De wanden van de tunnel zijn met tegels bekleed. De combinatie van verschillende materialen geeft de tunnel een bijzonder uiterlijk.

Grondstoffen

De vraag naar kwalitatief hoogwaardige grondstoffen zal de komende jaren onverminderd hoog zijn. Daarnaast neemt de vraag naar duurzame ontwikkelingen in het landschap toe. Grondstoffenwinning wordt daarmee een middel om hogere doelstellingen als hoogwaterbescherming en natuurontwikkeling te kunnen realiseren.

De bedrijven van Ballast Nedam Grondstoffen spelen in op deze ontwikkeling en zoeken continu naar mogelijkheden om de concessies uit te breiden en daarmee de positie in de grondstoffenmarkt verder te verstevigen. De grondstoffenbedrijven beheren strategische grondstoffenposities in Nederland, Duitsland, België en Noorwegen voor winning en productie van granulaten zoals zand, grind, gres en steenslag.

Belangrijke ontwikkelingen op het gebied van grondstoffen zijn:

- Ballast Nedam Grondstoffen heeft de Rivierverruiming Roosteren, het eerste Grensmaasproject bij Roosteren, succesvol afgerond. Roosteren en omgeving zijn hierdoor beter beschermd tegen hoog water en de uiterwaarden zijn heringericht, waardoor natuurontwikkeling en recreatie mogelijk worden.
- De zand- en grindgroeve in Duitsland, Großkunkel, is het afgelopen jaar opgestart. In Großkunkel is een nieuwe en moderne veredelingsinstallatie geïnstalleerd die in het najaar van 2008 operationeel is geworden.
- Ballast Van Oord Grondstoffen is een van de initiatiefnemers van het plan Culemborg aan de Lek. Ruimte voor de rivier, en stadsfront-, haven-, en recreatieontwikkeling worden in dit plan gecombineerd. Het plan moet medio 2009 leiden tot een omwisselbesluit van de rijksoverheid om dijkverhoging tegen te gaan. Uniek in het proces is dat de omgeving betrokken is bij het ontwikkelen van de plannen.
- De Lus van Linne is een oude arm van de Maas in de omgeving van Roermond. Ballast Nedam Grondstoffen is de initiatiefnemer van een plan voor natuurontwikkeling in de Lus van Linne.

Vooruitzichten

De divisie Infrastructuur ziet de komende jaren met vertrouwen tegemoet. Dit vertrouwen is gebaseerd op een goed gevulde orderportefeuille, op de verwachte prijsstijging in de markt waarin onze specialismen actief zijn, en op onze groeiende kennis van innovatieve overheidscontracten.

Voor 2009 verwacht de Raad van Bestuur dat het operationele resultaat van de divisie Infrastructuur ongeveer gelijk zal blijven bij een eveneens ongeveer gelijkblijvende omzet.



Doorbraak tunnel Drontermeer

De eerste spoortunnel in Noord Nederland bereikte in november 2008 een mijlpaal. De Commissaris van de Koningin van Overijssel, mr. G.J. Jansen en de Commissaris van Flevoland, de heer L. Verbeek verbonden het 'Oude Land' (Overijssel) en het Nieuwe Land (Flevoland) onderin de tunnel. Ze legden de verbinding met het 'timmeren van een gat' in de scheidingswand tussen de oost- en westoever van het Drontermeer. Na deze doorbraak worden in de 800 meter lange tunnelbuizen de reilsporen aangelegd. Om de natuur te sparen is gekozen voor een tunnel en zal de recreatie- en beroepsvaart over het water geen hinder ondervinden van het treinverkeer tussen Lelystad en Zwolle.



St-Gregorius College, Utrecht

Herindeling van de beschikbare ruimte, nieuwe vloeren en plafonds, isolerend glas en een gemoderniseerde installatie maken het prachtige, oude hoofdgebouw van het St-Gregorius College tot een comfortabel onderdak voor de leerlingen.

Bouw en Ontwikkeling

x € 1 miljoen	2008	2007	2006	2005	2004
Omzet	735	601	622	658	524
Orderportefeuille	1 005	916	525	503	568
EBITDA	33	36	39	38	24
EBITA	29	33	36	35	21
EBIT	29	33	36	35	21
EBIT / omzet	3,9%	5,5%	5,8%	5,3%	4,0%
Werkzaam vermogen	71	69	7	4	(29)
Gemiddeld aantal medewerkers	1 706	1 634	1 594	1 622	1 728

Markt

De markt voor woningbouw en utiliteitsbouw liet in 2008 een wisselend beeld zien. In de eerste helft van 2008 hield de groei van investeringen in de woningbouw en utiliteitsbouw van de afgelopen jaren aan. Deze voortzetting van groei ging wel gepaard met een opwaartse druk op de prijzen van toeleveranciers en onderaannemers. Hierdoor bleven de marges in de bouwsector onder druk staan. Het laatste kwartaal van 2008 kenmerkte zich door een dalend consumentenvertrouwen en algehele economische onrust. Een gevolg hiervan was een stagnatie van de verkoop van nieuwbouwwoningen. Daarnaast waren woningbouw- en utiliteitsbouwprojecten moeilijker te financieren.

De doelstelling van het kabinet is een jaarlijkse nieuwbouwproductie van 80 tot 83 duizend woningen. Deze doelstelling zal naar verwachting in 2008 niet zijn behaald. De stagnatie van de verkoop van nieuwbouwwoningen die in de laatste maanden van 2008 is ingezet zal een neerwaarts effect hebben op de bouwproductie van 2009. Het Economisch Instituut voor de Bouwnijverheid (EIB) houdt voor de komende twee jaar rekening met een daling van de nieuwbouwproductie van woningen tot 64 duizend woningen in 2010.

In de markt voor utiliteitsbouw zal de investeringsbereidheid vanuit de private sector in 2009 afnemen. Binnen de publieke sector zal de investeringsbereidheid naar verwachting constant blijven of zelfs een lichte stijging laten zien.

De woningbouwopgave verplaatst zich in toenemende mate van uitleglocaties naar het binnenstedelijk gebied. Projecten realiseren in binnenstedelijk gebied betekent hogere dichtheden, hogere complexiteit en langere doorlooptijden. We zullen continu moeten zoeken naar creatieve oplossingen met andere woonproducten. Binnen de stedelijke herontwikkeling zullen, naast het opknappen van de door het kabinet aangewezen krachtwijken, ook kantoor- en bedrijfspanden worden herontwikkeld.

Vanuit de publieke en de private sector is in de utiliteitsbouw steeds meer behoefte aan integrale projectaanpak, aan een totaaloplossing. Vooral voor de grotere kantoorgebouwen wordt van ons verlangd dat we vanaf het eerste moment meedenken en vervolgens verantwoordelijk zijn voor de ontwikkeling, de realisatie, de financiering en het beheer voor een langere periode.

Marktkansen

De politieke keuze om de uitgifte van uitleglocaties te beperken, zorgt voor een verschuiving naar binnenstedelijke herontwikkeling. Inmiddels wordt op landelijk niveau circa 45 procent van de nieuwbouwwoningprojecten in binnenstedelijk gebied gerealiseerd. Ook woningcorporaties staan voor een grote herontwikkelingsopgave voor het onroerend goed dat zij in bezit hebben in veelal binnenstedelijk gebied. Ballast Nedam Bouw en Ontwikkeling wil strategische samenwerkingsverbanden aangaan met woningcorporaties en andere marktpartijen bij gebiedsontwikkelingen. De divisie richt zich er ook op om strategische (binnenstedelijke) posities te verwerven in gebieden die zijn aangewezen of die geschikt zijn voor toekomstige woningbouw.



Tijdens de renovatie bleef het pand in de Utrechtse binnenstad gewoon in gebruik.



De Wijnhaeve toren in Rotterdam wordt een woon-toren met 63 koopappartementen, twee laagbouwblokken met 26 huurappartementen en een splitlevel 2-laagse ondergrondse parkeergarage.

Zowel in de woning- als utiliteitsbouw ontstaat steeds meer aandacht voor en vraag naar energiebesparing en duurzaamheid. Zo worden de wet- en regelgeving omtrent de normen voor energieprestaties de komende jaren aangescherpt. Ballast Nedam Bouw en Ontwikkeling zal inspelen op deze marktvraag door in woningbouw en utiliteitsbouw duurzame energieconcepten toe te passen, zoals warmte-/koudeopslag. Bij de ontwikkeling van duurzame energieconcepten staan het welzijn van de gebruiker, comfort en duurzaam omgaan met de leefomgeving voorop.

De overheid toont een toenemende investeringsbereidheid in deze economisch verslechterende tijden. Dit biedt kansen voor de markt voor utiliteitsbouw. Daarnaast zijn er vanuit de publieke sector nog andere mogelijkheden. Een voorbeeld is de veranderende regelgeving in de zorgsector, waardoor ziekenhuizen anders moeten omgaan met hun vastgoed. Ze worden minder afhankelijk van het College Bouw Zorginstellingen en worden zelf verantwoordelijk voor het beheer. Een tweede voorbeeld is de toenemende interesse voor 'brede' scholen, waarin onderwijs, opvang, zorg en sport worden gecombineerd. Dit biedt kansen voor de divisie Bouw en Ontwikkeling. Wij kunnen ons onderscheiden in deze markt door onze expertise en ervaring in te zetten op het gebied van engineer & buildprojecten.

Opdrachtgevers van grote kantoorgebouwen en bedrijfscomplexen willen zich steeds vaker uitsluitend richten op hun kernactiviteiten en willen worden ontzorgd als het om huisvesting gaat. Veelal landelijk opererende partijen verlangen van de opdrachtnemer een integrale projectaanpak. Deze ontwikkeling past in de lijn van de marktontwikkeling vanuit de overheid om steeds meer werken aan te bieden als publiek-private samenwerkingsverbanden. Dit biedt bij uitstek kansen voor bedrijven die totaaloplossingen kunnen aanbieden voor bouwvraagstukken. Ballast Nedam Bouw en Ontwikkeling wil inspelen op bovenstaande ontwikkeling en gaat zich de komende jaren richten op deze concessieprojecten.

Strategie

Ballast Nedam Bouw en Ontwikkeling wil vanuit de huidige kernactiviteiten bouw en projectontwikkeling actiever worden in de hele keten door zo vroeg mogelijk in het proces in te stappen. Daarbij wil de divisie een portefeuille van niches in huis hebben, waarmee ze in de markt onderscheidend kan optreden. Ballast Nedam Bouw en Ontwikkeling is actief in de niches hoogbouw, grote complexe projecten en ziekenhuizen. De divisie opereert succesvol in deze niches en beschikt over veel expertise en ervaring, onder andere op het gebied van engineer & buildprojecten.

Ballast Nedam Bouw en Ontwikkeling levert totaaloplossingen voor vaak abstracte vragen vanuit de markt. Dat doen we door deze oplossingen te signaleren, ontwikkelen, ontwerpen, realiseren, beheren, onderhouden en exploiteren. Deze strategie houdt in dat we de processen verder moeten uitbouwen aan de voor- en de achterkant in de waardeketen. De divisie zal daarom in de komende jaren uitgroeien tot een ontwikkelende bouwer die actief is in de hele waardeketen. We willen ons daarbij richten op niches waarmee we ons kunnen onderscheiden in de markt. Daarnaast willen we toeleverende bedrijven versterken en de waarde van de onderneming vergroten.

Voor- en achterkant in de horizontale waardeketen versterken

De kracht van de divisie Bouw en Ontwikkeling is dat we de hele waardeketen kunnen bestrijken en beschikken over kennis en ervaring van het hele bouwproces. Aan de voorkant staan onze ontwikkelingsbedrijven dicht bij de markt en richten we ons op vragen uit de markt. Wij willen de voorkant van de horizontale waardeketen versterken door te investeren in onze grondposities en daarmee ons ontwikkelpotentieel verder uitbreiden.

Met de bouwregio's willen wij een vooraanstaande positie innemen in de markt voor integrale aanpak van vastgoed door engineer & buildcontracten en door lokale projecten te ontwikkelen. De bouwregio's komen steeds eerder aan tafel en ontwikkelen voor onze klanten oplossingen voor vaak abstracte vragen. In de publieke aanbestedingsmarkt willen wij onze opgebouwde kennis en ervaring gebruiken om onze positie in 2009 verder te versterken.

In 2008 heeft Ballast Nedom de energie-exploitatiemaatschappij Climate Green opgericht. Climate Green realiseert duurzame energieconcepten in zowel woningbouw als utiliteitsbouw en bestrijkt de hele waardeketen binnen het speelveld van de duurzame energievoorziening. Climate Green verzorgt het ontwerp, de realisatie en de exploitatie voor een lange periode. In 2009 zal Ballast Nedom Bouw en Ontwikkeling de opgebouwde specialistische kennis intern verder uitbreiden en vaker inzetten binnen de projecten in woningbouw en utiliteitsbouw van de divisie.

In de markt ontstaat steeds meer behoefte om de beheerfunctie voor gebouwen in te vullen. In 2008 heeft Ballast Nedom daarom de businessunit Ballast Nedom Beheer opgericht, een joint venture tussen de divisies Bouw en Ontwikkeling en Infrastructuur. In deze businessunit hebben we alle activiteiten op het gebied van het beheren van het onderhoud en van de facilitaire dienstverlening bijeengebracht. Het betreft een samenvoeging van de activiteiten van de voormalige businessunits Ballast Nedom Services (bouw en vastgoed) en Ballast Nedom Infra Beheer (infrastructuur), en de exploitatieactiviteiten die zijn gerelateerd aan de publiek-private samenwerkingsprojecten (pps). Door deze bundeling van activiteiten kunnen we versneld en efficiënter invulling geven aan de strategie om ook na de bouwfase bij projecten betrokken te blijven. In 2009 wordt de nieuwe businessunit verder geprofessionaliseerd en uitgebouwd tot een volwaardige marktpartij voor het beheer en de exploitatie van vastgoed-, infrastructuur- en energieprojecten.

De bedrijven die actief zijn in de horizontale waardeketen zijn gevestigd in Groningen, Amsterdam, Zaandam, Emmen, Arnhem, Sittard, Nieuwegein, Capelle aan den IJssel en Eindhoven. Ballast Nedom Bouw en Ontwikkeling wil het regionale karakter van de organisatie behouden. Om projecten te verwerven is het belangrijk dat we lokaal aanwezig zijn en dat we ook op dat niveau onze identiteit duidelijk uitdragen. Ballast Nedom Ontwikkelingsmaatschappij in Nieuwegein stuurt grootschalige ontwikkelingen aan. Ballast Nedom Bouw Speciale Projecten in Nieuwegein verwerft, ontwerpt en realiseert grote, risicovollere projecten.

Toeleverende bedrijven in de verticale waardeketen versterken

Een belangrijke voorwaarde om de waardeketen te kunnen beheersen, is dat een organisatie specialistische kennis en kunde in huis heeft. Bij het benaderen van klanten denken en werken wij daarom vanuit onze kennis van bepaalde marktsegmenten, contractvormen en specialistische kennis. In de meeste gevallen is die specialistische kennis onderdeel van bouwregio's of van Speciale Projecten. Daarnaast heeft de divisie twee fabrieken die prefabricatobetonproducten leveren.

Waar mogelijk gebruiken we de producten van de specialistische bedrijven van de divisie Infrastructuur. We gebruiken bijvoorbeeld de expertise van Ballast Nedom Funderingstechnieken veelal bij het ontwerpen en realiseren van bouwkuipen voor kantoorgebouwen, parkeergarages en andere grote gebouwen. Gebr. van Leeuwen zetten we in om ankers aan te brengen en Ballast Nedom Specialistisch Grondverzet om bouwkuipen uit te graven en onderwaterbetonvloeren te storten.

In 2009 wil Ballast Nedom Bouw en Ontwikkeling de bestaande specialistische kennis intern verder uitbreiden en meer gebruikmaken van de specialistische bedrijven in de divisie Infrastructuur en in de eigen divisie.

Waarde van de onderneming vergroten

Ballast Nedom Bouw en Ontwikkeling kent al jaren een goede operationele prestatie. Die komt onder meer naar voren bij het uitvoeren van engineer & buildcontracten en bij het ontwikkelen van eigen grondposities. Voor een aantal regiobedrijven was 2008 daarentegen een teleurstellend jaar. Ballast Nedom Bouw en Ontwikkeling wil de operationele prestatie de komende jaren verder verbeteren. Door een betere uitwisseling van best practices tussen de verschillende businessunits kunnen we de bestaande kennis en ervaring beter benutten. Daarnaast willen we de risico's beter beheersen door ons te richten op een integrale aanpak en op concessies waarbij totaaloplossingen worden gevraagd.



Ballast Nedom bouwt in combinatie het grootste niet-academische ziekenhuis van Nederland. Het Jeroen Bosch ziekenhuis in Den Bosch bestaat uit vier delen. Naast het ziekenhuis zijn dat een revalidatiecentrum, een centrum voor geestelijke gezondheidszorg en een instituut voor radiotherapie.

Binnen Ballast Nedom Bouw en Ontwikkeling willen we de samenstelling van activiteiten de komende jaren wijzigen door ons naar verhouding meer te richten op de voor- en achterkant van de horizontale waardeketen. Dit betekent dat het totaal aan activiteiten relatief meer zal bestaan uit ontwikkeling en beheer van het onderhoud en de exploitatie. We zullen de ontwikkeling verder uitbreiden door de grondposities te vergroten, en daarmee het ontwikkelpotentieel, en door de grootschalige ontwikkelingen te regionaliseren. We zullen het beheer van het onderhoud en de exploitatie uitbreiden door de activiteiten meer te richten op totaaloplossingen en daarmee op langdurig beheer van vastgoed. Ook worden alle vastgoedprojecten met een lange onderhoudsperiode ondergebracht bij Ballast Nedom Beheer.

Ballast Nedom Bouw en Ontwikkeling streeft ernaar om de omloopsnelheid van de grondbank te verhogen. In 2009 zal versterkt worden ingezet op een verdere vitalisering van de grondbank, alsmede het in combinatie met derden ontwikkelen en/of het uitruilen van grondposities. Een duwtje in de rug is daarbij dat Ballast Nedom Ontwikkelingsmaatschappij in 2008 is gestegen van de elfde naar de vijfde plaats op de Building Business Reputatie Monitor onder projectontwikkelaars.

Duurzaamheid en innovatie

Innovatie en verandering zijn belangrijk voor iedere onderneming die haar concurrentiepositie wil behouden en verstevigen. Daarnaast wordt de noodzaak om op bepaalde gebieden in de bouwsector te innoveren, ingegeven door een groot aantal veranderingen in de markt en de maatschappij. Hierbij valt bijvoorbeeld te denken aan meer aandacht voor duurzame omgang met energie en materialen.

Procesoptimalisatie en standaardisatie

De bouw verandert de laatste decennia in toenemende mate van een ambachtelijk bedrijf in een assemblagebedrijf, maar desondanks vinden er nog veel handelingen plaats op de bouwplaats onder wisselende omstandigheden. Hierdoor worden nog steeds mankracht en materialen onnodig verspild. Bovendien beïnvloedt dit in veel gevallen de kwaliteit in negatieve zin. Ballast Nedom Bouw en Ontwikkeling wil in 2009 nog meer focussen op een optimale procesbeheersing. Daarnaast willen we ons meer gaan toeleggen op fabrieksmatige vervaardiging van woningen, waarbij we de resterende (afbouw)werkzaamheden op de bouwplaats sterk reduceren.

Productdenken

Bij het benaderen van klanten denken en werken wij steeds meer vanuit de behoefte van de klant. Wij zijn dan ook continu bezig om ons productenaanbod op die behoefte af te stemmen. Onze strategie is hierop ingericht door de verticale waardeketen te versterken. De specialistische en toeleverende bedrijven in de waardeketen onderscheiden zich in de markt door innovatie in product en kostprijsleiderschap. Zij hebben een palet aan producten dat zij voortdurend doorontwikkelen en spelen in op de wensen van onze interne en externe klanten. Wij vullen hierdoor ons productenaanbod steeds verder aan. De medewerkers van Ballast Nedom bij de toeleverende bedrijven zijn specialisten op hun terrein en ontwikkelen doorlopend nieuwe oplossingen voor de voorgelegde en gesignaleerde problemen.

Enkele voorbeelden:

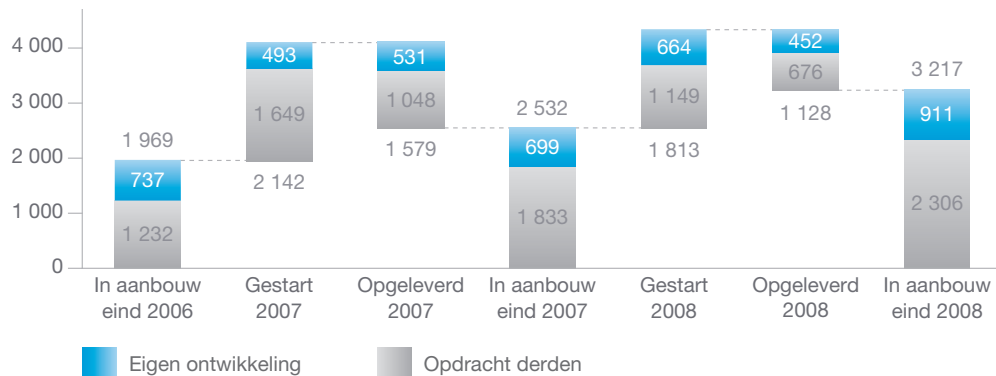
- Ballast Nedom heeft de energie-exploitatiemaatschappij Climate Green opgericht. Climate Green ontwerpt, realiseert en exploiteert duurzame energieconcepten. Climate Green combineert daartoe een aantal bestaande duurzame oplossingen die elkaar in werking versterken en die een minimaal energieverbruik en een maximaal gebruikscomfort garanderen. Een voorbeeld is warmte-/koudeopslag.
- Hoco Beton werkt aan een verbetering van de productefficiency door een mattenlasmachine aan te schaffen. Met deze machine kan het bedrijf volledig geautomatiseerd 3D-korven produceren.

Gang van zaken in 2008

Ballast Nedam Bouw en Ontwikkeling heeft in 2008 een operationeel resultaat behaald van € 29 miljoen (2007: € 33 miljoen). Dit is een goed resultaat, zeker gezien de opwaartse druk op de prijzen van de onderaannemers en de toeleveranciers en de algehele economische onrust eind 2008.

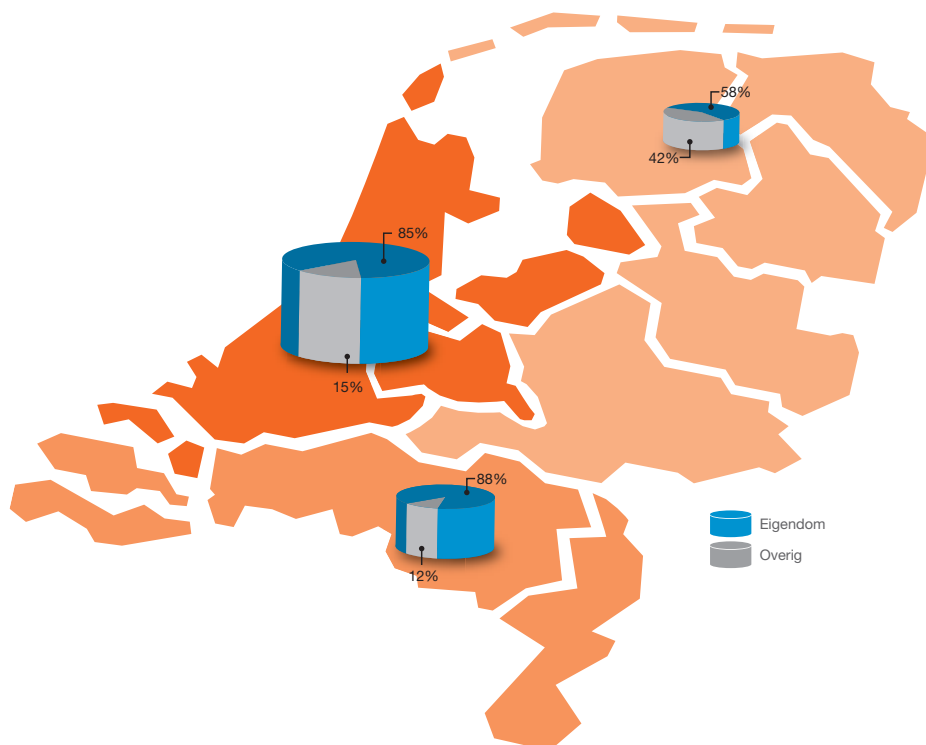
Evenals in 2007 zijn in 2008 meer woningen in productie genomen dan er zijn opgeleverd, waardoor het aantal woningen in aanbouw eind 2008 is gegroeid tot 3 217 woningen. Dit draagt bij aan de goed gevulde orderportefeuille van 2009. Van het aantal woningen in aanbouw komt 28 procent voort uit eigen ontwikkeling.

Woningbouw in aantallen



Grondposities en ontwikkelpotentieel

In het afgelopen jaar is het ontwikkelpotentieel van de grondbank met 1 procent afgenomen tot circa 14 800 woningen. De boekwaarde steeg met 11 miljoen tot 142 miljoen euro. Deze toename komt door betalingen op al eerder aangegane verplichtingen. De grondbank is in hectares afgenomen van 604 naar circa 580 hectare. Het ontwikkelpotentieel van de grondbank voor wat betreft zakelijk vastgoed bestaat uit 315 duizend vierkante meter kantoorruimte en 219 duizend vierkante meter overige commerciële ruimten.





In 2008 voltooide Ballast Nedam de nieuwe kantoorruimte voor het Internationaal Strafhof (ICC) in Den Haag. Het kantoor van ruim 13 000 m² werd binnen 14 maanden aan de Rijksgebouwendienst opgeleverd. De ontwikkeling van het kantorencomplex Haagse Veste is een initiatief van Ballast Nedam en Strabag en is volledig verkocht aan institutionele beleggers.

Hierna noemen we belangrijke projecten per werkmaatschappij die in 2008 zijn gestart of gerealiseerd. Deze projecten maken duidelijk hoe Ballast Nedam Bouw en Ontwikkeling gestalte geeft aan de strategie en hoe we deze uitvoeren binnen de organisatiestructuur.

Ontwikkeling

Ballast Nedam Ontwikkelingsmaatschappij ontwikkelt, zo mogelijk op eigen grond, woningen, kantoren en andere functies zoals winkels en scholen.

Enkele voorbeelden van gerealiseerde en lopende projecten:

- **Berckelbosch, Eindhoven**
In Eindhoven ontwikkelt Ballast Nedam Ontwikkelingsmaatschappij het grootschalige woningbouwproject Berckelbosch, een project van ongeveer 900 woningen. In 2008 zijn de eerste twee deelplannen opgeleverd, in totaal 76 woningen. Medio 2008 is het eerste deelplan in verkoop gegaan waarbij Climate Green de duurzame energievoorziening verzorgt. Er wordt onder andere gebruikgemaakt van warmte-/koudeopslag. Alle volgende deelplannen zullen worden uitgevoerd met de duurzame energievoorziening.
- **Rosep, Veldhoven**
Op de plek waar voorheen de plaatselijke atletiekvereniging haar onderkomen had, ontwikkelt Ballast Nedam Ontwikkelingsmaatschappij 74 nieuwbouwwoningen. De woningbouwlocatie Rosep ligt tussen het centrum van Veldhoven-Dorp en de wijk Pegbroeken. De voormalige atletiekbaan is bepalend geweest voor de vormgeving van het stedenbouwkundig plan. In juli 2008 is een aanvang gemaakt met de bouw van 48 woningen.
- **Courtine Den Haan, Gorinchem**
Op het voormalige terrein van staalkabelfabriek Den Haan aan de rand van de historische binnenstad van Gorinchem ontwikkelt Ballast Nedam Ontwikkelingsmaatschappij circa 134 appartementen en 39 herenhuizen. Gelegen tegen de stadswallen aan en tussen twee vestingbolwerken in, wordt een binnenstedelijke woonlocatie gecreëerd. In 2008 zijn 102 woningen opgeleverd.
- **Haagse Veste, Den Haag**
In 2008 voltooide Ballast Nedam Ontwikkelingsmaatschappij de nieuwe kantoorruimte voor het Internationaal Strafhof te Den Haag. Het kantoor van ruim 13 duizend vierkante meter werd binnen 14 maanden aan de Rijksgebouwendienst opgeleverd. De ontwikkeling van het kantorencomplex Haagse Veste is een initiatief van Ballast Nedam Ontwikkelingsmaatschappij en Strabag en is verkocht aan institutionele beleggers.

Speciale Projecten

Ballast Nedam Bouw Speciale Projecten is gespecialiseerd in de realisatie van de grotere complexe bouwprojecten in Nederland.

Enkele voorbeelden van gerealiseerde en lopende projecten:

- **Faculteit Natuurwetenschappen, Wiskunde en Informatica (UvA), Amsterdam**
Nieuwbouw van een universiteitsgebouw voor de Universiteit van Amsterdam. Het gebouw is bedoeld voor de faculteiten Natuurwetenschappen, Wiskunde en Informatica. Het omvat onder andere lokalen, laboratoria, kantoren, een bibliotheek, sportfaciliteiten en restauratieve voorzieningen. Het gaat om circa 70 duizend vierkante meter. Innovatief is de verwarming en koeling door betonkernactivering, die zorgt voor een constante temperatuur. Deze techniek is bijvoorbeeld toegepast in de laboratoria. De oplevering van dit engineer & buildproject staat gepland voor voorjaar 2010.
- **JuBi, Den Haag**
In hartje Den Haag moet op een bouwplaats ter grootte van een 'postzegel' het grootste project van de Rijksgebouwendienst komen: de nieuwbouw van de ministeries van Justitie en Binnenlandse Zaken. Twee torens van circa 140 meter naar een ontwerp van de architect Hans Kollhoff zullen verrijzen op de plek waar vroeger de Zwarte Madonna stond. Bouwcombinatie JuBi bv. heeft in 2008 de opdracht verworven. De bouwcombinatie bestaat naast Ballast Nedam Bouw Speciale Projecten uit BAM Utiliteitsbouw en de installatiebedrijven Homij en Imtech.

- ROC Mondriaan, Den Haag

In Den Haag hebben we het nieuwbouwproject voor de Mondriaan Onderwijsgroep gebouwd. De oppervlakte bedraagt 22 duizend vierkante meter. Een aantal Mondriaanopleidingen is samengevoegd in dit kleurrijke onderwijscomplex. Bijzonder zijn de leerwerkbedrijven op de begane grond. Studenten oefenen hun ondernemerschap in onder andere een themacafé, een sociaal restaurant, een kapsalon, een (stoffen)winkel, een copyshop en zelfs een wellnesscentrum, die allemaal openbaar toegankelijk zijn voor Hagenaars. We hebben dit design & buildproject opgeleverd op 1 februari 2008. De gemeente Den Haag heeft het project onderscheiden met de Haagse Nieuwe Stad Prijs 2008.

- Maasstad Ziekenhuis en Zorgboulevard, Rotterdam

Het nieuwe Maasstad Ziekenhuis speelt in op alle mogelijke zorgvragen, ook complexe vragen waar de nieuwste techniek bij komt kijken. Tegelijk met het ziekenhuis wordt ook de Zorgboulevard geopend. Dit is een bedrijfsverzamelgebouw met diverse functies die aan het ziekenhuis gerelateerd zijn. Voorbeelden zijn een kraamhotel, twee revalidatieklinieken en een psychiatrische instelling. Aan de centrale 'winkelstraat' komen winkels en restauratieve voorzieningen. Ballast Nedom Bouw Speciale Projecten realiseert het Maasstad Ziekenhuis (traditioneel) en de Zorgboulevard (design & buildcontract) in samenwerking met BAM Utiliteitsbouw.

Realisatie

De bouwregio's realiseren van oorsprong woningbouw en utiliteitsbouw in hun lokale markt. Zij richten zich steeds meer op plan- en projectontwikkelingen door grondposities te verwerven en op specifieke niches.

Enkele voorbeelden van gerealiseerde en lopende projecten:

- Timmerfabriek Sphinx, Maastricht

In 2008 is in Maastricht aan de wijkontwikkelingsmaatschappij Belvédère de voormalige timmerfabriek Belvédère van de Sphinx opgeleverd. Het project betreft een complexe casco restauratie van 6 600 vierkante meter.

- Hasebroekstraat, Den Haag

Voor de woningstichting Vestia bouwen we een complex van 272 sociale woningen in Spoorwijk in Den Haag. De woningen zullen beschikken over een zeer energiezuinige installatie, waardoor ze uitkomen op een zeer lage energieprestatiecoëfficiënt (EPC).

- Restauratie en functiewijziging Kloosterkwartier, Sittard

Voor eigen risico en rekening werkt Ballast Nedom aan de herbestemming en restauratie van het Kloosterkwartier in Sittard. Het voormalige klooster meet in totaal 20 duizend vierkante meter. We realiseren hier een hotel met 73 kamers, een conferentieoord, een brasserie, winkeltjes, 17 short stay-appartementen en 15 luxe appartementen. Onder de achter het kloostercomplex gelegen 'schootsvelden' realiseren we een parkeergarage. De laatste oplevering is gepland in 2010.

- Sint Antonius Ziekenhuis, Nieuwegein

In opdracht van het Sint Antonius Ziekenhuis is in 2008 een start gemaakt met het maken van een overkapping van de uitgang van de parkeergarage, een fietsenstalling voor 802 fietsen in drie bouwlagen, diverse kantoorruimten, patiëntenkamers en sanitaire ruimten. De oplevering zal naar verwachting voorjaar 2009 gereed zijn.

- Gregorius College, Utrecht

In het oude centrum van Utrecht aan de Nobeldwarsstraat wordt in opdracht van het schoolbestuur het schoolgebouw (ca. 3 000 m²) van het Gregorius College gerenoveerd. Een complex binnenstedelijk project waar tijdens de bouw de lessen gewoon doorgang blijven vinden.

Beheer

Ballast Nedom Beheer verzorgt het beheer en de exploitatie van vastgoed-, infrastructuur- en energieprojecten, alsmede het beheer van de langjarige garanties op gerealiseerde Ballast Nedomprojecten.



In de vinexlocatie Vleuterweide in Vleuten de Meern ontwikkelt Ballast Nedom in totaal 1 100 woningen, in een grote diversiteit. Ballast Nedom neemt deel in deze gebiedsontwikkeling via GEM (Gemeenschappelijke Exploitatiemaatschappij) Vleuterweide.



De staalconstructie biedt straks plaats aan twee kantoorverdiepingen en in het werk wordt er nog een verdieping op gezet. Om de 550 ton wegende constructie meer dan 30 meter hoog op de kolommen te leggen werd gebruik gemaakt van twee gigantische 8 tons kranen, die voor het eerst in Nederland werden ingezet.

Enkele voorbeelden van projecten:

- Offshore Windpark, Egmond aan Zee
Ballast Nedam Beheer beheert en onderhoudt het windmolenpark nabij Egmond aan Zee. Het windmolenpark is het eerste grote windpark dat in de Noordzee voor de Nederlandse kust is gebouwd. Het bestaat uit 36 windmolens. Ballast Nedam heeft als partner in de Bouwcombinatie Egmond op turnkeybasis het Offshore Windpark Egmond aan Zee ontworpen en gebouwd.
- Onderhoud 250 horecapanden
Voor de Belgische belegger Cofinimmo wordt het vastgoedbeheer en het bouwkundige onderhoud van 250 horecapanden in Nederland uitgevoerd.
- Onderhoud N210, Bergambacht
Voor de provincie Zuid-Holland wordt de bestaande N210 (nabij Bergambacht) in stand gehouden en bij oplevering van het nieuwe traject voor 20 jaar beheerd en onderhouden.
- Vastgoedbeheer Alliance Apotheek
Ballast Nedam Beheer verzorgt voor Alliance Apotheek B.V. het vastgoedbeheer en eerstelijns huisvestingszorg van de 78 apotheken van Alliance Apotheek in Nederland. Aan de buitenkant zijn de apotheken herkenbaar als Kring-apotheek.
- CNG Net, aardgasvulstations
Ballast Nedam Beheer is verantwoordelijk voor het technisch beheer van de aardgasvulstations van CNG Net. CNG Net richt zich op het verkopen van aardgas voor de automotive sector door het bouwen, financieren, exploiteren, beheren en onderhouden van aardgasvulstations in Nederland.

Prefab

De twee prefabfabrieken van Ballast Nedam Bouw en Ontwikkeling leveren aan de woningbouw en utiliteitsbouw. Beide fabrieken leveren projectspecifiek prefabbeton.

Enkele voorbeelden van projecten:

- The Wall, Utrecht
Hoco Beton heeft in 2007 de opdracht verworven voor de productie en montage van het langste gebouw van Nederland: The Wall in Utrecht. Het gebouw wordt 610 meter lang en varieert in hoogte van drie tot acht lagen. Er zal bijna 30 duizend vierkante meter prefabbeton voor worden gebruikt.
- Maastoren, Rotterdam
Hoco Beton is ook betrokken bij de bouw van het hoogste gebouw van Nederland. Dit is de Maastoren; een 165 meter hoog gebouw in Rotterdam dat volledig wordt opgebouwd uit prefabbetonelementen.

Vooruitzichten

De orderportefeuille is tot halverwege 2010 goed gevuld, voor een belangrijk deel met overheidsopdrachten. Ballast Nedam Bouw en Ontwikkeling heeft zich de laatste jaren geprofileerd als een zeer gewaardeerde partner voor de rijksoverheid, diverse zorginstellingen, woningcorporaties en onderwijsinstellingen.

De Raad van Bestuur verwacht dat de divisie Bouw en Ontwikkeling een lager operationeel resultaat zal behalen bij een lagere omzet, doordat de markt voor vastgoedontwikkeling, en dan met name de woningmarkt, nagenoeg tot stilstand is gekomen. Op korte termijn wordt daarin ook geen verbetering verwacht. Bouw en Ontwikkeling zal het kostenniveau van de ontwikkelingsactiviteiten aanpassen, de samenwerking met woningcorporaties intensiveren en versneld goedkopere woningen (her)ontwikkelen.



New Babylon, Den Haag

Onderdeel van het multifunctionele woon-, werk- en winkelcentrum is een 7,2 meter hoge staalconstructie van 36 bij 27 meter. Tijdens een spectaculaire operatie in september 2008 werd deze staalconstructie in één keer op zijn plek gehesen, recht boven het bestaande en in gebruik zijnde hotel.



Onderzeedienstkade en Visserijkade, Den Helder

De ook in 1949 door Ballast Nedam aangelegde Onderzeedienstkade is na de uitbreiding 550 meter lang en geschikt voor op- en overslag van goederen. Op de kop van de kade is een aanlegvoorziening voor de zeeгаande recreatievaart. De kade kreeg een nieuwe naam: de Nieuwediepkade.

Overig

In dit hoofdstuk bespreken we kort de overige onderdelen van Ballast Nedam. Achtereenvolgens zijn dat ABL2, Ballast Nedam ICT en International.

ABL2

ABL2 is een joint venture van Ballast Nedam en TCN. ABL2 richt zich op het versnellen, verbeteren en verwezenlijken van integrale gebiedsontwikkelingen. We hanteren hierbij een vernieuwende vorm van procesmanagement.

In het derde jaar na oprichting is ABL2 betrokken bij enkele aansprekende gebiedsontwikkelingen door het hele land. In 2008 hebben we een positief resultaat behaald en zijn we gegroeid tot tien medewerkers.

Enkele voorbeelden:

- In de gemeente Woensdrecht voeren we een businesscase uit voor het Stork Fokkerterrein binnen de integrale gebiedsontwikkeling bij de luchtmachtbasis Woensdrecht.
- Voor de gemeente Brunssum toetsen we de haalbaarheid van de integrale ontwikkeling van de Oostflank van de gemeente. Dit is een zeer verrommeld gebied binnen een regio waar vergrijzing en ontgroening een complicerende factor zijn voor herontwikkeling.
- We begeleiden de gemeente Schiedam bij het maken van een keuze uit drie strategische ontwikkelopties voor het Wilhelmina-havengebied.
- We ondersteunen ProRail bij haar positionering als grondbezitter met vastgoedpotentieel.

Ballast Nedam ICT

Ballast Nedam ICT is het specialistische bedrijf dat aan heel Ballast Nedam diensten levert op het gebied van informatie- en communicatietechnologie. Verder is bij Ballast Nedam ICT een aantal gezamenlijke diensten ondergebracht die niet direct ICT-gerelateerd zijn zoals Leasebeheer en het Printcentrum. Het bedrijf is primair gericht op innovatie en efficiency.

Actief zijn in de hele bouwketen

De standaard ICT-infrastructuur ondersteunt de medewerkers om informatie te delen tijdens alle bouwfasen. Met name via het Sharepoint-platform kunnen bedrijfsonderdelen die in verschillende bouwfasen actief zijn, gemakkelijk informatie delen en elektronisch samenwerken. Dat kan met elkaar, maar ook met externe partijen. Via de invoering van de 'Code voor Informatiebeveiliging' geven we ook vorm aan de complexe ICT-veiligheidsaspecten die het integraal werken met externe partijen met zich meebrengen.

De verlenging van de waardeketen komt terug in diverse selecties en implementaties van informatiesystemen om de projecten te bewaken en de beheer- en onderhoudsfase te ondersteunen. Bij Ballast Nedam Beheer wordt nu het servicemanagementpakket Maximo ingevoerd. Dit pakket ondersteunt het beheer van complexe infrastructurele en bouwkundige objecten.

Zowel Ballast Nedam Bouw en Ontwikkeling als Ballast Nedam Infra combineren het gebruik van geavanceerde 3D-modellen steeds meer met de dimensies tijd en geld. Ook dat draagt bij aan een efficiënte informatieoverdracht: van ontwerp, via realisatie naar beheer en onderhoud.

Een excellente prestatie leveren

Ballast Nedammedewerkers kunnen beschikken over de modernste ICT-hulpmiddelen om hun persoonlijke productiviteit te vergroten. Een aantal ICT-ontwikkelingen draagt sterk bij aan een efficiënter energiegebruik. Zo zorgt de nieuwe videoconferencingapparatuur op de regiokantoren voor minder reiskilometers en geeft het virtualiseren van servers een aanzienlijk lager energieverbruik in de centrale computerruimten.



Onderzeedienstkade en
Visserijkade, Den Helder.

We hebben het tactische inkoopstelsel AGIS ondernemingsbreed ingevoerd. Hierdoor kunnen we vooral in de realisatiefase via een efficiënter proces inkopen. Daarnaast hebben we het calculeren op basis van grond-, weg- en waterbouwbestekken gestandaardiseerd op het pakket GWW-Calc.

Gezamenlijke diensten zoals Leasebeheer en Printcentrum zijn ondergebracht onder de vleugels van Ballast Nedam ICT. Dit zorgt voor een efficiënte aansturing en eenduidige administratieve processen, maar vooral voor meer focus op het primaire proces bij de andere bedrijfsonderdelen.

International

In de Canadese Rocky Mountains, in het oosten van de provincie British Columbia, ontwikkelt Ballast Nedam Kicking Horse Mountain Resort, een uitdagend skigebied en een aantrekkelijke vakantiebestemming voor de zomer. Ballast Nedam verzorgt zowel de exploitatie van het skigebied als de ontwikkeling van het vastgoed.

In 2008 hebben we in samenwerking met de lokale overheid gewerkt aan een nieuw masterplan voor het gebied. Dit zal resulteren in een aanzienlijke vergroting van het ontwikkelrecht.



Nieuwe Stadprijs Den Haag voor ROC Mondriaan

De Gemeente Den Haag reikt jaarlijks de Nieuwe Stad Prijs uit als waardering en bekroning van hoogwaardige stedelijke vernieuwingsprojecten. ROC Mondriaan is als Design en Build gerealiseerd door Ballast Nedam Speciale Projecten in samenwerking met AGS Architecten. Volgens de jury levert het nieuwe ROC-gebouw een bijzondere bijdrage aan de vernieuwing van het Haagse Laakhaven. Door de studenten, die zelf erg trots zijn op dit gebouw, ontstaat er meer levendigheid op straat wat een gevoel van veiligheid en dynamiek teweeg brengt. De jury heeft ook bewondering voor de opzet van het gebouw, ondanks de krappe onderwijsbudgetten.

Risicobeheersing en risicoprofiel

De Raad van Bestuur van Ballast Nedom is ervoor verantwoordelijk dat op onze onderneming toegesneden interne risicobeheersings- en controlesystemen worden opgezet, en dat deze systemen ook goed werken. Deze systemen zijn ingericht om significante risico's te beheersen en om operationele en financiële doelstellingen te realiseren. Daarnaast zijn ze er om te waarborgen dat relevante wet- en regelgeving wordt nageleefd. Risicomanagement houdt in dat we de risico's die zouden kunnen verhinderen dat de bedrijfsdoelstellingen en resultaten worden behaald, tijdig kunnen identificeren en beheersen. Het is voor Ballast Nedom een kerncompetentie om deze risico's te beheersen.

In het risicobeleid van Ballast Nedom heeft de Raad van Bestuur kaders vastgelegd om de risico's binnen het concern te beheersen binnen een helder en consistent systeem. De kernpunten daarvan zijn:

- Het is essentieel voor een gezonde onderneming om verantwoorde risico's te nemen. Het management op ieder niveau is ervoor verantwoordelijk om deze risico's zorgvuldig te identificeren, analyseren, bewaken en beheersen, zodanig dat deze acceptabel zijn.
- Onder de eindverantwoordelijkheid van de Raad van Bestuur beheersen de divisiedirecties en het decentraal management de risico's op hun managementniveau en zijn ze ervoor verantwoordelijk dat de relevante wet- en regelgeving en de interne gedragsregels worden nageleefd.
- Het management op ieder niveau controleert dat ook de volgende managementlaag een adequaat risicobeheersings- en controlesysteem hanteert, en erop toeziet dat de relevante regelgeving en gedragsregels worden nageleefd.

In dit hoofdstuk behandelen we achtereenvolgens: risicobeheersing en organisatie, de soorten risico's, de gevoeligheidsanalyse van vijf belangrijke risico's en een SWOT-analyse.

Risicobeheersing en organisatie

Ballast Nedom is decentraal georganiseerd in divisies, die uit werkmaatschappijen bestaan. Om te voorkomen dat deze werkmaatschappijen ongewenste risico's nemen, bestaat er een structuur waarbij de divisiedirectie vooraf toestemming moet geven voor contracten boven een bepaalde grens. De Raad van Bestuur moet projecten die als risicovol worden beoordeeld goedkeuren, voordat een contract kan worden afgesloten. Dat geldt in ieder geval voor projecten met een (mogelijke) productiewaarde van meer dan 25 miljoen euro, internationale contracten, investeringen in grondposities, investeringen in materiële vaste activa en verplichtingen die worden aangegaan voor meerdere jaren. Over deze projecten rapporteren de divisies vervolgens afzonderlijk in hun periodieke rapportages aan de Raad van Bestuur.

Risico's bij projecten die Ballast Nedom voor eigen rekening ontwikkelt, beheersen we met behulp van specifieke procedures en beoordelingscriteria. Zo wordt de bouw pas gestart, als er voldoende zekerheid is over de verkoop of verhuur. Bij woningbouw wordt in de regel een minimumpercentage aangehouden van 60 procent; bij zakelijke vastgoedprojecten wordt uitgegaan van 100 procent.

Instrumenten om risico's te beheersen zijn: het waarborgen van de kwaliteit van het management, het corporate governancebeleid, de gedragscode, de rapportage- en accountingrichtlijnen en het managementinformatiesysteem van Ballast Nedom. Iedere businessunitmanager heeft duidelijk gedefinieerde 'terms of reference' waarin zijn bevoegdheden zijn geregeld. De risico's worden periodiek gerapporteerd en beoordeeld door het management. Jaarlijks legt een businessunitmanager verantwoording af over het gevoerde beleid met een schriftelijke verklaring.

Interne controle

Financiële en operationele risico's en het risico dat relevante wet- en regelgeving niet wordt nageleefd, proberen we zo volledig mogelijk te beheersen door risicoanalyses in samenhang met een systematische rapportage en door een verantwoorde manier van financiering. De financiële en operationele rapportage voeren we uit aan de hand van het businessplan,



De rioolwaterzuivering in Zaandam dateert uit 1967 en zuivert rioolwater van de gemeente Zaanstad, Wormerland, Landsmeer en Oostzaan. De biologische zuivering van de bestaande installatie is uitgebreid en tijdens de bouw ging de zuivering van het water gewoon door.

met een fasering in dertien perioden voor het lopende jaar. De rapportage bestaat uit een dagelijkse liquiditeitsrapportage, een periodieke financiële rapportage en een uitgebreide kwartaalrapportage. De Raad van Bestuur bespreekt de gang van zaken periodiek met de divisiedirecties aan de hand van de financiële en operationele rapportages, waarin altijd het risicoprofiel wordt beschreven. De divisiedirecties voeren soortgelijke besprekingen met de directies van de werkmaatschappijen. In deze besprekingen wordt er nadrukkelijk aandacht aan besteed dat de relevante wet- en regelgeving wordt nageleefd en dat er interne gedragsregels zijn die deze naleving ondersteunen.

Audit Committee

In 2008 is het Audit Committee operationeel geworden. Dit comité vergadert driemaal per jaar in aanwezigheid van het financieel management van Ballast Nedam en tweemaal in aanwezigheid van de externe accountant. Tijdens die vergaderingen bespreekt het comité de financiële gang van zaken, de bevindingen op het gebied van interne controle en het risicomanagement van de onderneming. De werkzaamheden van 2008 zijn opgenomen in het Bericht van de Raad van Commissarissen.

Integriteit bewaken met gedragscode

Het management van Ballast Nedam zorgt er op alle niveaus voor dat de wet- en regelgeving strikt wordt nageleefd. Dit is onder andere vastgelegd in een gedragscode waarover alle medewerkers individueel zijn geïnformeerd. In deze gedragscode staan onder meer de integriteitsregels, de regels voor geschenken en giften, de procedures om overtredingen intern te melden (Klokkenluidersregeling) en de sancties waartoe overtredingen kunnen leiden.

In de periodieke besprekingen over de gang van zaken en in alle managementopleidingen stellen we de naleving van de wet- en regelgeving structureel aan de orde. De gedragscode is opgesteld volgens de uitgangspunten van de Stichting Beoordeling Integriteit Bouwnijverheid, die er onafhankelijk op toeziet dat Ballast Nedam deze code naleeft.

Verklaring Raad van Bestuur

De jaarrekening geeft een getrouw beeld van de activa, de passiva, de financiële positie en de winst van Ballast Nedam inclusief de gezamenlijk in de consolidatie opgenomen ondernemingen. Het jaarverslag geeft een getrouw beeld omtrent de gang van zaken gedurende het boekjaar en de toestand op de balansdatum van Ballast Nedam inclusief de gezamenlijk in de consolidatie opgenomen ondernemingen. In het jaarverslag zijn de wezenlijke risico's waarmee Ballast Nedam wordt geconfronteerd beschreven.

De interne risicobeheersing- en controlesystemen van Ballast Nedam worden regelmatig geanalyseerd en geëvalueerd. Ballast Nedam gebruikt hiervoor het COSO-raamwerk (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission). Dit is in 2008 opgevolgd en waar nodig verbeterd. Dit raamwerk voor interne controle heeft nadrukkelijk een plaats binnen de risicobeheersing- en controlesystemen in de interne businessplanning- en rapportagesystematiek van de werkmaatschappijen en divisies. Het risicoprofiel en de interne risicobeheersing- en controlesystemen zijn ook regelmatig met de Raad van Commissarissen besproken. Er zijn geen indicaties dat de opzet van de bestaande systemen niet adequaat zou zijn. Natuurlijk beseffen we dat de interne risicobeheersing- en controlesystemen geen absolute zekerheid bieden dat we altijd onze doelstellingen zullen realiseren. Evenmin kunnen we met deze systemen alle onjuistheden van materieel belang, verlies, fraude en overtredingen van wetten en regels helemaal voorkomen. In de komende jaren blijven we de opzet en de werking van de interne risicobeheersing- en controlesystemen continu beoordelen en waar mogelijk verbeteren.

Verzekeringen

Een belangrijk onderdeel van het risicomanagement van Ballast Nedam is het verzekeringsprogramma. Bij Ballast Nedam is het een centrale verantwoordelijkheid om verzekeringen af te sluiten, en deze taak is dan ook centraal georganiseerd. De betreffende afdeling bewaakt dat de risico's die daarvoor in aanmerking komen, binnen de centraal afgesloten verzekeringsovereenkomsten worden opgenomen en bewaakt dat voldoende dekking voor aansprakelijkheid wordt afgesloten.

Soorten risico's

Ballast Nedam heeft te maken met diverse soorten risico's. Grofweg zijn ze in te delen in marktrisico's, financiële en operationele risico's, liquiditeit- en treasuryrisico's en overige risico's.

Marktrisico's

Ballast Nedam is vooral actief op de Nederlandse markt. De kernactiviteiten zijn ontwikkeling, realisatie en beheer van het onderhoud en de exploitatie van zowel vastgoed- als infrastructuurprojecten. De resultaten worden in belangrijke mate beïnvloed door de economische situatie in Nederland en de bestedingen van de overheid. Voor de divisie Infrastructuur geldt dat laatste sterker dan voor de divisie Bouw en Ontwikkeling. De opbrengsten van Bouw en Ontwikkeling zijn echter juist weer afhankelijker van het vertrouwen van de woonconsument in de toekomst. Die is op zich weer afhankelijk van de beschikbaarheid van financiering, de ontwikkeling van de rente, het vertrouwen in de handhaving van de aftrekbaarheid van de hypotheekrente en bovenal het economisch klimaat. Bij de realisatie van bouwprojecten spelen vertragingen in de verlening van vergunningen als gevolg van de fijnstofproblematiek en overige planningsprocedures een grote rol. Ondanks het structureel tekort aan nieuwe woningen is de verwachting dat de woningmarkt de komende jaren zal krimpen door de kredietcrisis.

Aan de aanbodzijde bestaan er risico's van overcapaciteit. Dit geldt vooral voor de infrastructuur voor algemene aanbestedingswerken en de standaard prefabproducten. Als het prijsniveau van deze segmenten in de komende jaren onvoldoende herstelt, kan dit de resultaten negatief beïnvloeden.

Een voordeel van de huidige strategie is dat de gevoeligheid voor de conjunctuur afneemt. Die strategie houdt enerzijds in dat we investeren in activiteiten met langdurige voorspelbare kasstromen, zoals onder meer beheer en onderhoud en publiek-private samenwerkingsverbanden. Anderzijds hebben we verschillende activiteiten in de onderneming die goed presteren in verschillende fasen van de conjunctuercyclus. Om naar verhouding meer te kunnen ontwikkelen zijn in de laatste jaren grondposities verworven. Op deze strategische grondposities loopt de onderneming het waarderisico.

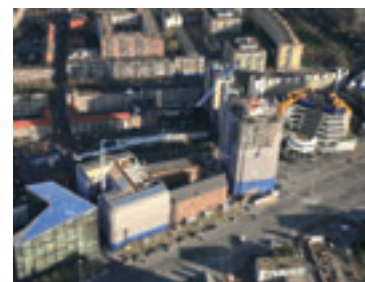
Financiële en operationele risico's

De meest risicovolle onderdelen van het primaire proces zijn het ontwerp, de voorcalculatie, het offertetraject, de inkoop en de projectvoorbereiding. Door extra aandacht te besteden aan het hele voortraject kan de beheersing van de risico's in die fase worden gewaarborgd. Afhankelijk van de omvang en complexiteit van projecten is een second opinion vereist over belangrijke onderdelen. Ook in 2008 is gebleken dat er in het voortraject nog steeds ruimte voor verbetering bestaat. De bedrijfsonderdelen delen de lessen die zij hierbij hebben geleerd met elkaar.

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

Liquiditeit- en treasuryrisico's

De divisies Infrastructuur en Bouw en Ontwikkeling hebben hun eigen financieringsfaciliteiten. Voor deze divisies zijn geen verklaringen gedeponneerd volgens artikel 403, lid 1, sub f, boek 2 van het Burgerlijk Wetboek. Het is in de bouw gangbaar dat er een negatief werkkapitaal ontstaat, doordat bedrijven vooruitbetalingen ontvangen op projecten. Daarbij kan zich een liquiditeitsrisico voor het geheel voordoen, als er minder vooruitbetalingen worden ontvangen doordat minder projecten in uitvoering worden genomen. Ballast Nedam beheerst dit risico door periodieke kasstroomprognoses te maken. Bovendien beschikken we over voldoende kredietfaciliteiten. Treasury is een gezamenlijke verantwoordelijkheid en is daarom centraal georganiseerd.



Laurenschhof in Rotterdam bestaat uit groot kantoorgebouw, een 70 meter hoge woontoren en een ondergrondse parkeergarage. Hartje stad, aan de Blaak, waar driemaal per week een grote markt is. Bij zo'n project komt meer kijken dan bouwen alleen.

Ballast Nedam voert slechts op beperkte schaal projecten uit buiten de eurozone. De valutarisico's die hiermee samenhangen, worden per project afgedekt. In Canada is Ballast Nedam actief met de ontwikkeling en exploitatie van het skiresort Kicking Horse Mountain Resort. Het valutarisico op de langetermijnfinanciering van deze Canadese activiteit wordt niet afgedekt.

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

Overige risico's

De contractuele afhandeling van de projecten van de voormalige divisie Ballast Nedam International is nagenoeg afgerond. Voor vorderingen op Ballast Nedam zijn in de voorgaande jaren voorzieningen getroffen. Vorderingen van Ballast Nedam op derden voor deze projecten zijn niet gewaardeerd, tenzij er een redelijke mate van zekerheid is dat deze worden voldaan.

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 aanvullende voorziening te treffen. Het gaat om 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 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.

Ballast Plc is in 2006 geliquideerd. Voor de nog lopende garantieverplichtingen zijn voorzieningen opgenomen. De Britse mededingingsautoriteit (Office of Fair Trading) heeft Ballast Nedam N.V. aangeschreven in het kader van een onderzoek naar vermeende overtredingen van de Britse mededingingswet door Ballast Plc in de periode van 2000 tot 2003. Het is onzeker of, en in welke mate een boete kan worden opgelegd. Ook is het onzeker of Ballast Nedam N.V. aansprakelijk kan worden gesteld en of er een rechtsgeldige vordering op Ballast Nedam N.V. kan worden ingesteld. Er is om deze redenen geen voorziening getroffen.

In 2007 heeft Ballast Nedam in verband met fraude een rechtszaak aanhangig gemaakt tegen een ex-directeur en een aantal aan deze directeur gelieerde personen. Ballast Nedam heeft een tegenclaim van de gedaagden ontvangen. Gezien de onzekere uitkomst is geen van beide claims financieel verwerkt in de jaarrekening.

Gevoeligheidsanalyse van vijf belangrijke risico's

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

Financieringsrisico

Als gevolg van de kredietcrisis bestaat het risico dat banken niet langer bereid zijn om de huidige condities te continueren waaronder de onderneming gefinancierd is. Ballast Nedam is echter relatief conservatief gefinancierd. Een mogelijk herfinancieringsrisico voor de langetermijnleningen treedt pas op in april-oktober 2012. Het renterisico op deze leningen is beperkt door een combinatie van een vaste rente en een vaste opslag op Euribor op de leningen en door het ontbreken van covenanten. 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, wordt beperkt door de reeds uitstaande garanties bij deze banken.

Reputatierisico

Ballast Nedam geniet als onderneming een solide en positieve reputatie. Dit geldt als een waardevol bezit voor de onderneming. Grote reputatieschade kan voortkomen uit overtredingen van de integriteitscode en de mededingingsregels. De omvang van de gevolgen van eventuele overtredingen laat zich moeilijk kwantificeren, maar Ballast Nedam realiseert zich dat dit het bestaansrecht van de onderneming kan bedreigen.

Sectorrisico

De projectontwikkeling en de bouw- en infrasector zijn in het algemeen 'laatcyclisch' ten opzichte van de algemene conjunctureel-economische ontwikkeling. Het gemiddelde bouwvolume varieert in Nederland van een groei van 5 tot 10 procent in goede jaren tot stagnatie of licht negatieve groei in slechte jaren. De prijsontwikkeling fluctueert in de regel nog heviger en is sterk afhankelijk van vraag en aanbod, zowel aan de inkoopkant als de verkoopkant van de onderneming. De operationele winstmarges zijn relatief laag.

Operationeel risico

Het ontwerp, de planning, de voorcalculatie en de inkoop vormen qua aard de grootste operationele risico's. Door de sterk toegenomen orderportefeuille bestaat er, mede gelet op de huidige krapte op de arbeidsmarkt, tevens het risico dat in de beheersing en uitvoering van projecten fouten ontstaan. Aangezien deze risico's in potentie voor ieder werk bestaan en aanzienlijk kunnen zijn, laat dat zich moeilijk in een kwantitatieve gevoeligheidsanalyse vatten. Als dergelijke grote tegenvallers zich voordoen op meer projecten tegelijkertijd, en mede gelet op de relatief lage winstmarges, zou het huidige operationeel resultaat sterk kunnen dalen. Dankzij een goede spreiding van de orderportefeuille en het beleid op het gebied van risicobeheersing achten wij de kans hierop niet groot.

Marktrisico woningbouw

Als gevolg van de onzekere economische situatie bestaat het risico dat de woningverkopen van door Ballast Nedam ontwikkelde woningen zwaar onder druk komen te staan. Een daling van 10 procent van de woningverkopen kan naar schatting een omzetsdaling van circa 15 miljoen euro tot gevolg hebben en een negatief effect op het operationeel resultaat van ruwweg 1 tot 1,5 miljoen euro hebben. Om dit risico te verminderen neemt Ballast Nedam een pakket van maatregelen, variërend van kostenreductie, intensivering van de samenwerking met woningcorporaties tot het ontwikkelen van goedkopere woningen.

Sterktes

- goede spreiding van activiteiten met een focus op Nederland
- strategisch goed gespreide grondbank met groot ontwikkelingspotentieel
- sterk imago en een solide financiële positie

Kansen

- groeiende pps-markt in Nederland
- structureel tekort aan woningen
- marktkansen in niches zoals offshore windmolens, aardgastankstations en industriebouw

Zwaktes

- omvang van Ballast Nedam voor pps-projecten en grote infrastructurele projecten
- onvoldoende benutten van de synergie tussen de verschillende Ballast Nedamactiviteiten
- grote afhankelijkheid van de Nederlandse markt

Bedreigingen

- kredietcrisis met een stagnerende vastgoedmarkt
- volatiliteit van inkooprijzen
- tekort aan gekwalificeerde medewerkers



Maasboulevard, Cuijk

De openbare loskade aan de Maas is getransformeerd in een voor iedereen toegankelijke boulevard.
De kade wordt tevens gebruikt voor de Cuijkse kermis en andere evenementen.

Financiële resultaten

Omzet

x € 1 miljoen	2008	2007	2006	2005	2004
Infrastructuur	708	675	676	541	522
Bouw en Ontwikkeling	735	601	622	658	524
	1 443	1 276	1 298	1 199	1 046
Overig/eliminatie	(17)	(6)	12	7	118
Totaal	1 426	1 270	1 310	1 206	1 164

De omzet in 2008 bedroeg 1 426 miljoen euro. Dit is een stijging van 12 procent ten opzichte van de omzet van 1 270 miljoen euro in 2007. De omzet van de divisie Infrastructuur bedroeg 708 miljoen euro. Met name de toegenomen omzet van grote projecten droeg bij aan de 5 procent stijging. De omzet van de divisie Bouw en Ontwikkeling steeg met 22 procent tot 735 miljoen euro. Deze stijging had grotendeels betrekking op grote projecten en was gedeeltelijk een inhaalslag op de opgetreden vertraging in opdrachtverlening in 2007 van deze grote projecten.

EBIT

x € 1 miljoen	2008	2007	2006	2005	2004
Infrastructuur	20	18	16	14	11
Bouw en Ontwikkeling	29	33	36	35	21
	49	51	52	49	32
Overig	(7)	(9)	(10)	(11)	3
Totaal	42	42	42	38	35

Het operationeel resultaat was gelijk aan dat van voorgaand jaar en bedroeg 42 miljoen euro.

De divisie Infrastructuur heeft haar resultaat met 2 miljoen euro verbeterd tot 20 miljoen euro. Dit is conform de in maart 2008 uitgesproken verwachting van een hoger operationeel resultaat en is goed gezien het nog steeds lage prijsniveau in de openbare aanbestedingsmarkt. De resultaatsverbetering werd gedragen door de regiobedrijven en de grote projecten.

De divisie Bouw en Ontwikkeling behaalde een lager operationeel resultaat van 29 miljoen euro bij een hogere omzet. Dit was conform de uitgesproken verwachting. De hogere resultaten op vastgoedontwikkeling, grote projecten en prefab compenseerden de teruggang in de resultaten bij de regionale bouwbedrijven niet volledig.

Het resultaat Overig verbeterde met 2 miljoen euro. De holdingkosten waren nagenoeg ongewijzigd. De verbetering kwam voort uit de afhandeling van de oude internationale activiteiten.

Marge

	2008	2007	2006	2005	2004
Infrastructuur	2,8%	2,7%	2,4%	2,6%	2,0%
Bouw en Ontwikkeling	3,9%	5,5%	5,8%	5,3%	4,0%
	3,4%	4,0%	4,0%	4,1%	3,0%
Overig	-	-	-	-	-
Totaal	2,9%	3,3%	3,2%	3,2%	3,0%

De marge op concernbasis daalde tot 2,9 procent bij een 12 procent hogere omzet. Deze marge lag daarmee net onder de range van de doelstelling van 3 tot 5 procent. De marge van Infrastructuur nam toe van 2,7 procent naar 2,8 procent bij een licht hogere omzet. Bij een sterk gestegen omzet zag Bouw en Ontwikkeling de marge dalen van 5,5 procent tot 3,9 procent.

Nettoresultaat

x € 1 miljoen	2008	2007	2006	2005	2004
EBIT	42	42	42	38	35
Rentebaten en -lasten	(11)	(4)	(4)	(10)	(11)
Resultaat voor belastingen	31	38	38	28	24
Belastingen	(7)	(11)	6	(8)	(11)
Nettoresultaat	24	27	44	20	13

Het nettoresultaat daalde met 3 miljoen euro tot 24 miljoen euro, met name door de teruggang van het resultaat voor belastingen.

Het resultaat voor belastingen daalde tot 31 miljoen euro door een 7 miljoen euro lager renteresultaat. De rentelasten namen met 5 miljoen euro toe door het oprenten van de voorzieningen met 2 miljoen euro, een rentelast van 1 miljoen euro van de rentederivaten en door een gedurende het jaar hoger werkzaam vermogen als gevolg van de investeringen in materieel en grondposities in combinatie met een gestegen rente op de kortlopende werk-kapitaalleningen. De rentebaten daalden daarentegen met 2 miljoen euro door een lagere geactiveerde rente op de pps-vorderingen.

De belastinglasten daalden met 4 miljoen euro tot 7 miljoen euro. De effectieve belastingdruk nam af van 28 procent in 2007 tot 23 procent door het voor 3 miljoen euro tot waardering gebrachte liquidatieverlies van de voormalige Duitse activiteiten. De uitgestelde belastingvordering bedroeg op jaareinde 37 miljoen euro en had voor 33 miljoen euro betrekking op compensabele verliezen.

Orderportefeuille

x € 1 miljoen	2008	2007	2006	2005	2004
Infrastructuur	705	541	572	557	340
Bouw en Ontwikkeling	1 005	916	525	503	568
	1 710	1 457	1 097	1060	908
Overig	(43)	(19)	(4)	4	63
Totaal	1 667	1 438	1 093	1 064	971

De orderportefeuille steeg met 16 procent van 1 438 miljoen euro eind 2007 tot 1 667 miljoen euro. De kwaliteit en de grootte van de orderportefeuille verschaft Ballast Nedam een relatief sterke uitgangspositie. Enerzijds gezien de dalende bouwmarkt waarin naar verwachting de inkooprijzen zullen dalen en anderzijds doordat de orderportefeuille voor een groot gedeelte kredietwaardige (semi-)overheidsopdrachtgevers betreft.

Vermogen

Het eigen vermogen is per saldo met 4 miljoen euro gedaald en bedroeg 168 miljoen euro. Deze daling bestond uit het nettoresultaat van 24 miljoen euro verminderd met de dividendbetaling van 14 miljoen euro, de vorming van een afdekkingsreserve van 11 miljoen euro voor rentederivaten en 3 miljoen euro voor valutakoersverschillen. De afdekkingsreserve betrof de rentederivaten die de variabele rente van de pps-leningen omzetten naar een vaste rente. Dit zijn over de looptijd van de leningen tijdelijke verschillen. De totale activa stegen met 106 miljoen euro tot 1 004 miljoen euro. Door de toename van de activa en de daling van het eigen vermogen daalde de solvabiliteit van 19 procent eind 2007 naar 17 procent. Het werkzaam vermogen op jaareinde daalde van 256 miljoen euro eind 2007 tot 252 miljoen euro.

Kasstroomen

x € 1 miljoen	2008	2007	2006	2005	2004
Operationeel	66	(26)	17	(26)	13
Investerings	(42)	(29)	(54)	39	2
Financiering	15	47	(30)	(44)	7
Effect van koersverschillen op liquide middelen	1	(2)	-	-	-
Totaal	40	(10)	(67)	(31)	22

De kasstroom over 2008 bedroeg 40 miljoen euro positief tegenover 10 miljoen euro negatief over 2007.

De operationele kasstroom over 2008 bedroeg 66 miljoen euro positief tegenover een negatieve operationele kasstroom van 26 miljoen euro over 2007, mede door een reductie in het werkkapitaal.

De kasstroom uit investeringsactiviteiten bedroeg 42 miljoen euro negatief, bestaande uit 60 miljoen euro aan investeringen, 21 miljoen euro aan desinvesteringen en 4 miljoen euro aan de verwerving van bedrijven. De investeringen en acquisities betroffen voor 44 miljoen euro de materiële vaste activa, voor 2 miljoen euro de immateriële vaste activa en voor 14 miljoen euro de financiële vaste activa. De desinvesteringen betroffen met name de pps-vorderingen. De netto investeringen in materiële vaste activa van 41 miljoen euro overtroffen de afschrijvingen van 24 miljoen euro.

De positieve kasstroom uit financieringsactiviteiten van 15 miljoen euro bestond uit de per saldo voor 29 miljoen euro opgenomen langlopende leningen en 14 miljoen euro dividendbetaling over 2007.

Nettofinancieringspositie

x € 1 miljoen	2008	2007	2006	2005	2004
Netto liquide middelen	92	52	62	129	160
Kortlopend deel langlopende leningen	(7)	(18)	(3)	(7)	(5)
Langlopende leningen	(126)	(97)	(36)	(54)	(99)
Totaal	(41)	(63)	23	68	56

De netto financieringspositie verbeterde met 22 miljoen euro tot 41 miljoen euro. De langlopende leningen zijn per saldo met 29 miljoen euro toegenomen tot 126 miljoen euro. Deze toename betrof ondermeer de per saldo met 10 miljoen euro toegenomen pps-leningen en een toename met 15 miljoen euro van de lening voor financiering van grondposities. Het kortlopende deel van de langlopende leningen betrof voornamelijk de pps-leningen en was met 11 miljoen euro afgenomen tot 7 miljoen euro. De netto liquide middelen stegen met 40 miljoen tot 92 miljoen euro. De vooruitbetalingen op projecten zijn toegenomen van 68 miljoen euro eind 2007 tot 79 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 2012 en een vaste rente van 4,63 procent. Als zekerheid is hypotheek gevestigd op een aantal onroerende zaken die in gebruik zijn door Ballast Nedam. De leningsvoorwaarden bevatten bovendien geen financiële covenanten. De andere grote lening van 33 miljoen euro is voor de financiering van een aantal grondposities in een aparte vennootschap. Deze lening heeft een onbepaalde looptijd en een rente van Euribor plus 100 basispunten. Als zekerheid is hypotheek gevestigd op de betreffende grondposities. De overige langlopende financieringen betreffen hoofdzakelijk de pps-leningen, zonder verhaalsmogelijkheid op Ballast Nedam, waarvan de rente is gefixeerd door middel van derivaten.



Sloecentrale, Vlissingen

De nieuwe Sloecentrale is een aanwinst voor het havengebied van Vlissingen en Terneuzen. De centrale wordt ingezet om piekbelasting van het elektriciteitsnet op te vangen en stelt de energievoorziening in het havengebied veilig. De centrale draait uitsluitend op aardgas.

Vooruitzichten

In het laatste kwartaal 2008 is de markt voor vastgoedontwikkeling gestagneerd. De Raad van Bestuur verwacht over 2009 een lager operationeel resultaat te behalen van ongeveer 25 miljoen euro bij een lagere omzet. Het operationeel resultaat over 2008 bedroeg 42 miljoen euro.

Voor 2009 verwacht de Raad van Bestuur dat het operationele resultaat van de divisie Infrastructuur ongeveer gelijk zal blijven bij een eveneens ongeveer gelijkblijvende omzet.

De Raad van Bestuur verwacht dat de divisie Bouw en Ontwikkeling een lager operationeel resultaat zal behalen bij een lagere omzet, doordat de markt voor vastgoedontwikkeling, en dan met name de woningmarkt, nagenoeg tot stilstand is gekomen. Op korte termijn wordt daarin ook geen verbetering verwacht. Bouw en Ontwikkeling zal het kostenniveau van de ontwikkelingsactiviteiten aanpassen, de samenwerking met woningcorporaties intensiveren en versneld goedkopere woningen (her)ontwikkelen.

Nieuwegein, 12 maart 2009

Raad van Bestuur

T.A.C.M. Bruijninx

R. Malizia

R.L.M. Jacobs



Ballast Nedam ontwerpt en
bouwt de in- en uitlaat stations
van het koelwater en legt de
4,4 km lange kunststof
pijpleidingen aan.



Berckelbosch, Eindhoven

Berckelbosch is een nieuwe wijk ten oosten van het centrum van Eindhoven waar 900 woningen worden ontwikkeld. Deelplan 6 is onderdeel van een gebiedsontwikkeling, Ballast Nedam ontwikkelt het vastgoed en de openbare ruimte en infrastructuur.

Bericht van de Raad van Commissarissen

Ballast Nedam in 2008

De Raad van Commissarissen constateert met genoegen dat Ballast Nedam over 2008 een goed resultaat heeft behaald. Het behaalde operationeel resultaat van 42 miljoen euro is conform de in maart 2008 uitgesproken verwachting. Dit is een prestatie gegeven de sterk gewijzigde marktomstandigheden gedurende 2008. In de eerste drie kwartalen stegen de inkooprijzen hard en in het laatste kwartaal stagneerde de vastgoedmarkt volledig.

De twee divisies van Ballast Nedam – Bouw en Ontwikkeling en Infrastructuur – hebben ondanks de gewijzigde marktomstandigheden beide conform de uitgesproken verwachtingen gepresteerd in 2008. Het operationele resultaat van de divisie Infrastructuur verbeterde wederom. Het resultaat van de divisie Bouw en Ontwikkeling was lager bij een sterk gestegen omzet.

Terugkijkend op 2008 spreekt de Raad zijn waardering uit voor de deskundige en effectieve manier waarop de Raad van Bestuur leiding heeft gegeven aan het concern in turbulente marktomstandigheden.

Dividend

Het uitgangspunt van het dividendbeleid van Ballast Nedam 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 24 miljoen euro een bedrag van 12 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 2008 in contanten een dividend uit te keren van 1,24 euro per uitstaand aandeel (2007: 1,38 euro). Het nettoresultaat per uitstaand aandeel bedroeg 2,46 euro.

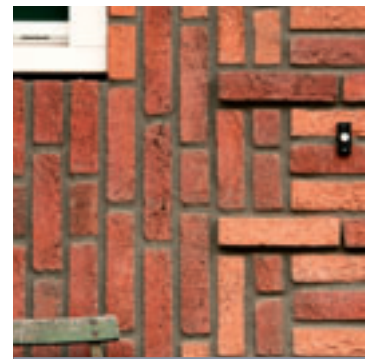
Vergaderingen van de Raad van Commissarissen

De Raad heeft in 2008 vijfmaal vergaderd in aanwezigheid van de Raad van Bestuur. Alle commissarissen waren bij deze vergaderingen aanwezig. Tijdens elke vergadering hebben wij (ook aan de hand van de periodieke rapportages) aandacht besteed aan de financiële ontwikkelingen, de operationele gang van zaken in de divisies en de marktontwikkelingen. Tijdens de vergadering in december hebben wij de strategie en de operationele en financiële doelstellingen van het concern en de daaraan verbonden risico's besproken. De Raad heeft bovendien het businessplan voor de komende jaren goedgekeurd.

Verder werden 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 van de Raad van Commissarissen behoeften. Op het gebied van corporate governance hebben we de voorgestelde aanpassingen van de Nederlandse corporate governancecode besproken. Ook hebben we het dividendvoorstel over 2007 behandeld en de jaarlijkse aandeelhoudersvergadering voorbereid en geëvalueerd. Daarnaast hebben we met de Raad van Bestuur overlegd over management development binnen Ballast Nedam.

De jaarcijfers en de halfjaarcijfers zijn besproken in de vergaderingen van maart en juli. De externe accountant was bij deze agendapunten aanwezig en presenteerde zijn bevindingen over de financiële resultaten. 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 opzet, werking en eventuele verdere verfijning van de interne risicobeheersing- en controlesystemen. De externe accountant hebben we in dat overleg betrokken.

Naast het hierboven omschreven reguliere overleg met de Raad van Bestuur hebben de voorzitters van beide raden frequent contact gehad over de gang van zaken en actuele onderwerpen. In 2008 heeft de Raad van Commissarissen enkele projecten bezocht. Daarbij is het arbo- en veiligheidsbeleid aan de orde gekomen.



Berckelbosch, Eindhoven

De Raad van Commissarissen heeft ook buiten de aanwezigheid van de Raad van Bestuur vergaderd. Daarin hebben we het functioneren van de Raad van Bestuur als college en dat van de individuele leden besproken. 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, zowel als college als individueel. Tot slot bespraken wij de profielschets en de samenstelling van de Raad van Commissarissen.

Ballast Nedam kan bogen op een traditie van goed overleg met de vertegenwoordiging van het personeel. Een van de leden van de Raad van Commissarissen heeft een vergadering van de Centrale Ondernemingsraad bijgewoond. Daarnaast heeft een afvaardiging van de Centrale Ondernemingsraad met de heer Smits gesproken met het oog op zijn herbenoeming als commissaris. De Centrale Ondernemingsraad heeft gebruikgemaakt van zijn versterkte aanbevelingsrecht en de heer Smits aanbevolen voor de voordracht door de Raad van Commissarissen.

Commissies

De auditcommissie bestaat uit de commissarissen Boelen (voorzitter) en Broeksma. De commissie kwam in 2008 driemaal bijeen 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 onder meer de volgende onderwerpen in de vergaderingen besproken: de halfjaar- en jaarcijfers, het jaarverslag, verslagen van de externe accountants, ontwikkelingen op het gebied van IFRS en compliance, het risicoprofiel en de fiscale positie van de onderneming, en de tender voor de externe accountant voor de komende jaren. Daarnaast heeft de auditcommissie specifieke aandacht besteed aan de algemene financiële strategie en financiële procedures, de interne risicobeheersing- en controlesystemen en het risicomanagement op projecten.

In de derde vergadering heeft de auditcommissie afzonderlijk gesproken met de externe accountants en de financieel directeur van de holding. Ook heeft de commissie haar functioneren geëvalueerd.

Gedurende 2008 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.

De Raad van Commissarissen bestaat uit vier leden en is daarom niet verplicht om afzonderlijke commissies in te stellen, zoals principe III.5 van de Nederlandse corporate governancecode (versie Tabaksblat) voorschrijft.

Samenstelling Raad van Commissarissen

De samenstelling van de Raad van Commissarissen is in 2008 niet gewijzigd. In 2008 liep de eerste zittingstermijn van de heer Smits af; hij is tijdens de jaarlijkse aandeelhoudersvergadering in 2008 voor vier jaar herbenoemd. In overeenstemming met het rooster van aftreden treden de heren Broeksma en Boelen in 2009 af als commissaris. De heer Boelen is beschikbaar voor een volgende termijn; de heer Broeksma niet. De Raad van Commissarissen heeft het voornemen om de heer Boelen voor herbenoeming en mevrouw Schultz van Haegen voor benoeming voor te dragen in de jaarlijkse Algemene Vergadering van Aandeelhouders op 6 mei 2009. De Raad van Commissarissen voldoet aan het onafhankelijkheidscriterium zoals verwoord in de Nederlandse corporate governancecode. Op pagina 66 van dit jaarverslag zijn de gegevens van de commissarissen opgenomen.

Jaarrekening en decharge

Wij bieden u hierbij het jaarverslag over het boekjaar 2008 aan. Hierin is de enkelvoudige en geconsolideerde jaarrekening van Ballast Nedam N.V. opgenomen. 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 Utrecht. De accountantsverklaring is opgenomen op pagina 121 van het jaarverslag. Wij stellen u voor om de jaarrekening vast te stellen en verzoeken u decharge te verlenen aan de leden van de Raad van Bestuur voor het in 2008 gevoerde bestuur en aan de leden van de Raad van Commissarissen voor het daarop gehouden toezicht.

Tot slot

De kwaliteit, kennis en inzet van alle medewerkers van Ballast Nedam hebben in hoge mate bijgedragen aan de goede resultaten over 2008. De Raad van Commissarissen is hen daar zeer erkentelijk voor.

Nieuwegein, 12 maart 2009

Raad van Commissarissen

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



De woningen hebben een heel comfortabel binnenmilieu. Door toepassing van warmte/koude opslag kunnen de huizen niet alleen duurzaam worden verwarmd, maar ook gekoeld.



Innovatieprijs InfraTech

Gebr. Van Leeuwen Harmelen B.V. won tijdens de InfraTech de Innovatieprijs met haar inzending VF Paal (Vibro-Fluïdatie Paal). De heer Mr. Drs. L.C. Brinkman (voorzitter Bouwend Nederland) kwam uitvoerder Arie van Vliet persoonlijk feliciteren. Uitzonderlijk aan de innovatie is dat met het gebruik van de VF Paal het plaatsen van trekankers sneller mogelijk is en het groutlichaam zodanig gecontroleerd wordt geïnstalleerd dat de vervuiling van de bouwput minimaal is.

'Behalve de technische voordelen die worden behaald is er ook sprake van een aanmerkelijke verbetering van de arbeidsomstandigheden op de bouwplaats', aldus de jury. Meer informatie over de werking en mogelijkheden van de VF Paal kunt u vinden op de website www.gebr-vanleeuwen.nl.

Raad van Commissarissen



Drs. A.N.A.M. Smits

(voorzitter)

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

De heer Smits heeft bestuurslidmaatschappen en commissariaten vervuld bij uiteenlopende bedrijven. Op dit moment is hij 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 op 7 mei 2012.



Drs. H.C. Broeksma

(vicevoorzitter)

De heer Broeksma is in 1945 geboren. Hij heeft de Nederlandse nationaliteit. Hij is lid geweest van de Raad van Bestuur van Koninklijke Wessanen N.V.

De heer Broeksma is commissaris bij Delta Lloyd Bank N.V., Blauwhoed Holding B.V. en Flentrop Orgelbouw B.V. Daarnaast is hij onder meer lid van het bestuur van Stichting Democratie en Media (penningmeester) en van het Curatorium van de Amsterdam Business School.

De heer Broeksma is voor het eerst in 1994 tot commissaris van Ballast Nedam benoemd. Zijn huidige zittingsperiode loopt af op 1 juli 2009.



Drs. R.M.M. Boelen

De heer Boelen is in 1944 geboren. Hij 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., Regardz Hospitality Group B.V., Golden Tulip Hospitality B.V. (voorzitter), Bavaria N.V. (voorzitter) en Brova Groep B.V. (voorzitter). Daarnaast is hij onder meer treasurer van het Nelson Mandela Kinderfonds in Nederland 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 op 1 juli 2009.



Ir. J.C. Huis in 't Veld

De heer Huis in 't Veld is in 1947 geboren. Hij 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 Science Park Holland (voorzitter). Hij vervult lidmaatschappen van de Advisory Board van Allseas B.V. en van de adviesraad van de Stichting Kennis voor Klimaat. Daarnaast is hij voorzitter van de Raad van Toezicht van de stichting Ruimte voor Geo-Informatie en van het Bouwcuratorium TSM Business School en adviseur voor de minister van Verkeer en Waterstaat en de gemeente Rotterdam met betrekking tot Rotterdam en Haven: Duurzaam Bereikbaar.

De heer Huis in 't Veld is voor het eerst in 2006 tot commissaris van Ballast Nedam benoemd.

Zijn huidige zittingsperiode loopt af op 1 november 2010.

Raad van Bestuur

T.A.C.M. Bruijninx

(voorzitter)

De heer Theo Bruijninx is in 1961 geboren. Hij heeft de Nederlandse nationaliteit. De heer Bruijninx vervult de functies van CEO (Chief Executive Officer) en CFO (Chief Financial Officer).

De heer Bruijninx is sinds 1990 werkzaam bij Ballast Nedom. Hij werkte achtereenvolgens in financiële functies bij Ballast Nedom Engineering, de Holding, Ballast Nedom Projectontwikkeling, Ballast Nedom Woningbouw en wederom de Holding.

De heer Bruijninx is per 13 februari 2003 voor onbepaalde tijd benoemd tot lid van de Raad van Bestuur. Sinds 13 augustus 2007 is hij voorzitter van de Raad van Bestuur.



R.L.M. Jacobs

De heer Ruud Jacobs is in 1955 geboren. Hij heeft de Nederlandse nationaliteit.

De heer Jacobs heeft als primair aandachtsgebied de divisie Bouw en Ontwikkeling.

De heer Jacobs is sinds 1995 werkzaam bij Ballast Nedom. Hij was achtereenvolgens directeur bij Ballast Nedom Woningbouw Regio Zuid, algemeen directeur bij Ballast Nedom Woningbouw en sinds 2000 algemeen directeur bij Ballast Nedom Bouw en Ontwikkeling. De heer Jacobs 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.



R. Malizia

De heer Romeo Malizia is in 1957 geboren. Hij heeft de Nederlandse nationaliteit.

De heer Malizia heeft als primair aandachtsgebied de divisie Infrastructuur.

De heer Malizia is sinds 1978 werkzaam bij Ballast Nedom. Hij was achtereenvolgens directeur bij Hollebeek & Vens, Ballast Nedom Grond en Wegen Regio Noordwest, Ballast Nedom Grond en Wegen Projecten, Ballast Nedom Grond en Wegen, Ballast Nedom Infra en sinds 2004 algemeen directeur bij Ballast Nedom 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.





‘Nieuwe Haven’ terminal, Paramaribo (Suriname)

Door de verbeteringen aan en uitbreiding van de terminal kunnen in de toekomst meer containers worden verwerkt.
De nieuwe kademuur met de fenders (stootborden) ligt klaar om de schepen te ontvangen.
Op de achtergrond de Jules Wijdenboschbrug, die Ballast Nedam in 2000 heeft opgeleverd.

Corporate governance

De Raad van Commissarissen en de Raad van Bestuur van Ballast Nedam hechten veel waarde aan een goede corporate governance. Ballast Nedam heeft een decentraal bestuursmodel: het concern is decentraal georganiseerd in divisies, die zelf ook weer bestaan uit decentrale werkmaatschappijen. Het ondernemerschap en de verantwoordelijkheden die daarbij horen, liggen in dit model zo dicht mogelijk bij de markt. In het decentrale bestuursmodel zijn verantwoord ondernemen, goed ondernemingsbestuur en goed toezicht daarop door het management van essentieel belang. In dit hoofdstuk geven we de hoofdlijnen weer van de corporate governancestructuur van Ballast Nedam.

Nederlandse corporate governancecode

Ballast Nedam onderschrijft de principes van de Nederlandse corporate governancecode (de Code) volledig en past de best practicebepalingen van deze code toe, met uitzondering van een aantal punten. We zullen de best practicebepalingen in de corporate governancecode die de commissie-Frijns heeft aangepast, in het boekjaar 2009 zo volledig mogelijk toepassen.

Tijdens de Algemene Vergadering van Aandeelhouders van 10 mei 2006 hebben de aandeelhouders de corporate governancestructuur en het corporate governancebeleid van Ballast Nedam goedgekeurd. Sindsdien is de corporate governancestructuur van de vennootschap niet substantieel veranderd. Ook zijn er geen substantiële wijzigingen geweest in de naleving van de Code die ter goedkeuring moeten worden voorgelegd aan de Algemene Vergadering van Aandeelhouders. De corporate governancestructuur en het corporate governancebeleid staan elk jaar op de agenda van de jaarlijkse aandeelhoudersvergadering.

Er zijn twee belangrijke best practicebepalingen uit de Code die Ballast Nedam nog niet helemaal volgt:

1. De maximale benoemingstermijn van vier jaar (best practicebepaling II.1.1) en de maximale ontslagvergoeding van eenmaal het vaste jaarsalaris (best practicebepaling II.2.7) volgen wij niet voor de heer Bruijninx. De heer Bruijninx is begin 2003, vóór de inwerkingtreding van de Code, benoemd voor onbepaalde tijd. Destijds is een ontslagvergoeding overeengekomen van anderhalf maal het vaste jaarsalaris; Ballast Nedam respecteert deze contractuele voorwaarden.
2. De verklaring over de interne risicobeheersings- en controlesystemen (best practicebepaling II.1.4) heeft Ballast Nedam ingevuld op de wijze zoals we vermelden in het hoofdstuk Risicobeheersing en risicoprofiel.

We hebben de manier waarop Ballast Nedam de Code naleeft gedetailleerd verantwoord in een overzicht dat u vindt op de website van Ballast Nedam: www.ballast-nedam.nl. In de loop van 2009 zullen we op de website aangeven in hoeverre we de aangepaste code naleven.

Juridische structuur

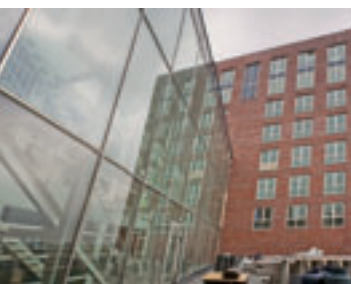
Ballast Nedam N.V. is een naamloze vennootschap naar Nederlands recht waarop het volledige structurregime van toepassing is. Het geplaatste aandelenkapitaal bestaat uit 10 miljoen gewone aandelen op naam. Certificaten van aandelen Ballast Nedam zijn genoteerd aan NYSE Euronext Amsterdam. De Stichting Administratiekantoor van aandelen Ballast Nedam geeft certificaten van aandelen uit en houdt de onderliggende aandelen. Per 31 december 2008 heeft de stichting 97,43 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. Verder heeft de Raad van Bestuur de goedkeuring nodig van de Algemene Vergadering van Aandeelhouders voor besluiten over een belangrijke verandering van de identiteit of het karakter van de vennootschap of de onderneming.

Een besluit tot wijziging van de statuten wordt door de Algemene Vergadering van Aandeelhouders genomen met gewone meerderheid van de uitgebrachte stemmen, als



Op het bestaande 'oude' dek wordt wapening aangebracht voor de stort van het 'nieuwe' havendek.



Deze nieuwbouw basis-school met 16 lokalen en 70 studentenwoningen staat op het Oostelijke Haveneiland van IJburg in Amsterdam.

dit gebeurt op voorstel van de Raad van Bestuur en onder goedkeuring van de Raad van Commissarissen. In alle andere gevallen besluit de vergadering 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 richt zich bij de vervulling van zijn taak naar het belang van de vennootschap en de daaraan verbonden onderneming en weegt daartoe de in aanmerking komende belangen van de betrokkenen af. De Raad van Commissarissen bestaat momenteel uit vier leden. Alle commissarissen zijn onafhankelijk in de zin van de Code.

De commissarissen worden op voordracht van de Raad van Commissarissen benoemd door de Algemene Vergadering van Aandeelhouders. De Algemene Vergadering van Aandeelhouders kan bij gewone meerderheid van de uitgebrachte stemmen – die ten minste een derde van het geplaatste kapitaal vertegenwoordigt – de voordracht afwijzen. De Algemene Vergadering van Aandeelhouders en de Centrale Ondernemingsraad kunnen aan de Raad van Commissarissen personen aanbevelen om als commissaris te worden voorgedragen. Voor een derde van het aantal leden van de Raad van Commissarissen geldt dat de Raad van Commissarissen een persoon die door de Centrale Ondernemingsraad is aanbevolen, op de voordracht plaatst, tenzij de Raad van Commissarissen daartegen bezwaar maakt op grond van de verwachting dat de aanbevolen persoon ongeschikt zal zijn om de taak van commissaris te vervullen of dat de Raad van Commissarissen bij benoeming overeenkomstig 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.

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.

De Raad van Commissarissen vervult gezien haar omvang van vier leden collectief de functies van remuneratiecommissie en selectie- en benoemingscommissie. Sinds 13 december 2007 kent de Raad van Commissarissen een auditcommissie. Deze commissie 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 de website van Ballast Nedom.

In 2008 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 Nedom houdt, die van materiële betekenis zijn voor de vennootschap of voor de betreffende persoon.

In het reglement van de Raad van Commissarissen zijn nadere regels opgenomen over de taakverdeling en werkwijze van de Raad van Commissarissen, en ook over de omgang met de Raad van Bestuur, de Algemene Vergadering van Aandeelhouders en de Centrale Ondernemingsraad. Dit reglement is te vinden op de website van Ballast Nedom. De samenstelling van de Raad van Commissarissen vindt u op pagina 66 van dit jaarverslag.

Raad van Bestuur

De Raad van Bestuur is belast met het besturen van de vennootschap en is verantwoordelijk voor het opstellen en realiseren van de doelstellingen van de vennootschap, de strategie en het beleid, en de resultatenontwikkeling die daaruit voortvloeit. De Raad van Bestuur bestaat momenteel uit drie leden.

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

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.

Tijdens de jaarlijkse aandeelhoudersvergadering in 2008 is de Raad van Bestuur tot 7 november 2009 gemachtigd om onder goedkeuring van de Raad van Commissarissen:

- eigen (certificaten van) aandelen in te kopen tot maximaal 10 procent van het geplaatst kapitaal;
- aandelen uit te geven en/of rechten tot het nemen van deze aandelen te verlenen, voor een maximum van 10 procent van het geplaatste kapitaal plus een additionele 10 procent van het geplaatste kapitaal in het geval de uitgifte plaatsvindt bij een acquisitie of fusie;
- het voorkeursrecht op uit te geven aandelen te beperken of uit te sluiten.

In het reglement van de Raad van Bestuur zijn nadere regels opgenomen over de taakverdeling en werkwijze van de Raad van Bestuur, en ook over de omgang met de Raad van Commissarissen, de Algemene Vergadering van Aandeelhouders, de Centrale Ondernemingsraad en de externe accountant. Dit reglement is te vinden op de website van Ballast Nedam. De samenstelling van de Raad van Bestuur vindt u op pagina 67 van het jaarverslag.

Management van de divisies en werkmaatschappijen

De Raad van Bestuur houdt toezicht op het bestuur van het divisie management en het divisie management houdt op zijn beurt toezicht op het bestuur van het management van de werkmaatschappijen. Het management van de divisies en van iedere werkmaatschappij hebben duidelijk gedefinieerde 'terms of reference' waarin de bevoegdheden zijn geregeld. De Raad van Bestuur moet projecten boven een bepaalde waarde of met een bepaald risicoprofiel goedkeuren voordat Ballast Nedam een contract kan afsluiten. Eenzelfde systeem bestaat op divisieniveau voor projecten met een lagere waarde en lager risicoprofiel. We lichten dit toe in het hoofdstuk 'Risicobeheersing en risicoprofiel' op pagina 51 van dit jaarverslag.

Algemene Vergadering van Aandeelhouders

Binnen zes maanden na afloop van het boekjaar vindt de jaarlijkse Algemene Vergadering van Aandeelhouders plaats. 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 vergadering bijeenroepen.

Op de agenda van de jaarlijkse Algemene Vergadering van Aandeelhouders staan onder meer het bespreken van het jaarverslag, het vaststellen van de jaarrekening, het verzoek tot verlenen van decharge aan de Raad van Bestuur en aan de Raad van Commissarissen, de benoeming van de externe accountant en het vaststellen van de winstbestemming. Aandeelhouders en/of certificaathouders die alleen of gezamenlijk ten minste 1 procent van het geplaatste kapitaal vertegenwoordigen of volgens de Officiële Prijscourant ten minste een waarde vertegenwoordigen van 50 miljoen euro, 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.

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



De haven van St. Maarten op de Nederlandse Antillen wordt uitgebreid met een nieuwe steiger, naast degene die Ballast Nedam in 2001 opleverde. Voor de dagtoeristen van de grote cruiseschepen wordt een haven-terrein aangelegd. De bestaande kademuur wordt uitgebreid voor vracht- en containerschepen met een speciale constructie die dient als golfbreker en het haven-terrein beschermt.

voor de desbetreffende 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.

De stemresultaten van een Algemene Vergadering van Aandeelhouders worden per agenda-punt binnen vijftien dagen na de vergadering op de website van de vennootschap geplaatst. 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

Bij het uitoefenen van het stemrecht op de aandelen richt het bestuur van Stichting Administratiekantoor van aandelen Ballast Nedam zich primair naar 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. Het bestuur van de stichting benoemt de bestuurders. De vergadering van certificaathouders kan personen tot benoeming aanbevelen.

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. Certificering wordt dus niet als beschermingsmaatregel gebruikt. Het bestaande systeem van certificering gebruiken we uitsluitend nog als middel om te voorkomen dat een (toevallige) minderheid de besluitvorming in de Algemene Vergadering van Aandeelhouders beheerst.

Op pagina 125 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 2008 toe. Ook vindt u er gegevens over de samenstelling van het bestuur.

Accountant

De externe accountant is belast met de controle van de jaarrekening. De Algemene Vergadering van Aandeelhouders is bevoegd om de externe accountant te benoemen. Tijdens de jaarlijkse aandeelhoudersvergadering in 2008 is de opdracht om de jaarrekening over 2008 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 de vergaderingen van de auditcommissie bij en de vergaderingen van 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 een keer in de vier jaar grondig hoe de externe accountant functioneert in de diverse capaciteiten waarin hij fungeert. De belangrijkste conclusies hiervan worden aan de Algemene Vergadering van Aandeelhouders meegedeeld om de voordracht tot benoeming van de externe accountant te kunnen beoordelen.



Cultuurcampus, Vleuterweide

Het ontwerp van de campus is gericht op het combineren van de verschillende functies, met cultuur als verbindende schakel. Naast 60 huurwoningen is er plaats voor een school, een sportzaal, een aula annex feestzaal, een kunstcentrum, een bibliotheek, een welzijnsorganisatie en een kerkelijk centrum.



Cultuurcampus, Vleuterweide

Remuneratierapport

In het remuneratierapport legt de Raad van Commissarissen verantwoording af over het beloningsbeleid bij Ballast Nedam. De Raad heeft ervoor gekozen om de taken van de remuneratiecommissie uit te voeren als collectief, gezien de beperkte omvang van de Raad.

Uitgangspunten bezoldigingsbeleid

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 de jaarlijkse aandeelhoudersvergadering van 2005.

Het beloningsbeleid voor de leden van de Raad van Bestuur is erop gericht bekwame bestuurders te motiveren en te behouden. Daarbij gaat het om bestuurders die in staat zijn om effectief leiding te 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. Bij het vaststellen van het beloningsniveau van de leden van de Raad van Bestuur spelen natuurlijk ook hun specifieke verantwoordelijkheden een rol.

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

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. Er wordt géén bonus uitbetaald als niet minimaal is voldaan aan vooraf vastgestelde doelstellingen. Twee derde deel van de bonus wordt bepaald door de financiële doelstellingen, het nettoresultaat en gemiddeld capital-employed, 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 het desbetreffende jaar hebben voorgedaan.

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 hij is gekomen over de niet-financiële criteria.

Variabele beloning op de lange termijn: opties

Ballast Nedam kent een managementoptieregeling. De optieregeling 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 aan leden van de Raad van Bestuur toe te kennen. Van jaar tot jaar besluit de raad of zij opties zal toekennen. De opties zijn onvoorwaardelijk, en worden toegekend op basis 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 betrokken bestuurder heeft in het voorafgaande boekjaar aan de bonusprestatiecriteria voldaan.

Het uitgangspunt is dat de raad 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 jaren 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. Eventuele opties worden toegekend op de dag waarop de jaarcijfers van Ballast Nedam worden gepubliceerd.

Bezoldigingsbeleid voor 2009

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 gecommitteerd voor de langere termijn. De Raad neemt zich voor om het huidige bezoldigingsbeleid in 2009 voort te zetten.

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 van de leden van de Raad van Bestuur bedroeg op 1 januari 2009:

- | | |
|--------------------------------|---|
| • De heer T.A.C.M. Bruijninckx | € 472 000 (€ 457 000 op 1 januari 2008) |
| • De heer R.L.M. Jacobs | € 346 000 (€ 335 000 op 1 januari 2008) |
| • De heer R. Malizia | € 346 000 (€ 335 000 op 1 januari 2008) |

Bonus

De Raad van Commissarissen heeft besloten om in 2009 over het boekjaar 2008 de volgende bonussen uit te keren aan de leden van de Raad van Bestuur:

- | | |
|--------------------------------|-----------|
| • De heer T.A.C.M. Bruijninckx | € 131 000 |
| • De heer R.L.M. Jacobs | € 96 000 |
| • De heer R. Malizia | € 96 000 |

De leden van de Raad van Bestuur hebben de voor hen opgestelde kwantitatieve criteria gerealiseerd. De externe accountant heeft dit onderzocht en bevestigd. Deze 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 en bijzondere onderwerpen op bekwaam wijze behandeld. Dit leidt bij toetsing aan de niet-financiële criteria, die een derde deel van de bonus bepalen, naar het oordeel van de Raad van Commissarissen tot toekenning van de helft van dit gedeelte van de bonus. De Raad heeft daarom besloten om in totaal een bonus van vijf zesde deel van de maximaal haalbare bonus aan de leden van de Raad van Bestuur uit te keren.

Opties

In 2008 zijn aan de leden van de Raad van Bestuur over het boekjaar 2007 de volgende opties toegekend:

- | | |
|--------------------------------|---------------|
| • De heer T.A.C.M. Bruijninckx | 40 000 opties |
| • De heer R.L.M. Jacobs | 30 000 opties |
| • De heer R. Malizia | 30 000 opties |



Cultuurcampus, Vleuterweide

De opties hebben een looptijd van maximaal zes jaar, gerekend vanaf 14 maart 2008, en zijn uitoefenbaar vanaf drie jaren na het moment van toekenning. De uitoefenprijs bedraagt € 25,11.

Zoals in het jaarverslag over 2007 is vermeld, hebben de leden van de Raad van Bestuur over 2007 aan de bonusprestatiecriteria voldaan. 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 zoals hiervoor is vermeld.

Pensioen

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

Overig

De leden van de Raad van Bestuur ontvangen een vaste kostenvergoeding en krijgen een auto ter beschikking.

Contractduur, opzegtermijn en ontslagvergoeding

De heer Bruijninx is op 13 februari 2003 voor onbepaalde tijd benoemd tot lid van de Raad van Bestuur. De heren Jacobs en Malizia zijn 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. Voor de heer Jacobs en voor de heer Malizia bedraagt de vergoeding bij onvrijwillig ontslag eenmaal het vaste jaarsalaris.

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 2009:

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

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

De Raad van Commissarissen kent een auditcommissie. De Algemene Vergadering van Aandeelhouders heeft in 2008 de bezoldiging voor de auditcommissie vastgesteld. De jaarlijkse beloning van leden van de auditcommissie bedroeg op 1 januari 2009:

- | | |
|-------------------------|---------|
| • De heer H.C. Broeksma | € 5 000 |
| • De heer R.M.M. Boelen | € 5 000 |



JAARREKENING 2008

Huisartsenpraktijk Onder Een Dak, Amsterdam

In opdracht van het Onze Lieve Vrouwe Gasthuis hebben we een oude meisjesschool in Amsterdam-Oost gerenoveerd tot een zogenoemde HOED. De school biedt ook genoeg ruimte voor een tandarts, een fysiotherapeut, verloskundigen, psychologen, een apotheek en de Amsterdam thuiszorg.

Geconsolideerde balans

x € 1 miljoen	Noot	31 december 2008	31 december 2007
Vaste activa			
Immateriële activa	1	25	22
Materiële activa	2	176	158
Financiële activa	3	36	23
Investerings in geassocieerde deelnemingen	4	-	1
Uitgestelde belastingvorderingen	5	37	38
		274	242
Vlottende activa			
Voorraden	6	199	179
Onderhanden werk	7	127	105
Vorderingen	8	295	285
Geldmiddelen en kasequivalenten	9	109	87
		730	656
Kortlopende verplichtingen			
Bankkredieten	9	(17)	(35)
Leningen	11	(7)	(18)
Voorraden	6	(29)	(15)
Onderhanden werk	7	(141)	(130)
Crediteuren		(300)	(211)
Belastingen		-	(1)
Overige schulden	10	(145)	(156)
Voorzieningen	14	(21)	(24)
		(660)	(590)
Werkkapitaal		70	66
		344	308
Langlopende verplichtingen			
Leningen	11	126	97
Derivaten		15	-
Uitgestelde belastingverplichtingen	12	3	4
Personeelsbeloningen	13	4	5
Voorzieningen	14	28	30
		176	136
Totaal eigen vermogen			
Eigen vermogen toe te rekenen aan de aandeelhouders	15	168	158
Minderheidsbelang		-	-
		168	172
		344	308

■ Zie Toelichting op de geconsolideerde balans en winst-en-verliesrekening van pagina 93 t/m 114.

Geconsolideerde winst-en-verliesrekening

x € 1 miljoen	Noot	2008	2007
Omzet		1 426	1 270
Kosten van grondstoffen en uitbesteed werk		(1 077)	(923)
Personeelsbeloningen	16	(267)	(260)
Overige bedrijfskosten		(15)	(25)
		(1 359)	(1 208)
Resultaat geassocieerde deelnemingen	4	-	1
EBITDA		67	63
Afschrijvingen en amortisatie (im)materiële vaste activa	1,2	(25)	(21)
EBIT		42	42
Financieringsbaten	17	2	4
Financieringslasten	17	(13)	(8)
Netto financieringsbaten (lasten)		(11)	(4)
Resultaat voor belastingen		31	38
Belastingen	18	(7)	(11)
Nettoresultaat		24	27
Toe te rekenen aan:			
Aandeelhouders		24	27
Minderheidsbelang		-	-
Nettoresultaat		24	27
Toe te rekenen aan aandeelhouders:			
Nettoresultaat per aandeel (€)	19	2,46	2,75
Verwaterd nettoresultaat per aandeel (€)	19	2,46	2,75

■ Zie Toelichting op de geconsolideerde balans en winst-en-verliesrekening van pagina 93 t/m 114.

Geconsolideerd overzicht van mutaties in het eigen vermogen

x € 1 miljoen

	Geplaatst aandelen- kapitaal	Agio	Ingekochte eigen aandelen	Koers- verschillen reserve	Reserve deel- nemingen	Afdekkings- reserve	Overige reserves	Resultaat	Eigen vermogen aandeel- houders	Minder- heids belang	Totaal eigen vermogen
31 december 2006	60	52	(1)	-	2	-	1	44	158	-	158
Koersverschil	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Direct in eigen vermogen											
verwerkte resultaten	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Nettoresultaat boekjaar	-	-	-	-	-	-	-	27	27	-	27
Totaal resultaat	-	-	-	-	-	-	-	27	27	-	27
Resultaatbestemming 2006	-	-	-	-	-	-	44	(44)	-	-	-
Betaald dividend	-	-	-	-	-	-	(13)	-	(13)	-	(13)
Optieregeling	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Overig	-	-	(1)	-	14	-	(13)	-	-	-	-
31 december 2007	60	52	(2)	-	16	-	19	27	172	-	172
Koersverschil	-	-	-	(3)	-	-	-	-	(3)	-	(3)
Afdekkingsreserve	-	-	-	-	-	(11)	-	-	(11)	-	(11)
Direct in eigen vermogen											
verwerkte resultaten	-	-	-	(3)	-	(11)	-	-	(14)	-	(14)
Nettoresultaat boekjaar	-	-	-	-	-	-	-	24	24	-	24
Totaal resultaat	-	-	-	(3)	-	(11)	-	24	10	-	10
Resultaatbestemming 2007	-	-	-	-	-	-	27	(27)	-	-	-
Betaald dividend	-	-	-	-	-	-	(14)	-	(14)	-	(14)
Optieregeling	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Overig	-	-	-	-	10	-	(10)	-	-	-	-
31 december 2008	60	52	(2)	(3)	26	(11)	22	24	168	-	168

■ Zie Toelichting op de geconsolideerde balans en winst-en-verliesrekening van pagina 93 t/m 114.

Geconsolideerd kasstroomoverzicht

x € 1 miljoen	Noot	2008	2007
Netto liquide middelen - beginstand	9	52	62
Nettoresultaat		24	27
Afschrijvingen	2	24	20
Amortisatie	1	1	1
Waardeveranderingen		-	-
Financieringslasten	17	13	8
Financieringsbaten	17	(2)	(4)
Op aandelen gebaseerde beloningen		-	-
Belastingen	18	7	11
Resultaat geassocieerde deelnemingen	4	-	(1)
Boekresultaat op verkoop materiële vaste activa		-	(1)
Mutatie overige reële waarde investeringen	3.2	(1)	(3)
Mutatie overige vorderingen	3.3	(1)	2
Mutatie onderhanden werk	7	(11)	(23)
Mutatie voorraden	6	(6)	(33)
Mutatie voorzieningen en personeelsbeloningen	13,14	(7)	(10)
Betaalde rente	17	(10)	(8)
Ontvangen rente	17	1	1
Betaalde belastingen	18	(2)	(4)
Mutatie overig werkkapitaal		36	(9)
Netto kasstroom operationele activiteiten		66	(26)
Immateriële vaste activa			
investeringen	1	(2)	(2)
desinvesteringen	1	-	-
Materiële vaste activa			
investeringen	2	(44)	(29)
desinvesteringen	2	3	3
Financiële vaste activa			
investeringen	3.1	(14)	(6)
desinvesteringen	3.1	18	4
ontvangen dividend	4	1	1
Verwerving van dochteronderneming		(4)	-
Verworven geldmiddelen uit overname		-	-
Netto kasstroom investeringsactiviteiten		(42)	(29)
Opgenomen langlopende leningen	11	43	71
Aflossing langlopende leningen	11	(14)	(10)
Betaald dividend		(14)	(13)
(In)verkoop eigen aandelen		-	(1)
Netto kasstroom financieringsactiviteiten		15	47
Effect van koersverschillen op liquide middelen		1	(2)
Netto liquide middelen - eindstand	9	92	52

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 € 75 miljoen (2007: € 40 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 2008 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 12 maart 2009 de jaarrekening opgemaakt en goedgekeurd voor uitgifte. De jaarrekening zoals opgesteld door de Raad van Bestuur en weergegeven in dit verslag is afhankelijk van vaststelling door de Algemene Vergadering van Aandeelhouders. De Algemene Vergadering van Aandeelhouders zal plaatsvinden op 6 mei 2009.

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.

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.

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 geëlimineerd.

fend, 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 eigen vermogen.

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 vaste 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 getoetst of er sprake is van een bijzondere waardevermindering. Voor geassocieerde deelnemingen wordt de boekwaarde van goodwill opgenomen in de boekwaarde van de investering in de geassocieerde deelneming.

Negatieve goodwill die bij een overname ontstaat, wordt direct in de winst-en-verliesrekening opgenomen.

Overige immateriële vaste 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 vaste activa, niet zijnde goodwill en immateriële vaste 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	1 - 30 jaar
Software	3 jaar

Met betrekking tot goodwill en immateriële vaste activa met een onbepaalde levensduur wordt ieder jaar systematisch per balansdatum 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.

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.

Afschrijving

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

De geschatte gebruiksduur 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 eigen vermogen 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 eigen vermogen met inachtneming van het uitgestelde belastingeffect. De mutatie van de afdekkingsreserve kan bestaan uit de reële waarde van nieuwe afdekkingstransacties, 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 termijngoederen.

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 niet geactiveerd. 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 en gronden die bouwkundig zijn opgeleverd en niet verkocht zijn aan derden. De voorraad panden en gronden ter verkoop wordt gewaardeerd tegen kostprijs en direct toerekenbare indirecte kosten of lagere opbrengstwaarde.

Woningbouwprojecten waarbij de overdracht van de belangrijke risico's en voordelen plaatsvindt bij het ondertekenen van de koop-/aannemingsovereenkomst en waarbij na dit moment nog substantiële werkzaamheden plaatsvinden, worden verantwoord onder voorraden. Dit deel van de voorraad wordt gewaardeerd conform onderhanden werken.

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 niet begrepen de rente. 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 niet geactiveerd. De kostprijs van onderhanden werk omvat de direct toerekenbare indirecte kosten op basis van de normale productiecapaciteit.

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

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

Vorderingen

Handels- en overige vorderingen worden 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 banksaldi 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 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 directe opbrengstwaarde na aftrek van verkoopkosten, of de bedrijfswaarde indien deze hoger is. Bij het bepalen van de bedrijfswaarde wordt de contante waarde van de geschatte toekomstige kasstromen berekend met behulp van een disconteringsvoet vóór belasting die een afspiegeling is van zowel de actuele markttaxaties van de tijdswaarde van geld als van de specifieke risico's met betrekking tot het actief. Voor een actief dat geen kasontvangsten gene-

reert 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. 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, die kwalificeert als toegezegde bijdrage regeling, wordt voornamelijk 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.

Ballast Nedam heeft geen beschikking over alle pensioendata van toegezegde pensioenregelingen die door bedrijfstakpensioenfondsen of door pensioenverzekeraars worden uitgevoerd. Door het ontbreken van deze data is Ballast Nedam niet in alle gevallen 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.

Langetermijnpersoneelsbeloningen

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

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 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 en verlening van diensten

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 overdracht van belangrijke risico's en voordelen plaatsvindt bij het ondertekenen van koop-/aannemingsovereenkomsten en waarbij naderhand nog substantiële werkzaamheden moeten worden uitgevoerd, worden omzet en resultaat verantwoord wanneer deze prestaties zijn verricht.

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. De contractuele opbrengsten en lasten 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. 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 heeft op posten die rechtstreeks in het eigen vermogen 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 compensabele 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, de eerste verwerking van activa en passiva welke noch de commerciële winst noch de fiscale winst beïnvloeden en verschillen met betrekking tot dochtermaatschappijen en geassocieerde deelnemingen voor zover deze in de nabije toekomst niet zullen worden afgewikkeld.

Kasstroomoverzicht

Kasstroomen 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, eigen vermogen verwerkte aandelenrelateerde 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

Per divisie en geografisch segment wordt aanvullende financiële informatie gegeven. 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 voornamelijk uit latente belastingen, inkomstengenererende activa en opbrengsten, rentedragende leningen, opgenomen gelden en kosten alsmede algemene bedrijfsactiva en -lasten.

Onder Overig zijn onder meer opgenomen het bedrijfsresultaat, de activa en passiva van Ballast Nedam N.V. en van de internationale activiteiten welke momenteel worden afgebouwd, alsmede de eliminatie van onderlinge verhoudingen.

Bij de presentatie van informatie op basis van geografische segmenten wordt voor de opbrengsten van het segment uitgegaan van de geografische locatie van de afnemers. Voor de activa van de segmenten 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 2008 nog niet van kracht en worden derhalve niet toegepast in de geconsolideerde jaarrekening. De belangrijkste voor Ballast Nedam zijn:

- *IAS 1 Presentation of Financial Statements (revised)*
Een van de projecten van de IASB richt zich op de verbetering van de presentatie in de jaarrekening en de hoofdoverzichten. Impact zal beperkt zijn tot het aanpassen van de verloopoverzichten eigen vermogen.
- *IFRS 3 Business Combinations (revised) en IAS 27 Consolidated and Separate Financial Statements (revised)*
De IASB heeft een nieuwe standaard uitgebracht voor 'business combinations' (IFRS 3) en als gevolg daarvan ook enkele wijzigingen doorgevoerd in IAS 27.
De veranderingen hebben met name betrekking op de waardering van het minderheidsbelang op acquisitiedatum, verwerking van mutaties in het minderheidsbelang derden en de resultaatbepaling rond aan- en verkoop van deelnemingen. Daarnaast is het onder de nieuwe standaard ook niet langer toegestaan om transactiekosten te activeren, deze zullen in de toekomst direct ten laste van het resultaat moeten worden gebracht.
- *IAS 23 Borrowing Costs (revised)*: De bestaande mogelijkheid om financieringskosten in verband met de bouw of aankoop van een actief direct ten laste van het resultaat te brengen is niet langer toegestaan onder de gewijzigde standaard. In plaats daarvan dienen financieringskosten te worden geactiveerd. Met ingang van het boekjaar 2009 zal deze standaard worden toegepast door Ballast Nedam.
Deze nog niet toegepaste standaard kan een materiële impact op de financiële verslaggeving van Ballast Nedam hebben.
- *IFRS 8 Operating Segments*: IFRS 8, de vervanger van IAS 14 Segment Reporting, sluit aan bij de indeling die het management voor interne doeleinden gebruikt. Met ingang van het boekjaar 2009 zal deze standaard worden toegepast door Ballast Nedam.

Deze nog niet toegepaste standaard heeft naar verwachting geen materiële impact op de financiële verslaggeving van Ballast Nedam.

- *IFRIC 15 Agreements for the Construction of Real Estate*

Begin juli 2008 is IFRIC 15 uitgegeven, welke concludeert dat woningbouwprojecten vaak niet zullen kwalificeren 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. In IFRIC 15 wordt daarom geconcludeerd dat de opbrengsten van de meeste woningbouwprojecten zullen moeten worden verwerkt volgens de bepalingen van IAS 18.

Deze nog niet toegepaste interpretatie heeft naar verwachting geen materiële impact op de financiële verslaggeving van Ballast Nedam.



Nieuwe ploegboot

Ballast Nedam Specialistisch Grondverzet beschikt over een nieuwe ploegboot. De boot is ontwikkeld en ingezet bij het egaliseren van de nieuwe bodem van de Nedereindse Plas bij IJsselstein. De voormalig zandwinput, gebruikt voor de aanleg van de A2, wordt geschikt gemaakt voor recreatief gebruik. De traditionele ploegboten zijn te groot voor vervoer over de weg. De hoogte van het transport met deze boot is 3,60 meter inclusief dieplader. Hij kan onder elk viaduct door en is snel en flexibel in te zetten. Met gebruik van het Global Positioning System (GPS) blijft het blad van de ploeg altijd aan de grond en worden de lieren automatisch aangestuurd. Het is een multifunctioneel vaartuig, dat ook zonder ploeg voor verschillende doeleinden kan worden gebruikt.

Primaire segmentatie 2008

x € 1 miljoen	Infrastructuur	Bouw en Ontwikkeling	Overig	Totaal
Omzet segment	708	735	24	1 467
Onderlinge omzet	(16)	(11)	(14)	(41)
Omzet	692	724	10	1 426
Kostprijs	(655)	(691)	(13)	(1 359)
Resultaat geassocieerde deelnemingen	-	-	-	-
EBITDA	37	33	(3)	67
Waardeveranderingen	-	-	-	-
Afschrijvingen	(16)	(4)	(4)	(24)
EBITA	21	29	(7)	43
Amortisatie	(1)	-	-	(1)
EBIT	20	29	(7)	42
Financieringsbaten en -lasten				(11)
Belastingen				(7)
Nettoresultaat				24
Marge	2,8%	3,9%	-	2,9%
Orderportefeuille	705	1 005	(43)	1 667
Werkzaam vermogen	133	71	48	252
Activa	482	488	34	1 004
Investerings vaste activa				
immateriëel	4	-	-	4
materiëel	36	8	3	47
financiëel	7	7	-	14
geassocieerde deelnemingen	(1)	-	-	(1)
Geassocieerde deelnemingen	-	-	-	-
Verplichtingen	382	420	34	836
Kasstroom				
operationeel	46	26	(6)	66
investerings	(39)	(6)	3	(42)
financiering	(5)	(1)	21	15
koersverschillen op liquide middelen	-	-	1	1
Netto kasstroom	2	18	19	40
Werknemers				
bepaald dienstverband	204	192	17	413
onbepaald dienstverband	1 927	1 514	87	3 528
Gemiddeld aantal werknemers	2 131	1 706	104	3 941

Het aantal in het buitenland werkzame werknemers bedroeg 146 (2007: 151).

Primaire segmentatie 2007

x € 1 miljoen	Infrastructuur	Bouw en Ontwikkeling	Overig	Totaal
Omzet segment	675	601	23	1 299
Onderlinge omzet	(8)	(9)	(12)	(29)
Omzet	667	592	11	1 270
Kostprijs	(635)	(556)	(17)	(1 208)
Resultaat geassocieerde deelnemingen	1	-	-	1
EBITDA	33	36	(6)	63
Waardeveranderingen	-	-	-	-
Afschrijvingen	(14)	(3)	(3)	(20)
EBITA	19	33	(9)	43
Amortisatie	(1)	-	-	(1)
EBIT	18	33	(9)	42
Financieringsbaten en -lasten	-	-	-	(4)
Belastingen	-	-	-	(11)
Nettoresultaat				27
Marge	2,7%	5,5%		3,3%
Orderportefeuille	541	916	(19)	1 438
Werkzaam vermogen	127	69	60	256
Activa	426	441	31	898
Investerings vaste activa				
immateriëel	2	-	-	2
materiëel	24	5	-	29
financiëel	2	3	-	5
geassocieerde deelnemingen	1	-	-	1
Geassocieerde deelnemingen	1	-	-	1
Verplichtingen	319	362	45	726
Kasstroom				
operationeel	20	(31)	(15)	(26)
investerings	(22)	(7)	-	(29)
financiering	4	10	33	47
koersverschillen op liquide middelen	(1)	-	(1)	(2)
Netto kasstroom	1	(28)	17	(10)
Werknemers				
bepaald dienstverband	209	144	16	369
onbepaald dienstverband	1 889	1 490	90	3 469
Gemiddeld aantal werknemers	2 098	1 634	106	3 838

Secundaire segmentatie

x € 1 miljoen	Omzet		Activa		Investerings vaste activa	
	2008	2007	2008	2007	2008	2007
Nederland	1 348	1 157	919	796	61	34
Overig Europa	44	57	31	35	2	2
Overig	34	56	54	67	1	1
Totaal	1 426	1 270	1 004	898	64	37

Van de omzet werd 95% (2007: 91%) in Nederland gerealiseerd.

Overname van dochtermaatschappijen

In december 2007 is overeenstemming bereikt over de overname van Hamstra B.V. De aandelenoverdracht van Hamstra B.V. (8 april 2008) aan Gebr. Van Leeuwen B.V., alsmede de aankoop van Antwerp Stone Terminal N.V. (19 maart 2008) en Lugo N.V. (4 februari 2008) door Ballast Nedam zijn gedurende het jaar 2008 geëffectueerd. Hamstra B.V. is actief op het gebied van boringen en persingen in de ondergrondse infrastructuur. Antwerp Stone Terminal is concessie- en vergunninghouder van een terminal in de haven van Antwerpen. Lugo N.V. is een grindwinningsbedrijf.

De koopprijs bedroeg € 4 miljoen, waarvan minder dan € 1 miljoen nog te betalen in 2009. Tot en met 31 december 2008 bedroeg de bijdrage van de overnames aan de geconsolideerde omzet € 2 miljoen en het resultaat voor belasting nihil. Wanneer de overnames per 1 januari 2008 hadden plaatsgevonden zou het effect op omzet en resultaat niet substantieel anders zijn geweest.

Het effect van de overnames op de activa en passiva van Ballast Nedam was als volgt:

x € 1 miljoen	Opgenomen waarden	Reële waarde aanpassingen	Boekwaarden
Effect op activa en verplichtingen			
Materiële vaste activa	3	2	1
Overige activa	2	-	2
Overige verplichtingen	(3)	-	(3)
Saldo van identificeerbare activa en verplichtingen	2	2	-
Goodwill bij overname	2		
Betaalde koopsom	4		
Verworven geldmiddelen	-		
Uitstroom van geldmiddelen en kasequivalenten	4		

Toelichting op de balans

1 Immateriële vaste activa

x € 1 miljoen	Goodwill	Concessies	Overig	Totaal
Aanschafprijzen				
31 december 2006	12	17	2	31
Investerings	-	2	-	2
Acquisities	-	-	-	-
31 december 2007	12	19	2	33
Investerings	-	2	-	2
Acquisities	2	-	-	2
Desinvesteringen	-	-	-	-
31 december 2008	14	21	2	37
Amortisatie en waardeveranderingen				
31 december 2006	1	8	1	10
Amortisatie	-	1	-	1
Waardeveranderingen	-	-	-	-
31 december 2007	1	9	1	11
Amortisatie	-	1	-	1
Waardeveranderingen	-	-	-	-
Desinvesteringen	-	-	-	-
31 december 2008	1	10	1	12
Boekwaarde				
Infrastructuur	6	10	1	17
Bouw en Ontwikkeling	5	-	-	5
Overig	-	-	-	-
31 december 2007	11	10	1	22
Infrastructuur	8	11	1	20
Bouw en Ontwikkeling	5	-	-	5
Overig	-	-	-	-
31 december 2008	13	11	1	25

Goodwill

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 2009 – 2011 is het businessplan gehanteerd. De restwaarde is berekend voor de oneindige kasstroom zonder rekening te houden met een groeivoet. De impairmenttest heeft niet tot een bijzondere waardevermindering geleid.

x € 1 miljoen	31 december 2008	31 december 2007
Bontrup Beheer BV	2	2
Verkaik BV	2	2
Spankern BV	3	3
Zomers bouwbedrijf BV	3	3
Gebr. Van Leeuwen	1	-
Overig	2	1
Totaal	13	11

Concessies

Ballast Nedam beschikt over concessies in hoogwaardige primaire bouwgrondstoffen in België, Noorwegen, Duitsland en Nederland. Onze Noorse 30% deelneming Bremanger Quarry heeft in 2007 alle aandelen verworven van een nieuwe eveneens aan open vaarwater gelegen zandsteengroeve. De eigenaar van deze concessie heeft daaropvolgend, eveneens in 2007, een minderheidsbelang van 23% in Bremanger Quarry verworven.

Amortisatie vindt plaats naar rato van winning. De resterende gewogen gemiddelde amortisatietermijn voor concessies per jaareinde bedroeg 22 jaar (2007: 22 jaar).

Aankoopverplichtingen

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

2 Materiële vaste activa

x € 1 miljoen

	Bedrijfsgebouwen en -terreinen	Materieel en inventarissen	Overige bedrijfsmiddelen	Totaal
Aanschafprijs				
31 december 2006	96	198	33	327
Investerings	4	23	1	28
Acquisities			1	1
Desinvesteringen	(1)	(9)	(4)	(14)
Koersverschillen	1	-	1	2
31 december 2007	100	212	32	344
Investerings	4	35	5	44
Acquisities	1	1	1	3
Desinvesteringen	-	(10)	(2)	(12)
Koersverschillen	(3)	-	(1)	(4)
31 december 2008	102	238	35	375
Afschrijving en waardeveranderingen				
31 december 2006	29	127	20	176
Afschrijvingen	3	14	3	20
Desinvesteringen	-	(7)	(4)	(11)
Koersverschillen	-	-	1	1
31 december 2007	32	134	20	186
Afschrijvingen	3	18	3	24
Desinvesteringen	-	(7)	(2)	(9)
Koersverschillen	(1)	-	(1)	(2)
31 december 2008	34	145	20	199
Boekwaarde				
Infrastructuur	34	62	5	101
Bouw en Ontwikkeling	11	10	1	22
Overig	23	6	6	35
31 december 2007	68	78	12	158
Infrastructuur	35	75	6	116
Bouw en Ontwikkeling	11	13	2	26
Overig	22	5	7	34
31 december 2008	68	93	15	176

De investeringen in bedrijfsgebouwen en -terreinen alsmede in materieel en inventarissen betroffen zowel in 2008 als in 2007 met name investeringen door Infrastructuur. De investeringen in overige bedrijfsmiddelen betroffen zowel in 2008 als in 2007 met name investeringen in ICT apparatuur. In 2008 hebben geen materiële desinvesteringen plaatsgevonden (2007: idem).

Aankoopverplichtingen

Op balansdatum had Ballast Nedam onvoorwaardelijke aankoopverplichtingen van € 3 miljoen (2007: € 4 miljoen) met betrekking tot materiële vaste activa.

3 Financiële vaste activa

x € 1 miljoen		31 december 2008	31 december 2007
PPS-vorderingen	3.1	24	13
Overige reële waarde investeringen	3.2	8	7
Overige vorderingen	3.3	4	3
Totaal		36	23

3.1 PPS-vorderingen

x € 1 miljoen	2008	2007
1 januari	30	27
Opgenomen vorderingen	14	2
Oprenting vorderingen	1	3
Ontvangen aflossingen	(18)	(2)
31 december	27	30
waarvan:		
Langlopend	24	13
Kortlopend	3	17

De vorderingen uit hoofde van publiek-private samenwerkingsovereenkomsten (pps) betroffen de van publieke organen nog te ontvangen concessievergoedingen in verband met het ter beschikking stellen van gedeelten van de snelwegen N31 en N11 in Nederland en het ter beschikking stellen van huisvesting door de consortia DC16, DUO² en Komfort. De concessies hebben een resterende looptijd van 13 en 2 respectievelijk 23 tot 27 jaar.

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 ING, 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	Eigendomspercentage	Land	31 december 2008	31 december 2007
Naam				
CV GEM Vleuterweide	13,4%	Nederland	7	6
Overig			1	1
Reële waarde			8	7

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

3.3 Overige vorderingen

Onder overige duurzame vorderingen zijn vorderingen op derden verantwoord welke meer dan een jaar na balansdatum vervallen. Ultimo 2008 bedroegen deze vorderingen € 4 miljoen (2007: € 3 miljoen). Op balansdatum had Ballast Nedam voor een totaalbedrag van minder dan € 1 miljoen (2007: minder dan € 1 miljoen) aan leningen verstrekt aan enkele geassocieerde deelnemingen.

4 Investerings in geassocieerde deelnemingen

x € 1 miljoen	Land	31 december 2008	31 december 2007
Overig	Nederland	-	1
Totaal		-	1

Ballast Nedam heeft diverse kleinere belangen in een aantal geassocieerde deelnemingen. Vanwege de beperkte omvang van de individuele deelnemingen is geen nadere toelichting opgenomen.

5 Uitgestelde belastingvordering

x € 1 miljoen	2008	2007
Fiscale waarde uitgestelde belastingvordering		
1 januari	38	45
Mutatie via eigen vermogen	4	-
Mutatie via het resultaat	(5)	(7)
31 december	37	38

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

De mutatie van de uitgestelde belastingvordering is € 1 miljoen negatief in 2008 (2007: € 7 miljoen negatief). Het verbruik van de compensabele verliezen bedroeg € 8 miljoen (2007: € 7 miljoen). In 2008 zijn compensabele verliezen additioneel tot waardering gebracht € 3 miljoen (2007: geen). De latente belastingvordering op reële waardemutaties van derivaten waarvan de afdekking effectief is, bedroeg € 4 miljoen.

De compensabele verliezen van de Nederlandse fiscale eenheid waren ultimo 2008 in belangrijke mate gewaardeerd. 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. Deze fiscale verliezen zijn beperkt verrekenbaar in Nederland. De gemiddelde resterende verrekeningstermijn bedraagt minder dan 6 jaar (2007: minder dan 6 jaar). De benutting van de compensabele verliezen is afhankelijk van toekomstige belastbare winsten.

6 Voorraden

x € 1 miljoen	31 december 2008	31 december 2007
Grondposities	142	131
Projecten in aanbouw onverkocht	7	7
Projecten opgeleverd onverkocht	3	2
Woningbouwprojecten	12	12
Gereed product	20	12
Grondstoffen & halffabrikaat	15	15
Totaal	199	179

De cumulatieve waardeverminderingverliezen voor incurante voorraden waren nihil (2007: nihil).

In 2008 is van een aantal voorraadposities de waardering herzien. De aanpassing van een aantal grondposities naar historische kostprijs bedroeg € 8 miljoen (2007: minder dan € 1 miljoen negatief) en is als bate in de winst-en-verliesrekening opgenomen.

De voorraden opgenomen onder de kortlopende verplichtingen van € 29 miljoen (2007: € 15 miljoen) betroffen woningbouwprojecten waarvan de waarde van het verrichte werk kleiner is dan de in rekening gebrachte termijnen.

De kostprijs van de gerealiseerde omzet van de voorraad Gereed product en Grondstoffen & halffabrikaat bedroeg € 94 miljoen (2007: € 89 miljoen).

7 Onderhanden werk

x € 1 miljoen	31 december 2008	31 december 2007
Onderhanden werk onder vlottende activa	127	105
Onderhanden werk onder kortlopende verplichtingen	(141)	(130)
Totaal	(14)	(25)
Kosten werken inclusief verantwoord resultaat	1 243	1 226
Termijnen	(1 257)	(1 251)
Totaal	(14)	(25)
Ontvangen termijnen	1 114	1 111
Openstaande termijnen	142	139
Ingehouden op termijnen	1	1
Termijnen	1 257	1 251

8 Vorderingen

x € 1 miljoen	31 december 2008	31 december 2007
Termijnen	165	160
Debiteuren	121	102
PPS-vorderingen	3	17
Vooruitbetaalde kosten	6	6
Totaal	295	285

Per 31 december 2008 is in de termijnen een bedrag van € 1 miljoen (2007: € 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 samenwerkingsovereenkomsten (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 2008	31 december 2007
0 - 30 dagen	190	194
31 - 60 dagen	49	32
61 - 90 dagen	18	9
91 - 365 dagen	16	28
ouder dan 1 jaar	20	6
	293	269
Afwaardering dubieuze vorderingen	(7)	(7)
Totaal	286	262

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 (2007: € 7 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 2008	31 december 2007
1 januari	7	12
Toevoeging	1	5
Vrijval	-	(2)
Ottrekking	(1)	(8)
31 december	7	7

De toevoeging van € 1 miljoen in 2008 uit hoofde van dubieuze vorderingen had onder andere betrekking op vorderingen waarover momenteel arbitragezaken lopen.

Op balansdatum zijn geen beslagleggingen op vorderingen bekend (2007: idem).

9 Netto liquide middelen

x € 1 miljoen	31 december 2008	31 december 2007
Geldmiddelen en kasequivalenten	109	87
Bankkredieten	(17)	(35)
	92	52
Vrij beschikbaar	75	40
Proportioneel geconsolideerd	17	12
Totaal	92	52

De geldmiddelen en kasequivalenten van € 109 miljoen bestonden uit creditstanden (2007: € 87 miljoen).

Ballast Nedam heeft in 2007 met een drietal banken kasgeldleningsfaciliteiten afgesloten tot een maximum van € 60 miljoen. Ballast Nedam heeft gedurende het jaar gebruik gemaakt van deze faciliteit. Per 31 december 2008 werd van deze faciliteit geen gebruik gemaakt (2007: idem).

10 Overige schulden

x € 1 miljoen	31 december 2008	31 december 2007
Omzetbelasting, loonheffing, sociale verzekeringspremies	19	21
Pensioenpremies	1	1
Kosten onderhanden werk	59	43
Derivaten	-	1
Overig	66	90
Totaal	145	156

De post Overig van € 66 miljoen (2007: € 90 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	2008	2007
1 januari	115	39
Opgenomen leningen	43	71
Aflossingen	(14)	(10)
Mutatie kortlopend deel	(11)	15
31 december	133	115
Langlopend	126	97
Kortlopend	7	18
31 december	133	115
Langlopend		
PPS-leningen	24	14
Grondbankfinanciering	34	19
Ondernemingslening	50	50
Financiële leases	2	1
Overige leningen	16	13
31 december	126	97
Kortlopend		
PPS-leningen	3	17
Grondbankfinanciering	-	-
Ondernemingslening	-	-
Financiële leases	1	-
Overige leningen	3	1
31 december	7	18

x € 1 miljoen	Valuta	Looptijd	Interest	Faciliteit	31 dec. 2008	31 dec. 2007
BC Transportation Financing Authority	CAD	2020	7,2% + 0,5%	3	3	3
CBT Golden Peaks Development Corp.	CAD	2009	8% + 7%	3	3	4
NIBC / Bank Nederlandse Gemeenten (pps)	EUR	2021	Euribor 3-maand + opslag	24	9	24
Bank Nederlandse Gemeenten (pps)	EUR	2009	Euribor 1-maand + opslag	63	12	7
ING Bank (pps)	EUR	2035	Euribor 1-maand + opslag	32	3	-
Sumitomo Mitsui Banking Corp (pps)	EUR	2035	Euribor 1-maand + opslag	15	3	-
FGH Bank	EUR	2012	Euribor 1-maand +1%	36	34	19
Rabobank	EUR	2012	4,63%	50	50	50
ABN AMRO	EUR	2012	Euribor 1-maand +1,45%	10	2	-
Overige	EUR				14	8
Totaal					133	115

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 opslag op de variabele rente van de PPS-leningen bedraagt maximaal 1%.

Het totaal van de bovengenoemde faciliteiten (exclusief overige) bedroeg € 236 miljoen, waarvan per balansdatum € 119 miljoen getrokken was.

11.2 PPS-leningen per project

x € 1 miljoen	31 december 2008	31 december 2007
Langlopend		
Waldwei	9	11
N11	-	3
Komfort	4	-
DUO ²	5	-
DC16	6	-
Overige	-	-
31 december	24	14
Kortlopend		
Waldwei	-	13
N11	3	4
Komfort	-	-
DUO ²	-	-
DC16	-	-
Overige	-	-
31 december	3	17

BC Transportation Financing Authority

De lening is voor de aanleg en ontwikkeling van de hoofdweg naar het Canadese ski-resort Kicking Horse Mountain Resort (KHMR). De lening wordt afbetaald door het betalen van 'Royalty payments'. Deze Royalty payments betreffen vastgestelde bedragen per bezoeker. 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. Indien KHMR aan het eind van de periode aan alle royalty verplichtingen heeft voldaan maar er resteert nog een restschuld dan zal deze worden kwijtgescholden. Hierbij dient minimaal over de gehele periode een rente van 7,2% + 0,5% te zijn voldaan.

CBT Golden Peaks Development Corporation

Het oorspronkelijke bedrag van de CBT lening ad Canadese Dollar 5 miljoen vermeerderd met onbetaalde interest moet worden afgelost op 8 december 2009. De basis rente is 8% per jaar en wordt per kwartaal betaald. De bijkomende variabele interest is 7% per jaar, bedraagt maximaal 30% van de positieve operationele cashflow en wordt per jaar betaald. Bepaalde project assets van ski-resort Kicking Horse Mountain Resort zijn als zekerheid gesteld. In 2008 is de variabele interest nihil (2007: nihil).

Bank Nederlandse Gemeenten (pps-project N11)

De financiering betreft het proportionele gedeelte van een projectfinanciering van het consortium N11 (aandeel Ballast Nedam 16,67%). Bank Nederlandse Gemeenten heeft op 1 oktober 2003 met het consortium een akte van cessie gesloten waarin zij gecedeerd kreeg van het consortium alle vorderingen met daaraan verbonden rechten op provincie Zuid Holland inzake de termijnbetalingen uit de DBM overeenkomst van 22 mei 2001. Afloop geschiedt conform de gecedeerde termijnen en loopt tot 1 februari 2009.

Overige PPS-leningen

De financiering betreft het proportionele gedeelte van de financiering van de DBFM-contracten van de PPS-projecten. De aandelen van de B.V.'s waarin deze projecten zijn ondergebracht, alsmede alle overige vorderingen en bezittingen van deze B.V.'s zijn verpand als zekerheid.

FGH bank

Ballast Nedam beschikt over een financieringsfaciliteit ter hoogte van € 36 miljoen voor de financiering van een aantal grondposities welke in een aparte vennootschap zijn ondergebracht. Als zekerheid is hypotheek gevestigd op de betreffende grondposities, de rente bedraagt het één maands Euribor tarief plus 1%. Aflossing van de financiering vindt (gedeeltelijk) plaats bij verkoop van de grondposities. Ultimo 2008 is € 33 miljoen van de faciliteit in gebruik.

FGH Bank heeft tevens een financiering verstrekt op diverse bedrijfsgebouwen. Ultimo 2008 bedroeg de restschuld ongeveer € 1 miljoen (2007: idem).

Rabobank

Rabobank heeft per 1 april 2007 een lening van € 50 miljoen verstrekt.

De lening heeft een looptijd tot 1 april 2012, heeft een vaste rente van 4,63 % en bevat geen financiële convenanten. Als zekerheid is hypotheek gevestigd op een aantal door Ballast Nedam in gebruik zijnde registergoederen met een boekwaarde van € 31 miljoen.

Overige

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

12 Uitgestelde belastingverplichtingen

x € 1 miljoen	2008	2007
Immateriële vaste activa	3	3
Overige verschillen	1	1
1 januari	4	4
Mutatie via balans	(1)	-
Mutatie via het resultaat	-	-
31 december	3	4

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.

13 Overige langetermijnpersoneelsbeloningen

x € 1 miljoen	Langdurig zieken	Jubileum uitkeringen	Overige beloningen	Totaal personeelsbeloningen	
				2008	2007
1 januari	1	2	3	6	6
Toevoeging	-	1	-	1	1
Oprenting	-	-	-	-	-
Vrijval	-	-	-	-	-
Premies	-	-	-	-	-
Wijziging pensioenregeling	-	-	-	-	-
Onttrekking	-	-	(2)	(2)	(1)
31 december	1	3	1	5	6
waarvan opgenomen onder kortlopende verplichtingen			(1)	(1)	(1)
			-	4	5

Langdurig zieken en jubileumuitkeringen

De disconteringsvoet voor de voorziening voor langdurig zieken en de jubileumuitkering was 5% (2007:5%).

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 storting 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.

14 Voorzieningen

x € 1 miljoen	Reorganisatie	Garantie verplichtingen	Overig	Totaal
31 december 2006	18	19	27	64
Toevoeging	-	3	6	9
Oprenting	-	-	-	-
Vrijval	-	(4)	(5)	(9)
Onttrekking	(4)	(3)	(3)	(10)
31 december 2007	14	15	25	54
Toevoeging	1	5	5	11
Oprenting	-	-	2	2
Vrijval	(1)	(4)	(3)	(8)
Onttrekking	(4)	(4)	(2)	(10)
31 december 2008	10	12	27	49

kortlopend (< 1 jaar)				
31 december 2007	6	7	11	24
31 december 2008	4	6	11	21

De reorganisatievoorziening bevatte € 7 miljoen (2007: € 11 miljoen) voor de afwikkeling van garanties inzake de in 2006 geliquideerde voormalige dochtermaatschappij Ballast Plc. De afname van deze voorziening bestond uit een verbruik van € 3 miljoen als gevolg van koersverschillen, vrijval van € 1 miljoen in verband met niet meer reëel geachte claims en door betalingen van € 1 miljoen (2007: € 2 miljoen).

De overige onttrekkingen aan de reorganisatievoorziening (minder dan € 1 miljoen) bestaan voor een groot deel uit betalingen voor de afbouw van de internationale activiteiten van de voormalige divisie Bouw Internationaal.

De toevoegingen bestonden uit diverse individuele afvloeiingsregelingen.

De voorziening garantieverplichtingen heeft betrekking op opgeleverde werken. De toevoeging aan de garantievoorziening is voor € 2 miljoen (2007: € 2 miljoen) gevormd ten laste van het resultaat, de overige € 3 miljoen (2007: € 1 miljoen) is gevormd ten laste van het onderhanden werk, danwel de voorraadpositie van de werken. Niet meer benodigde garantievoorzieningen ter hoogte van € 4 miljoen (2007: € 4 miljoen) zijn vrijgevallen ten gunste van het resultaat en er is voor € 4 miljoen (2007: € 3 miljoen) aan de garantieverplichtingen onttrokken voor de afwikkeling van garantieklachten.

De voorziening Overig bevatte € 15 miljoen (2007: € 15 miljoen) voor de consequenties van de overtredingen van de mededingingsregels tot en met 2002. Door de in 2006 gestarte bezwaarprocedures zal de afwikkeling enkele jaren in beslag nemen. De resterende voorziening en toevoegingen betreffen claims op Ballast Nedam inzake bouwprojecten. De vrijval van € 3 miljoen (2007: 5 miljoen) betrof enkele niet meer benodigde voorzieningen voor mogelijke claims. De onttrekking van € 2 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 6% (2007: 5%). In 2008 bedroeg de oprenting € 2 miljoen (2007: minder dan € 1 miljoen).

15 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. Van het agio is € 25 miljoen fiscaal vrij uitkeerbaar.

Het totaal aantal ingekochte eigen aandelen ultimo 2008 bedroeg 129 751 (2007: 100 000) en is opgenomen tegen verkrijgingsprijs. In 2008 zijn 29 751 eigen aandelen ingekocht (2007: 24 401) en geen eigen aandelen verkocht (2007: geen).

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

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.

Op aandelen gebaseerde transacties betreft de toevoeging aan het eigen vermogen als gevolg van de geboekte personeelskosten voor de toegekende opties. In 2008 bedroeg de mutatie in het eigen vermogen € 553.000 (2007: € 250.000).

Het betaalde dividend over 2007 is ten laste van Overige reserves verwerkt.

De Raad van Bestuur stelt - met goedkeuring van de Raad van Commissarissen - voor om per uitstaand aandeel € 1,24 (2007: € 1,38) als dividend uit te keren tot een bedrag van € 12 miljoen (2007: € 14 miljoen). Het dividendvoorstel is nog niet voorzien en heeft geen gevolgen voor de belastingpositie van de vennootschap.

Aandelenkapitaal	2008	2007
Uitstaande aandelen per 1 januari	9 900 000	9 924 401
Uitgegeven aandelen	-	-
Mutatie ingekochte aandelen	(29 751)	(24 401)
Uitstaande aandelen per 31 december	9 870 249	9 900 000

De mutatie van de ingekochte aandelen bestond volledig uit inkopen (2007: idem). Het totaal aantal ingekochte eigen aandelen ultimo 2008 bedroeg 129 751 (2007: 100 000). Het is het beleid van Ballast Nedam om mogelijke verwatering door uitgegeven optierechten te voorkomen door de inkoop van een evenredig aantal eigen aandelen.

Het minderheidsbelang heeft betrekking op Kicking Horse Mountain Resort en bedroeg minder dan € 1 miljoen (2007: idem).

Toelichting op de winst-en-verliesrekening

16 Personeelsbeloningen

x € 1 miljoen	2008	2007
Lonen en salarissen	221	215
Sociale lasten	26	25
Pensioenlasten	20	20
Totaal	267	260
x € 1 miljoen	2008	2007
Pensioenlasten toegezegde bijdrageregeling	20	20
Pensioenlasten	20	20

17 Financieringsbaten en – lasten

x € 1 miljoen	2008	2007
Rentebaten op banktegoeden	1	1
Rentebate afdekkingsinstrumenten	-	-
Geactiveerde rente pps-vorderingen	1	3
Financieringsbaten	2	4
Oprenting voorzieningen	(2)	(1)
Rentelast afdekkingsinstrumenten	(1)	-
Rentelasten	(10)	(7)
Financieringslasten	(13)	(8)

Resultaten als gevolg van reële waarde aanpassingen van valutatermijncontracten zijn in de projectresultaten verwerkt als onderdeel van de natuurlijke hedge op de koersresultaten van het project.

18 Belastingen

De belastinglast bedroeg € 10 miljoen (2007: € 11 miljoen), waarvan € 8 miljoen (2007: € 7 miljoen) betrekking had op de Nederlandse fiscale eenheid. Ballast Nedam beschikt over € 130 miljoen (2007: € 149 miljoen) aan verrekenbare compensabele verliezen in Nederland. De compensabele verliezen van de Nederlandse fiscale eenheid zijn ultimo 2008 in belangrijke mate gewaardeerd. 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. De verwachte gemiddelde verrekeningstermijn bedroeg minder dan 6 jaar (2007: minder dan 6 jaar). De benutting van de compensabele verliezen is afhankelijk van toekomstige belastbare winsten. In 2008 is € 8 miljoen (2007: € 7 miljoen) van de uitgestelde belastingvordering gerealiseerd. In 2006 is de liquidatie van Ballast Nedam Bau und Bagger GmbH afgerond. In 2008 is het liquidatieverlies met redelijke zekerheid bepaald en tot waardering gebracht als een uitgestelde belastingvordering (€ 3 miljoen). Buiten fiscale eenheid geleden verliezen ten bedrage van € 10 miljoen (2007: € 7 miljoen) betroffen met name buitenlandse activiteiten welke niet tot waardering zijn gebracht.

x € 1 miljoen	2008	2007
Aansluiting nominale en effectieve belastingdruk		
Resultaat voor belastingen	31	38
Nominale belastingen (25,5%)	25,5% 8	25,5% 10
Additioneel tot waardering gebrachte compensabele verliezen	-9,8% (3)	0,0%
Niet tot waardering gebrachte resultaten buiten fiscale eenheid	6,4% 2	5,2% 2
Vrijgestelde resultaten	0,0% -	-2,7% (1)
Te weinig / (te veel) voorzien voorgaande jaren	0,0% -	0,0% -
Niet aftrekbare kosten	0,7% -	0,2% -
Effectieve belasting	22,8% 7	28,2% 11

x € 1 miljoen	2008	2007
Specificatie effectieve belasting		
<i>Acute belastingen</i>		
Belastingen buiten fiscale eenheid	2	4
Te weinig / (te veel) voorzien voorgaande jaren	-	-
	2	4
<i>Uitgestelde belastingen</i>		
Verbruik compensabele verliezen	8	7
Tot waardering gebrachte compensabele verliezen	(3)	-
Mutatie voorziening uitgestelde belastingen	-	-
	5	7
Effectieve belasting	7	11

x € 1 miljoen	2008	2007
Rechtstreeks in het eigen vermogen verwerkte latente belastingen		
Derivaten	4	-
Totaal	4	-

19 Resultaat per aandeel

	2008	2007
Uitgegeven aandelen per 1 januari	10 000 000	10 000 000
uitgegeven dit jaar		
Ingekochte eigen aandelen	(129 751)	(100 000)
Uitstaande aandelen per 31 december	9 870 249	9 900 000
Maximaal uit te geven aandelen op opties	-	-
Aantal aandelen verwaterd	9 870 249	9 900 000
Aantal gemiddeld uitstaande aandelen	9 885 125	9 912 201
Aantal gemiddeld uitstaande aandelen (verwaterd)	9 885 125	9 912 201
Netto resultaat	24	27
Netto resultaat per aandeel in €	2,46	2,75
Netto resultaat per aandeel (verwaterd) in €	2,46	2,75

De optieregeling leidde in 2008 niet tot potentiële uitgifte van aandelen. De gemiddelde koers van het aandeel was lager dan de uitoefenprijs van de opties en leidde derhalve 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 daggeldcontracten en kortlopende deposito's.

Renterisico

Ballast Nedam dekt het renterisico op de financiering van de langlopende pps-leningen af. Op de effectieve afgeleide financiële instrumenten wordt hedge accounting toegepast.

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, kostprijs projecten, leningen en investeringen in deelnemingen, aangehouden in andere valuta dan de functionele valuta van de groep. Dergelijke transacties vinden voornamelijk plaats in USD en CAD. Ter afdekking van het transactierisico op kasstromen die voortvloeien uit de gewone bedrijfsuitoefening worden valutatermijncontracten met eerste klas banken afgesloten. Per 31 december 2008 heeft Ballast Nedam een aantal valutatermijncontracten afgesloten waarvan de reële waarde in de balans tot uiting is gebracht. Resultaten als gevolg van reële waarde aanpassingen van valutatermijncontracten zijn in de projectresultaten verwerkt als onderdeel van de natuurlijke hedge op de koersresultaten van het project.

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.

Valutarisico

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

	31 december 2008		31 december 2007	
	USD	CAD	USD	CAD
x € 1 miljoen				
Vorderingen	5	3	5	-
Leningen	-	(11)	-	(11)
Bankkredieten	-	-	-	-
Crediteuren	(6)	(7)	(1)	(2)
Overige schulden	(2)	(3)	(4)	(2)
Valutarisico balansposten	(3)	(18)	-	(15)
Verwachte verkopen	-	13	-	15
Verwachte inkopen	-	(16)	(12)	(14)
Toekomstige valutarisico's	-	(3)	(12)	1
Afdekking met valutacontracten	-	-	12	-
Netto valutarisico	(3)	(21)	-	(14)

	2008		2007	
	Gemiddelde koers	Koers per 31/12	Gemiddelde koers	Koers per 31/12
eur / vreemde valuta				
Valutakoersen				
USD	1,468	1,400	1,371	1,474
CAD	1,554	1,708	1,469	1,442

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 rente tarieven gelijk blijven.

x € 1 miljoen	Eigen vermogen	Resultaat
31 december 2007		
USD	-	-
CAD	-	1
31 december 2008		
USD	-	-
CAD	-	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 resultaten rekening 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 2008	31 december 2007
PPS-vorderingen	27	30
Leningen Rabobank	(50)	(50)
Overige	(1)	-
Vaste rente	(24)	(20)
Geldmiddelen en kasequivalenten	109	87
Bankkredieten	(17)	(35)
Leningen	(82)	(65)
Variabele rente	10	(13)
Effect op resultatenrekening van variabele rente-instrumenten bij:		
Stijging van de rente met 100 basispunten	-	-
Daling van de rente met 100 basispunten	-	-

Het renterisico op de variabele interest over de financiering van pps-projecten is afgedekt door middel van renteswaps. Renteswaps vervallen naar gelang de vervaldatum van de afgedekte leningen. De swaprentes lopen uiteen van 4,5% 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 € 7 miljoen.

Kredietrisico

Ballast Nedam voert een actief beleid om het kredietrisico te minimaliseren. Kredietrisico bestaat uit het risico dat tegenpartijen welke gerelateerd zijn aan een financieel instrument niet aan contractuele verplichtingen kunnen voldoen. Voor alle afnemers die krediet nodig hebben, worden kredietwaardigheidsbeoordelingen uitgevoerd. Om het kredietrisico op termijnen en debiteuren te beperken heeft Ballast Nedam vooruitbetalingen, garanties en zekerheidsrechten op projecten in uitvoering. Per 31 december 2008 is geen sprake van concentratie van kredietrisico's bij debiteuren voor materiële bedragen.

x € 1 miljoen	31 december 2008	31 december 2007
PPS-vorderingen	24	13
Overige reële waarde investeringen	8	7
Overige vorderingen	4	3
Vorderingen	295	285
Geldmiddelen en kasequivalenten	109	87
Totaal	440	395
Infrastructuur	247	221
Bouw en Ontwikkeling	206	181
Overig	(13)	(7)
Totaal	440	395

Derivaten aangehouden ter afdekking van het kasstroomrisico op pps-leningen met een variabele interest, zijn afgesloten bij dezelfde financiële instellingen als de onderliggende leningen.

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		<1 jaar	1-5 jaar	> 5 jaar
	Boekwaarde	kasstromen			
Leningen	115	(140)	(25)	(99)	(16)
Bankkredieten	35	(39)	(27)	(8)	(4)
Crediteuren	211	(211)	(211)		
Belastingen	1	(1)	(1)		
Onderhanden werk onder kortlopende verplichtingen	130	(130)	(130)		
Voorraden	15	(15)	(15)		
Overige schulden	155	(155)	(155)		
Derivaten	1	(1)	(1)		
Liquiditeitsrisico verplichtingen 31 december 2007	663	(692)	(565)	(107)	(20)

x € 1 miljoen	Contractuele		<1 jaar	1-5 jaar	> 5 jaar
	Boekwaarde	kasstromen			
Leningen	133	(152)	(12)	(127)	(13)
Bankkredieten	17	(21)	(6)	(9)	(6)
Crediteuren	300	(300)	(300)		
Belastingen	-	-	-		
Onderhanden werk onder kortlopende verplichtingen	141	(141)	(141)		
Voorraden	29	(29)	(29)		
Overige schulden	145	(145)	(145)		
Derivaten	15	(20)	(1)	(9)	(10)
Liquiditeitsrisico verplichtingen 31 december 2008	780	(808)	(634)	(145)	(29)

De vennootschap houdt derivaten aan ter afdekking van kasstromen. De volgende tabel vermeldt perioden waarin naar verwachting kasstromen zullen optreden die zijn gerelateerd aan deze derivaten:

x € 1 miljoen	Contractuele		<1 jaar	1-5 jaar	> 5 jaar
	Boekwaarde	kasstromen			
Valutatermijncontracten	(1)	(1)	(1)	-	-
Marktrisico instrumenten	-	-	-	-	-
Renteswaps	-	-	-	-	-
Kasstroom afdekkingen 31 december 2007	(1)	(1)	(1)	-	-

x € 1 miljoen	Contractuele		<1 jaar	1-5 jaar	> 5 jaar
	Boekwaarde	kasstromen			
Valutatermijncontracten	-	-	-	-	-
Marktrisico instrumenten	3	5	-	-	5
Renteswaps	(18)	(25)	(1)	(9)	(15)
Kasstroom afdekkingen 31 december 2008	(15)	(20)	(1)	(9)	(10)

Voor zover de afgeleide financiële instrumenten kwalificeren voor hedge accounting is de mutatie in de reële waarde van de afgeleide financiële instrumenten verwerkt in het eigen vermogen (2008: € 11 miljoen), rekening houdend met latente belastingen (€ 4 miljoen).

Reële waarde

Per 31 december 2008 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. De reële waarde van de Rabobank lening is lager dan de boekwaarde aangezien de rentetarieven voor soortgelijke leningen op balansdatum hoger liggen. Het risicoprofiel van Ballast Nedam is niet significant veranderd.

Kapitaalbeheer

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 targets opgelegd met betrekking tot de samenstelling van de vermogensstructuur. Ballast Nedam kent geen financiële convenanten. 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 kapitaalbeheer-beleid van de Ballast Nedam. De vennootschap en haar dochterondernemingen zijn niet onderworpen aan externe kapitaalvereisten.

Niet in de balans opgenomen verplichtingen

x € 1 miljoen	31 december 2008	31 december 2007
Garanties		
Garanties	259	215
Totaal	259	215

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 2008			31 december 2007		
	< 1 jaar	1 - 5 jaar	> 5 jaar	< 1 jaar	1 - 5 jaar	> 5 jaar
Leaseverplichtingen						
Overige bedrijfsmiddelen	11	29	1	9	22	1
Huurverplichtingen						
Kantoren	7	26	14	7	27	15
Aankoopverplichtingen						
Grondaankopen	-	16	-	15	17	-
Overig	3	-	-	3	2	-

Ballast Nedam heeft voorwaardelijke verplichtingen voor de aankoop van grond voor een bedrag van € 168 miljoen (2007: € 190 miljoen) waarvan nog niet zeker is of Ballast Nedam tot aankoop zal overgaan.

De operationele leasekosten in 2008 bedroegen € 13 miljoen (2007: € 13 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

De contractuele afhandeling van de projecten van de voormalige divisie Ballast Nedam International is inmiddels bijna afgerond. Voor vorderingen op Ballast Nedam zijn in de voorgaande jaren voorzieningen getroffen. Vorderingen van Ballast Nedam op derden voor deze projecten zijn niet gewaardeerd, tenzij er een redelijke mate van zekerheid is dat deze worden voldaan.

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 aanvullende 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 Plc is in 2006 geliquideerd, voor de nog lopende garantieverplichtingen zijn voorzieningen opgenomen. De Britse mededingingsautoriteit (Office of Fair Trading) heeft Ballast Nedam N.V. aangeschreven in het kader van een onderzoek naar vermeende overtredingen van de Britse mededingingswet door Ballast Plc in de periode vanaf 2000 tot 2003. Het is onzeker of, en zo ja, in welke mate een boete kan worden opgelegd. Ook is het onzeker of Ballast Nedam N.V. aansprakelijk kan worden gesteld en of er een rechtsgeldige vordering op Ballast Nedam N.V. kan worden ingesteld. Er is om deze reden geen voorziening getroffen.

In 2007 is Ballast Nedam een civiele procedure gestart tegen een ex-directeur en een aantal aan deze directeur gelieerde personen inzake fraude. Ballast Nedam heeft een tegendclaim van de gedaagden ontvangen. Gezien de onzekere uitkomst is geen van beide claims financieel verwerkt in de jaarrekening.

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 128 en 129. Ballast Nedam heeft de volgende belangen in joint ventures in de geconsolideerde balans opgenomen.

x € 1 miljoen	31 december 2008	31 december 2007
Vaste activa	43	31
Vlottende activa	126	109
Langlopende verplichtingen	(32)	(20)
Kortlopende verplichtingen	(110)	(104)
Saldo activa en verplichtingen	27	16

De proportioneel geconsolideerde omzet en de kostprijs van de omzet bedroegen ongeveer 13% (2007: 10%) 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 2008 € 417 miljoen (2007: € 387 miljoen), waarvan het aandeel van Ballast Nedam van € 142 miljoen (2007: € 124 miljoen) in de geconsolideerde balans is verwerkt.

Bestuurders en commissarissen

x € 1 duizend	2008			2007		
	Brutosalaris	Bonus	Pensioen & sociale lasten	Brutosalaris	Bonus	Pensioen & sociale lasten
Bestuurders						
T.A.C.M. Bruijninx ¹⁾	465	131	93	370	152	60
R.L.M. Jacobs ²⁾	362	96	69	118	43	16
R. Malizia ²⁾	377	96	65	118	43	16
R.H.P.W. Kottman ³⁾	-	-	-	394	106	313
	1 204	323	227	1 000	344	405
Commissarissen						
A.N.A.M. Smits	45	-	-	45		
H.C. Broeksma	35	-	-	30		
R.M.M. Boelen	35	-	-	30		
J.C. Huis in 't Veld	30	-	-	30		
	145	-	-	135	-	-
Totaal	1 349	323	227	1 135	344	405

¹⁾ Met ingang van 13 augustus 2007 Voorzitter

²⁾ Met ingang van 13 augustus 2007

³⁾ Tot 1 oktober 2007

De bonussen van de bestuurders betreffen de jaren waarop zij betrekking hebben en zijn naar rato van hun zitting in de Raad van Bestuur. Aan R. Malizia (€ 39 800) en R.L.M. Jacobs (€ 25 400) zijn in 2008 vakantiedagen uitbetaald. Het werkgeversdeel sociale lasten van T.A.C.M. Bruijninx bedroeg € 10 000 (2007: € 13 000), dat van zowel R.L.M. Jacobs als R. Malizia € 7 000 (2007: € 4 000). Aan bestuurders wordt een vaste kostenvergoeding van € 5 300 per jaar verstrekt en is een auto ter beschikking gesteld of wordt een autokostenvergoeding verstrekt. Aan commissarissen wordt een vaste kostenvergoeding van € 2 300 per jaar verstrekt. Er zijn geen leningen verstrekt aan bestuurders en commissarissen.

Optieregeling

Jaar van toekenning	2008	2007
Waarde in €	891 000	945 000
Aantal	100 000	100 000
Uitoefenprijs in €	25,11	35,85
Datum toekenning	14/03/2008	16/03/2007
Koers aandeel bij toekenning in €	24,40	36,10
Uitoefenperiode van	14/03/2011	16/03/2010
t/m	13/03/2014	15/03/2013
Volatiliteit	2-jaars 30%	1-jaars 29%
Risicovrije interestvoet	4%	4%
Voorwaarden	in dienst bij uitoefening	in dienst bij uitoefening
Minimum aan te houden certificaten	5%	5%

De opties zijn door de Raad van Commissarissen toegekend aan de leden van de Raad van Bestuur conform de optieregeling zoals deze is vastgesteld tijdens de Buitengewone Algemene Vergadering van Aandeelhouders van 26 oktober 2006. Het doel van de regeling is om opties als instrument ter binding op de lange termijn aan bestuurders te kunnen toekennen én de belangen van de individuele bestuurders parallel te laten lopen met die van de aandeelhouders. Als voorwaarde voor het behoud van de opties geldt daarom dat de bestuurders zelf certificaten van aandelen houden.

Certificaten van aandelen en toegekende optierechten

	Certificaten van aandelen		Opties toegekend in jaar	
	31 december 2008	31 december 2007	2008	2007
T.A.C.M. Bruijninx	12 000	5 060	40 000	40 000
R.L.M. Jacobs	3 000	3 000	30 000	30 000
R. Malizia	4 502	2 802	30 000	30 000
Aantal	19 502	10 862	100 000	100 000

Kosten optieregeling

In verband met de tot en met 2008 toegekende opties zijn de volgende kosten ten laste van het resultaat gebracht.

x € 1 000	2008	2007
T.A.C.M. Bruijninx	221	100
R.L.M. Jacobs	166	36
R. Malizia	166	36
Totaal	553	172

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 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 blijvende verplichtingen.

Projectresultaten

Bij de waardering van onderhanden werken wordt gebruik gemaakt van prognose einde werk resultaten. De uiteindelijke uitkomst kan afwijken van de gemaakte prognose.

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. 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

Na balansdatum hebben zich geen noemenswaardige gebeurtenissen voorgedaan welke invloed hebben op de jaarrekening 2008.

Geconsolideerd werkzaam vermogen, activa en verplichtingen, financieringspositie

x € 1 miljoen	2008	2007
Vaste activa	274	242
Werkkapitaal	70	66
Af: Geldmiddelen en kasequivalenten	(109)	(87)
Bij: Bankkredieten	17	35
Werkzaam vermogen	252	256
Vaste activa	274	242
Vlottende activa	730	656
Activa	1 004	898
Kortlopende verplichtingen	660	590
Langlopende verplichtingen	176	136
Verplichtingen	836	726
Netto liquide middelen	92	52
Kortlopend deel langlopende leningen	(7)	(18)
Langlopende leningen	(126)	(9)
Netto financieringspositie	(41)	(63)

Vennootschappelijke balans (voor resultaatbestemming)

x € 1 miljoen	Noot	31 december 2008	31 december 2007
Financiële vaste activa			
Dochterondernemingen	20	186	51
Langlopende vorderingen op dochterondernemingen		7	144
Uitgestelde belastingvorderingen	21	33	38
		226	233
Vlottende activa			
Vorderingen		3	4
Vorderingen op dochterondernemingen		11	10
Geldmiddelen en kasequivalenten		1	1
		15	15
Kortlopende schulden			
Crediteuren		(2)	(1)
Overige schulden		(3)	(3)
Schulden aan dochterondernemingen		(45)	(46)
		(50)	(50)
Werkkapitaal		(35)	(35)
		191	198
Langlopende schulden			
Voorzieningen	22	23	26
		23	26
Eigen vermogen			
	23		
Geplaatst kapitaal		60	60
Agio		52	52
Ingekochte eigen aandelen		(2)	(2)
Koersverschillenreserve		(3)	-
Reserve deelnemingen		26	16
Afdekkingsreserve		(11)	-
Overige reserves		22	19
Resultaat boekjaar		24	27
Eigen vermogen		168	172
		191	198

Vennootschappelijke winst-en-verliesrekening

x € 1 miljoen	2008	2007
Resultaat dochterondernemingen na belastingen	27	36
Overige resultaten na belastingen	(3)	(9)
Nettoresultaat	24	27

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 2008 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 89 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.

Ter vereenvoudiging van de juridische structuur is op 22 oktober 2007 Ballast Nedam Nederland B.V. opgeheven door een juridische fusie met Ballast Nedam N.V. Alle activa en passiva zijn overgegaan op Ballast Nedam N.V.

20 Dochtermaatschappijen

x € 1 miljoen	Deelnemingen in dochter ondernemingen	Langlopende vorderingen op dochterondernemingen	Totaal
31 december 2006	75	151	226
Resultaat	36	-	36
Investerings	-	-	-
Desinvesteringen	(24)	(7)	(31)
Ontvangen dividend	(36)	-	(36)
Mutatie afdekkingsreserve	-	-	-
Koersverschillen	-	-	-
31 december 2007	51	144	195
Resultaat	27	-	27
Investerings	-	23	23
Desinvesteringen	-	-	-
Ontvangen dividend	(38)	-	(38)
Mutatie afdekkingsreserve	(11)	-	(11)
Koersverschillen	(2)	(1)	(3)
31 december 2008	27	166	193
Reclassificatie negatief eigen vermogen dochterondernemingen	159	(159)	-
Totaal	186	7	193
Boekwaarde 31 december 2007	51	144	195
Boekwaarde 31 december 2008	186	7	193

In 2007 is Ballast Nedam N.V. gefuseerd met de tussenholding Ballast Nedam Nederland BV. De deelnemingen van het voormalige Ballast Nedam Nederland B.V., te weten Ballast Nedam Bouw en Ontwikkeling B.V., Ballast Nedam Infra B.V en Ballast Nedam Asset Management B.V., zijn door de fusie directe deelnemingen van de Ballast Nedam N.V. geworden. Deze mutaties zijn in 2007 op de regel "Desinvesteringen" verwerkt.

De deelnemingen in dochtermaatschappijen hebben betrekking op rechtstreekse belangen in dochtermaatschappijen waarvan de belangrijke zijn opgenomen in het concernschema op pagina 128 en 129. Enkele dochtermaatschappijen hebben een negatief eigen vermogen met een totaal van € 159 miljoen (2007: 153 miljoen). Dit negatieve eigen vermogen is in mindering gebracht op de aan deze dochterondernemingen verstrekte intercompany lening.

De overige vorderingen bestaan uit langlopende vorderingen op dochtermaatschappijen met een permanent karakter.

21 Uitgestelde belastingvordering

x € 1 miljoen	2008	2007
Fiscale waarde uitgestelde belastingvordering		
1 januari	38	45
Mutatie via eigen vermogen	-	-
Mutatie via het resultaat	(5)	(7)
31 december	33	38

De mutatie van de uitgestelde belastingvordering is € 5 miljoen negatief in 2008 (2007: € 7 miljoen negatief). Het verbruik van de compensabele verliezen bedroeg € 8 miljoen (2007: € 7 miljoen). In 2008 zijn compensabele verliezen additioneel tot waardering gebracht € 3 miljoen (2007: geen). De compensabele verliezen van de Nederlandse fiscale eenheid zijn ultimo 2008 in belangrijke mate gewaardeerd. 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 6 jaar (2007: minder dan 6 jaar). De benutting van de compensabele verliezen is afhankelijk van toekomstige belastbare winsten.

Langlopende schulden aan dochtermaatschappijen

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

22 Voorzieningen

x € 1 miljoen	Reorganisatie	Overig	Totaal
31 december 2006	14	15	29
Toevoeging	-	-	-
Oprenting	-	-	-
Vrijval	-	-	-
Onttrekking	(3)	-	(3)
31 december 2007	11	15	26
Toevoeging	1	-	1
Oprenting	-	1	1
Vrijval	(1)	(1)	(2)
Onttrekking	(3)	-	(3)
31 december 2008	8	15	23
kortlopend (< 1 jaar)			
31 december 2007	4	2	6
31 december 2008	3	2	5

De reorganisatievoorziening bevatte € 7 miljoen (2007: € 11 miljoen) voor de afwikkeling van garanties inzake de in 2006 geliquideerde voormalige dochtermaatschappij Ballast Plc. De afname van deze voorziening bestond uit een verbruik van € 3 miljoen als gevolg van koersverschillen, vrijval van € 1 miljoen in verband met niet meer reëel geachte claims en door betalingen van € 1 miljoen (2007: € 2 miljoen).

De voorziening Overig bevatte € 15 miljoen (2007: € 15 miljoen) voor de consequenties van de overtredingen van de mededingingsregels tot en met 2002. Door de in 2006 gestarte bezwaarprocedures zal de afwikkeling enkele jaren in beslag nemen.

x € 1 miljoen

	Geplaatst aandelen kapitaal	Agio	Ingekochte eigen aandelen	Koers verschillen reserve	Reserve deelnemingen	Afdekkings reserve	Overige reserves	Resultaat	Eigen Vermogen aandeel houders	Minderheids belang	Totaal eigen vermogen
31 december 2006	60	52	(1)	-	2	-	1	44	158	-	158
Koersverschil				-					-		-
Direct in eigen vermogen verwerkte resultaten	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Nettoresultaat boekjaar								27	27		27
Totaal resultaat	-	-	-	-	-	-	-	27	27	-	27
Resultaatbestemming 2006							44	(44)	-		-
Betaald dividend							(13)		(13)		(13)
Optieregeling							-		-		-
Overig	-	-	(1)		14	-	(13)		-	-	-
31 december 2007	60	52	(2)	-	16	-	19	27	172	-	172
Koersverschil				(3)					(3)		(3)
Afdekkingsreserve						(11)			(11)		(11)
Direct in eigen vermogen verwerkte resultaten	-	-	-	(3)	-	(11)	-	-	(14)	-	(14)
Nettoresultaat boekjaar								24	24		24
Totaal resultaat	-	-	-	(3)	-	(11)	-	24	10	-	10
Resultaatbestemming 2007							27	(27)	-		-
Betaald dividend							(14)		(14)		(14)
Optieregeling							-		-		-
Overig	-	-	-		10		(10)		-	-	-
31 december 2008	60	52	(2)	(3)	26	(11)	22	24	168	-	168

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. Van het agio is € 25 miljoen fiscaal vrij uitkeerbaar.

Het totaal aantal ingekochte eigen aandelen ultimo 2008 bedroeg 129 751 (2007: 100 000) en is opgenomen tegen verkrijgingsprijs. In 2008 zijn 29 751 eigen aandelen ingekocht (2007: 24 401) en geen eigen aandelen verkocht (2007: geen).

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

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.

Op aandelen gebaseerde transacties betreft de toevoeging aan het eigen vermogen als gevolg van de geboekte personeelskosten voor de toegekende opties. In 2008 bedroeg de mutatie in het eigen vermogen € 553.000 (2007: € 250.000).

Het betaalde dividend over 2007 is ten laste van Overige reserves verwerkt.

De Raad van Bestuur stelt - met goedkeuring van de Raad van Commissarissen - voor om per uitstaand aandeel € 1,24 (2007: € 1,38) als dividend uit te keren tot een bedrag van € 12 miljoen (2007: € 14 miljoen). Het dividendvoorstel is nog niet voorzien en heeft geen gevolgen voor de belastingpositie van de vennootschap.

Niet in de balans opgenomen verplichtingen

Garanties

x € 1 miljoen	31 december 2008	31 december 2007
Garanties	259	215
Totaal	259	215

Ten behoeve van Ballast Nedam ICT B.V. heeft Ballast Nedam N.V. een aansprakelijkheidsverklaring als bedoeld in artikel 403, lid 1, sub f, boek 2 Burgerlijk Wetboek bij het Handelsregister van de Kamer van Koophandel gedeponeerd. Ballast Nedam N.V. heeft zich verplicht op grond van krediet- en garantiefaciliteiten om geen zakelijke zekerheden te verstrekken.

Ballast Nedam N.V. heeft voor een aantal contracten van dochtermaatschappijen voor meer dan € 2 miljard (2007: meer dan € 1 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.

Overige risico's

De Britse mededingingsautoriteit (Office of Fair Trading) heeft Ballast Nedam N.V. aangeschreven in het kader van een onderzoek naar vermeende overtredingen van de Britse mededingingswet door Ballast Plc in de periode vanaf 2000 tot 2003. Het is onzeker of, en zo ja, in welke mate een boete kan worden opgelegd. Ook is het onzeker of Ballast Nedam N.V. aansprakelijk kan worden gesteld en of er een rechtsgeldige vordering op Ballast Nedam N.V. kan worden ingesteld. Er is om deze reden geen voorziening getroffen.

In 2007 is Ballast Nedam een civiele procedure gestart tegen een ex-directeur en een aantal aan deze directeur gelieerde personen inzake fraude. Ballast Nedam heeft een tegenclaim van de gedaagden ontvangen. Gezien de onzekere uitkomst is geen van beide claims financieel verwerkt in de jaarrekening.

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 2008 bedroegen € 0,7 miljoen (2007: € 0,6 miljoen). Het honorarium inzake aan controle verwante opdrachten bedroeg € 0,3 miljoen (2007: € 0,3 miljoen). Daarnaast heeft KPMG Meijburg voor fiscale dienstverlening € 0,5 miljoen (2007: € 0,4 miljoen) in rekening gebracht.

Personeel

Bij Ballast Nedam N.V. zijn ultimo 2008 46 (2007: 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 52).

Nieuwegein, 12 maart 2009

Raad van Bestuur,
T.A.C.M. Bruijninx
R.L.M. Jacobs
R. Malizia

Raad van Commissarissen,
A.N.A.M. Smits
H.C. Broeksma
R.M.M. Boelen
J.C. Huis in 't Veld



Reconstructie / vervanging N210, Bergambacht

Met de aanleg van rotondes, viaducten, tunnels en overkluizingen in de N210 wordt de Krimpenerwaard beter bereikbaar en de verkeersveiligheid vergroot. Voor het eerst in Nederland zijn voor de fundering van een viaduct de holle heipalen van Haitsma (Hailights) gebruikt.

Overige informatie

Aan: De Algemene Vergadering van Aandeelhouders van Ballast Nedam N.V.

Accountantsverklaring

Verklaring betreffende de jaarrekening

Wij hebben de in dit verslag op bladzijde 78 tot en met 119 opgenomen jaarrekening 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 2008, geconsolideerde winst-en-verliesrekening, geconsolideerd overzicht van mutaties in het eigen vermogen en geconsolideerd kasstroomoverzicht over 2008 alsmede uit een overzicht van de belangrijkste grondslagen voor financiële verslaggeving en overige toelichtingen. De vennootschappelijke jaarrekening bestaat uit de vennootschappelijke balans per 31 december 2008 en de vennootschappelijke winst- en verliesrekening over 2008 met de toelichting.

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 BW, alsmede voor het opstellen van het jaarverslag in overeenstemming met Titel 9 Boek 2 BW. Deze verantwoordelijkheid omvat onder meer: het ontwerpen, invoeren en in stand houden van een intern beheersingssysteem relevant voor het opmaken van en getrouw weergeven in de jaarrekening van vermogen en resultaat, zodanig dat deze geen afwijkingen van materieel belang als gevolg van fraude of fouten bevat, het kiezen en toepassen van aanvaardbare grondslagen voor financiële verslaggeving en het maken van schattingen die onder de gegeven omstandigheden redelijk zijn.

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. Dienovereenkomstig zijn wij verplicht te voldoen aan de voor ons geldende gedragsnormen en zijn wij gehouden onze controle zodanig te plannen en uit te voeren 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 keuze van de uit te voeren werkzaamheden is afhankelijk van de professionele oordeelsvorming van de accountant, waaronder begrepen zijn beoordeling van de risico's van afwijkingen van materieel belang als gevolg van fraude of fouten. In die beoordeling neemt de accountant in aanmerking het voor het opmaken van en getrouw weergeven in de jaarrekening van vermogen en resultaat relevante interne beheersingssysteem, teneinde een verantwoorde keuze te kunnen maken van de controlewerkzaamheden die onder de gegeven omstandigheden adequaat zijn maar die niet tot doel hebben een oordeel te geven over de effectiviteit van het interne beheersingssysteem van de vennootschap. Tevens omvat een controle onder meer een evaluatie van de aanvaardbaarheid van de toegepaste grondslagen voor financiële verslaggeving en van de redelijkheid van schattingen die het bestuur van de vennootschap heeft gemaakt, 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 als basis voor ons oordeel.

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 2008 en van het resultaat en de kasstromen over 2008 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 2008 en van het resultaat over 2008 in overeenstemming met Titel 9 Boek 2 BW.

Verklaring betreffende andere wettelijke voorschriften en/of voorschriften van regelgevende instanties

Op grond van de wettelijke verplichting ingevolge artikel 2:393 lid 5 onder f BW melden wij dat het jaarverslag, voor zover wij dat kunnen beoordelen, verenigbaar is met de jaarrekening zoals vereist in artikel 2:391 lid 4 BW.

Utrecht, 12 maart 2009

KPMG ACCOUNTANTS N.V.
J.C.M. van Rooijen RA

Begrippenlijst

Kostprijs omzet

Kosten van grondstoffen en uitbesteed werk vermeerderd met personeelsbeloningen en overige bedrijfskosten.

EBITDA

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

EBITA

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

EBIT

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

PPS-vorderingen

Vorderingen uit hoofde van Publiek - Private Samenwerkingsovereenkomsten (PPS).

Financiële activa

PPS-vorderingen vermeerderd met overige investeringen en overige vorderingen (lange termijn).

Netto liquide middelen

Geldmiddelen en kasequivalenten vermeerderd met deposito's verminderd met bankkredieten en kasgeldleningen.

Werkzaam vermogen

Vaste activa vermeerderd met werkkapitaal exclusief netto liquide middelen.

Netto financieringspositie

Netto liquide middelen verminderd met het kortlopend deel langlopende leningen en de langlopende leningen.

IFRS: International Financial Reporting Standards

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

Winstverdeling en dividendvoorstel

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 overblijvende gedeelte wordt als dividend op de aandelen uitgekeerd.
4. Bij de berekening van de winstverdeling tellen de aandelen die de vennootschap in haar eigen kapitaal houdt niet mede, tenzij deze aandelen belast zijn met een vruchtgebruik of daarvan met de medewerking van de vennootschap certificaten zijn uitgegeven.
5. Voor zover er winst in de vennootschap is, kan de raad van bestuur onder goedkeuring van de raad van commissarissen besluiten tot uitkering van een interim-dividend op rekening van het te verwachten dividend, mits aan het hiervoor in lid 1 bepaalde is voldaan, waarvan blijkt uit een tussentijdse vermogensopstelling als bedoeld in artikel 105 lid 4 van Boek 2 van het Burgerlijk Wetboek.
6. De besluiten tot uitkering van (interim-)dividenden kunnen behelzen dat (interim-)dividenden geheel of gedeeltelijk in contanten of in aandelen in de vennootschap worden uitgekeerd.
7. De algemene vergadering kan op voorstel van de raad van bestuur onder goedkeuring van de raad van commissarissen besluiten tot 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.

Dividendvoorstel

Het uitgangspunt van het dividendbeleid van Ballast Nedam is om vijftig procent van het nettoresultaat als dividend uit te keren. De Raad van Bestuur stelt – met goedkeuring van de Raad van Commissarissen – voor om van het nettoresultaat van 24 miljoen euro een bedrag van 12 miljoen euro toe te voegen aan de overige reserves. Het resterende deel van het nettoresultaat staat aan de aandeelhouders ter beschikking. Voorgesteld wordt om over 2008 in contanten een dividend uit te keren van 1,24 euro per uitstaand aandeel (2007: 1,38 euro). Het nettoresultaat per uitstaand aandeel bedroeg 2,46 euro.



Timmerfabriek, Maastricht

Het casco van de timmerfabriek van de voormalige aardewerkfabriek De Sphinx is helemaal gerestaureerd. Als cultuurfabriek speelt het gebouw een belangrijke rol in de ontwikkeling van de wijk Belvédère in Maastricht.

Verslag Stichting Administratiekantoor van aandelen Ballast Nedam

In overeenstemming met de bepalingen in artikel 15 van de Administratievoorwaarden van Stichting Administratiekantoor van aandelen Ballast Nedam en volgens best practicebepaling IV.2.6 van de Nederlandse corporate governancecode brengen wij het volgende verslag uit aan de certificaathouders.

Gedurende 2008 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 de N.V. Algemeen Nederlands Trustkantoor ANT (Postbus 11063, 1001 GB Amsterdam). De stichting houdt kantoor op het adres van de vennootschap.

De kosten die verbonden zijn aan de activiteiten van het administratiekantoor bedroegen in 2008 in totaal 38 392 euro (met inbegrip van de honoraria van de bestuursleden). Overeenkomstig de bepalingen in de Administratievoorwaarden van de stichting heeft Ballast Nedam 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 2008 58 459 140 euro. Hiertegenover zijn 9 743 190 certificaten aan toonder uitgegeven voor een gelijk nominaal bedrag. Per 31 december 2008 bedroeg het aantal uitgegeven certificaten 97,43 procent van het geplaatste kapitaal.

Het aantal door de stichting gehouden aandelen op naam in het kapitaal van Ballast Nedam N.V. is in 2008 toegenomen van 9 124 434 naar 9 743 190. Deze toename komt doordat houders van de certificaten die uitgegeven waren door de Stichting Werknemersparticipatie Ballast Nedam, hun certificaten hebben laten omwisselen in op de beurs verhandelbare certificaten (628 756 stuks) en doordat een aandeelhouder zijn beursgenoteerde certificaten van aandelen heeft laten omwisselen in aandelen op naam (tienduizend stuks).

Bestuur

Het bestuur van Stichting Administratiekantoor van aandelen Ballast Nedam bestaat uit drie onafhankelijke leden en was in 2008 als volgt samengesteld:

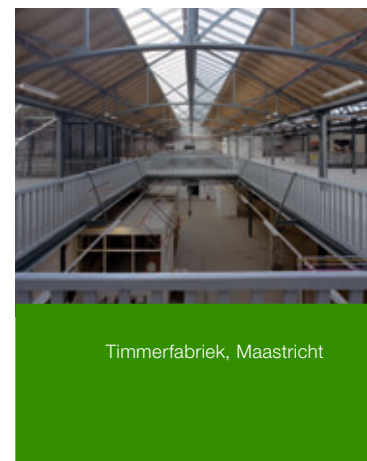
Ir. W.P.M. van der Schoot (voorzitter)
Ir. S.B. Braaksma
Prof. dr. W. van Voorden

De (neven)functies van de bestuursleden zijn in een separate bijlage vermeld. Het honorarium voor het bestuurslidmaatschap bedraagt 7 000 euro (exclusief btw) 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 2008 hebben drie bestuursvergaderingen plaatsgevonden. 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 21 april 2008. Bij deze vergadering was ook de Raad van Bestuur van de vennootschap aanwezig. Tijdens deze vergadering hebben we de algemene gang van zaken bij Ballast Nedam N.V. besproken. Ook zijn de jaarcijfers over 2007 van de vennootschap aan de orde gekomen naar aanleiding van de publicatie daarvan op 14 maart 2008. Verder hebben we de balans met de staat van baten en lasten van de stichting over het boekjaar 2007 vastgesteld, en het verslag van de stichting over het verslagjaar 2007 goedgekeurd.



Timmerfabriek, Maastricht

De tweede bestuursvergadering was op 7 mei 2008. 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 24 oktober 2008. Tijdens deze vergadering hebben we de halfjaarcijfers 2008 van de vennootschap besproken. Ook bij deze vergadering was de Raad van Bestuur van de vennootschap aanwezig.

Vergadering van Certificaathouders

De inhoudelijke agendapunten van de Vergadering van Certificaathouders waren:

- I. Toelichting bestuur op verslag over 2007
- II. Verklaring over het voorgenomen stemgedrag van het bestuur tijdens de jaarlijkse Algemene Vergadering van Aandeelhouders van Ballast Nedam N.V.

Het bestuur heeft een toelichting gegeven op haar 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 2008 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 de vennootschap en de met haar verbonden onderneming. Na zorgvuldige afweging heeft het bestuur besloten in de vergadering alle voorstellen te steunen.

Tijdens de Algemene Vergadering van Aandeelhouders van 7 mei 2008 heeft het bestuur van de stichting stemvolmachten verleend voor 4 494 674 certificaten van aandelen (45,40 procent van het stemgerechtigde aandelenkapitaal). Het bestuur vertegenwoordigde in deze vergadering 46,42 procent van het stemgerechtigde kapitaal.

Nieuwegein, maart 2009

Het bestuur

W.P.M. van der Schoot

S.B. Braaksma

W. van Voorden

Bestuursleden van Stichting Administratiekantoor van aandelen Ballast Nedam

Ir. W.P.M. van der Schoot

(voorzitter)

De heer Van der Schoot is in 1946 geboren. De heer Van der Schoot heeft diverse bestuursfuncties bekleed bij Twijnstra Gudde N.V., ABN AMRO Bank N.V., Robeco Groep N.V., Boer & Croon Strategy and Management Group te Amsterdam (vanaf 2003 tot 2008 als voorzitter) en de Nyenrode Business Universiteit (vanaf 1 april 2008 tot 1 januari 2009 als president).

De heer Van der Schoot is voor de eerste maal tot bestuurslid van de Stichting benoemd met ingang van 2 april 2001.

Zijn huidige zittingsperiode loopt af op 2 april 2011.

Ir. S.B. Braaksma

De heer Braaksma is in 1937 geboren. De heer Braaksma heeft diverse managementfuncties vervuld bij Heidemij in Arnhem, en heeft diverse bestuursfuncties in de gezondheidszorg bekleed (waaronder voorzitter van de Raad van Bestuur van de Isalaklinieken te Zwolle en lid van het College van Toezicht Zorgverzekeringen).

In het verslagjaar is de heer Braaksma voorzitter van de Raad van Commissarissen van de Stichting Prismant, de Dokter Wittenbergstichting te Deventer en de Stichting Ronald McDonaldhuis te Zwolle. Ook is hij lid van de Raad van Commissarissen van Woonstichting Triada te Epe.

De heer Braaksma is voor de eerste maal tot bestuurslid van de Stichting benoemd met ingang van 18 april 2000.

Zijn huidige zittingsperiode loopt af op 8 april 2010.

Prof. dr. W. van Voorden

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 nog een aantal commissariaten, hij is onder andere, vice-voorzitter van de Raad van Commissarissen van De Telegraaf Media Groep N.V., voorzitter van de Raad van Commissarissen van Panteia in Zoetermeer en daarnaast vervult hij nog een aantal andere advies- en bestuursfuncties.

De heer Van Voorden is voor de eerste maal tot bestuurslid van de Stichting benoemd met ingang van 10 mei 2006.

Zijn huidige zittingsperiode loopt af op 10 mei 2010.

Concernschema per 1 maart 2009

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.

INFRASTRUCTUUR

Ballast Nedam Infra B.V.

Ontwikkeling en realisatie

Ballast Nedam Infra B.V. Projecten

Ballast Nedam International Projects B.V.

- Ballast Nedam Infra Suriname B.V.
- Ballast Nedam Africa B.V.
- Ballast Nedam Ghana B.V.
- Ballast Nedam Curaçao B.V.
- Ballast Nedam UK Ltd.
- Ballast Nedam – Per Arsleff joint venture v.o.f. (50%)
- Ballast Nedam – PA Europe joint venture v.o.f. (50%)

Ballast Nedam Infra Noord West B.V.

Ballast Nedam Infra Noord Oost B.V.

Ballast Nedam Infra Midden B.V.

Ballast Nedam Infra Zuid West B.V.

Ballast Nedam Infra Zuid Oost B.V.

Engineering

Infra Consult + Engineering B.V.

Specialistische bedrijven

Ballast Nedam Infra Business Development 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.

Ballast Nedam Offshore B.V.

Ballast Nedam Parking B.V.

Gebr. Van Leeuwen Harmelen B.V.

- MT Piling B.V. (50%)
- Samwoo-Anchortec B.V. (50%)
- Hamstra B.V.

Recycling Maatschappij “Feniks” B.V.

- Ballast Phoenix Ltd. (92,5%)

Ballast Nedam International Product Management B.V.

- Ballast Nedam Infra Participatie B.V.
- Nederlandse Frees Maatschappij B.V. (17%)
- Grانيت Import Benelux B.V. (9%)
- Traffic Service Van Strien B.V. (21%)
- Wind Invest B.V. (50%)
- Ballast Nedam Wabau GmbH
- Spankern GmbH
- Ballast Nedam Service Center v.o.f. (100%)
- Asfaltcentrales
- Ballast Nedam Infra B.V.

INFRASTRUCTUUR

Ballast Nedam Infra 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

- Großkunkel 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)
- Grانيت Import Benelux B.V. (65%)

INTERNE JOINT VENTURES
(Infrastructuur / Bouw en Ontwikkeling)

Ballast Nedam Concessies B.V.

CNG Net B.V.

Publiek Private Samenwerking (PPS)

- Kromhout (50%)
- Bouwcombinatie Komfort v.o.f.
- Exploitatie Maatschappij Komfort B.V. DC16 (50%)
- Bouwcombinatie D.C. 16 v.o.f.
- Exploitatie Maatschappij DC 16 B.V. DUO (50%)
- Bouwcombinatie Duo² v.o.f. Wäldwei.com B.V. (33,33%)

Ballast Nedam Beheer B.V.

Ballast Nedam Bouwmaterieel B.V.

BOUW EN ONTWIKKELING

Ballast Nedam Bouw en Ontwikkeling B.V.

Ontwikkeling

Ballast Nedam Ontwikkelingsmaatschappij B.V.
Hollestelle Vastgoedontwikkeling B.V.

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

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.

Abl2 B.V. (50%)

BOUW EN ONTWIKKELING

Ballast Nedam Bouw en Ontwikkeling B.V.

Ontwikkeling en realisatie

Ballast Nedam Bouw B.V. Speciale Projecten

Ballast Nedam Bouw B.V. Regio Noord
Ballast Nedam Bouw B.V. Regio Noordwest
Ballast Nedam Bouw B.V. Regio West
Ballast Nedam Bouw B.V. Regio Midden
Ballast Nedam Bouw B.V. Regio Zuid
Ballast Nedam Bouw B.V. Regio Oost
B.V. Aannemingsbedrijf F.W. Onrust
Laudy Bouw en Ontwikkeling B.V.
Zomers Bouwbedrijf B.V.

- Bouwcombinatie IJsseloord 2 v.o.f. (50%)
- Onderhoudscombinatie Ahoy (50%)
- Bouwcombinatie Zoetermeer Oosterheem v.o.f. (25%)
- V.o.f. Lambertus Zijlplein (50%)
- Bouwcombinatie Euroborg v.o.f. (25 %)
- Bouwcombinatie Prinsenhof v.o.f. (50%)
- Bouwcombinatie Lounge 1 v.o.f. (50 %)
- Bouwcombinatie De Appelaar v.o.f. (50%)
- Bouwcombinatie Medical Park Sittard v.o.f. (25%)

- FiftyTwoDegrees beheer B.V. (51%)
- Bouwcombinatie Westraven v.o.f. (50%)
- Bouwcombinatie New Babylon v.o.f. (50%)
- Bouwcombinatie De Confiance v.o.f. (50%)
- Dijkzone v.o.f. (33%)
- V.o.f. Stramanweg (50%)
- Bouwcombinatie Avans Breda v.o.f. (50%)
- Bouwcombinatie Jeroen Bosch v.o.f. (33%)
- Bouwcombinatie Medisch Centrum Rijnmond Zuid v.o.f. (50%)
- Bouwcombinatie Intermezzo v.o.f. (33%)

Prefab

Hoco Beton B.V.
Omnia Plaatvloer B.V.

Functionarissen per 1 maart 2009

Ballast Nedam

- Raad van Bestuur
T.A.C.M. Bruijninckx, R.L.M. Jacobs, R. Malizia
- Secretaris van de vennootschap
O.P. Padberg
- Juridische zaken, personeel & organisatie
T.A.C.M. Bruijninckx
- Finance, investor relations
R.J. Feenstra
- Communicatie
A.C. van Kessel
- ICT
R.J. Kathmann
- Assurantiën
A.C.M. van Haastrecht

Ballast Nedam Infra

- Ballast Nedam Infra Business Development
R. Malizia, P. van Zwieten
- Ballast Nedam Infra Projecten
S. de Jong
- Ballast Nedam Infra Noord West
R. van Schravendijk, A.C. de Geus,
R.P. de Keijser
- Ballast Nedam Infra Noord Oost
J.T. Folkerts
- Ballast Nedam Infra Midden
H. Veenstra
- Ballast Nedam Infra Zuid West
H. Mos
- Ballast Nedam Infra Zuid Oost
H. Kuipers
A.J. Stoop
- Infra Consult + Engineering
W.M. 't Hart
- Ballast Nedam Funderingstechnieken
J. Smeets
- Ballast Nedam Specialistisch Grondverzet
K. Roelfsema
- Gebr van Leeuwen Harmelen
M.T. van Leeuwen
- Ballast Nedam Milieutechniek
W.E.R. Huntjens
- Dibec
P.G.M. Ballast
- Recycling Maatschappij Feniks
A.C.G. van Beurden
- Ballast Nedam Asfalt
R. Bouwman
- Ballast Nedam Infra Participatie
P.S. van der Bijl
- Ballast Nedam Infra Specialiteiten
H. Veerman
- Ballast Nedam International Product Management
R. van Alphen
- Ingenieursbureau voor Systemen en Octrooien Spanstaal
W.J.J. Smit, J.A.M. Spaan
- Haitsma Beton
K. Visser
- Waco Lingen Beton
J.K. Verhoeve
- TBS Soest
W. Ent
- Rademakers Gieterij
P.J. Woldendorp
- Ballast Nedam Grondstoffen
H.P. van der Meer
- Bichterweerd, Algri, Lugo, Yvoir en Amay (België)
H.P. van der Meer
- Zand- en Grindhandel Verkaik
H.M. Bronder
- Großkunkel Rurkies (Duitsland)
H.P. van der Meer

Ballast Nedam Bouw en Ontwikkeling

- Ballast Nedam Ontwikkelingsmaatschappij
- Hollestelle Vastgoed Ontwikkeling

- Ballast Nedam Bouw Speciale Projecten

- Ballast Nedam Bouw Noord
- Ballast Nedam Bouw Noordwest
- Ballast Nedam Bouw West
- Ballast Nedam Bouw Midden
- Ballast Nedam Bouw Zuid
- Ballast Nedam Bouw Oost
- Laudy Bouw en Ontwikkeling
- Zomers Bouwbedrijf
- Aannemingsbedrijf F.W. Onrust

- Hoco Beton
- Omnia Plaatvloer

R.L.M. Jacobs, R. Middelkoop,
R.M.A. van Dinther

C.G.J.W. Martens
J.H. Roewen

J.A.G. van Oostrum, A.M. de Backer

H.L. Tragter
P.F. Brittijn
P. van Dijk
J. van Rijn
R. Cornelisse
E.B.G. Velthuis
J.F.A.M. Corten
C.M.B. van Driel
R.M. Vonk

J.J.G. Holtackers, L.M.G.C. Peerlings
H. Sieben

Overig

- Ballast Nedam Concessies
- Ballast Nedam Beheer
- Kicking Horse Mountain Resort
- Ballast Nedam Asset Management
- Abl2 (50%)

- Ballast Nedam Bouwmaterieel

H.C. van der Wildt
J.J.A. van Huijstee
R.L.M. Jacobs
A. Kok
M.T.G. van Vuuren-Sanders,
D. van Hoogstraten

H. Hertsenberg

Colofon

Productiebegeleiding

Afdeling Public Relations Ballast Nedam N.V.

Ontwerp

Justin Harris, Wharf for Internet & Design

Eindredactie

Taalcentrum VU

Fotografie

Aerolin Photo, Edwin Wiekens, Flying Focus, Joop Gijsbers, Jan van Oevelen, Jan Schot, www.webbaviation.co.uk e.a.

Productie

Drukkerij	Kunstdrukkerij Mercurius bv
Binder	De Binderij Alkmaar b.v., Alkmaar

Ballast Nedam N.V.
Ringwade 71
3439 LM NIEUWEGEIN
Postbus 1339
3430 BH NIEUWEGEIN

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