

Realiseren van blijvende kwaliteit

Jaarverslag
- 2011 -

Onze oplossingen zijn gericht op samen werken aan een betere leefomgeving. Een omgeving waar mensen met plezier wonen, werken en verblijven. Wensen, ideeën en ambities van onze klanten maken wij werkelijkheid. Voor huisvesting, mobiliteit, energie en natuur. Altijd vanuit een integrale benadering. En in samenhang met het geheel.



In de levenscyclus van
ontwikkelen, realiseren, beheren
en hergebruiken van de leefomgeving
voegen wij waarde toe. En laten onze
blauwdruk achter in de leefomgeving.

Wij kijken verder, breder en dieper.
Voor nu én later.

Wij realiseren blijvende kwaliteit.



Inhoudsopgave

Highlights 2011	4
Tienjarenoverzicht	6
Financiële resultaten	8
Het aandeel en dividendvoorstel	12
Voorwoord	14
1. Over Ballast Nedam	18
1.1. Visie en missie	18
1.2. Samen werken aan een betere leefomgeving stuurt ons MVO-beleid	20
1.3. Kernactiviteiten	21
1.4. Impact op mens, milieu en maatschappij	28
1.5. Juridische organisatiestructuur	28
1.6. Operationele organisatiestructuur	29
2. Strategische doelstellingen en resultaten	31
2.1. Wat we in 2011 hebben bereikt op onze doelstellingen	31
2.2. Strategische doelstellingen voor 2012	34
3. Strategie	35
3.1. Waarmaken van onze visie en missie door vijf pijlers	35
3.2. Focus op integrale projecten en de vijf nichemarkten	36
3.3. Trends	40
3.4. SWOT-analyse	42
3.5. Vooruitzichten	43
4. Segmenten	45
4.1. Infrastructuur	45
4.2. Bouw & Ontwikkeling	48
4.3. Specialismen	54
4.4. Toelevering	56
5. Risicoanalyse	58
5.1. Risicobeheersing en organisatie	58
5.2. Soorten risico's	60
5.3. Risicoprofiel	64
6. Ons MVO-beleid	66
6.1. MVO-doelstellingen	68
6.2. Levenscyclus denken en doen (milieu)	69
6.3. Onze mensen, normen en waarden (medewerkers)	77
6.4. Ketensamenwerking (markt)	87
6.5. Midden in de samenleving (maatschappij)	93
7. Stakeholderanalyse	98
7.1. Onze stakeholders	98
7.2. Organisatie stakeholderdialoog	101
7.3. Materialiteitsanalyse	102
7.4. Opvolging stakeholderanalyse	103

8.	Corporate governance	104
8.1.	Bestuurs- en zeggenschapsstructuur	104
8.2.	Bericht van de Raad van Commissarissen	109
8.3.	Samenstelling van de Raad van Commissarissen	113
8.4.	Remuneratierapport	115
8.5.	Samenstelling Raad van Bestuur	124
9.	Jaarrekening 2011	128
9.1.	Geconsolideerde balans	128
9.2.	Geconsolideerde winst-en-verliesrekening	129
9.3.	Geconsolideerd overzicht van mutaties in het eigen vermogen	130
9.4.	Geconsolideerd kasstroomoverzicht	131
9.5.	Toelichting behorende tot de geconsolideerde balans en winst-en-verliesrekening	132
9.6.	Segmentatie	144
9.7.	Overnames en desinvesteringen	147
9.8.	Toelichting op de geconsolideerde balans	149
9.9.	Toelichting op de winst-en-verliesrekening	162
9.10.	Vennootschappelijke balans	175
9.11.	Vennootschappelijke winst-en-verliesrekening	175
9.12.	Toelichting op de vennootschappelijke balans en winst-en-verliesrekening	176
10.	Overige informatie	184
10.1.	Controleverklaring van de onafhankelijke accountant	184
10.2.	Begrippenlijst	186
10.3.	Winstdeling en dividendbeleid	187
10.4.	Bestuursleden van Stichting Administratiekantoor van aandelen Ballast Nedam	188
10.5.	Verslag Stichting Administratiekantoor van aandelen Ballast Nedam	188
10.6.	Over dit verslag: gehanteerde rapportageprincipes	190
10.7.	GRI-indicatorenoverzicht	194
10.8.	GRI-Content-Index-Application-Level-B+	197
10.9.	Onafhankelijk Assurance Rapport	198
10.10.	Functionarissen per 1 maart 2012	200
10.11.	Concernschema per 1 maart 2012	202
10.12.	Colofon	204

Highlights 2011

Eén Ballast Nedam, één integraal werkende onderneming

Ballast Nedam handhaafde zich goed onder uitdagende marktomstandigheden. Onze orderportefeuille bleef goed gevuld, we haalden een goed operationeel resultaat en onze omzet bleef op peil. In 2011 hebben we de organisatie van Ballast Nedam aangepast, zoals deze past in de strategie die Ballast Nedam heeft uitgezet om zo veel mogelijk integrale projecten aan te pakken en ons op vijf nichemarkten te richten.

- Het operationeel resultaat ging omhoog naar € 19 miljoen (2010: € 18 miljoen)
- Het nettoresultaat steeg naar € 9 miljoen (2010: € 7 miljoen)
- Onze omzet bleef stabiel op € 1,4 miljard (2010: € 1,4 miljard)
- Grotere orderportefeuille van € 1,9 miljard (2010: € 1,8 miljard)
- Hoger voorgesteld dividend over 2011 van € 0,47 per aandeel (over 2010: € 0,36 per aandeel)
- Afwaardering grondposities en goodwill met € 10 miljoen (2010: € 4 miljoen)
- Onze financieringspositie is verbeterd tot € 11 miljoen schuld (2010: € 56 miljoen schuld)
- Ook veel lagere non-recourse leningen van € 34 miljoen (2010: € 175 miljoen)
- De financiering is verlengd tot 2017
- Herstructureren 2011 goed op schema
- Verwachting voor 2012 van ongeveer gelijkblijvende resultaten in verslechterende markten
- We behaalden een relatieve CO₂-reductie van 12%
- Het veiligheidscijfer IF is verbeterd van 10,7 over 2010 naar 6,5
- Uitbreiding Raad van Commissarissen met de voordracht van de heer L.W.A.M. van Doorne

Nieuwe organisatiestructuur in lijn met de strategie

In 2011 hebben we de organisatie van Ballast Nedam verder in lijn gebracht met de strategie, gericht op integrale projecten en op de nichemarkten industriebouw, ziekenhuizen, offshore windmolens, secundaire grondstoffen en alternatieve brandstoffen. Ballast Nedam speelt een grotere rol bij de ontwikkeling van projecten en blijft langer betrokken bij beheer, onderhoud en exploitatie. Ons aanbod verschuift naar specifieke product-marktcombinaties met meer toegevoegde waarde. Onze integrale aanpak draagt bij aan een betere kwaliteit van de leefomgeving in combinatie met lagere levenscycluskosten.

Corporate governance aangepast

De taakverdeling binnen de Raad van Bestuur is aangepast: de heer Romeo Malizia is herbenoemd tot Chief Operating Officer (COO) en de heer Peter van Zwieten is benoemd tot Chief Financial Officer (CFO). De Raad van Commissarissen heeft besloten om de Raad van Commissarissen in 2012 uit te breiden tot 5 leden.

Operationele aansturing verbeterd

De oorspronkelijke divisiestructuur van Ballast Nedam heeft plaatsgemaakt voor zes clusters op basis van processen en producten. De clusters worden aangestuurd door zes clusterdirecteuren en samen met de Raad van Bestuur vormen zij de Concernraad van Ballast Nedam. Alle ondersteunende diensten zijn inmiddels gebundeld.

Marktpositie in de regio Noord-Holland versterkt met overname Heddes

Met de overname van Heddes nam Ballast Nedam zestien projecten over met een volume van ongeveer 100 miljoen euro en ook kleinbouwactiviteiten. Heddes Bouw & Ontwikkeling opereert vanuit het hoofdkantoor in Hoorn met circa honderddertig medewerkers.

Marktpositie versterkt op groeiende pps-markt

Het fonds Benelux Secondary PPP Fund I heeft de aandelenbelangen overgenomen van drie operationele publiek-private samenwerkingsprojecten (pps-projecten) van Ballast Nedam. Hiermee hebben we middelen vrijgemaakt voor investeringen in nieuwe pps-projecten en onze balans versterkt. In dit fonds participeert Ballast Nedam voor 20 procent en DG Infra voor 80 procent.

Sterke positie op de groeiende Europese markt voor offshore windmolenparken

Ballast Nedam tekende een contract met de Duitse wpd group AG van ongeveer 250 miljoen euro om tachtig funderingen te ontwerpen, leveren en plaatsen in het Duitse Butendiek offshore windmolenpark. Dit is een uitstekend resultaat van onze focus op deze nichemarkt.

Productiecapaciteit prefabbetonfabriek aangepast

Bij Waco Lingen Beton in Bergen op Zoom zijn honderd arbeidsplaatsen vervallen. Dit is circa 25 procent van het totaal aantal arbeidsplaatsen van de vier prefabbedrijven. Waco Lingen Beton richt zich nu op een beperkt aantal producten in de grond-, weg- en waterbouw.

Productiecapaciteit van de regiobedrijven Infra aangepast

Met deze aanpassing vervallen 115 arbeidsplaatsen. Begin 2012 zullen we per regiobedrijf de capaciteit aanpassen aan de marktomstandigheden. Vervolgens brengen we in de loop van 2012 de organisatiestructuur van de regionale activiteiten verder in lijn met onze strategie.

Kicking Horse Mountain Resort in Canada verkocht

Ballast Nedam heeft de balans versterkt met de verkoop van het vierseizoenenrecreatie-resort Kicking Horse Mountain Resort aan Resorts of the Canadian Rockies Inc.

Ballast Nedam op hoogste niveau CO₂-prestatieladder 2.0

Naast Prorail gebruiken Rijkswaterstaat (RWS) en een snelgroeiend aantal gemeenten bij aanbestedingen de CO₂-prestatieladder 2.0. De ladder is ondergebracht bij de Stichting Klimaatvriendelijk Aanbesteden en Ondernemen en wordt het standaardinstrument bij duurzaam aanbesteden.

Ballast Nedam organiseerde de eerste Ballast Nedam Innovatiedag met innovatieagenda

Gedurende de innovatiedag waren er circa 400 stakeholders aanwezig die door Ballast Nedam geïnformeerd werden over tal van innovaties. Onder leiding van Matthijs van Nieuwkerk vond er een debat onder prominenten plaats over het belang van innoveren en duurzaamheidsaspecten. Ballast Nedam introduceerde tijdens de dag het begrip innovatietafels met de intentie om in 2012 samen met stakeholders duurzaam te innoveren.

Ballast Nedam scherpste haar beleid voor innovatiemanagement, maatschappelijk verantwoord ondernemen en communicatie aan op basis van extern stakeholders-onderzoek

Ballast Nedam bouwt eerste verplaatsbare waterstofstation

In 2011 heeft Ballast Nedam de opdracht gekregen voor de bouw van een verplaatsbaar productie- en vulstation voor waterstof, de ultieme duurzame brandstof van de toekomst.

Fabriek in Weert produceert iQwoningen®

Door op een industriële manier en onder geconditioneerde omstandigheden te bouwen, leveren de innovatieve iQwoningen® meerdere voordelen op: constante hoge kwaliteit, zeer korte bouwtijd en uitstekende prijs-kwaliteitverhouding.

Tienjarenoverzicht

x € 1 miljoen	2011	2010	2009	2008
Omzet en resultaat				
Omzet	1 382	1 359	1 384	1 426
binnenland	1 252	1 275	1 272	1 348
buitenland	130	84	112	78
Orderportefeuille	1 950	1 841	1 818	1 667
EBITDA	47	45	42	67
Waardeveranderingen	(2)	(1)	0	(0)
Afschrijvingen	(25)	(25)	(23)	(24)
EBITA	20	19	19	43
Amortisatie	(1)	(1)	(2)	(1)
EBIT	19	18	17	42
Resultaat voor belastingen	12	11	8	31
Nettoresultaat voor amortisatie	10	8	8	25
Nettoresultaat	9	7	6	24
Investerings				
Investerings	80	104	102	64
Desinvesterings	6	12	6	22
Netto investerings	74	92	96	42
Balansgegevens				
Vaste activa	286	420	352	274
Vlottende activa	655	664	682	730
Balanstotaal	941	1 084	1 034	1 004
Kortlopende verplichtingen	(625)	(598)	(644)	(660)
Vermogensstructuur				
Werkzaam vermogen	229	425	279	252
Eigen vermogen	171	161	162	168
Rentedragende langlopende schulden	121	285	197	126
Netto liquide middelen	87	61	111	92
Netto financieringspositie	(45)	(231)	(92)	(41)
Verhoudingscijfers				
EBIT / omzet	1%	1%	1%	3%
Nettoresultaat / omzet	1%	1%	0%	2%
Nettoresultaat / gemiddeld eigen vermogen	5%	4%	4%	14%
Eigen vermogen / activa	18%	15%	16%	17%
Gemiddeld aantal medewerkers	3 929	3 841	3 947	3 941
Aandelen				
Aantal gewone aandelen (x duizend)	10 000	10 000	10 000	10 000
Aantal uitstaande gewone aandelen (x duizend)	9 668	9 700	9 702	9 870
Marktkapitalisatie per einde jaar	129	140	147	137
Betaald dividend	4	3	12	14
Per gemiddeld uitstaand aandeel van € 6 nominaal				
Eigen vermogen	17,66	16,58	16,62	17,05
Betaald dividend	0,36	0,31	1,24	1,38
Nettoresultaat	0,93	0,73	0,62	2,46

				NL GAAP		
2007	2006	2005	2004	2004	2003	2002
1 270	1 310	1 206	1 164	1 164	1 619	2 307
1 157	1 206	1 105	1 042	1 042	1 132	1 242
113	104	101	122	122	487	1 065
1 438	1 093	1 064	971	971	1 046	1 833
63	63	58	63	45	33	(70)
0	-	0	(8)	(7)	(6)	
(20)	(19)	(18)	(19)	(17)	(23)	(46)
43	44	40	36	21	4	(116)
(1)	(2)	(2)	(1)	(2)	(4)	(6)
42	42	38	35	19	-	(122)
38	38	28	24	15	(6)	(135)
28	46	22	14	10	50	(137)
27	44	20	13	8	46	(143)
37	67	32	20	17	19	67
7	12	67	20	20	26	218
30	55	(35)	(0)	(3)	(7)	(151)
242	253	211	268	179	213	224
656	541	636	556	352	342	402
898	794	847	824	531	555	626
(590)	(555)	(644)	(586)	(327)	(362)	(484)
256	177	74	78	(11)	(2)	(16)
172	158	124	101	109	102	56
97	36	54	99	39	27	39
52	62	129	160	160	136	116
(63)	23	68	56	116	104	72
3%	3%	3%	3%	2%	0%	-5%
2%	3%	2%	1%	1%	3%	-6%
16%	31%	18%	14%	8%	58%	-106%
19%	20%	15%	12%	20%	18%	9%
3 838	3 701	3 721	4 022	4 022	4 957	6 549
10 000	10 000	10 000	10 000	10 000	10 000	10 000
9 900	9 924	9 847	9 861	9 861	9 879	9 886
280	328	327	123	123	47	48
13	10	-	-	-	-	11
17,31	15,98	12,54	10,26	11,02	10,33	5,62
1,34	1,02	-	-	-	-	1,14
2,75	4,44	2,05	1,36	0,80	4,67	14,46-

Financiële resultaten

Omzet

x € 1 miljoen	2011	2010
Infrastructuur	523	534
Bouw en Ontwikkeling	642	641
Specialismen	252	214
Toelevring	232	202
	1 649	1 591
Overig	(267)	(232)
Totaal	1 382	1 359

De omzet nam met 2% toe van € 1 359 miljoen tot € 1 382 miljoen. De omzet van Infrastructuur daalde tot € 523 miljoen. De omzet van Bouw & Ontwikkeling bleef mede door de overname van Heddes begin vorig jaar vrijwel gelijk en bedroeg € 642 miljoen. Zowel Specialismen als Toelevring zagen hun omzet stijgen tot € 252 miljoen respectievelijk € 232 miljoen. De stijging van de interne omzet in 2011 met 15% is een goede ontwikkeling. Het bevestigt dat we steeds beter in staat zijn om projecten integraal te realiseren en de herstructurering van de organisatie zijn vruchten afwerpt. Van de omzet werd 91% in Nederland gerealiseerd

EBIT

x € 1 miljoen	2011	2010
Infrastructuur	14	10
Bouw en Ontwikkeling	8	4
Specialismen	-	2
Toelevring	4	10
	26	26
Overig	(7)	(8)
Totaal	19	18

Het operationeel resultaat steeg van € 18 miljoen in 2010 tot € 19 miljoen. De resultaten van Infrastructuur en Bouw & Ontwikkeling stegen door een goede bijdrage van met name de grotere projecten en de verkoop van de pps-projecten. Het operationeel resultaat van de segmenten was in totaal gelijk aan het resultaat over 2010. Het resultaat Overig betrof hoofdzakelijk holdingkosten.

Marge

x € 1 miljoen	2011	2010
Infrastructuur	2,7%	1,8%
Bouw en Ontwikkeling	1,2%	0,7%
Specialismen	0,0%	0,9%
Toelevring	1,7%	5,0%
Totaal	1,4%	1,4%

De marge op concernbasis bleef ongewijzigd 1,4% bij een fractioneel hogere omzet. Zowel Infrastructuur als Bouw & Ontwikkeling slaagden erin hun marges te verbeteren. De marge van Toelevring daalde door de verliezen bij de prefabbedrijven.

Nettoresultaat

x € 1 miljoen	2011	2010
EBIT	19	18
Financieringsbaten en -lasten	(7)	(7)
Resultaat voor belastingen	12	11
Belastingen	(3)	(4)
Nettoresultaat	9	7

De financieringspost bedroeg € 7 miljoen en was ongewijzigd ten opzichte van 2010. Het resultaat voor belastingen bedroeg € 12 miljoen en was € 1 miljoen hoger. Het nettoresultaat steeg mede door een lagere belastingdruk met € 2 miljoen tot € 9 miljoen. Vorig jaar was de belastingdruk hoger doordat minder resultaten binnen de fiscale eenheid konden worden verrekend.

Orderportefeuille

x € 1 miljoen	2011	2010
Infrastructuur	1 152	986
Bouw en Ontwikkeling	693	735
Specialismen	89	80
Toelevering	54	67
	1 988	1 868
Overig	(38)	(27)
Totaal	1 950	1 841

De orderportefeuille steeg in de tweede helft van 2011 met € 234 miljoen tot € 1 950 miljoen en was daarmee € 109 miljoen hoger dan eind 2010. Van deze portefeuille zal ongeveer € 1 miljard in 2012 worden uitgevoerd. De kwaliteit, de samenstelling en de gestegen omvang van de totale orderportefeuille verschaffen ons een relatief goede uitgangspositie in een verder verslechterende markt. Dit maakt het mogelijk om gedisciplineerd te blijven tenderen en om als het nodig is de capaciteit geleidelijk aan te passen aan de marktomstandigheden zoals dat in 2011 bij de vastgoedontwikkeling, de prefabbedrijven en de regiobedrijven aan de orde was.

Vermogen

De solvabiliteit verbeterde van 20% eind 2010 tot 21%. Dit is de solvabiliteit volgens de balans waarbij de joint ventures worden verwerkt als een deelneming tegen het aandeel in het vermogen. De solvabiliteit onder de huidige keuze onder IFRS van proportionele consolidatie van de joint ventures, zoals de pps-projecten, verbeterde sterk van 15% eind 2010 tot 18%. Deze toename wordt overwegend verklaard door de verkoop van drie pps-projecten, die grotendeels gefinancierd worden door leningen zonder verhaalsmogelijkheid op Ballast Nedom.

Het eigen vermogen van Ballast Nedom is met € 10 miljoen toegenomen tot € 171 miljoen. Deze stijging bestond uit het nettoresultaat van € 9 miljoen, de dividendbetaling van € 4 miljoen, een positieve mutatie van € 4 miljoen van de afdekkingreserve voor rentederivaten voor de pps-projecten en een positief koersverschil van € 1 miljoen.

De totale activa daalden met € 143 miljoen tot € 941 miljoen, met name door de verkoop van pps-projecten en de verkoop van Kicking Horse Mountain Resort. Een goede ontwikkeling was tevens het lagere benodigde werkkapitaal door de afname van de voorraden. Het werkzaam vermogen nam dan ook met € 196 miljoen af tot € 229 miljoen.

Kasstroomen

De kasstroom over 2011 verbeterde aanzienlijk en bedroeg € 26 miljoen positief tegenover een negatieve kasstroom over 2010 van € 50 miljoen.

De operationele kasstroom van € 72 miljoen was positief, tegenover een negatieve operationele kasstroom van € 39 miljoen over 2010, door een verbeterde onderhanden werken positie en lagere voorraden onverkocht vastgoed.

De kasstroom uit investeringsactiviteiten bedroeg € 52 miljoen negatief tegenover € 92 miljoen negatief over 2010. Deze bestond uit € 75 miljoen aan investeringen, € 6 miljoen aan desinvesteringen, € 5 miljoen aan overname van bedrijfsactiviteiten, € 2 miljoen aan een deelneming en € 23 miljoen aan de verkoop van de pps-projecten en het Canadese recreatiesort. De investeringen betroffen voor € 42 miljoen de materiële activa, voor € 6 miljoen de immateriële activa en voor € 27 miljoen de financiële activa. Deze laatste betroffen grotendeels de pps-vorderingen voor het project A15 Maasvlakte – Vaanplein. De netto-investeringen in de materiële vaste activa van € 37 miljoen overtroffen de afschrijvingen van € 25 miljoen.

De positieve kasstroom uit financieringsactiviteiten van € 5 miljoen bestond uit de per saldo voor € 9 miljoen opgenomen langlopende leningen en een dividendbetaling van € 4 miljoen.

Financieringspositie

x € 1 miljoen	2011	2010
Geldmiddelen en kasequivalenten	98	81
Bankkredieten	(11)	(20)
Netto liquide middelen	87	61
Recourse leningen	(98)	(117)
Financieringspositie	(11)	(56)
Non-recourse leningen	(34)	(175)
Financieringspositie inclusief non-recourse	(45)	(231)

De financieringspositie verbeterde met € 45 miljoen van een schuld van € 56 miljoen eind 2010 tot een schuldpositie van € 11 miljoen. De verkopen van de pps-belangen en van het Canadese recreatieoord droegen bij aan deze verbetering. De financieringspositie inclusief de non-recourse leningen, waaronder de pps-leningen, verbeterde met € 186 miljoen nog sterker van een schuldpositie van € 231 miljoen eind 2010 tot € 45 miljoen. De netto liquide middelen namen met € 26 miljoen toe tot € 87 miljoen. De vooruitbetalingen op projecten bleven op een ongeveer op gelijk niveau en bedroegen € 92 miljoen. Gedurende het jaar bestaat er altijd een grotere financieringsbehoefte dan op het jaareinde.

Langlopende leningen

x € 1 miljoen	2011	2010
Pps-leningen	25	169
Grondbank financiering	43	33
Ondernemingslening	50	50
Financiële leases	10	9
Overige leningen	4	31
	132	292
Recourse	98	117
Non-recourse	34	175
	132	292
Kortlopende deel	11	7
Langlopende leningen	121	285
	132	292

Voor de komende jaren is er geen noodzaak voor herfinanciering van de langlopende leningen. In maart 2012 is namelijk van de ondernemingslening van € 50 miljoen de looptijd met 3 jaren verlengd tot april 2017. De lening heeft een ongewijzigd vaste rente van 5,4% en als zekerheid is hypotheek gevestigd op een aantal onroerende zaken die in gebruik zijn door Ballast Nedam. De andere grote lening van € 33 miljoen is voornamelijk voor de financiering van een aantal grondposities in een aparte vennootschap. Deze lening heeft een looptijd tot oktober 2015 en een rente van Euribor plus een opslag. Als zekerheid is hypotheek gevestigd op de betreffende grondposities. De leningsvoorwaarden van de leningen bevatten geen financiële convenanten.

De overige langlopende leningen van € 49 miljoen betreffen voor € 25 miljoen de pps-leningen, waarvan de rente is gefixeerd door middel van derivaten. Op basis van de huidige portefeuille van pps-projecten zullen deze pps-leningen oplopen tot ongeveer € 70 miljoen eind 2012. Voor € 34 miljoen van de € 132 miljoen aan langlopende leningen is er geen verhaalsmogelijkheid op Ballast Nedam.

Stadshuis Nieuwegein



Het aandeel en dividendvoorstel

In deze paragraaf leest u over het aandeel van Ballast Nedam en hoe de beurskoers van de aandelen zich in het verslagjaar heeft ontwikkeld.

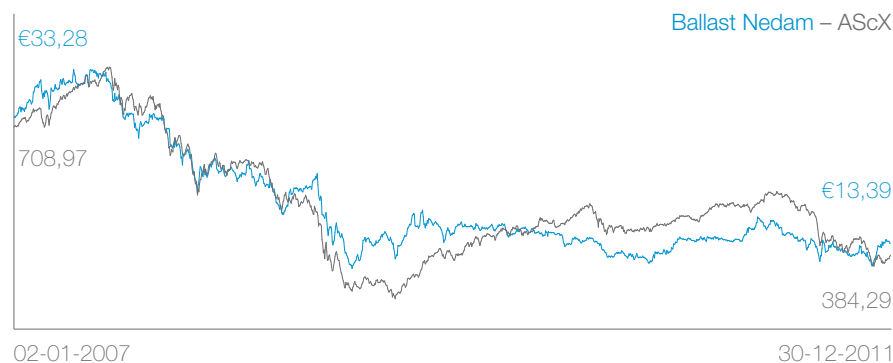
Aandelen en beursnotering

Op 31 december 2011 had Ballast Nedam 10 miljoen aandelen geplaatst en 9 667 500 aandelen uitstaan. Op deze datum hadden we 332 500 (certificaten van) ingekochte eigen aandelen. Dit is iets meer dan de 300 000 in 2010. In 2011 hebben we 32 500 (certificaten van) aandelen ingekocht. De ingekochte 332 500 (certificaten van) aandelen zijn nodig om de verplichtingen af te dekken uit de lopende managementoptieregeling.

De Stichting Administratiekantoor van aandelen Ballast Nedam geeft certificaten van aandelen uit en houdt de onderliggende aandelen. De certificaten zijn volledig en onbeperkt royeerbaar. Per 31 december 2011 bedroeg het aantal uitgegeven certificaten 99,46 procent van het geplaatste kapitaal. De certificaten van aandelen Ballast Nedam zijn genoteerd aan NYSE Euronext Amsterdam. Sinds 2006 is Ballast Nedam opgenomen in de Amsterdam Small Cap Index (AScX) van Euronext. ABN AMRO Bank, ING Bank en Kempen & Co treden op als liquidity providers voor het aandeel Ballast Nedam.

Koersontwikkeling

De slotkoers eind 2010 van het aandeel Ballast Nedam op NYSE Euronext was € 14,40. Het jaar 2011 werd afgesloten op een 7% lagere koers van € 13,39. De Amsterdam Small Cap Index (AScX), waarin het aandeel Ballast Nedam is opgenomen, daalde in 2011 met 24%. De hoogste koers van € 17,55 werd bereikt op 30 maart 2011. De laagste koers van € 9,78 werd genoteerd op 22 november 2011.



Omzetvolume

De liquiditeit van het aandeel Ballast Nedam is in 2011 gedaald. Het gemiddelde aantal verhandelde aandelen in 2011 bedroeg 5 770 per handelsdag. Dit is een daling ten opzichte van 2010 toen dit gemiddelde op 8 697 lag.

Overige gegevens per uitstaand aandeel van 6 euro nominaal

		2011	2010	2009	2008	2007
Eigen vermogen	€	17,66	16,58	16,62	17,05	17,31
Betaald dividend	€	0,36	0,31	1,24	1,38	1,34
Nettoresultaat	€	0,93	0,73	0,62	2,46	2,75

Het eigen vermogen per gemiddeld uitstaand aandeel bedroeg € 17,66. Het nettoresultaat per gemiddeld uitstaand aandeel is gestegen van € 0,73 in 2010 tot € 0,93.

Dividenduitkering

Uitgangspunt van ons dividendbeleid is dat 50 procent van het nettoresultaat beschikbaar wordt gesteld voor dividenduitkering aan aandeelhouders. De Raad van Bestuur stelt – met goedkeuring van de Raad van Commissarissen – voor om over 2011 per uitstaand aandeel 0,47 euro als dividend uit te keren. In 2011 heeft Ballast Nedam 0,36 euro dividend betaald over 2010. In 2010 is 0,31 euro dividend betaald over 2009.

Aandeelhouders met een belang van 5 procent of meer

Op 29 februari 2012 hadden de volgende organisaties bij de AFM (Autoriteit Financiële Markten) gemeld dat ze belangen hadden van 5 procent of meer in (certificaten van) aandelen Ballast Nedam (Wet op het financieel toezicht, hoofdstuk 5.3).



Algemene Vergadering van Aandeelhouders

Op 16 mei 2012 is de jaarlijkse Algemene Vergadering van Aandeelhouders van Ballast Nedam gepland in het Beatrix Theater (hoofdingang), Jaarbeursplein 6a in Utrecht. De vergadering begint om 13.30 uur. Voorafgaand aan deze vergadering is om 12.00 uur de Vergadering van Certificaathouders van Stichting Administratiekantoor van aandelen Ballast Nedam. Als u geïnteresseerd bent, kunt u de agenda's voor deze vergaderingen opvragen bij de vennootschap of downloaden van de website van Ballast Nedam.

Financiële agenda 2012

- Publicatie jaarcijfers 2011	vrijdag 9 maart 2012
- Registratiedatum voor de Algemene Vergadering van Aandeelhouders	woensdag 18 april 2012
- Eerste kwartaalbericht 2012	woensdag 25 april 2012
- Algemene Vergadering van Aandeelhouders	woensdag 16 mei 2012
- Notering ex-dividend	vrijdag 18 mei 2012
- Registratiedatum voor dividendgerechtigdheid (na sluiting beurs)	dinsdag 22 mei 2012
- Betaalbaarstelling dividend	dinsdag 29 mei 2012
- Publicatie halfjaarcijfers 2012	vrijdag 13 juli 2012
- Derde kwartaalbericht 2012	vrijdag 26 oktober 2012

Investor Relations

Investor Relations van Ballast Nedam richt zich op de belangenbehartiging van de aandeelhouders en op het blijvend interesseren van de financiële markt in Ballast Nedam. Het is erop gericht om de Investor Relations doelgroepen transparant en integer te informeren over de Ballast Nedam strategie, het Ballast Nedam business model, het onderscheidende vermogen en de financiële positie van het bedrijf. Dit doen wij door alle relevante informatie beschikbaar te stellen middels het jaarverslag, presentatie jaarcijfers en halfjaarcijfers, 1e en 3e kwartaalberichten, persberichten, presentaties aan (potentiële) investeerders en analisten en via de website www.ballast-nedam.nl

Voorwoord

Ballast Nedam handhaafde zich goed onder verslechterende marktomstandigheden. We zagen de kwaliteit en de omvang van de orderportefeuille stijgen en wisten daarnaast onze balans te versterken. De organisatie is aangepast. We hebben ons innovatief vermogen doen gelden in de nichemarkten en hebben concrete stappen gezet op het gebied van Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen. Alleen door de integrale inzet van onze mensen, hun kennis en kunde, en capaciteit konden we deze resultaten neerzetten.

Strategische focus

In 2011 heeft Ballast Nedam een goede prestatie geleverd, zeker in het perspectief van de barre marktomstandigheden met toenemende concurrentie en prijsdruk. Het vasthouden aan onze strategische focus heeft hiermee zijn vruchten afgeworpen. Uitstekende resultaten werden behaald op een aantal grote langjarige projecten en in de nichemarkten industriebouw, ziekenhuizen, offshore windmolens, secundaire grondstoffen en alternatieve brandstoffen. Op de pps-markt hebben we onze marktpositie nog verder weten te versterken met het fonds Benelux Secondary PPP Fund. De verkoop van drie pps-projecten, de verkoop van het Canadese recreatiereisort, de verlaging van de vastgoedexposure en de verlenging van de financiering tot 2017 versterkten onze balans. Ballast Nedam speelde een grotere rol bij de ontwikkeling van projecten en bleef langer betrokken bij beheer, onderhoud en exploitatie. De versterking van onze balans in combinatie met de kwaliteit en de gestegen omvang van de orderportefeuille verschaft Ballast Nedam in 2012 een goede uitgangspositie om de ingezette recessie te doorstaan en de kansen voor integrale projecten en de nichemarkten te blijven verzilveren.



Organisatie en corporate governance

2011 is voor Ballast Nedam een ingrijpend veranderingsjaar geweest. Ballast Nedam zat in volle vaart in de business, in een tijd van kredietcrisis, waarin – naast de al lastige woningmarkt – de inframarkt in de tweede helft van het jaar in aanzienlijk zwaarder weer terechtkwam. De inzet van het afgelopen jaar was meer werken vanuit één Ballast Nedam (1 BN), één integraal werkende onderneming. De Raad van Bestuur heeft met de toetreding van de nieuwe CFO, Peter van Zwieten, een nieuwe taakverdeling doorgevoerd. Door de nieuwe clusterstructuur werd de operationele aansturing verbeterd. Ook zijn alle ondersteunende diensten gecentraliseerd. Daarnaast hebben we Heddes Bouw & Ontwikkeling overgenomen. In de loop van 2011 zijn er na invoering van de clusterstructuur nog drie herstructureringen ingezet. De slechte marktomstandigheden en de daarmee gepaard gaande verliezen van de vastgoedontwikkeling, de infra regiobedrijven en de prefabbedrijven maakten dit noodzakelijk. Dit leidde ondermeer tot capaciteitsaanpassingen van de prefabbetonfabrieken en de regio infra bedrijven. We zullen blijven aanpassen naar gelang de markt dat van ons vraagt. Dit alles maakt dat we voor de komende jaren gesteld staan om als één Ballast Nedam nog beter markt-, klant- en maatschappij gericht te werken en efficiencyvoordelen te behalen.

Onze medewerkers

We hebben veel van onze medewerkers gevraagd. In lastige marktomstandigheden en in een organisatie die sterk in beweging was wisten we een hoger operationeel resultaat te behalen dan in 2010. Dit hebben we bereikt dankzij de niet aflatende inzet, innovatief vermogen en ondernemerschap van onze medewerkers. We hebben intern goed integraal weten samen te werken en zijn daadkrachtig omgegaan met de uitdagingen waarvoor we ons geplaatst zagen. Mede namens de andere leden van de Raad van Bestuur dank ik al onze medewerkers voor hun inspanningen in 2011.

Innovatiekracht

Ballast Nedom heeft afgelopen jaar verder geïnvesteerd in industriële manieren van modulair bouwen. Zo is de iQwoning® fabriek in Weert dit jaar in gebruik genomen. Modupark®, een modulair concept voor parkeervraagstukken is daar ook een goed voorbeeld van. Onze deelname in Ursem aanvang 2012 maakt dat we nog beter in staat zijn om de verschillende markten zoals woning- en utiliteitsbouw, nieuwbouw en renovatie te bedienen met modulaire concepten.

Ook in de nichemarkt alternatieve brandstoffen hebben we ons innovatief vermogen ingezet. CNG Net breidde haar landelijk dekkend netwerk uit tot 52 Groengastankstations, waarvan er vijf in aanbouw zijn. Aanvang 2012 verstevigde CNG Net haar positie als grootste leverancier van Groengas aan het wegverkeer in Nederland met een contract met Connexxion voor de grootste Groengas OV Concessie. In 2011 zijn we tevens gestart met een openbaar netwerk van tankstations voor LNG (Liquefied Natural Gas). Ook verwierf Ballast Nedom de opdracht voor de bouw van het eerst verplaatsbare waterstofstation in Nederland.

Verder investeerden we in nieuwe installaties in Engeland en in Amsterdam voor het terugwinnen van secundaire grondstoffen uit assen van vuilverbrandingsovens door Feniks Recycling. Onze innovatiekracht richtte zich ook op de procesmatige kant van de business. Nieuwe vormen van ketensamenwerking en de grote stappen die we met BIM (Bouw-informatiemodellen) hebben gemaakt zijn hier voorbeelden van.

Ons aanbod verschuift naar specifieke product-marktcombinaties met meer toegevoegde waarde.

Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen

Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen is een integraal onderdeel van onze visie. Het samen werken aan een betere leefomgeving stuurt ons MVO-beleid. We hebben er dan ook voor gekozen om de GRI (Global Reporting Initiative) integraal in het jaarverslag op te nemen. In 2011 is er een MVO handboek gerealiseerd en daarmee is de rapportage sterk verbeterd. Ten aanzien van de MVO-rapportage heeft Ballast Nedom het niveau B+ gehaald op basis van de GRI G3.1 rapportage richtlijnen. Daarnaast wist Ballast Nedom in 2011 het hoogste niveau van de CO₂-prestatieladder 2.0 te behalen. Daarmee behoren we tot een selecte groep van bedrijven.

Ballast Nedom is in haar markten actief in duurzame energie, waaronder de toepassing van Groengas, warmte-koude opslag en windenergie en stuurt actief op reductie van het energieverbruik. Zo is bijvoorbeeld in het afgelopen jaar het aantal auto's op CNG binnen Ballast Nedom met 269 toegenomen tot 458. Dit is 23% van het gehele wagenpark. De doelstelling voor onze interne bedrijfsvoering is om 30% minder CO₂-uitstoot in 2020 te bereiken ten opzichte van 2008. In 2011 hebben we de beoogde reductie van 12% behaald.

Veiligheid is een van de kernwaarden van Ballast Nedom. Onze medewerkers en ketenpartners moeten hun werkzaamheden veilig (kunnen) uitvoeren. In het afgelopen jaar is er weer veel aandacht gegeven aan veiligheid. In totaal waren er 48 ongevallen met verzuim tijdens 7,4 miljoen gewerkte uren. Het veiligheidscijfer IF verbeterde daarmee van 10,7 over 2010 naar 6,5. De Injury Frequency geeft het aantal verzuimongevallen per miljoen gewerkte uren aan.

Goede uitgangspositie

Met de ingezette recessie verwachten we voor 2012 dat de markten nog verder zullen verslechteren. De concurrentie zal nog verder toenemen met de daarbij behorende prijsdruk. Onze activiteiten richten zich op de werkgebieden huisvesting, mobiliteit, natuur en energie. Daarmee hebben we een relatief goede risicospreiding in een verslechterende markt. Ook in 2012 houden we onverminderd vast aan onze strategische focus. We voelen ons gesterkt door een betere balans, een kwalitatief goede en gestegen orderportefeuille en een optimale inrichting van de organisatie. In 2012 zetten we wederom onze schouders eronder en gaan we met vertrouwen aan de slag.

Theo Bruijninx
voorzitter Raad van Bestuur





1. Over Ballast Nedom

In deze paragraaf schetsen we voor u de contouren van onze onderneming: waar we het voor doen (onze visie en missie), waar we voor staan, wat onze kernactiviteiten zijn en in welke marktomgeving we opereren, hoe we onze impact op mens milieu en maatschappij bewaken, en hoe onze organisatie juridisch en operationeel in elkaar zit. Tot slot vindt u een samenvatting van ons bedrijfsprofiel.

1.1. Visie en missie

Al onze oplossingen zijn gericht op samenwerken
aan een betere leefomgeving. Dat is samen te vatten in
twee woorden: blijvende kwaliteit.

Samenwerken aan een betere leefomgeving, voor nu én voor later. Vanuit die visie werkt Ballast Nedom. Dit betekent blijvende kwaliteit realiseren in de levenscyclus van ontwikkelen, realiseren, beheeren en hergebruiken van de leefomgeving. Ballast Nedom kiest ervoor om in haar projecten de totale verantwoordelijkheid te dragen voor alle facetten van deze cyclus. We gaan uit van de wens van onze klant en nemen hem alle zorgen uit handen. Dit doen we samen met onze partners. Onze oplossingen zijn maatwerk: aansprekend, toekomstbestendig en samenhangend met het geheel. Ze leveren een positieve bijdrage aan het welzijn van mensen in hun leefomgeving. We brengen ze tot stand door samenwerking met de klant en onze partners. We opereren altijd veilig en integer.

Onze missie is om onze klanten toegevoegde waarde te bieden bij alles wat we doen. Dit geven we vorm in praktische oplossingen, de inrichting van onze organisatie, onze kennis en ervaring en de innovatiekracht van onze medewerkers. Het resultaat: we realiseren blijvende kwaliteit. Hiermee werken we aan de continuïteit van Ballast Nedom en aan een goed dividend voor onze aandeelhouders.

Toegevoegde waarde waarmaken

Samen werken aan een betere leefomgeving komt niet alleen tot uiting in onze producten, diensten en merken. We doen dit ook op een maatschappelijk verantwoorde wijze. Onze visie en missie houden een belofte in. We maken deze waar met behulp van vijf pijlers. In paragraaf 3.1. (zie p. 35) vindt u een toelichting op deze pijlers onder onze strategie.

De vijf pijlers onder onze strategie

Levenscyclus denken en doen
Onze mensen, normen en waarden
Ketensamenwerking
Innovatie
Midden in de samenleving

Walney II, Verenigd Koninkrijk



1.2. Samen werken aan een betere leefomgeving stuurt ons MVO-beleid

De onzekere economische situatie vraagt aanpassingen van overheden, bedrijven en huishoudens. De koers van de regering is glashelder: schulden moeten worden teruggedrongen. De hand gaat op de knip en de koopkracht gaat onvermijdelijk achteruit. Hoewel er minder geld beschikbaar is, blijft er behoefte aan duurzaam wonen, werken, mobiliteit, energie en natuur. Dit vraagt een andere aanpak van projecten en andere en nieuwe financieringsvormen. Projecten moeten over de hele levenscyclus geoptimaliseerd worden en het geheel helpen verbeteren. Het is inefficiënt en duur om in hokjes te denken en alleen delen van het geheel te optimaliseren. Dit is ook de essentie van maatschappelijk verantwoord ondernemen: verder kijken dan je neus lang is en oplossingen realiseren die voor alle betrokkenen optimaal zijn. Deze veranderingen en inzichten maken dat we echt anders zijn gaan kijken naar onze gebouwde omgeving en dat we vraagstukken anders gaan oplossen. Onze manier van samenwerken gaat daar de komende jaren in mee.

Op de lange termijn wordt het succes van de onderneming bepaald door hoe wij op de actuele ontwikkelingen inspelen. Onze strategie en ons beleid voor maatschappelijk verantwoord ondernemen is erop gericht samen te werken aan een betere leefomgeving, voor nu én voor later. Hierbij houden we rekening met een optimale balans tussen mens, milieu en maatschappij. Het gaat ons erom blijvende kwaliteit te realiseren.

Blijvende kwaliteit realiseren loopt als een rode draad door ons bedrijf. Dit ziet u terug in onze positie op de groeiende markt van contracten, waar financierings- en beheervraagstukken in zitten voor twintig tot dertig jaar. Ballast Nedam is een van de koplopers als het erom gaat deze contracten in te richten en uit te voeren. Daarnaast zijn wij heel actief in innovaties en productontwikkeling, bijvoorbeeld bij alternatieve energievoorzieningen. We wekken stroom op met eigen windmolens en hebben ons wagenpark groener gemaakt door op groengas te rijden. Dit groengas produceren wij samen met partners en vermarkten wij via onze (openbare) vulstations van CNG Net. Inmiddels rijden er bij Ballast Nedam 458 voertuigen op groengas in plaats van op diesel, waardoor de CO₂-belasting en de uitstoot van stikstofoxides en fijnstof flink is teruggebracht.

Dat we blijvende kwaliteit realiseren, ziet u ook in de meer industriële manier van modulair bouwen en standaardisatie van producten. Hierdoor kunnen we sneller werken, beperken we de overlast voor de omgeving, en optimaliseren we kwaliteit en kosten. Standaardisatie is ook gunstig voor de arbeidsomstandigheden en de veiligheid. Deze producten worden namelijk gemaakt in gecontroleerde omgevingen volgens een industrieel proces. Een voorbeeld is het Tunnelfonds van Prorail voor meer standaardisatie van onderdoorgangen. Binnen Ballast Nedam hebben wij dit jaar een nieuwe fabriek in gebruik genomen voor de iQwoning®. In de gecontroleerde omgeving van deze fabriek realiseren we in zes weken een woning met minimale overlast. Ook een goed voorbeeld is de ModuPark® garage, waarmee we parkeervraagstukken van de klant in korte tijd en tegen minimale kosten oplossen.

De mate van succes in onze markt is afhankelijk van het vermogen om projecten en producten met elkaar te verbinden en over de levenscyclus heen te optimaliseren. Dit kan alleen door samen te werken met verschillende stakeholders. Daarbij zijn openheid, ondernemerschap en kritisch naar jezelf durven kijken noodzakelijk. We gaan meer naar langdurige samenwerking toe, zoals partnerschappen. Onze samenwerking met Woningcorporatie Havensteder is daar een mooi voorbeeld van. Op onze innovatiedag, eind 2011, hebben we samen met ongeveer vierhonderd stakeholders gekeken hoe we de vragen van de toekomst nog beter kunnen beantwoorden. Het beste idee bedenkt je namelijk samen. Hiermee gaat Ballast Nedam samen met haar partners komende tijd verder. Wij gaan niet alleen volgens de levenscyclus denken, maar vooral ook volgens de levenscyclus doen!

1.3. Kernactiviteiten

Ballast Nedom werkt aan integrale projecten op de vier werkgebieden huisvesting, mobiliteit, energie en natuur. Daarbij richten we ons op de hele levenscyclus van deze projecten, namelijk ontwikkelen, realiseren, beheren, hergebruiken en financieren. Binnen onze focus op de groeiemarkt voor integrale projecten, richten we ons op de vijf niche-markten industriebouw, ziekenhuizen, offshore windmolens, secundaire grondstoffen en alternatieve brandstoffen.

- Met ons werkgebied huisvesting bedoelen we fysieke gebouwen, met uiteenlopende functies voor particulieren, bedrijven en overheden.
- Met ons werkgebied mobiliteit verwijzen we naar alle gebouwde objecten die weg-, spoor-, lucht- en waterverkeer mogelijk maken van mensen en goederen.
- Met ons werkgebied energie doelen we op onze activiteiten die bijdragen aan de energievoorziening. We werken aan traditionele installaties en investeren in de behoefte aan duurzame energievoorzieningen.
- Met ons werkgebied natuur bedoelen we onze activiteiten die zijn gericht op verantwoord (her)gebruik en beheer van ons landschap, zoals waterbeheer, grondstoffenwinning en natuurontwikkeling.

Het aanbod van Ballast Nedom verschuift naar specifieke product-marktcombinaties met meer toegevoegde waarde. In de volgende paragrafen van dit jaarverslag vindt u een overzicht van deze combinaties en van onze bedrijfs- en productmerken.



1.3.1. Overzicht van merken per segment

Als één Ballast Nedam realiseren we blijvende kwaliteit voor onze klanten op de werkgebieden huisvesting, mobiliteit, energie en natuur. Dit doen we vanuit verschillende specialismen en verantwoordelijkheden en soms georganiseerd in bedrijven met een eigen merknaam.



Segment Specialismen



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



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



Recircle is gespecialiseerd in het scheiden en hergebruiken van steenachtige, minerale grondstoffen. Het bedrijf scheidt materialen van elkaar en zoekt nieuwe toepassingen voor secundaire grondstoffen. Het doel: zo weinig mogelijk reststoffen overhouden. www.recircle.nl



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

Segment Toelevering



Na bijna een halve eeuw grindwinning is de concessie ten einde en is het grindgat van Bichterweerd een spaarbekken voor drinkwatervoorziening. De installatie is in gebruik voor huidige en toekomstige winningen in de Belgische Maasvallei. www.bichterweerd.be



N.V. Algri produceert zand en grind om toe te passen in de betonwaren- en betonmortel-industrie. Het drooggewonnen 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 vooral worden gebruikt in toplagen van asfaltwegen en als ballastmateriaal voor spoorwegen. www.secy.be



Großkunkel Rurkies GmbH is een producent van zand en grind. De groeve produceert jaarlijks 400.000 ton zand en halfgerold grind, vooral voor gebruik in de betonwaren- en betonmortelindustrie. www.grosskunkel.de



N.V. Lugo wint en verhandelt granulaten (zand en grind) als grondstoffen in de bouwsector.



B.V. Grind- en Zandhandel v/h T. Verkaik verhandelt en transporteert grondstoffen voor de beton-, weg- en waterbouw, zoals zand, grind en steenslag.



Feniks ontwerpt, bouwt, exploiteert en beheert installaties voor 'koude' opwerkings-technieken om bodemas van afvalverbrandingsinstallaties op te werken en zoekt toepassingsmogelijkheden voor de secundaire grondstoffen in de bouw. www.feniksrecycling.nl



Hoco-beton ontwikkelt en produceert, op eigen initiatief en in samenwerking met markt-partijen, hoogwaardige oplossingen met prefabbeton, voor het hele spectrum van beton-afnemers. www.hoco-beton.nl



Waco Lingen Beton ontwikkelt en produceert seriematig innovatieve producten en systemen in prefabbeton en biedt hoogwaardige prefaboplossingen voor een beperkt aantal producten in de grond-, weg- en waterbouw. 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



Omnia Plaatvloer produceert breedplaatvloeren voor maatwerkoplossingen in de woning- en utiliteitsbouw en de agrarische sector. www.omniaplaatvloer.nl



Rademakers Gieterij levert gegoten onderdelen aan alle takken van industrie waarin besparingen in materiaal en gewicht belangrijk zijn. In de bouw worden gietstukken gebruikt voor riolerings- en afwateringssystemen en boorpunten. www.rademakersgieterij.nl



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

Segment Bouw & Ontwikkeling



ABL2 versnelt, verbetert en verwezenlijkt duurzame, ruimtelijke ontwikkelingen, door haalbaarheidsstudies en procesmanagement uit te voeren en door advies te geven op inhoudelijke vraagstukken. www.abl2.nl



Heddes Bouw & Ontwikkeling is in Noord-Holland en Flevoland actief met ontwikkeling, nieuwbouw, kleinschalige bouw en renovatie en onderhoud van woningen en commercieel vastgoed. www.heddes.nl



LAUDY Bouw & Ontwikkeling is in Limburg actief in de hele bouwketen: nieuwbouw, renovatie, restauratie en groot onderhoud van utiliteits- en woongebouwen. www.laudybouw.nl



Bouwborg is actief in onderhoud, renovatie, service en restauratie. Het bedrijf is landelijke partner van woningbouwcorporaties en institutionele beleggers voor het bouwkundig en technisch onderhoud aan hun vastgoed. www.bouwborg.nl

Segment Infrastructuur



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



LNG24 investeert in een landelijk netwerk voor vulstations voor LNG (vloeibaar aardgas). In de transportsector is LNG goed toepasbaar en een duurzaam alternatief voor diesel. Net als CNG Net werkt LNG24 samen met andere Ballast Nedambedrijven. www.lng24.com



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

1.3.1.1. Productmerken



HR-actief is een integraal energieconcept dat nieuwe en bestaande woningen zelfvoorzienend maakt in hun energiegebruik. De energiebutler – een centraal besturingsapparaat – zorgt ervoor dat verschillende, bewezen technieken optimaal samenwerken.



ModuPark® is een modulair opgebouwde parkeergarage die aan het einde van de gebruiksperiode kan worden hergebruikt, zonder verspilling van materialen. Het systeem is ontwikkeld in samenwerking met Oostingh Staalbouw en Grontmij Parkconsult. www.modupark.nl



De iQwoning® is een innovatief woonconcept van Ballast Nedam. De woning wordt grotendeels in de fabriek gemaakt en op locatie in elkaar gezet. Dit maakt de bouwtijd veel korter en biedt een uitstekende prijs-kwaliteitverhouding. www.iqwoning.nl



Lindenhuys is een energiezuinig woonconcept. Hoge isolatiewaarden en maximaal hergebruik van warmte uit de woning zorgen voor een laag energiegebruik. Bij gebruik van groene stroom is Lindenhuys CO₂-neutraal. www.lindenhuys.nl



Re-vitaal helpt vastgoedeigenaren leegstaande en verouderde kantoorpanden nieuw leven in te blazen: effectief en generatiebestendig. In samenwerking met Imtech, Troostwijk Taxaties en Atelier V maakt Re-vitaal hiervoor een plan en voert dit ook uit.

1.3.1.2. Product-markcombinaties

Ballast Nedam Parking biedt complete oplossingen voor parkeren. Behalve tijdelijke parkeergarages realiseert Parking ook bovengrondse, ondergrondse en mechanische parkeergarages.

Ballast Nedam Geluidwering ontwerpt, bouwt en realiseert geluidwerende voorzieningen op en langs infrastructurele projecten.

1.3.2. Onze internationale klanten

Met onze internationale projecten zijn we gefocust op landen, waar we al verschillende jaren actief zijn met water- en waterbouwgerelateerde projecten, zoals Ghana, Suriname en het Midden-Oosten. Onze activiteiten in de offshore windenergie concentreren zich op Noordwest-Europa. Buiten deze regio's ondersteunt de internationale organisatie de inzet van onze specialistische bedrijven bij projecten, waarin we toegevoegde waarde kunnen bieden als gespecialiseerde onderaannemer. Voorop staat een accountgedreven aanpak van grote internationale klanten, met ketenverlenging als uitgangspunt. Onze specialistische en toeleveringsbedrijven zijn in België, het Verenigd Koninkrijk en Duitsland actief op het gebied van grondsaneringen en milieuadvies, secundaire grond- en bouwstoffen, grondstoffenwinning en alternatieve brandstoffen.

Arcadewoningen, Heerhugowaard



1.3.4. Onze klanten en afnemers

Publieke opdrachtgevers	Publieke opdrachtgevers zijn alle overheidsorganisaties van het Nederlandse staatsbestel: van kleine gemeenten tot grote uitvoeringsorganisaties van de ministeries van Infrastructuur en Milieu (Rijkswaterstaat en Prorail) en Binnenlandse Zaken (Rijksgebouwendienst). Op het hoogtepunt van de economische crisis heeft de overheid de bouwmarkt gestimuleerd met maatregelen als de Spoedwet, de btw-verlaging op onderhoud en door investeringen naar voren te halen. De aangekondigde bezuinigingen maken dat de overheid zich vanaf nu terugtrekt. Dit zullen bouw- en infraondernemingen direct merken. De rijksoverheid probeert meer te sturen op levensduurkosten en integraal opdrachtnemerschap met Design, Build, Finance, Maintain and Operateprojecten (DBFMO-projecten).
Positie Ballast Nedam	De overheid is de belangrijkste opdrachtgever van Ballast Nedam. De grote infra- en bouwprojecten voeren we uit in opdracht van Rijk, provincie, waterschap of gemeente. Als grote bouwer vinden we duurzaamheid, maatschappelijk verantwoord ondernemen en integriteit erg belangrijk en onze publieke opdrachtgevers waarderen deze prioriteiten. Daarnaast speelt Ballast Nedam organisatorisch in op de toenemende vraag naar geïntegreerde projectvormen.

Semipublieke opdrachtgevers	Semipublieke opdrachtgevers zijn organisaties als ziekenhuizen, zorginstellingen, schoolbesturen en woningcorporaties. Zij opereren in een dynamische omgeving, waarin de invloed van de overheid is afgenomen. Deze partijen zijn in steeds grotere mate zelf verantwoordelijk voor de resultaten die ze behalen. Daarnaast ervaren zij vanuit de maatschappij een toenemende vraag naar krachtig bestuur. In de bedrijfsvoering van deze organisaties neemt de ontwikkeling van nieuw vastgoed en het beheer van bestaand vastgoed een strategische positie in, maar het ontbreekt vaak aan de hiervoor nodige kennis, kunde en ervaring. Daarom dragen ze die graag integraal over – met bijbehorende risico's – aan partijen met expertise.
Positie Ballast Nedam	Het profiel van Ballast Nedam sluit goed aan bij de behoefte van semipublieke organisaties. Ballast Nedam combineert disciplines als ontwikkeling, realisatie en beheer, en is daarom een potentiële partner voor de lange termijn. Wij kunnen innovatieve samenwerkingsvormen opzetten, waarbij we de voordelen van ketenintegratie ten volle benutten. Door de kwaliteiten van opdrachtgever en opdrachtnemer in te zetten, kunnen we de risico's daarbij optimaal beheersen. Dit betekent dat wij in een open dialoog maatwerkoplossingen zoeken voor elk project.

Private opdrachtgevers	Onze private opdrachtgevers zoals projectontwikkelaars, energiebedrijven en eigenaar-gebruikers, merken de gevolgen van de economische crisis duidelijk. Projectontwikkelaars hebben moeite woningen te verkopen, panden te verhuren en financiering te vinden voor projecten. Eigenaar-gebruikers investeren terughoudend in hun vastgoed. De maatschappelijke en politieke druk neemt toe om hun ruimtebehoefte zo veel mogelijk te vervullen door bestaande bedrijfsruimtes en kantoorgebouwen te hergebruiken of te herontwikkelen. De energiesector heeft minder last van de crisis. Energiemaatschappijen kunnen blijven investeren in nieuwe projecten, omdat de vraag naar (duurzame) energie groot is.
Positie Ballast Nedom	Private opdrachtgevers vormen een belangrijke doelgroep voor diverse bedrijfs-onderdelen van Ballast Nedom. Projectontwikkelaars zonder eigen bouwbedrijf kunnen blindelings vertrouwen op onze jarenlange expertise in de woningbouw. Eigenaar-gebruikers van bedrijfsgebouwen profiteren van het businessmodel van Ballast Nedom, waardoor we binnen één contract grondposities en gebruiksklare bebouwing kunnen leveren. Door de diensten en producten van de segmenten Toelevering en Specialismen te integreren, kunnen we onderscheidende proposities doen, vooral om (duurzame) energiecentrales te realiseren.

Consumenten	De consumentenmarkt beperkt zich voor Ballast Nedom tot de kopers van een nieuwe of verbouwde woning. De woningbouw is door de economische omstandigheden sterk teruggelopen. Consumenten gedragen zich terughoudend op de markt van nieuwbouwwoningen. Door de onzekerheid over het economisch herstel en de discussies over de hypotheekrente zal dit op korte termijn niet veranderen. Bestaande woningen die mensen achterlaten, worden moeilijk verkocht. Dit alles leidt ertoe dat consumenten alleen zeer weloverwogen kiezen voor een nieuwbouwwoning en dat deze kopers zich bewust zijn van hun bijzondere positie op deze vraaggestuurde markt.
Positie Ballast Nedom	Nieuwbouwwoningen ontwikkelen en realiseren voor individuele kopers is een core business van Ballast Nedom. Onze diensten voor deze klanten hebben we binnen het bedrijf geconcentreerd bij de regionale bouwbedrijven, die dicht op de markt zitten. Zij richten zich vooral op kleinschalige projecten om de wensen van de individuele consument optimaal te vertalen in een passende woonoplossing. Nieuwe initiatieven richten we op binnenstedelijke herstructurering en gebiedsontwikkelingen.

1.3.4. Onze leveranciers en onderaannemers

Ballast Nedom is actief in de keten en biedt opdrachtgevers oplossingen aan vanuit een grote kennis in de 'supply chain'. Die oplossingen moeten minimaal beantwoorden aan de wensen van de opdrachtgever en ook minimaal voldoen aan onze eigen duurzaamheidscriteria voor 'people, planet and profit'. Door ketensamenwerking met leveranciers en ondernemers aan te gaan delen we kennis en kunde. De inkopers van Ballast Nedom selecteren een groot gedeelte van de leveranciers en onderaannemers op kwaliteit, innovatief vermogen en prijs. In de 'supply chain' betrekken we deze leveranciers en onderaannemers bij onze projecten op basis van inkoopcontracten.

1.4. Impact op mens, milieu en maatschappij

Met onze activiteiten oefenen we een aanzienlijke impact uit op de kwaliteit van onze leefomgeving. Zo draagt de bouwsector voor circa 40 procent bij aan de Nederlandse afvalberg en verbruikt de gebouwde omgeving bijna de helft van de wereldwijde energieconsumptie. Onze keuzes voor inrichting en gebruik van onze (gebouwde) omgeving hebben lange tijd invloed op mens en milieu. Dit geeft ons een belangrijke verantwoordelijkheid, die we ook nemen. We zijn er helemaal op gericht om hinder en overlast rondom onze bouw- of productielocaties te voorkomen, met al onze innovaties en in de manier waarop we aan duurzaamheid werken. In hoofdstuk 6 leest u welk beleid we voeren om de negatieve impact van onze activiteiten op de leefomgeving te beperken.

Verantwoord handelen door ketenstrategie

De mate waarin wij maatschappelijke aspecten kunnen beïnvloeden in de keten hangt mede af van de ruimte die opdrachtgevers en wet- en regelgeving ons bieden. Het is echter nu urgent om verantwoord te handelen en daarom richten we onze strategie op de hele keten. We kunnen door het beïnvloeden van de keuzes vooraan in de keten de levenscyclus van de gehele keten beter beheersen. Het uiteindelijke doel is een positieve impact op de leefomgeving te bewerkstelligen.

Standaarden en richtlijnen opvolgen

We onderschrijven onze aanpak onder meer door de Leidende Principes in de Bouw te volgen en ons te houden aan de gedragscodes voor Bewuste Bouwers, Flora en Fauna en aan de Gedragscode Constructieve Veiligheid. Een toenemend aantal Ballast Nedambedrijven is gecertificeerd volgens de ISO14001-standaard en de VCA Petrochemie. In onze handboeken hebben we opgenomen hoe we deze en andere standaarden en richtlijnen opvolgen in de praktijk.

Herkomst van grondstoffen en halffabricaten

Alle grondstoffen of halffabricaten van onze leveranciers moeten altijd voldoen aan alle wettelijke eisen. Daarnaast verwachten we dat ook de leverancier voldoet aan de gedragscode, die Ballast Nedam zal invoeren vanaf het eerste kwartaal van 2012. In deze gedragscode bepalen we ook de impact van grondstoffen of halffabricaten op milieu en samenleving.

1.5. Juridische organisatiestructuur

Ballast Nedam N.V. is een naamloze vennootschap naar Nederlands recht, waarop het volledige structuurregime van toepassing is. Het geplaatste aandelenkapitaal bestaat uit tien 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 2011 heeft de stichting 99,46 procent van het geplaatste kapitaal gecertificeerd. Ballast Nedam heeft geen beschermingsconstructies.

De vennootschap kent een Raad van Commissarissen en een Raad van Bestuur. De Raad van Bestuur heeft voor bepaalde belangrijke besluiten de goedkeuring nodig van de Raad van Commissarissen. Voor besluiten over een belangrijke verandering van de identiteit of het karakter van de vennootschap of de onderneming heeft de Raad van Bestuur ook de goedkeuring nodig van de Algemene Vergadering van Aandeelhouders. Een gedetailleerde beschrijving van de juridische structuur vindt u in paragraaf 8.1. Bestuurs- en zeggenschapstructuur.

1.6. Operationele organisatiestructuur

We hebben onze organisatiestructuur in 2011 verder in lijn gebracht met onze strategie om onze positie te versterken op de groeimarkt van integrale projecten. Ballast Nedom wil opereren als één bedrijf, waarin de ondersteunende diensten gebundeld zijn. In de strategieparagraaf leest u op pagina 31 meer over de inhoudelijke resultaten van deze strategische doelstelling.

Sinds het begin van 2011 stuurt Ballast Nedom haar operaties aan vanuit een structuur van vier segmenten en daarbinnen zes clusters, die geformeerd zijn op basis van producten en processen. De zes clusterdirecteuren vormen met de Raad van Bestuur de Concernraad van Ballast Nedom. Met deze stap naar aansturing vanuit clusters heeft Ballast Nedom de divisiestructuur met twee divisies, die tot in 2010 bestond, achter zich gelaten. We hebben de taakverdeling binnen de Raad van Bestuur hierop aangepast door de heer Romeo Malizia te herbenoemen tot Chief Operating Officer (COO) en de heer Peter van Zwieten te benoemen als Chief Financial Officer (CFO). We hebben al onze ondersteunende diensten gebundeld, waarin we onze operationele processen stroomlijnen.

Sinds de halfjaarcijfers 2011 rapporteren we over onze activiteiten in vier segmenten: Bouw & Ontwikkeling, Infrastructuur, Specialismen en Toelevering. Het segment Bouw & Ontwikkeling omvat de clusters Ballast Nedom Bouw & Ontwikkeling en Ballast Nedom Bouw & Ontwikkeling Speciale Projecten. Het segment Infrastructuur bestaat uit de clusters Ballast Nedom Infra en Ballast Nedom Infra Speciale Projecten.

Segmenten Infrastructuur en Bouw & Ontwikkeling

Het segment Infrastructuur omvat de bedrijven die infrastructuurprojecten, industriebouw, offshore windmolenprojecten en internationale projecten ontwikkelen, realiseren en beheren. De bedrijven in het segment Bouw & Ontwikkeling doen hetzelfde voor vastgoedprojecten in Nederland. Ballast Nedom Concessies en Ballast Nedom Beheer zijn net als voorheen voor 50 procent opgenomen onder Infrastructuur en voor 50 procent onder Bouw & Ontwikkeling. Deze bedrijven zijn belangrijk voor de pps-projecten in de werkgebieden mobiliteit en huisvesting.

Segment Specialismen

Het segment Specialismen omvat de bedrijven, die zich richten op gespecialiseerde producten en diensten op projectmatige basis, zoals engineering, bouwkuipen, funderingen, boringen en verankeringen, installatietechniek voor energievoorziening en mobiliteit, milieuadvies en -techniek, voorspanning, materieel, asfalt en groenvoorziening.

Segment Toelevering

Het segment Toelevering omvat de bedrijven die primaire grondstoffen winnen, secundaire grondstoffen produceren en prefab (beton)producten leveren die op basis van een industrieel proces worden gemaakt.

DUO², Groningen



2. Strategische doelstellingen en resultaten

In dit hoofdstuk leest u welke doelstellingen we hadden voor 2011 en hoe we die doelstellingen vertaald hebben in resultaten. Nadat we in een korte evaluatie onze positie hebben bepaald, presenteren we u tot slot graag de doelstellingen waar we in 2012 aan gaan werken.

2.1. Wat we in 2011 hebben bereikt op onze doelstellingen



1BN: verbinden en inspireren
We hebben veel gecommuniceerd over de implementatie van de nieuwe organisatiestructuur. Als onderdeel

van een interne campagne lanceerden we één Ballast Nedam, kortweg 1BN. Daar hebben we een eigen 1BN-stempel bij laten ontwerpen, waarmee we alle informatie over wijzigingen, maatregelen en besluiten illustreren. Zo zien alle medewerkers direct wat één Ballast Nedam betekent. Daarnaast hebben we op een website al het nieuws en alle informatie over 1BN gebundeld. In korte filmpjes legden de nieuwe clusterdirecteuren uit wat zij voor ogen hebben met één Ballast Nedam. Om het volle en bijzondere jaar 2011 gezamenlijk te illustreren, zijn de decentrale personeelsfeesten eenmalig gebundeld in een groot 1BN-feest voor alle medewerkers.

In het jaarverslag over 2010 formuleerden we een aantal doelstellingen voor 2011, die er met elkaar aan moesten bijdragen dat Ballast Nedam meer als één bedrijf zou gaan opereren.

In 2011 heeft Ballast Nedam belangrijke stappen gezet om als één bedrijf te opereren. In lijn met de organisatiewijziging hebben we een nieuwe overleg- en beslissingsstructuur uitgerold. Bij beslismomenten zijn per integraal onderwerp of aandachtsgebied nu alle clusters vertegenwoordigd. Dit gebeurt onder andere voor de verwervingsfase, waarbij we Ballast Nedambreed kijken op welke kansen we inzetten. De specialistische en toeleverende bedrijven brengen hun kennis en kunde zodoende in een eerder stadium in en hebben een grotere inbreng in de projecten. Het resultaat van deze nieuwe overleg- en beslissingsstructuur is te zien in de interne omzet, die is gestegen van 232 miljoen euro in 2010 naar 267 miljoen euro in 2011.

Hierna leest u per doelstelling wat we in 2011 hebben bereikt op de zeven doelstellingen die we onszelf hadden gesteld.

Doelstelling 1: Meer integrale projecten realiseren

Relatief meer integrale projecten verwerven door plannen te ontwikkelen, alternatieve ontwerpen te bedenken, de design & constructbenadering en de engineer & buildaanpak te hanteren en door publiek-private samenwerking.

Onze orderportefeuille steeg in 2011 van 1,8 miljard naar 1,9 miljard euro. Een groot deel van de omzet hebben we gerealiseerd in integrale projecten, in projecten met een grote ontwerpverantwoordelijkheid en in opdrachten die voortkomen uit eigen (product) ontwikkelingen. Voorbeelden zijn opdrachten voor (tijdelijke) parkeergarages, strandresort Nieuwvlietbad, de OV-terminals in Breda en Arnhem, de invulling van nieuwbouwplannen met iQwoningen, de uitbreiding van het CNG- en LNG-netwerk, de bio-energiecentrale in Delfzijl en de funderingen voor het windmolenpark Butendiek. Door het fonds Benelux Secondary PPP Fund I op te richten, heeft Ballast Nedam middelen vrijgemaakt om nieuwe investeringen te doen in pps-projecten.

Doelstelling 2: Meer accent op onderhoud en exploitatie

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

We krijgen steeds meer opdrachten voor beheer en exploitatie. Een aantal contracten zijn in 2011 in de beheer- en/of exploitatiefase gekomen, zoals de N210, de N322, de Kromhoutkazerne in Utrecht en het kantoor van de Belastingdienst en de IB-Groep in Groningen. Ook de uitbreiding van onze CNG- en LNG-activiteiten zorgen voor groei. Specifieke nieuwe opdrachten in 2011 zijn onder andere het meerjarig onderhoud voor Rijkswaterstaat in Noord-Brabant en het beheer van vastgoed voor het Havenbedrijf Rotterdam en de Radbouduniversiteit Nijmegen. We zien veel kansen in de aanbestedingen van nieuwe pps-contracten waaraan Ballast Nedam deelneemt. De resultaten hiervan maken we in 2012 bekend.

Doelstelling 3: De verticale waardeketen versterken

Productaanbod van de specialistische bedrijven verbreden en uitbouwen. Concessies voor de grondstoffenwinning vervangen en uitbreiden. Accent leggen op innovatie, wat moet leiden tot minimaal twee innovatieve initiatieven.

De specialistische en toeleverende bedrijven van Ballast Nedam zijn actief in de verticale waardeketen. Ze passen hun aanbod van producten en diensten continu aan op de nieuwe ontwikkelingen in de markt en ook aan de behoeften van Ballast Nedam. Innovatie speelt hierin een belangrijke rol. De kennis op het gebied van installatietechniek is uitgebreid; we maken deel uit van de installatiecombinatie van de A2 Maastricht.

Op de grondstoffenmarkt hebben we onze activiteiten verder uitgebreid. Eind 2011 is de grondstoffenwinning in Woerden gestopt en we maken de installatie nu klaar voor de (nieuwe) winning in Echten. De procedures en vergunningstrajecten voor de ontwikkeling van de Lus van Linne lopen op schema. We verwachten in 2012 met de werkzaamheden te kunnen beginnen. Feniks Recycling heeft in 2011 een succesvolle start gemaakt met de nieuwe installatie in Tilbury Docks (Engeland) en een non-ferro (zoals koper, messing en zink)-installatie voor het afvalenergiebedrijf in Amsterdam. Op het gebied van secundaire grondstoffen doen we samen met Afvalzorg proeven voor grootschalige opwerking van AVI-bodemassen en aanvullende nattereinigingstechnieken. Op basis van de eerste resultaten, starten we in 2012 een grotere pilot.

Gebroeders Van Leeuwen werkt aan een nieuw concept voor horizontaal gestuurd boren, dat voornamelijk interessant is voor de offshore markt. In 2012 moet dit de eerste contracten opleveren. Bij Ballast Nedam Materieel is in de zomer van 2011 een prototype van de Greenerator gebouwd. De Greenerator levert 100 procent groene energie (wind en zon) op bouwplaatsen en is voor het eerst in 2011 getest op het festival Mysteryland.

Doelstelling 4: Clusterstructuur versterken

Implementatie van de clusterstructuur en de daarbij behorende bundeling van de ondersteunende diensten.

In 2011 heeft Ballast Nedam de clusterstructuur verder vormgegeven en de ondersteunende diensten gebundeld. Organisatorisch hebben we veel werk verzet: de afdelingen Legal, Finance, P&O en Communicatie & Investor Relations zijn samengevoegd en opnieuw ingericht en ondersteunen nu het hele concern. Ook de beleidsmatige taken voor informatiemanagement en prekwalificaties vullen we centraal in.

We hebben ook bekeken of specifieke activiteiten op de juiste plek in de organisatie plaatsvinden. Dit heeft er toe geleid dat we de afdeling Maatvoering hebben verschoven van het cluster Ballast Nedam Infra naar het cluster Ballast Nedam Specialismen. Verder zijn de processen en werkwijzen bij de ontwikkelactiviteiten van Ballast Nedam in 2011 geüniformeerd. Vanaf begin 2012 pakken we alle ontwikkelactiviteiten op dezelfde manier aan.

Doelstelling 5: Regio- en prefabbedrijven stimuleren

Verbetering van de operationele prestaties van de regio- en prefabbedrijven door meer samenwerking en directe operationele aansturing.

We hebben de operationele prestatie van onze regio- en prefabbedrijven verbeterd door de capaciteit aan de marktomstandigheden aan te passen en focus aan te brengen op producten en diensten waar Ballast Nedam toegevoegde waarde kan bieden. Zo is in 2011 de capaciteit van Waco Lingen Beton aangepast en richt de fabriek zich alleen nog op een beperkt aantal producten in de grond-, weg-, en waterbouw. Bij de regiobedrijven

Blauwdruk: magazine voor alle BN'ers

Bij een integraal werkend Ballast Nedam hoort een gezamenlijk intern magazine. Het nieuwe magazine Blauwdruk inspireert, verbindt en informeert alle (oud-) Ballast Nedammers en vervangt de bestaande titels Pijler en Het Fundament. De titel Blauwdruk verwijst naar de sporen die we achterlaten in de leefomgeving – de resultaten van ons werk – en de waarden die we daarbij delen. Het eerste nummer verscheen in december 2011 en leverde veel positieve reacties op. Blauwdruk verschijnt vier keer per jaar en wordt ondersteund via de 1BN-website. Het magazine heeft een professionele uitstraling en het format sluit aan bij actuele thema's in onze werkgebieden en de pijlers onder onze strategie.



van Ballast Nedam Infra is in 2011 een aanpassing van de capaciteit voorbereid en de organisatie, zodat ze beter kunnen acteren op de groeiemarkt van integrale contracten. We hebben een aantal activiteiten, zoals transport en de inzet van rijdend materieel, elders ondergebracht of afgebouwd. In 2012 passen we de capaciteit per vestiging verder aan de marktomstandigheden aan en brengen we de organisatiestructuur van de regionale activiteiten verder in lijn met onze strategie.

Doelstelling 6: Steeds duurzamer werken

Het benaderen of overtreffen van de meetbare ambitieuze doelstellingen op het terrein van duurzaamheid. Deze doelstellingen staan geformuleerd op pagina 68 van dit jaarverslag.

Het afgelopen jaar heeft Ballast Nedam een transparant proces ontwikkeld om beter en professioneler gegevens te verzamelen over hoe duurzaam we werken. Dit proces hebben we vastgelegd in een handboek voor maatschappelijk verantwoord ondernemen (MVO). Door het MVO-rapportageproces in te bedden in de organisatie geven we duidelijk aan welke strategie en doelstellingen Ballast Nedam op dit gebied nastreeft en relateren we specifieke activiteiten aan deze doelstellingen. Als we beleid en strategie formuleren, houden we te allen tijde rekening met sociale en ethische aspecten, het milieu, mensenrechten en consumentenbelangen. Daarnaast moet het MVO-beleid passen binnen ons strategische kader. U leest in paragraaf 6.1 MVO-doelstellingen van dit jaarverslag hoe we MVO borgen in onze organisatie, op welke manier we gegevens hiervoor verzamelen en volgens welke principes wij hierover rapporteren.

In paragraaf 6.2 Levenscyclus denken en doen (milieu) leest u wat Ballast Nedam in 2011 gedaan heeft om haar eigen duurzaamheidsambities te halen.

Doelstelling 7: Een operationeel resultaat behalen tussen 15 en 20 miljoen euro.

Ballast Nedam heeft over het jaar 2011 een operationeel resultaat behaald van 19 miljoen. Het behaalde operationele resultaat van € 19 miljoen was conform de vorig jaar maart uitgesproken verwachting van een operationeel resultaat van € 15 miljoen tot € 20 miljoen. Het nettoresultaat verbeterde met € 2 miljoen tot € 9 miljoen bij een omzet van € 1,4 miljard.

IQwoning®, Beekse Akkers Laarbeek



2.2. Strategische doelstellingen voor 2012

We hebben in 2011 onze strategische doelstellingen goed gerealiseerd en zijn hierdoor uitstekend voorbereid op de uitdagingen die ons te wachten staan in 2012 en verder. Gezien de ontwikkelingen in de markt en de strategie van Ballast Nedam hebben we voor 2012 de volgende strategische doelstellingen geformuleerd.

1. Onze positie in de nichemarkten industriebouw, ziekenhuizen, offshore windmolens, secundaire grondstoffen en alternatieve brandstoffen versterken
2. Meer integrale projecten verwerven door plannen te ontwikkelen, alternatieve ontwerpen te bedenken, de design & constructbenadering en de engineer & buildaanpak te hanteren en door publiek-private samenwerking
3. Ten minste twee nieuwe product-marktcombinaties oprichten en vermarkten
4. Het beheer van het onderhoud en de exploitatie van vastgoed-, infrastructuur- en energieprojecten uitbreiden
5. De verticale waardeketen versterken door:
 - het productaanbod van de specialistische bedrijven te verbreden en uit te bouwen;
 - concessies voor de grondstoffenwinning te vervangen en uit te breiden;
 - meer accent te leggen op innovatie, wat moet leiden tot minimaal twee innovatieve initiatieven.
6. De interne samenwerking binnen Ballast Nedam te vergroten en meer synergie te brengen tussen de verschillende bedrijven
7. Onze eigen meetbare en ambitieuze duurzaamheidsdoelstellingen te benaderen of overtreffen (U vindt deze doelstellingen op pagina 68 van dit jaarverslag.)
8. Ongeveer gelijkblijvende resultaten behalen bij een omzet van 1,4 miljard euro. In 2011 werd een operationeel resultaat van 19 miljoen euro en een nettoresultaat van 9 miljoen euro behaald.

Magnum, Eemshaven



3. Strategie

In dit hoofdstuk ziet u eerst hoe wij onze visie en missie waarmaken op basis van de vijf pijlers. Vervolgens leest u over onze strategische focus op integrale projecten en de vijf nichemarkten. Daarna vindt u een aantal trends beschreven: wat viel op in 2011? Ten slotte biedt dit hoofdstuk de SWOT-analyse en gaat het kort in op de strategische vooruitzichten.

3.1. Waarmaken van onze visie en missie door vijf pijlers

Wij werken samen aan een betere leefomgeving. Dit ziet u aan onze producten, diensten en merken. We hebben ook de ambitie om dit op een verantwoorde manier te doen. We maken onze visie en missie waar op basis van vijf pijlers:

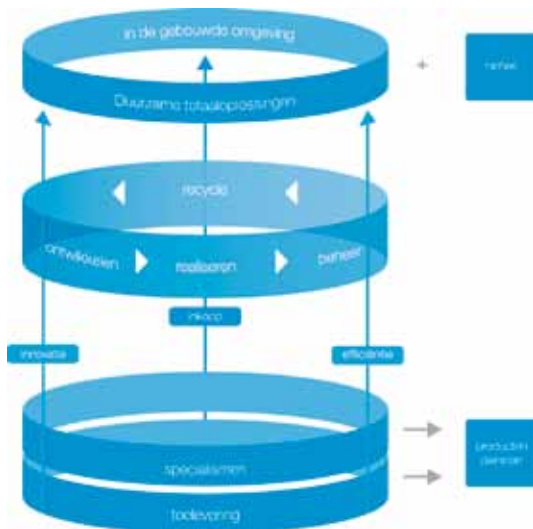
1. Levenscyclus denken en doen
2. Onze mensen, normen en waarden
3. Ketensamenwerking
4. Innovatie
5. Midden in de samenleving

3.1.1. Levenscyclus denken en doen

Wij bieden onze klanten optimale oplossingen over de hele levenscyclus en in samenhang met het geheel. Onze klanten hebben vragen op de werkgebieden huisvesting, mobiliteit,

energie en natuur. Ballast Nedam focust zich daarbinnen op integrale projecten en op de nichemarkten industriebouw, ziekenhuizen, offshore windmolens, secundaire grondstoffen en alternatieve brandstoffen.

Wij ontwikkelen, realiseren, beheren en hergebruiken. We ambiëren een grotere rol bij de ontwikkeling van projecten en een langere betrokkenheid bij beheer, onderhoud en exploitatie. Ballast Nedam organiseert hierbij financiële haalbaarheid. Onze toeleverende en specialistische bedrijven leveren door innovatie, kostenleiderschap en inkoopsterkte een concurrentievoordeel aan onze oplossingen. Het aanbod van Ballast Nedam verschuift naar specifieke productmarktcombinaties met een hogere toegevoegde waarde. Het geheel van deze activiteiten leidt tot betere kwaliteit van de leefomgeving in combinatie met lagere levenscycluskosten.



3.1.2. Onze mensen, normen en waarden

We bereiken het beste resultaat door samen met onze klant en onze partners na te denken over oplossingen. Dat ervaren we steeds opnieuw. Daarbij zijn we kritisch en betrokken. We kunnen complexe behoeften en criteria goed vertalen in concrete innovatieve oplossingen. We zijn trots op de resultaten die we voor onze klanten bewerkstelligen. Onze mentaliteit is er een van aanpakken en doen. Onze drijfveren zijn ondernemerschap en innovatie. We zijn van traditie nuchter en door onze daadkrachtige aanpak krijgen we de zaken voor elkaar. Daar laten we ons graag op aanspreken.

Onze mensen zijn de belangrijkste succesfactor van onze organisatie. We willen dat ze gemotiveerd en gezond blijven en dat ze veilig kunnen werken. We geven ze de ruimte om te creëren en te innoveren. We investeren in integraal werken, in onze mensen, in hun kennis en gedrag en in hun besef welke nieuwe rol ze vervullen. Zij handelen volgens onze gedeelde normen en waarden. In onze gedragscode hebben we vastgelegd hoe wij omgaan met elkaar, met onze omgeving en onze klanten.

3.1.3 Ketensamenwerking

Ketensamenwerking vraagt vertrouwen en transparantie. Belemmerende rolpatronen en conventies moeten doorbroken worden. Ballast Nedam werkt in innovatieve samen-

werkingsvormen en met uiteenlopende partners aan concrete oplossingen. Die zijn beter dan de oplossingen die we afzonderlijk kunnen bereiken. Zo dragen we bij aan een lagere belasting van ruimte, grondstoffen en energie, een kleinere CO₂-voetafdruk, betere kwaliteit, lagere levenscycluskosten, minder faalkosten, innovatie en kennisborging.

We kiezen niet alleen voor ketensamenwerking met onze partners, maar gaan ook de dialoog aan met non-gouvernementele organisaties (ngo's) en kennisinstituten. Zo profiteren we van elkaars deskundigheid en werken we aan een werkelijk duurzame onderneming.

3.1.4. Innovatie

Innovatie is diep verankerd in onze organisatie. We zijn hier iedere dag mee bezig. Ons motto hierbij is: Het beste idee bedenk je samen! Het gaat om praktische realisatiekracht, met als resultaat toegevoegde waarde voor onze klant. Wij richten ons niet alleen op vernieuwingen, maar ook op stapsgewijze verbeteringen. We stimuleren innovatie door onze medewerkers op alle niveaus aan te sporen tot creativiteit en samenwerking. Daarbij richten we ons ook op open samenwerking met onze stakeholders.

3.1.5. Midden in de samenleving

Wij doen ons werk midden in de samenleving en zijn ons zeer bewust van de impact van onze bedrijfsvoering op de omgeving. Met community investment werkt Ballast Nedam aan een positieve impact. We maken daarbij een drieslag door te investeren in onderwijs, werkgelegenheid en ondernemerschap. We beheersen onze invloed ook met omgevingsmanagement. Belangrijke elementen daarvan zijn participatie, draagvlakcreatie, zorgvuldigheid en betrouwbaarheid. Daarnaast doet Ballast Nedam aan maatschappelijke sponsoring en liefdadigheid.

3.2 Focus op integrale projecten en de vijf nichemarkten

Ballast Nedam richt zich op integrale projecten en de nichemarkten industriebouw, ziekenhuizen, offshore windmolens, secundaire grondstoffen en alternatieve brandstoffen.

3.2.1 Integrale projecten: DBFM(O) / pps-projecten

De markt van integrale pps-projecten in de vorm van Design-Build-Finance-Maintain-(Operate)projecten (DBFM(O)-projecten) blijft groeien. De rijksoverheid kiest voor publiek-private samenwerking (pps) als dit meerwaarde oplevert. Volgens de Rijksoverheid hebben de pps-projecten over de afgelopen tien jaar aangetoond een meerwaarde van 700 miljoen euro te hebben.

De rijksoverheid brengt de komende jaren veel projecten als pps-project op de markt of gaat deze aanbesteden in 2012. In de Structuurvisie Infrastructuur heeft de minister van Infrastructuur en Milieu twaalf DBFM-projecten vastgesteld en nog eens twintig projecten geïdentificeerd die voor pps in aanmerking komen. De Rijksgebouwendienst heeft drie lopende aanbestedingen en nog eens vijf projecten in voorbereiding op aanbesteding in 2012. Ook lagere overheden hebben veel projecten aangewezen voor pps. De rijksoverheid richt een pps-loket in, waar partijen in deze markt hun kennis en ervaringen optimaal kunnen delen en onderzoekt ook de mogelijkheden om pensioenfondsen te betrekken bij de financiering van pps-projecten.

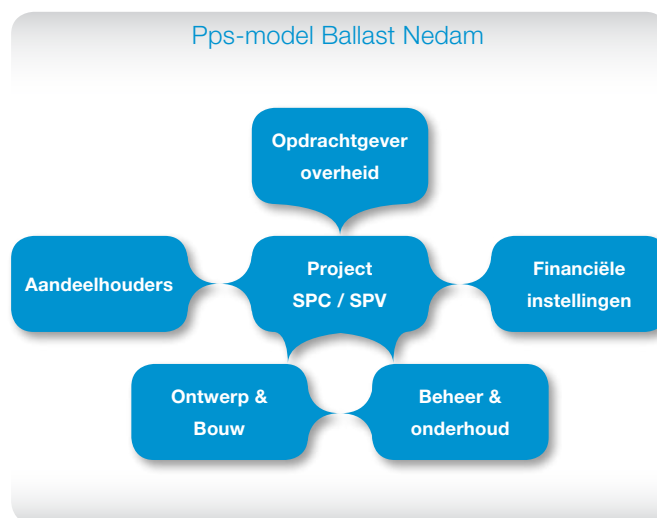
Ballast Nedam heeft veel kennis en ervaring opgebouwd met pps-projecten als N31, Kromhout Kazerne, IBG- en Belastingkantoor Groningen en A15 Maasvlakte - Vaanplein. Deze ervaring is essentieel om de juiste prijs en kwaliteit te kunnen bieden bij de komende projecten. Bovendien onderscheidt Ballast Nedam zich door een duidelijke strategie voor integrale projecten. Deze integrale benadering hebben we maximaal gewaarborgd in zowel bieding als uitvoering en beheer. Ballast Nedam wil op lange termijn betrokken blijven bij de projecten. Met onze specifieke kennis van DBFM(O)-contracten en projectfinanciering voegen we waarde toe

over de hele keten, zeker opgeteld bij onze kennis en ervaring om infrastructuur en gebouwen te ontwikkelen, realiseren, beheren en onderhouden én de solide financiële positie van ons bedrijf.

Pps-model Ballast Nedam

Ballast Nedam Concessies beheert de portefeuille aan pps-projecten en organiseert de verwerving, investering, exploitatie en desinvestering in concessieprojecten. Via het 20 procentaandeel in het Benelux Secondary PPP Fund I blijft Ballast Nedam ook na desinvestering als partner verbonden aan deze concessieprojecten en verantwoordelijk voor het langjarig beheer en onderhoud ervan. We zijn van plan om ook de volgende operationele pps-projecten van Ballast Nedam in dit fonds onder te brengen.

Ballast Nedam gebruikt het pps-model ook als businessmodel voor de investeringen in eigen businesscases, zoals CNG Net en LNG24.



3.2.1.1. Industriebouw

Ballast Nedam staat goed bekend in de industriebouw. We richten ons op bedrijfsmatige private opdrachtgevers en werken vaak naast of midden in de installaties van de klant. In die omstandigheden zijn kennis over de bedrijfsprocessen, snelheid, flexibiliteit, hoge kwaliteit en veiligheid basisvoorwaarden voor succes. Door samen te werken in de hele keten met partners binnen en buiten Ballast Nedam bieden we steeds betere totaaloplossingen aan.

Ballast Nedam richt zich wat betreft de industriebouw vooral op de sectoren Energie en Olie & Gas binnen Nederland en Europa. Daarin voorzien wij voor 2012 een lichte groei. We hebben veel ervaring in deze sectoren. De vraag naar (duurzame) energie is groot, waardoor energiemaatschappijen blijven investeren in nieuwe projecten. Anno 2012 loopt de golf van nieuwe reguliere elektriciteitscentrales in Nederland op zijn eind en op weg naar 2020 wordt het steeds belangrijker om duurzame energiebronnen te ontwikkelen. In 2011 hebben we de opdracht verworven voor Eneco Bio Golden Raand, de meest efficiënte bio-energiecentrale in de Benelux.

Onze klanten opereren in een internationale omgeving. Voor hen zijn veiligheid en lage kosten essentieel. Ballast Nedam zorgt ervoor dat de bedrijfsprocessen van de klant ongehinderd door kunnen gaan. Daartoe benutten we alle civieltechnische kennis die we in huis hebben over ontwerpen, engineering en realisatie en onze projectmanagementvaardigheden.

Daarnaast ontwikkelen we specifieke civieltechnische product-marktcombinaties, die

we ook buiten Europa op de markt zullen brengen, bij voorkeur in samenwerking met strategische partners. Inmiddels zijn we specialist in koelwaterinstallaties en onderzoeken we de mogelijkheid van andere specialisaties.

3.2.1.2. Ziekenhuizen

Ballast Nedam heeft de afgelopen jaren in diverse ziekenhuisprojecten, zowel nieuwbouw als renovatie veel kennis opgebouwd over de complexiteit van het bouwen voor een ziekenhuis. De marktwerking in de zorg blijft een hindernis om bouwplannen van ziekenhuizen te realiseren. Het is lastig om financiering te verkrijgen op basis van de eigen business case. Ballast Nedam biedt een ziekenhuis (en dus ook de financiers) toegevoegde waarde door onzekerheden vroeg weg te nemen en de risico's aan de kostenkant af te dekken. Een integraal bouwcontract biedt uitkomst voor het ziekenhuis. Ballast Nedam koppelt deskundigen uit de eigen organisatie op het gebied van projectfinanciering, realisatie en beheer & onderhoud aan projectpartners die gespecialiseerd zijn in de vertaling van een businessplan in een huisvestingsopgave. Daarmee bieden we onze klanten een uitgebalanceerd pakket. Hiermee kunnen we in principe alle 95 ziekenhuizen van Nederland bedienen, sommige met een toekomstige nieuwbouwopgave, andere om hun bestaande vastgoed te onderhouden of aan te passen. Op dit moment realiseert Ballast Nedam onder andere de nieuwbouw voor het Erasmus Medisch Centrum Rotterdam en het Meander Medisch Centrum Amersfoort.

3.2.1.4. Offshore windenergie

Offshore windenergie is een van de belangrijkste methoden om te voldoen aan de Europese doelstellingen voor duurzame energie. De ons omringende landen onderkennen dit: België, Denemarken, Zweden en Frankrijk ontwikkelen en realiseren offshore windparken, maar vooral Duitsland en het Verenigd Koninkrijk zetten grootschalig in op offshore windenergie. Hiermee wordt naar variërende schattingen in 2020 een energie opgewekt van 58.000 MW met een marktomvang van circa 210 miljard euro. Ballast Nedam ontwerpt, installeert en onderhoudt funderingen voor offshore windparken. In de komende tien jaar worden circa 11.000 funderingen verwacht met een investeringsvolume van circa 40 miljard euro.

Met name de grote Europese energiebedrijven investeren steeds meer in offshore windenergie. Dit doen ze om duurzaamheidsdoelstellingen te halen, maar ook omdat andere energiebronnen wegvallen, omdat ze niet afhankelijk willen zijn van olie en gas en omdat er goede rendementen mee te halen zijn. De groei van de offshore windenergie vertaalt zich in grotere offshore windparken op grotere afstand van de kust. Aan de funderingen van deze parken worden steeds hogere eisen gesteld.

Wij zijn bij Ballast Nedam bij uitstek in staat om aan deze hoge eisen te voldoen, wegens ons huidige trackrecord in de offshore windmarkt, onze specialistische kennis en het hefschip Svanen. Als funderingsspecialist integreert Ballast Nedam alle kennis over projectmanagement, ontwerp, fabricage, installatie en beheer van offshore funderingen. Dit resulteert in innovatieve en kostenefficiënte funderingen, die een betrouwbare basis vormen om duurzame energie te produceren op zee.

3.2.1.4. Secundaire grondstoffen

De markt voor secundaire (gerecyclede) materialen is te verdelen in twee segmenten: ten eerste de secundaire materialen die vrijkomen bij de activiteiten van Ballast Nedam en ten tweede de materialen die moeten worden schoongemaakt voordat ze weer gebruikt kunnen worden. Het eerste segment komt vooral voor in de grond-, water- en wegenbouwsector (GWW-sector), waar grond via een interne grondbank opnieuw gebruikt wordt bij projecten, asfaltgranulaat opnieuw gebruikt wordt om asfalt te produceren en betongranulaat opnieuw wordt ingezet als funderingsmateriaal.

In het tweede segment bedient Ballast Nedam een aantal nichemarkten, allereerst die voor de reiniging van verontreinigde gronden en zanden. We maken deze materialen

adequaat schoon (in het algemeen met natte technieken), waarna we de geproduceerde aggregaten (bouwstoffen) gebruiken in de productie van beton, asfalt en in de GWW-sector. Deze Nederlandse technologie wordt inmiddels ook toegepast in België, dat de komende jaren nog een flinke inhaalslag op dit gebied te maken heeft.

Daarnaast heeft Ballast Nedam een uitstekende positie in de markt van de AEC (afvalenergiecentrale)-bodemas, ofwel AVI-bodemas. In deze niche is Ballast Nedam een van de marktleiders. De komende jaren zullen de toepassingsgebieden van AEC-bodemas in Nederland worden beperkt, wat zal leiden tot verdergaande reiniging van de AEC-bodemas, waarvoor met name nattere reinigingstechnologieën in aanmerking komen. Vele partijen bieden hiervoor deeloplossingen aan, maar Ballast Nedam heeft als een van de weinige bedrijven voldoende kennis en marktpositie om de bestaande markt te blijven bedienen en ook samen met de afvalenergiecentrales en de Nederlandse overheid de nieuwe toepassingsgebieden te bepalen en de benodigde opwerkings- en reinigingstechnieken te implementeren.

We hebben onze kennis van opwerkingstechnieken en secundaire bouwstoffen-productie en -marketing succesvol in het buitenland geïmplementeerd. In het Verenigd Koninkrijk is Ballast Nedam hierin dominant marktleider. Het Verenigd Koninkrijk maakt een inhaalslag op afvalmanagement en bouwt vele nieuwe afvalenergiecentrales. In veel van deze projecten is Ballast Nedam contractueel betrokken bij het management van de reststromen als AEC-bodemas. Er zijn nu zeven operationele verwerkingsinstallaties in het Verenigd Koninkrijk, maar dit aantal zal door deze inzet zeker toenemen.

3.2.1.5. Alternatieve brandstoffen

Alternatieve brandstoffen onderscheiden zich van traditionele brandstoffen doordat ze herwinbaar, milieuvriendelijk en klimaatvriendelijk zijn. Of het grote publiek alternatieve brandstoffen kan gebruiken, hangt er vooral van af of de juiste voertuigen beschikbaar zijn om de energie te vervoeren en of er een infrastructuur is voor die brandstoffen. Dit laatste is het werkgebied van Ballast Nedam. Binnen Nederland biedt een samenwerkingsverband van drie werkmaatschappijen van Ballast Nedam een totaalconcept om alternatieve brandstoffen te produceren, onderhouden en exploiteren. Daarnaast verwerven we opdrachten om vulstations te bouwen voor alternatieve brandstoffen, zowel binnen als buiten Nederland.

De markt voor alternatieve brandstoffen bestaat uit:

- schonere brandstoffen van fossiele origine, zoals CNG (Compressed Natural Gas) en LNG (Liquified Natural Gas);
- brandstoffen uit afvalstoffen, zoals groengas en biomethaan;
- brandstoffen uit duurzame energiedragers, zoals waterstof en elektriciteit.

Alternatieve brandstoffen hebben geen gelijke energie-inhoud per tankvulling, zoals traditionele vloeibare brandstoffen die wel hebben. Daarom heeft elk brandstoftype een andere actieradius en verschilt ook de toepassingsmogelijkheid per alternatieve brandstof. Ruwweg kunnen we uitgaan van de volgende indeling:

- CNG en waterstof voor lokaal vervoer binnen een straal van ruwweg 100 km;
- LNG voor langeafstandsvervoer;
- elektriciteit voor stadsvervoer.

Waterstof zal in de toekomst een belangrijke rol gaan spelen bij de transfer van windenergie: de elektriciteit uit windenergie wordt door elektrolyse omgezet in waterstof, om vervolgens over een grote afstand weer te worden omgezet in elektriciteit. Nu wordt waterstof al toegepast als brandstof in het wegverkeer, direct in verbrandingsmotoren en indirect als voeding van brandstofcellen in elektrisch aangedreven voertuigen.

Wij staan voor de uitdaging om onze expertise in wind- en zonenergie te bundelen met onze expertise in energie-infrastructuur, engineering en onderhoud. Juist die combinatie maakt ons een Europese speler van formaat, die eraan kan bijdragen dat het maatschappelijke leven zich kan blijven ontwikkelen zonder schade aan te brengen aan milieu en leefklimaat en zonder de natuurlijke grondstoffen uit te putten.

3.3. Trends

Internationalisering

De bouwsector internationaliseert. Binnen de Europese Unie zijn de grenzen open en grote subsidiestromen gaan richting de nieuwe lidstaten. Daarnaast hebben we steeds meer te maken met internationaal werkende klanten. Wij volgen deze klanten waar nodig en mogelijk. Deze ontwikkelingen bieden kansen voor Ballast Nedam in het buitenland. Aan de andere kant zijn er steeds meer grote Europese bouwers die zich wagen op de Nederlandse markt. Grote DBFM(O) contracten zijn interessant voor deze partijen. Een groter deel van de Nederlandse vraag wordt ingevuld door buitenlandse partijen.

Economische situatie

De bankencrisis heeft zich uitgebreid naar een landencrisis. Diverse Europese lidstaten zitten in de gevarenzone en de financiële statussen (ratings) worden bijgesteld door de kredietbeoordelaars. Na hoge investeringen vanuit overheden om de crisis het hoofd te bieden is de tijd aangebroken dat er stevig bezuinigd moet worden. Dit terwijl de vraag naar (duurzame) energie, wonen, werken, mobiliteit en recreatie blijft bestaan. Dit biedt kansen voor nieuwe businesscases, projecten waarin het levenscyclusdenken meer naar voren komt en projecten waarin financieringscomponenten zitten.

Grondstoffenmarkt

Er is veel onrust op de grondstoffenmarkt. De vraag vanuit opkomende economieën als China en India zorgen voor schaarste aan grondstoffen, waaronder staal, en zorgen dus voor oplopende prijzen. Onrusten in het Midden-Oosten en een stijgende vraag zorgen voor een opwaartse druk in de olieprijs. Deze ontwikkelingen bieden kansen voor recycling, secundaire grondstoffen en alternatieve energievoorzieningen in Nederland en daarbuiten.

Vergrijzing

Dankzij meer welvaart, betere hygiëne en betere gezondheidszorg is onze levensverwachting de afgelopen decennia fors gestegen. Doordat de babyboomers de komende jaren met pensioen gaan, hebben we straks voor het eerst extra veel ouderen. Deze groep gaat een beroep doen op specifieke consumptiegoederen, bijvoorbeeld op het gebied van recreatie en gezondheidszorg, waardoor schaarste aan die goederen kan ontstaan. Aan de medewerkerskant betekent vergrijzing dat een groot aantal ervaring medewerkers de komende jaren met pensioen gaan, waardoor er tekorten aan gekwalificeerde medewerkers dreigen te ontstaan.

Klimaatverandering en luchtkwaliteit

Afgelopen eeuw warmde de aarde op. Klimaatwetenschappers zien de uitstoot van broeikasgas CO₂ als belangrijke oorzaak. Deze opwarming heeft grote gevolgen, zoals een stijgende zeespiegel en plekken met meer droogtes of juist meer neerslag. De overheden sturen daarom aan op de vermindering van de uitstoot van broeikasgassen en verbetering van de luchtkwaliteit. De maatregelen die genomen worden gaan bijvoorbeeld in op energiebesparing en duurzame energie. Ook bereidt de Nederlandse overheid zich voor op de gevolgen van extremer weer, zoals pieken in neerslag en rivierafvoer. Dit biedt kansen.

Opkomst sociale media

Internettechnologie wordt steeds toegankelijker en verschaft mede daardoor veel impulsen om sociale innovatie vorm en inhoud te kunnen geven. Die invloed zal sneller zichtbaar worden dan menigene vermoedt. Bij vernieuwing draait het erom dingen op een andere, betere manier aan te pakken. Sociale media bieden veel mogelijkheden om (betaalbaar) slimmer samen te werken, dat blijkt steeds vaker. Sociale media brengt mensen bij elkaar en maakt informatie/kennis toegankelijker.

Markt wordt meer vraaggestuurd

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

De vastgoedmarkt is vraaggestuurd door een sterke daling van de vraag en veel leegstand. Dit is een structurele verandering, die betekent dat de klantvraag leidend wordt en dat vastgoedaanbieders meer consumentgericht moeten werken. Kansen ontstaan in de herontwikkeling van kantoorlocaties en in de onderhouds- en renovatiemarkt, waarbij energieefficiëntie een belangrijk uitgangspunt is.

Contractvorming wordt specialisme op zich

Het investeringsbudget zal ook de komende jaren laag blijven, waardoor de overheid meer opdrachten in de markt zet via Design-Build-(Finance)-Maintain-Operate-constructies (DB(F)MO). Ook voor kleinere contracten ontstaan deze mogelijkheden. Voordeel van deze contractvormen zijn dat projecten over een groter deel van de levenscyclus geoptimaliseerd kunnen worden. In de beoordeling van aanbestedingen op dergelijke contracten wordt ook meer aandacht besteed aan variabelen als duurzaamheid, veiligheid, omgevingsmanagement en bereikbaarheid. De transactie- en tenderkosten van dit soort contracten zijn hoger, net als het risicoprofiel, maar deze contracten bieden ook meer kansen. Contract- en risicomanagement worden veel belangrijker en worden een specialisme op zich om succesvol te kunnen zijn in deze markt.

Industrialisatie

Industrialisatie van het bouwproces biedt steeds meer kansen. Producten kunnen in gecontroleerde omgevingen gerealiseerd worden waardoor de efficiëntie en kwaliteit toeneemt. Met de vergrijzing en het minder beschikbaar zijn van medewerkers kan door industrialisatie wel voorzien worden in de vraag. Daarnaast biedt industrialisatie mogelijkheden in het kader van arbeidsomstandigheden, waardoor arbeidsgerelateerd verzuim, ongevallen en arbeidsongeschiktheid minder worden.

Aert Swaens, Veldhoven



3.4. SWOT-analyse

Sterktes

- Diversiteit: goede spreiding van activiteiten en specialismen en toelevering in portofolio
- Strategisch goed gespreide grondbank met groot ontwikkelpotentieel
- Goede portefeuille van bedrijven, die zich kenmerken door kwaliteit, innovatie en kostprijsleiderschap
- Sterke positie in DBFM, grondstoffen, offshore wind, AVI bodemassen, alternatieve brandstoffen
- Innovatief / ondernemerschap / oplossingsgericht
- Sterk imago en solide financiële positie
- Veel potentie bij (jonge) medewerkers

Kansen

- Groeiende markt voor geïntegreerde contracten (zoals pps), ook voor kleinere projecten
- Sterke groei in beheer gebouwde omgeving
- Marktniches zoals offshore windmolens, alternatieve (duurzame) brandstoffen, ziekenhuizen en industriebouw, renovatie
- Cirkel compleet maken: sloop en hergebruik van gebouwde omgeving
- Markten voor secundaire grondstoffen
- Verdere industrialisering bouwproces
- Niche markten verder uitrollen in het buitenland

Zwaktes

- Relatief grote afhankelijkheid van de Nederlandse markt
- Onvoldoende benutten van de synergie tussen de verschillende activiteiten (versnippering)
- Beperkte installatietechnische kennis
- Onvoldoende creatief en kansen waarderen
- Veiligheidsbewustzijn te laag

Bedreigingen

- Te langzaam herstel van de markt: bouw en infrastructuur blijven capaciteitsmarkten
- Toenemend faillissementsrisico van toeleveranciers en afnemers
- Dreigend tekort aan gekwalificeerde medewerkers door vergrijzing
- Juridisering van samenwerking / claimcultuur
- Internationale partijen treden toe tot de markt
- Toenemende overheidstekorten
- Verslechterende woningmarkt

3.5. Vooruitzichten

Met de ingezette recessie verwachten we voor 2012 dat de markten nog verder zullen verslechteren. De concurrentie zal nog verder toenemen met de daarbij behorende prijsdruk.

Het volume in de infrastructuurmarkt zal in 2012 lager zijn dan in 2011. Desalniettemin verwachten we op basis van de goede orderportefeuille, de kansen die we zien in de nichemarkten en de effecten van de ingezette herstructurering bij de regiobedrijven dat Infrastructuur in 2012 een hoger resultaat zal behalen, bij een eveneens hogere omzet.

Voor 2012 zal het marktvolume in de bouw- en vastgoedsector een paar procent dalen. De projecten die in 2011 zijn aangenomen hebben een lagere marge dan de projecten die nu in de afrondende fase zijn. Voor Bouw & Ontwikkeling verwachten we in 2012 dan ook een lager operationeel resultaat van break even tot een klein positief resultaat bij een lagere omzet.

Voor het komend jaar verwachten we dat de markten voor de specialistische bedrijven onder druk blijven. Specialismen zal een ongeveer gelijkblijvend resultaat behalen bij een wat lagere omzet dan over 2011.

Voor 2012 verwachten we dat Toelevering een hoger resultaat zal behalen bij een lagere omzet. Het operationeel resultaat zal verbeteren door de vorig jaar doorgevoerde capaciteitsaanpassing bij de prefabbedrijven. De omzet zal wat lager zijn doordat de leveringen aan het project Maasvlakte vorig jaar zijn afgerond en de capaciteit bij de prefab naar beneden is bijgesteld.

	Operationeel resultaat		Omzet	
	2012	2011	2012	2011
Infrastructuur	hoger	14	hoger	523
Bouw & Ontwikkeling	break even plus	8	lager	642
Specialismen	gelijkblijvend	0	lager	252
Toelevering	hoger	4	lager	232

Voor de gehele groep verwachten we in 2012 ongeveer gelijkblijvende resultaten te behalen bij een omzet van € 1,4 miljard in verder verslechterende marktomstandigheden. In 2011 werd een operationeel resultaat van € 19 miljoen en een nettoresultaat van € 9 miljoen behaald bij een omzet van € 1 382 miljoen.



Bijlmerpark, Amsterdam

4. Segmenten

In dit hoofdstuk leest u per segment welke ontwikkelingen de markt te zien geeft en met welke specifieke actieplannen wij daarop in 2012 willen inspelen.

4.1. Infrastructuur

De activiteiten in het segment Infrastructuur zijn georganiseerd in twee clusters, die vanuit hun expertise nauw samenwerken. Het cluster Ballast Nedam Infra ontwikkelt, realiseert en beheert infrastructuurprojecten tot een omvang van circa 100 miljoen euro en industriebouwprojecten tot een omvang van circa 30 miljoen euro. Dit gebeurt vanuit een centraal gestuurde organisatie met vijf districtskantoren in het land. Het landelijke bedrijf dat zich richt op concessieprojecten, functioneert op dit vlak als procesbeheerder en kenniscentrum voor heel Ballast Nedam.

Het cluster Ballast Nedam Infra Speciale Projecten realiseert grotere infrastructuur- en industriebouwprojecten in Nederland, alle internationale projecten van Ballast Nedam en de offshore windmolenprojecten. Procesbeheersing van ontwerp tot en met realisatie staat hierbij centraal.

4.1.1. Resultaten Infrastructuur

x € 1 miljoen	2011	2010
Omzet	523	534
EBIT	14	10
Marge	2,7%	1,8%
Orderportefeuille	1 152	986
Activa	228	309

Het volume in de infrastructuurmarkt was in eerste helft van vorig jaar nog redelijk. Halverwege vorig jaar sloeg het beeld om en was er sprake van toenemende concurrentie. De neerwaartse druk op de prijzen in de openbare aanbestedingsmarkt voor de traditionele contracten nam dan ook sterk toe. De regiobedrijven waren nog erg afhankelijk van dit type aanbestedingen. Hoewel ook voor de grote projecten de concurrentie toenam, bleven de nichemarkten industriebouw en offshore windmolens onverminderd goed.

Infrastructuur leverde over het geheel genomen een prima prestatie. Het resultaat nam toe van € 10 miljoen over 2010 tot € 14 miljoen door uitstekende resultaten van de grote projecten en de bijdrage uit de verkoop van de pps-projecten. De regiobedrijven stelden in de tweede helft van het jaar teleur en maakten verlies.

Op de grote projecten in uitvoering werden uitstekende resultaten behaald op de projecten in de niches industriebouw en offshore windmolens. Zo is in de industriebouw de bouw van een Bio Energie Centrale in Delfzijl gestart en bevond de multifuel centrale Magnum voor Nuon zich in de afrondende fase. Ook in de offshore windmolens was het een goed jaar. Het hefschip Svanen plaatste in het eerste halfjaar 51 fundaties voor het Engelse Walney II Offshore Windpark, was aansluitend actief op het London Array offshore windpark om aan het einde van het jaar te starten met de plaatsing van fundaties van het Deense offshore windpark Anholt dat uit 111 turbines bestaat.

De regiobedrijven konden door de slechte prijzen en de volumedaling in de markt op kostenniveau niet meekomen met de regionale concurrentie. Voorts hadden ze onvoldoende schaal om de ambitie voor versterking van de positie op de groeiemarkt van de meer integrale projecten waar te maken. Eind vorig jaar is daarom een herstructurering van de regiobedrijven ingezet. De reorganisatiekosten drukten het resultaat van de regiobedrijven verder in het verlies. Als eerste is de capaciteit naar beneden aangepast, waardoor 115 van de 519 arbeidsplaatsen vervallen. Vervolgens zal het een centraal aangestuurd bedrijf worden. Dit brengt efficiencyvoordelen met zich mee en stelt het bedrijf bovenal in staat om de meer integrale design & construct-projecten, beter aan

te kunnen. We versterkten onze positie op de Nederlandse markt voor publiek-private samenwerkingsprojecten met het fonds Benelux Secondary PPP Fund I. Ballast Nedam participeert voor 20% in het fonds en verzorgt het management ervan. Dit fonds nam de aandelenbelangen van drie operationele pps-projecten van Ballast Nedam over. Het betrof ondermeer de Kromhout Kazerne in Utrecht in gebruik als hoofdkwartier van de Koninklijke Landmacht en DUO², het nieuwe kantoor van de Dienst Uitvoering Onderwijs en de Belastingdienst in Groningen. Met deze transactie werden middelen vrijgemaakt voor investeringen in nieuwe pps-projecten. Bovendien bewijst de transactie het succes van het businessmodel. We creëren waarde met het ontwerpen, het bouwen, het langjarig beheren en met het investeren in deze projecten. Infrastructuur is in combinatie in 2012 geprekwalificeerd in de pps-aanbesteding voor de aansluiting A1 – A6 van Diemen tot Almere. Vorig jaar was Infrastructuur al geprekwalificeerd voor de lopende pps-aanbesteding van het complete systeem van twee tramlijnen in de stad Groningen.

De balans werd ook versterkt door de verkoop aan het einde van vorig jaar van het 4 seizoenen recreatiereisort Kicking Horse Mountain Resort in Canada. Ballast Nedam bouwde de infrastructuur, ontwikkelde de kern van het dorp en beheerde het skigebied van 1.131 hectare met jaarlijks 160.000 bezoekers.

Begin 2012 verstevigde CNG Net haar positie als grootste leverancier van Groengas aan het wegverkeer door de gunning van de grootste Groengas OV Concessie in Nederland aan Connexxion. CNG Net levert vanaf eind 2012 voor 10 jaar Groengas aan alle 225 stadsbussen van Connexxion in de Stadsregio Arnhem-Nijmegen. Dit betekent een uitbreiding van ongeveer 6 miljoen kilogram Groengas per jaar. CNG Net bouwde ook in 2011 verder aan een landelijk dekkend netwerk van Groengastankstations. Met de inmiddels 52 stations, waarvan er vijf in aanbouw zijn, steeg het volume met 30% tot ongeveer 13 miljoen kilogram. Rijden op Groengas is goedkoper in vergelijking met andere brandstoffen en bijna CO₂-neutraal. De voertuigen zijn stiller en veroorzaken amper uitstoot van schadelijke stoffen zoals stikstofdioxide en fijnstof.

Ballast Nedam is in 2011 ook gestart met het bedrijf LNG24 voor de realisatie van een openbaar netwerk van tankstations voor LNG. LNG (Liquefied Natural Gas) is vloeibaar gemaakt aardgas. Het heeft dezelfde positieve eigenschappen als aardgas, maar maakt een veel grotere actieradius mogelijk. Daarmee is het een aantrekkelijke brandstof voor het zwaardere wegverkeer en de scheepvaart. LNG24 opent in het voorjaar van 2012 zijn eerste LNG-vulstation in Zwolle.

De totale activa van Infrastructuur daalde van € 309 miljoen tot € 228 miljoen, met name door de verkoop van de pps-projecten en het Canadese recreatiereisort.

Infrastructuur wist in de tweede helft van vorig jaar voor maar liefst € 566 miljoen aan orders te verwerven. Het contract voor het ontwerpen, leveren en plaatsen van 80 funderingen in 2013 voor het Duitse Butendiek offshorewindmolenpark van ongeveer € 250 miljoen was daarvan de grootste. De orderportefeuille van € 1 152 miljoen was daarmee € 166 miljoen hoger dan eind vorig jaar. De komende jaren zullen aansprekende grote projecten een goede bijdrage leveren, zoals het in 2009 in een vernieuwende contractvorm verworven integrale A2-project in Maastricht en het grote langjarige pps-project A15 Maasvlakte – Vaanplein.

4.1.2. Markontwikkelingen Infrastructuur

De omstandigheden in de Nederlandse infrastructuurmarkt zijn op zijn minst uitdagend te noemen. Door extra overheidsinvesteringen zijn weliswaar veel grote projecten aanbesteed, maar het aantal kleinere projecten is de afgelopen jaren fors teruggelopen. Voor de jaren na 2012 houden we rekening met een lichte daling van de volumes. De prijsdruk is hoog, doordat er weinig werk op de markt komt en door de grote capaciteit bij marktpartijen.

Integrale aanpak biedt toegevoegde waarde

Rijkswaterstaat brengt de komende jaren grote tot zeer grote Design-Build-Finance-Maintain-Operateprojecten (DBFMO-projecten) op de markt. Deze projecten zijn ook aantrekkelijk voor grote, internationale partijen. Ook zien we bij de overheden een trend om projecten volledig uit te besteden aan private partijen. Door dit alles zullen het komende decennium steeds meer integrale DBFMO-contracten worden afgesloten in een concurrerende omgeving. Binnen deze marktsituatie richt het segment Infrastructuur zich op de markt voor integrale projecten, waarop we meer toegevoegde waarde en daarmee blijvende kwaliteit realiseren. We zoeken vooral de markten op, waar klanten om die kwaliteitsgedreven aanpak vragen. De groei van het aantal DBFMO-projecten is al zichtbaar bij de grote projecten van landelijke opdrachtgevers. Deze integrale aanpak leent zich ook goed voor kleinere projecten van semipublieke en regionale opdrachtgevers. Financiering wordt een van de belangrijkste onderscheidende factoren in de huidige economische situatie.

Aandacht voor kwaliteit

Als opdrachtgevers opdrachten uitzetten volgens de economisch meest voordelige inschrijving (EMVI) kijken ze niet alleen naar de prijs, maar ook naar kwalitatieve criteria als publieksgerichtheid, veiligheid, duurzaamheid en projectbeheersing. Hoewel deze methode in de praktijk nu nog te vaak vooral prijsgedreven oplossingen oplevert, biedt de EMVI-methode zeker kansen om blijvende kwaliteit te kunnen realiseren. Ook met snelle bouwmethodieken kunnen we de kwaliteit van bouwprojecten verhogen en overlast beperken. Er komt steeds meer vraag naar (modulaire) producten die in serie en industrieel worden gemaakt.

Ballast Nedam partij in grote infrastructuurprojecten

Voor 2012 is Ballast Nedam betrokken in een aantal pps-aanbestedingen in de infrastructuurmarkt. In combinatie nemen we deel aan de aanbesteding voor de aansluiting A1 - A6 - A9 van Diemen tot Almere en aan de aanbesteding van Regiotram Groningen, het complete systeem van twee tramlijnen in de stad Groningen. Ballast Nedam is zelfstandig geprekwalificeerd voor de design & constructieaanbesteding van de omlegging van de A9 om Badhoevedorp en een nieuwe aansluiting op de A4.

4.1.2.1. Internationale projecten

We voeren al jaren internationale projecten uit, gerelateerd aan water en waterbouw in Ghana, Suriname en het Midden-Oosten. Onze activiteiten in de offshore windenergie concentreren zich op Noordwest-Europa. Buiten deze regio's ondersteunt de internationale organisatie de inzet van onze specialistische bedrijven bij projecten, waarin we als gespecialiseerde onderaannemer toegevoegde waarde kunnen bieden. Voorop staat dat we grote internationale klanten accountgedreven bedienen, waarbij ketenverlenging het uitgangspunt is.

4.1.3. Actieplannen voor 2012

Het segment Infrastructuur richt zich de komende jaren op drie thema's, die we voor 2012 vertaald hebben in drie actieplannen:

1. De operationele prestaties verbeteren door procesbeheersing en informatiemanagement.

Onze projecten worden steeds complexer en daarom vinden wij het steeds belangrijker om samen te werken in de keten, soms met branchevreemde partijen. Dat vereist een open en transparante houding, procesbeheersing en het vermogen om kennis te delen en te communiceren. Een van de kritische succesfactoren hierbij is dat we state-of-the-art informatiemanagement kunnen toepassen. Voor 2012 nemen we ons de volgende acties voor:

- Bouw Informatie Modellen (BIM) hanteren in alle nieuwe design & construct- contracten, zodat vanaf 2013 BIM standaard wordt toegepast bij al dit type contracten;
- ons bedrijfshandboek toetsen aan de waarden van 'lean management', zodat we kunnen laten zien dat we efficiënt werken;
- de veiligheid borgen en verbeteren door een centrale officer voor Health Safety Security Environment (HSSE) aan te stellen.

2. De bestaande product-marktcombinaties uitbouwen en nieuwe ontwikkelen

Het aanbod van Ballast Nedam verschuift naar specifieke product-marktcombinaties met een hogere toegevoegde waarde. We verbreden ons productenpakket door gespecialiseerde kennis en kunde te vertalen naar een gestandaardiseerde aanpak van specifieke vraagstukken van onze klanten. Die aanpak kunnen we realiseren tegen een scherpere kostprijs. In 2012 richten we ons op de volgende speerpunten:

- hooggespecialiseerde kennis inzetten voor nieuwe product-marktcombinaties op het gebied van drink-, koel- en afvalwater, waar mogelijk ook internationaal;
- duurzame parkeeroplossingen uitbouwen, zoals de herbruikbare ModuPark®-garage;
- de mogelijkheden onderzoeken om tunnelonderdoorgangen te standaardiseren, die nu veelal op locatie worden gebouwd.

3. Onze portefeuille op de private en publieke pps-markten verder uitbouwen, ook voor kleinere projecten

Ballast Nedam heeft zich ontwikkeld tot een van de specialisten in pps-projecten en ziet volop kansen op deze groeiende markt. In onze overtuiging leent deze aanpak zich ook voor kleinere, regionale projecten, waarvoor we modellen hebben ontwikkeld. We gebruiken het pps-model ook als businessmodel voor de businesscases die we in eigen beheer ontwikkelen. Op de publieke en private pps-markt nemen we ons de volgende acties voor:

- de pps-portefeuille laten groeien tot in totaal vijf projecten in 2014, door in 2012 een pps-project op de publieke markt te verwerven;
- de businesscases positioneren op de private markt: LNG24 biedt aardgas voor de transportsector, Climate Green kan duurzame warmte en elektriciteit leveren en Biomethaan kan zorgen voor de productie en afzet van groengas;
- het pps-model doorontwikkelen voor kleine projecten, op basis van de resultaten van het pilotproject.

4.2. Bouw & Ontwikkeling

De activiteiten in het segment Bouw & Ontwikkeling zijn georganiseerd in twee clusters, die vanuit hun expertise nauw samenwerken. Het cluster Ballast Nedam Bouw & Ontwikkeling ontwikkelt, realiseert, onderhoudt en beheert vastgoedprojecten tot een omvang van circa 40 miljoen euro. Dit gebeurt vanuit zeven regiobedrijven in Nederland, waarvan er twee ook restauratie in hun portfolio hebben. Drie landelijk opererende bedrijven die zich richten op ruimtelijke ontwikkeling en gebiedsontwikkeling en beheer functioneren op dit vlak als procesbeheerders en kenniscentra voor heel Ballast Nedam.

Het cluster Ballast Nedam Bouw & Ontwikkeling Speciale Projecten realiseert complexe bouwprojecten met een verhoogd risicoprofiel als gevolg van de omvang, de locatie of de contractvorm. Beheersing van het proces staat daarom in dit cluster centraal, vanaf ontwerp tot en met realisatie.

4.2.1. Resultaten Bouw & Ontwikkeling

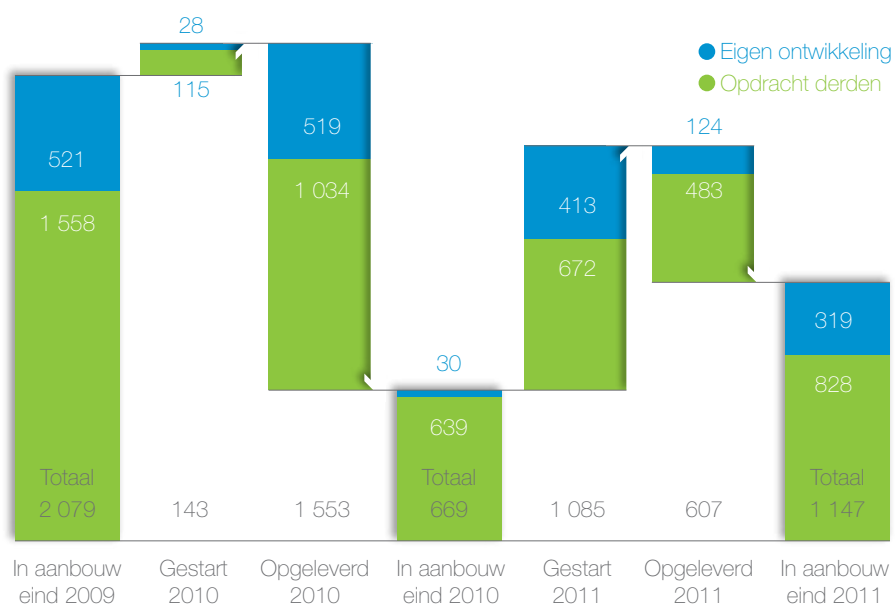
x € 1 miljoen	2011	2010
Omzet	642	641
EBIT	8	4
Marge	1,2%	0,7%
Orderportefeuille	693	735
Activa	346	447

Bouw & Ontwikkeling presteerde goed in het licht van de moeilijke markt en verbeterde het operationele resultaat met € 4 miljoen tot € 8 miljoen door het toegenomen resultaat van de grote projecten en de bijdrage uit de verkoop van de pps-projecten. De regionale bedrijven droegen weliswaar iets minder bij dan vorig jaar, maar behaalden een positief resultaat. De vastgoedontwikkeling maakte verlies door het lage omzetvolume en de afwaarderingen op de grondposities.

De omzet van Bouw & Ontwikkeling bleef vrijwel gelijk en bedroeg € 642 miljoen. Onderliggend daalde de omzet uit de grote projecten doordat met name in de eerste helft van in 2010 een zeer hoge productie werd behaald. Deze daling werd grotendeels gecompenseerd door een stijging van de omzet van de regiobedrijven, mede door de overgenomen activiteiten van het bedrijf Heddes in het eerste kwartaal van vorig jaar. De omzet van de vastgoedontwikkeling daalde. Ballast Nedam Beheer, actief op de werkgebieden huisvesting, mobiliteit en energie, wist de omzet te verhogen. In 2011 is het langjarig beheer gestart voor drie pps-projecten.

De orderportefeuille daalde met € 42 miljoen tot € 693 miljoen. Door de goede voortgang op een aantal grote projecten zoals de bouw voor de ministeries van Veiligheid en Justitie en Binnenlandse Zaken in Den Haag en het universitair medisch centrum Erasmus MC in Rotterdam daalde de orderportefeuille van de grote projecten met ongeveer € 75 miljoen. Dit werd gedeeltelijk goedge maakt door de regiobedrijven, mede gesteund door de overname van Heddes begin vorig jaar. De in 2011 voorgenomen gunningen van de Openbaar Vervoer Terminals in Breda (€ 130 miljoen) en in Arnhem (€ 37 miljoen) waren nog niet voor het aandeel van Ballast Nedam in de orderportefeuille opgenomen.

De activa van Bouw & Ontwikkeling daalden met € 101 miljoen tot € 346 miljoen door de verkoop van de pps-projecten en de lagere voorraden aan grondposities en onverkochte projecten.



De woningbouwactiviteiten van Bouw & Ontwikkeling stegen mede door de overname van Heddes harder dan de woningbouwmarkt. In het afgelopen jaar is de bouw van 413 woningen uit eigen vastgoedontwikkeling gestart. Afgezet tegenover het dieptepunt van slechts 28 gestarte woningen in 2010 en de gegeven slechte marktomstandigheden was dit een goede prestatie. Het totaal aantal woningen in aanbouw nam daardoor toe van 669 eind 2010 tot 1 147. Voor 2012 verwachten we overigens dat dit aantal weer zal dalen. In 2011 werden er 607 woningen opgeleverd. Dat waren er 946 minder dan in 2010.

Exposure vastgoedontwikkeling

<i>x € 1 miljoen</i>	<i>2011</i>	<i>2010</i>
Grondposities	154	160
Projecten in aanbouw onverkocht	13	12
Projecten opgeleverd onverkocht	12	27
Totaal in de balans	179	199
Afbouwverplichtingen onverkocht	7	3
Aankoopverplichtingen grondposities	24	30
Verplichtingen buiten de balans	31	33
Exposure vastgoedontwikkeling	210	232

Er is in de tweede helft van 2011 goede voortgang gemaakt met het terugbrengen van de risico's van de vastgoedontwikkeling. De totale exposure op de vastgoedontwikkeling, bestaande uit de investeringen in grondposities, de investeringen in onverkocht vastgoed en de nog na te komen verplichtingen daarop, is met 9% verminderd van € 232 miljoen eind 2010 tot € 210 miljoen. Dit is een goede ontwikkeling gezien de in de tweede helft van 2011 sterk verslechterde situatie op de vastgoedmarkt. Alhoewel het de ambitie is om de komende jaren het geïnvesteerd vermogen in vastgoed te verlagen verwachten we op korte termijn hier niet veel van gegeven de magere marktvooruitzichten.

De totale investering in onverkocht vastgoed, opgeleverd en in aanbouw tezamen, is in 2011 met € 14 miljoen gedaald tot € 25 miljoen. De afbouwverplichtingen bestaan op 9 vastgoedprojecten en namen met € 4 miljoen toe tot € 7 miljoen. Het aantal onverkochte woningen daalde van 124 woningen eind 2010 tot 110 woningen. Het aantal hiervan opgeleverde woningen nam ook verder af van 102 woningen tot 36. Deze zijn verdeeld over 10 projecten. Verder bestond het opgeleverde onverkochte vastgoed ten opzichte van eind 2010 onveranderd uit 1 609 m² verhuurde en 1 000 m² onverhuurde commerciële ruimte.

Grondposities

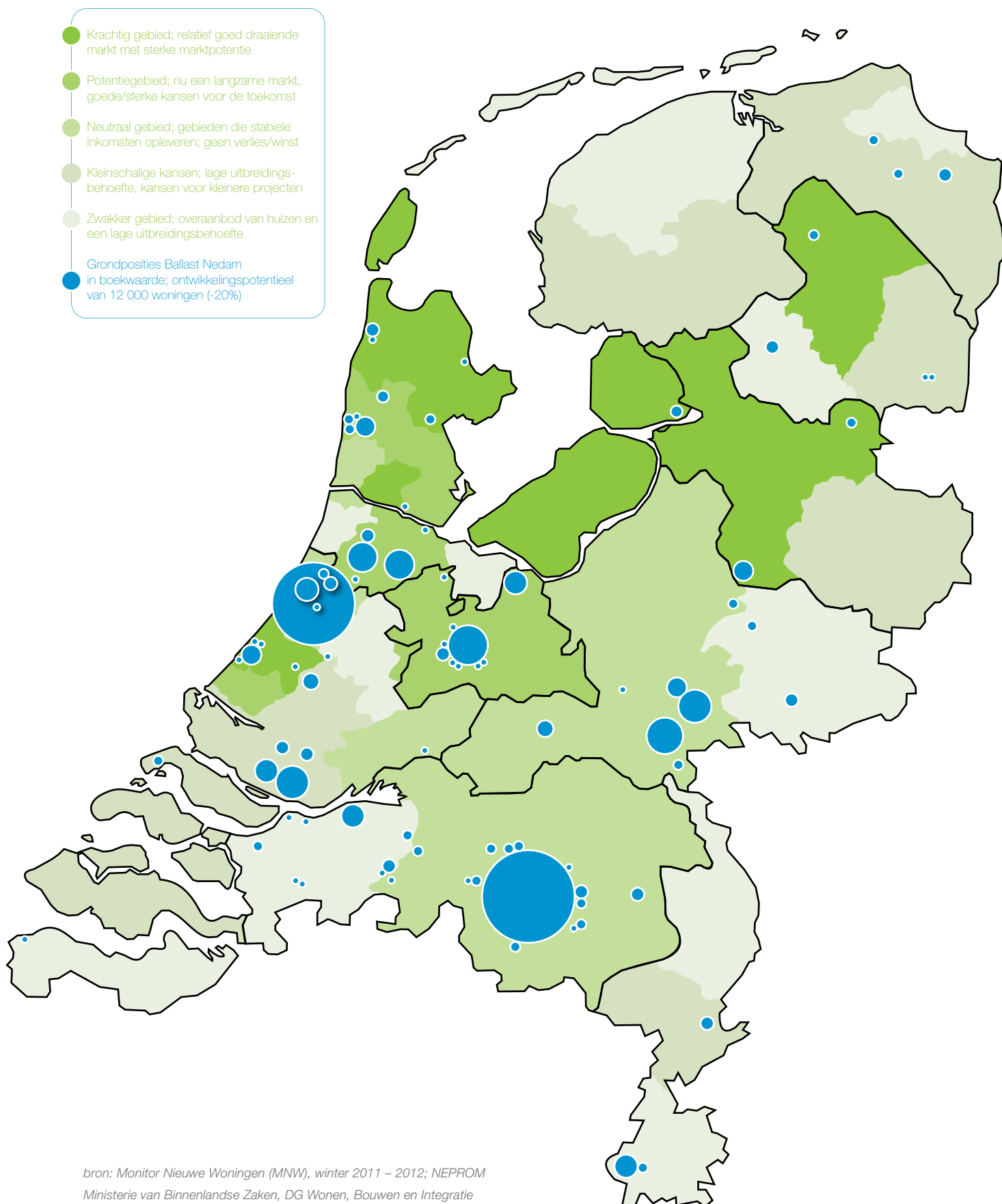
<i>x € 1 miljoen</i>	<i>2011</i>	<i>2010</i>
1 januari	160	157
Netto (des)investeringen	2	7
Afwaardering	(8)	(4)
31 december	154	160
Cumulatieve afwaardering	18	10

Het ingeschatte ontwikkelingspotentieel van de grondbank daalde met 20% van 14 900 woningen eind 2010 tot ongeveer 12 000 door het beëindigen van een aantal samenwerkingsovereenkomsten waarvoor nog geen gronden waren aangekocht, het niet meer gaan uitoefenen van een aantal opties tot koop van gronden en lagere inschattingen van het aantal te realiseren woningen op een aantal posities. De grondposities daalden met € 6 miljoen tot € 154 miljoen, bestaande uit een netto investering van € 2 miljoen en een afwaardering van € 8 miljoen. De netto investeringen van € 2 miljoen bestonden onder meer uit de overname van een aantal vastgoedposities van Heddes en de afname van

gronden uit al bestaande aankoopverplichtingen. Door deze afname van gronden namen de per jaareinde nog uitstaande onvoorwaardelijke aankoopverplichtingen voor gronden met € 6 miljoen af tot € 24 miljoen, waarvan € 6 miljoen in 2012 valt. De voorwaardelijke aankoopverplichtingen daalden overigens ook sterk van € 205 miljoen eind 2010 tot € 159 miljoen. De desinvesteringen betroffen diverse posities die in ontwikkeling zijn genomen, zoals bijvoorbeeld de in aanbouw genomen gebiedsontwikkeling Strand Resort Nieuwvliet-Bad. De afwaardering van € 8 miljoen betrof met name een zestal grondposities voor woningbouw in het noordoosten van Nederland en een hotelontwikkeling. De cumulatieve afwaardering op grondposities nam daarmee toe van € 10 miljoen eind 2010 tot € 18 miljoen. In 2010 bedroeg de afwaardering per saldo € 4 miljoen, bestaande uit een afwaardering van € 7 miljoen en een teruggenomen eerdere afwaardering van € 3 miljoen.

Kloosterkwartier, Sittard





4.2.2. Marktontwikkelingen Bouw & Ontwikkeling

Volgens recente prognoses neemt de bouwproductie in 2012 weer af na een korte opleving in 2011. Onze verwachting is dat met name de woning- en utiliteitsbedrijven het lastig zullen blijven hebben. Dit vraagt om duidelijke keuzes en meer ruimte voor vernieuwing. Ook in dit segment hechten we belang aan andere samenwerkingsvormen tussen disciplines en ook voor ketensamenwerking en productinnovaties die bouwtijd en bouwkosten verlagen.

Potentiële huizenkopers zijn onzeker door de schulden crisis en stellen de aankoop van een nieuwbouwwoning uit. De groei van de economie zwakt af, waardoor bedrijven terughoudend zijn met investeringen in hun bedrijfspanden en overheidsbezuinigingen geven minder ruimte voor investeringen in gebouwen en infrastructuur. Al deze factoren samen hebben een drukkend effect op de bouwproductie. Toch is deze productie in de eerste helft van 2011 wel dusdanig geweest dat de totale bouwproductie in 2011 met 3 procent is gestegen. Deze hogere groei in 2011 en de mindere economische vooruitzichten resulteren voor 2012 in een verwachte krimp van de bouwproductie met 1,0 procent. De renovatiemarkt heeft doorlopend goede vooruitzichten en biedt meer werk. De nadruk komt meer te liggen op de ambachtelijke herstelbouw en minder op monterende nieuwbouw.

In de gezondheidszorg is een grote vraag naar nieuwe huisvesting. Die moet voldoen aan uiteenlopende eisen. In de tweedelijnszorg ontstaan grote nieuwe ziekenhuizen door fusies en neemt het aantal kleinere instellingen toe door de trend naar specialisatie. Een soortgelijke clustering zien we in de eerstelijnszorg. Door de marktwerking in de zorg is optimaal vastgoedmanagement, in combinatie met meerjarig onderhoud, een steeds belangrijker onderdeel van de bouwketen.

Het onderwijs heeft een sterke behoefte aan nieuwbouw, doordat leerlingenaantallen variëren, nieuwe onderwijsmethoden geïntroduceerd worden en huisvesting verouderd is. De bouw van scholen is zeer geschikt voor DBM (Design, Build & Maintenance) - of EBM (Engineer, Build & Maintenance) -samenwerkingsvormen. De functionaliteit en het gebouw zijn goed van elkaar te scheiden en de klant heeft geen expertise over de risicobeheersing van een bouwproject. Steeds meer opdrachtgevers kiezen voor integrale contracten. Om uiteenlopende redenen: financiering, risicospreiding, beheersaspecten of projectspecifieke redenen zoals tijdgebrek of politieke druk.

4.2.3. Actieplannen voor 2012

Het segment Bouw & Ontwikkeling richt zich de komende jaren op twee thema's, die we voor 2012 vertaald hebben in twee actieplannen:

1. De operationele prestaties verbeteren door procesbeheersing en door kennis te bundelen

Onze projecten in het segment Bouw & Ontwikkeling worden steeds complexer. Daardoor vinden we het belangrijk om steeds meer samen te werken in de keten, soms met branchevreemde partijen. Dat vereist een open en transparante houding, procesbeheersing en flexibiliteit en het vermogen om kennis te delen en te communiceren. In 2012 richten we ons op de volgende speerpunten:

- een uniforme en moderne organisatiestructuur implementeren in de regiobedrijven om de projectverwerving en bouwontwikkeling beter te structureren. We zullen de principes van Lean Bouwen verder uitwerken in de regiobedrijven. De kern ervan is dat medewerkers verbetermogelijkheden signaleren;
- de afdeling Bouwmethodek, Constructie en Bekistingstechniek (BCB) inrichten, die de bouwbedrijven als productgroepmanager ondersteunt om de efficiëntste bouwmethodek te bepalen voor de ruwbouw van bouwkundige projecten;
- Ballast Nedam Bouw & Ontwikkeling Speciale Projecten certificeren conform ISO14001 door een milieumanagementsysteem in te voeren, waarmee we onze prestaties op milieugebied kunnen beheersen en verbeteren in de bedrijfsvoering.

2. Het bestaande productenpakket verbeteren en nieuwe productmarkt-combinaties ontwikkelen

Het aanbod van Ballast Nedam verschuift naar specifieke product-marktcombinaties met een hogere toegevoegde waarde. We vertalen onze gespecialiseerde kennis en kunde naar een gestandaardiseerde aanpak van specifieke vraagstukken van onze klanten. Met die aanpak verbreden we ons productenpakket en kunnen we oplossingen aanbieden tegen een scherpere kostprijs. In 2012 zullen we vooral:

- de Bouwborg-activiteiten uitbouwen en verder professionaliseren, als een van de vier onderdelen waaruit de regiobedrijven zijn opgebouwd. Daarvoor richten we onder meer een Shared Service Center Bouwborg in. Het doel is om samen met Ballast Nedam Beheer het complete technische facilitaire management van gebouwen aan te kunnen bieden;
- de dienstverlening verbreden rond de iQwoning® met energiezuinige woonconcepten, meerjarig onderhoud en digitale verkooptools;
- een procesmenukaart ontwikkelen voor EB(F)M en DB(F)M-contracten die onze klanten meer inzicht geeft in de meerwaarde van innovatief samenwerken;
- product-marktcombinaties onderzoeken, waarmee we incurante kantoorlocaties nieuw leven in kunnen blazen en de functie kunnen veranderen van de bestaande of toekomstige kantoorvoorraad.

4.3. Specialismen

Het segment Specialismen omvat de bedrijven die gespecialiseerde producten en diensten aanbieden op projectmatige basis, zoals engineering, bouwkuipen, funderingen, boringen en verankeringen, installatietechniek voor energievoorziening en mobiliteit, milieuadvies en -techniek, voorspanning, materieel, asfalt en groenvoorziening. Deze specialistische bedrijven bieden een concurrentievoordeel aan onze oplossingen, door hun innovatie, kostenleiderschap en inkoopsterkte.

4.3.1. Resultaten Specialismen

x € 1 miljoen	2011	2010
Omzet	252	214
EBIT	-	2
Marge	0,0%	0,9%
Orderportefeuille	89	80
Activa	139	121

De omzet van Specialismen nam met € 38 miljoen toe tot € 252 miljoen. De omzet steeg overwegend door de sanering en verbouw van een aantal tankstations in België door Ballast Nedam IPM en door een toegenomen levering van de specialistische bedrijven aan grote projecten zoals het A2-project in Maastricht, het pps-project A15 Maasvlakte – Vaanplein en de multifuel energiecentrale Magnum in de Eemshaven.

Specialismen wist hiermee geen hoger resultaat te behalen. De in 2011 verslechterde marktomstandigheden drukten het resultaat tot break even.

Ballast Nedam IPM is het innovatieve specialistische bedrijf in installatietechniek voor energievoorziening en mobiliteit. Zo werd in 2011 het voortouw genomen met de realisatie van het eerste openbare LNG vulstation van Nederland dat aan alle toekomstige Europese wet en regelgeving voldoet. Daarnaast verwierf Ballast Nedam IPM de opdracht voor de bouw van het eerste verplaatsbare productie- en vulstation voor duurzame waterstof in Nederland. Dit zijn belangrijke ontwikkelingen in de transitie naar duurzame en schone brandstoffen.

De specialistische bedrijven verzorgen de montage op locatie van de door Toelevering geproduceerde modulaire bouwsystemen. In 2011 werden bijvoorbeeld 14 iQwoningen® in Laarbeek gerealiseerd.

De orderportefeuille is met € 9 miljoen gestegen tot € 89 miljoen door een hogere portefeuille bij Ballast Nedam Milieutechniek. Vanwege de bijdrage van Specialismen aan de grote langjarige projecten is de kwaliteit van de orderportefeuille redelijk gezien de algemene daling van het volume in de markt.

4.3.2. Marktontwikkelingen Specialismen

De economische crisis drukt bij de meeste specialistische bedrijven op de omzet en op het resultaat. De vraag lijkt te verschuiven van nieuwbouw naar renovatie, herinrichting en onderhoud. Daar komt bij dat projecten steeds minder impact op de omgeving mogen hebben. Daarom richten we ons op sneller bouwen met minder hinder ter plekke en minder vervoersbewegingen. We blijven dit aspect optimaliseren en zoeken verder naar slimme innovaties hierbij.

Doordat we steeds meer complexe integrale DBFMO-projecten aanbieden, ontstaan er kansen in de beheerfase zoals monitoring van gebouwen en kunstwerken.

De vraag naar alternatieve brandstoffen neemt de komende jaren toe. We blijven voorop lopen in de ontwikkeling hiervan, zodat we onze sterke positie op dit gebied optimaal benutten.

4.3.2. Actieplannen voor 2012

Het segment Specialismen richt zich de komende jaren op drie thema's, die we voor 2012 vertaald hebben in drie actieplannen:

1. De aansluiting verbeteren op de activiteiten in het segment Bouw & Ontwikkeling

Het bestaande aanbod van de specialistische bedrijven komt voornamelijk voort uit de dienstverlening aan het segment Infrastructuur. Omdat onze projecten een steeds integraler karakter krijgen, willen we ons aanbod beter afstemmen op de behoefte in het werkgebied huisvesting. We zien daarbij vooral mogelijkheden in de markt voor renovatie, restauratie en onderhoud. In 2012 richten we ons op de volgende speerpunten:

- de prefabmontage verder uitbouwen, onder meer van de iQwoning®;
- groene gevels en daken ontwerpen, aanleggen en onderhouden;
- kleine fundaties voor funderingsherstel productgericht aanpakken;
- installatietechniek voor energievoorziening verder ontwikkelen.

2. De omgevingsbelasting van bouwactiviteiten terugdringen

Als we de bestaande leefomgeving herinrichten, wordt het steeds belangrijker om de overlast van onze werkzaamheden te beperken. Daarom richten we ons in al onze werkgebieden op sneller bouwen met minder hinder ter plaatse en minder vervoersbewegingen. We blijven onszelf verbeteren op dit aspect en zoeken verder naar slimme innovaties hierbij. In 2012 zullen we:

- de vervoersbewegingen van en naar onze bouwplaatsen terugdringen;
 - de geluidsbelasting van het materieel in kaart brengen;
 - meer groengas / CNG gaan gebruiken als schonere brandstof voor vervoer.
- Inmiddels tekent het segment Specialismen voor 44 procent van het CNG-verbruik binnen Ballast Nedam, tegen 35 procent van het dieselverbruik.

3. Onze activiteiten met secundaire grondstoffen uitbreiden

In samenwerking met het segment Toelevering onderzoeken we de mogelijkheden om afvalstromen te hergebruiken als secundaire grondstoffen. Daartoe combineren we onze kennis van de grondstoffenmarkt met onze ervaring met specialistische opwerkings- en reinigingstechnieken.

4.4. Toelevering

Het segment Toelevering omvat de bedrijven die primaire grondstoffen winnen, secundaire grondstoffen produceren en prefab(beton)producten leveren, die op basis van een industrieel proces worden gemaakt. Deze toeleverende bedrijven zijn productgroepmanager voor hun specifieke marktsegment en bieden een concurrentievoordeel aan onze oplossingen, door hun innovatie, kostenleiderschap en inkoopsterkte.

4.4.1. Resultaten Toelevering

x € 1 miljoen	2011	2010
Omzet	232	202
EBIT	4	10
Marge	1,7%	5,0%
Orderportefeuille	54	67
Activa	221	188

De omzet van Toelevering nam met € 30 miljoen toe tot € 232 miljoen door de toegenomen omzet van grondstoffen. Deze steeg door de leveringen vanuit onze Noorse steengroeve aan de Maasvlakte en aan de offshore projecten en door een hogere afzet van secundaire grondstoffen door Feniks Recycling.

De grondstoffenbedrijven behaalden een goed resultaat door de gestegen omzet. Door onderbezetting en prijsdruk als gevolg van het lage marktvolume maakten enkele prefabbedrijven verlies. De productiecapaciteit werd dan ook aangepast, waardoor 100 arbeidsplaatsen vervielen bij Waco Lingen. Dit betrof ongeveer 25% van het totaal aantal arbeidsplaatsen bij de vier prefabbedrijven. De daarmee gemoeide reorganisatiekosten drukten het resultaat verder.

Mede door de aangepaste productiecapaciteit bij Waco Lingen daalde de orderportefeuille met € 13 miljoen tot € 54 miljoen. De andere toeleveringsbedrijven wisten hun orderportefeuille op een ongeveer gelijk niveau te handhaven.

De activa van Toelevering namen met € 33 miljoen toe tot € 221 miljoen door met name de investeringen. Deze betroffen de nieuwe fabriek in Weert voor de iQwoning®, de nieuwe installaties in Engeland en Amsterdam voor het terugwinnen van secundaire grondstoffen uit assen van vuilverbrandingsovens door Feniks Recycling en de herbouw van het schip Yeoman Bontrup voor het vervoer vanuit de Noorse steengroeve.

Toelevering versterkte haar positie in het Modulair Bouwen; een innovatieve, industriële wijze van bouwen onder geconditioneerde omstandigheden. Naast de in 2011 in gebruik genomen fabriek voor de iQwoning® en ModuPark®, het modulaire product voor parkeergarages, heeft Ballast Nedam in 2012 een deelneming genomen in de Ursem Modulaire Bouwsystemen. Deze modulaire bouwsystemen worden toegepast voor de realisatie van utilitaire gebouwen zoals studentenwoningen, scholen, detentiecentra en hotels. Ballast Nedam is hiermee in staat om de verschillende markten, zowel de woning- en de utiliteitsbouw, als nieuwbouw en renovatie, te bedienen met modulaire concepten.

In Engeland verstevigde het bedrijf Feniks Recycling met de ingebruikname van de zevende installatie haar leidende positie op de markt voor het terugwinnen van secundaire grondstoffen uit assen van vuilverbrandingsovens. Voor deze nichemarkt voorzien we de komende jaren nog zeker groeimogelijkheden.

4.4.2. Marktontwikkelingen Toelevering

Door de financiële crisis en de bezuinigingsrondes is de markt in de infrastructuur en vastgoed de afgelopen jaren flink gekrompen en die zal zich komende jaren niet herstellen. Door de beperkte vraag en de grote marktcapaciteit zijn de prijsniveaus laag en staan onderaannemers en toeleveranciers onder grote druk om hierin mee te gaan.

Ruimte voor innovatieve ideeën: de iQwoning®

In de betonindustrie is veel vraag uitgevallen, worden veel projecten uitgesteld en lijken overcapaciteit en prijsdumping structureel. Ballast Nedam heeft in 2011 het risico op onderbezetting aanmerkelijk verkleind door de capaciteit aan te passen. Zo spelen we met de introductie van de iQwoning® in op de behoefte van de woningbouwmarkt aan flexibele oplossingen met een goede prijs-kwaliteitverhouding. De iQwoning® komt optimaal tot haar recht bij binnenstedelijke vernieuwing en op de huurwoningenmarkt. Voor dit soort innovatieve producten zijn er voldoende groeimogelijkheden in de huidige, krimpende markt.

Ook in de grondstoffenindustrie hebben de toeleverende bedrijven minder werk. Dit heeft echter minder directe gevolgen, door de specifieke kenmerken van deze bedrijfstak. Er zijn weinig marktspelers door de hoge toetredingsdrempels en de arbeidsextensieve productie is minder gevoelig voor afzetfluctuaties. Hier komt bij dat Ballast Nedam een sterke positie heeft in relatief schaarse producten.

4.4.3. Actieplannen voor 2012

Het segment Toelevering richt zich op drie prioriteiten, die we voor 2012 hebben vertaald in drie actieplannen:

1. De operationele prestaties verbeteren door focus en kennisuitwisseling

De bedrijven in het segment Toelevering leveren een concurrentievoordeel aan onze oplossingen door innovatie, kostenleiderschap en inkoopsterkte en bedienen hun externe markten. Om ervoor te zorgen dat ze die opdracht goed kunnen vervullen, hebben we per deelmarkt een aanpak ontwikkeld. Voor 2012 houdt die aanpak in dat we:

- focus aanbrengen binnen het bestaande productenpakket, gericht op gespecialiseerde producten, waarmee we ons onderscheiden;
- onze operationele prestaties verbeteren door de productiefaciliteiten in de fabrieken efficiënter te gebruiken en faalkosten en overhead verder te verminderen;
- het aanbod aan specialistische producten voor asfalt, tijdelijke verkeersmaatregelen, freeswerkzaamheden en specialistische betonverhardingen afstemmen op de verschuivende vraag van nieuwbouw naar onderhoud.

2. Bijdragen aan de productmarktcombinaties van Ballast Nedam door samenwerking

Het aanbod van Ballast Nedam verschuift naar specifieke product-marktcombinaties met een hogere toegevoegde waarde. De iQwoning® is daar een goed voorbeeld van, dat we tot stand hebben gebracht door specialisatie, bundeling van kennis en standaardisatie van engineering-, proces- en productiemethodes. In 2012 gaan we verder op deze weg door:

- het productenpakket voor de iQwoning® uit te breiden, door de klant ook meerjarig onderhoud en energiezuinige concepten aan te bieden in samenwerking met Ballast Nedam Beheer en Bouwborg;
- intensiever kennis uit te wisselen tussen de fabrieken en binnen Ballast Nedam door productgroepmanagement toe te passen. Door de kennis en kunde over prefabbeton te bundelen wordt Ballast Nedam Prefab de specialist voor alle prefaboplossingen.

3. De uitgangspositie op de markt van primaire en secundaire grondstoffen benutten

In 2012 gaan we:

- de mogelijkheden onderzoeken om meer industriële reststoffen te hergebruiken en op te werken. Feniks Recycling en Ballast Nedam Milieutechniek gaan hier research naar doen;
- productgroepmanagement toepassen bij de inkoop van grondstoffen en bij de handel in grondstoffen op de externe markt;
- de positie van de primaire grondstoffen uitbouwen.

5. Risicoanalyse

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

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

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

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

5.1. Risicobeheersing en organisatie

In 2011 heeft Ballast Nedam haar organisatiestructuur veranderd, en is gaan werken vanuit zes clusters, die geformeerd zijn op basis van producten en processen. Elk cluster bevat een of meer werkmaatschappijen. Om te voorkomen dat werkmaatschappijen ongewenste risico's nemen, moet de clusterdirectie vooraf toestemming geven voor contracten boven een bepaalde grens. De Raad van Bestuur moet projecten die als risicovol gelden, altijd vooraf goedkeuren. Dit geldt voor internationale contracten, investeringen in grondposities, investeringen in materiële vaste activa, desinvesteringen, meerjarige verplichtingen, overnames, samenwerkingsvormen buiten de branche, projecten met een verhoogd risicoprofiel en projecten met een productiewaarde van meer dan 25 miljoen euro. Met de vorming van de zes clusters heeft Ballast Nedam de overheadafdelingen van de voormalige twee divisies en de holding in de centrale organisatie bijeengebracht. Hiermee bundelt Ballast Nedam kennis en kunde in de organisatie, die waar nodig tot de beschikking van de werkmaatschappijen staat.

5.1.1. Duidelijke bevoegdheden en taakverdeling

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

5.1.2. Scala aan instrumenten en afspraken

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

voldoende is gedekt. Verzekeringen vallen in de nieuwe overheadstructuur onder de afdeling Legal. Deze afdeling organiseert alle juridische, contractuele en verzekerings-technische kennis en ondersteuning aan Ballast Nedam.

5.1.3. Verbeterde centrale toetsingssystemen

De afdeling Legal detacheert medewerkers op projectenniveau in de lijn organisatie en daarbij behouden deze medewerkers een functionele lijn met de centrale afdeling. Hierdoor hebben we contractuele risico's eerder in beeld en als zich contractuele of juridische risico's voordoen, zet de centrale afdeling de juiste kennis efficiënt in. In 2011 hebben 200 van onze managers een opfriscursus gekregen over het onderwerp integriteit. Integriteit is geïntegreerd opgenomen in onze interne opleidingen.

In 2011 is het Shared Service Centrum Ontwikkeling uitgerold om alle clusters te ondersteunen. In dit landelijke backoffice zijn alle secundaire bedrijfsprocessen voor opstalontwikkeling ondergebracht. Alle ontwikkelingstrajecten worden eenduidig financieel getoetst en bewaakt. Ook zijn we in 2011 begonnen de factuurverwerking te bundelen. In het Shared Service Centrum F&A worden inkoopfacturen geregistreerd, gecontroleerd en afgehandeld. In 2012 zal het centrum de meeste werkmaatschappijen ondersteunen. In 2011 is de implementatie van één financieel systeem verder uitgerold, naar verwachting wordt dit traject in 2012 afgesloten.

5.1.4. Huidige centrale toetsingssystemen

Ballast Nedam heeft de richtlijnen voor Administratieve Organisatie en Interne Controle in 2010 herschreven en geïmplementeerd. Naast de reguliere accountantscontroles voert Ballast Nedam geautomatiseerde data-audits uit op het niveau van de administratie van een werkmaatschappij. Het centraal cashmanagementsysteem bewaakt dagelijks liquiditeitsbeslag en behoefte vanaf projectniveau. Voor de complexe projecten in de aanbestedingsfase zijn twee reviews verplicht. De afdeling Legal maakt een contractreview, en Ballast Nedam Engineering maakt een review over het ontwerp.

5.1.5. Interne risicocontrole

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

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

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

5.1.6. Raad van Commissarissen en auditcommissie alert op risico's

Het risicoprofiel van Ballast Nedam en de interne risicobeheersings- en controlesystemen worden besproken in elke vergadering met de Raad van Commissarissen en de auditcommissie. Het behalen van de ondernemingsdoelstellingen in het licht van aanvaardbaar geachte risico's zijn deels bepalend voor de remuneratie van de leden van de Raad van Bestuur. De auditcommissie vergadert drie keer per jaar samen met de voorzitter en CFO van de Raad van Bestuur en de externe accountant. Tijdens deze vergaderingen behandelen zij de financiële gang van zaken en de bevindingen met de interne controle en het risicomanagement van de onderneming. Een beschrijving van de werkzaamheden is opgenomen in het Bericht van de Raad van Commissarissen (zie p. 109).

5.1.7. Verklaring Raad van Bestuur

De Jaarrekening 2011, die u vindt vanaf pagina 128, geeft een getrouw beeld van de activa, de passiva, de financiële positie en de winst van Ballast Nedam, inclusief de gezamenlijke ondernemingen die in de consolidatie zijn opgenomen. Het jaarverslag geeft een getrouw beeld van de gang van zaken gedurende het boekjaar en de toestand op de balansdatum van Ballast Nedam, inclusief de gezamenlijke ondernemingen die in de consolidatie zijn opgenomen. In deze paragraaf leest u meer over de risico's waarmee Ballast Nedam wordt geconfronteerd.

5.1.8. Regelmatig evalueren

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

Er zijn in 2011 geen transacties geweest waarbij de bestuurders van Ballast Nedam tegenstrijdige belangen hadden van materiële betekenis. Ook waren er geen transacties van materiële betekenis tussen de vennootschap en natuurlijke personen of rechtspersonen die ten minste 10 procent van de aandelen houden. De bestpractice-bepalingen II.3.2 tot en met II.3.4. uit de corporategovernancecode zijn nageleefd.

Behalve dat er verbeteringen zijn aangebracht in de risicobeheersings- en controlesystemen, is de manier waarop deze systemen werken, in 2011 niet wezenlijk veranderd.

5.2. Soorten risico's

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

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

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

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

5.2.2. Marktrisico's: meer ontwikkelen in eigen beheer

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

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

We willen in de toekomst relatief meer in eigen beheer kunnen ontwikkelen en hebben daarom de afgelopen jaren strategische grondposities verworven met een boekwaarde van 154 miljoen euro. Deze grondposities waarderen we tegen een historische kostprijs, waarbij we nauwelijks rente en voorbereidingskosten hebben toegerekend. Daarmee beperken we het risico op afwaardering. Met een impairmenttest op elke afzonderlijke grondpositie bepalen we jaarlijks of de waarde niet bijzonder is verminderd. Bij projecten in eigen beheer starten we pas met de bouw, zodra we er zeker van zijn dat ten minste 60 procent van de woningen of 100 procent van het zakelijk vastgoed is verkocht of verhuurd. Deze grondposities vormen een goede basis om te kunnen profiteren van een economisch herstel.

5.2.3. Financiële en operationele risico's herkennen en beheersen

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

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

5.2.3.1. Faalkosten

De dingen in één keer goed doen. Dat is het beste antwoord op het nog steeds hoge percentage faalkosten in de totale bouwkolom. Ballast Nedam probeert faalkosten op drie niveaus te voorkomen: op de markt, in het concern en in projecten.

Faalkosten terugdringen op marktniveau

Integrale contracten leiden tot minder faalkosten in de bouwkolom. Bij traditionele contracten kiest de opdrachtgever ervoor het proces in stukken te knippen. Bij elke nieuwe overeenkomst moeten dan nieuwe projectpartners zich de materie eigen maken. We zijn in dialoog met de bouwkolom (van opdrachtgevers en adviseurs tot onderaannemers en eindgebruikers) om het aantal integrale contracten te vergroten.

In 2011 heeft Ballast Nedam in combinatie het werk OVT Arnhem aangenomen op basis van een Design & Buildcontract. De opdrachtgever koos voor een integraal contract, nadat eerdere aanbestedingen waren mislukt. OVT Arnhem wilde de projectrisico's beter verdelen en de faalkosten beheersen. Dit heeft geleid tot een succesvolle aanbesteding.

Faalkosten terugdringen op concernniveau

De organisatiewijziging uit 2011 heeft opgeleverd dat de bedrijfsonderdelen binnen Ballast Nedam intensiever samenwerken. Faalkosten ontstaan wanneer personen of afdelingen te lang bezig zijn met zaken waar zij niet genoeg van af weten. De specialistische bedrijven binnen Ballast Nedam brengen hun kennis nu vroeg in projecten in. Zo ligt de verantwoordelijkheid direct bij de juiste deskundigen. Wanneer we expertise niet hebben binnen het bedrijf, schakelen wij direct comakers in om die projectonderdelen risicodragend voor ons op te pakken.

Faalkosten terugdringen op projectniveau

Wij streven ernaar onze projecten sterk te bezetten, want faalkosten ontstaan als er te weinig goede medewerkers zijn om het werk te doen. Door juist in het begin van een project extra personeel in te zetten, houden we de werkprocessen onder controle en kunnen we risicovolle handelingen vroegtijdig beheersen.

Een school in Heerhugowaard werd aanbesteed met een engineer & buildcontract. We hebben toen een planontwikkelaar van ons bedrijfsonderdeel Bouw & Ontwikkeling Speciale Projecten organisatie toegevoegd aan de projectorganisatie van het regiobedrijf. Hij bracht expertise in om de risico's tijdens het Definitief Ontwerp optimaal te analyseren. Ballast Nedam heeft het project verworven en de uitvoering is gestart.

In 2011 heeft Ballast Nedam in combinatie het project Stadshuis Nieuwegein opgeleverd: een complex project op een moeilijk bereikbare, binnenstedelijke bouwplaats. Door vroeg in het project extra werkvoorbereiders in te zetten, hebben we alle kritische onderdelen gedetailleerd en volgens de planning gerealiseerd. De bouwcombinatie is twee maanden eerder dan contractueel overeengekomen begonnen met de deelopleveringen.

Geluidscherm A12



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

De juridische structuur van Ballast Nedam bestaat uit de twee subholdings Infrastructuur en Bouw & Ontwikkeling, die beide een financieringsfaciliteit hebben. Voor deze subholdings zijn geen aansprakelijkheidsverklaringen gedeponeerd. Het is gangbaar dat in bouwondernemingen een negatief werkkapitaal ontstaat, doordat bedrijven vooruitbetalingen ontvangen op projecten. De onderneming als geheel loopt een liquiditeitsrisico, als ze minder vooruitbetalingen ontvangt. Ballast Nedam beheerst dit risico door periodieke kasstroomprognoses te maken. Bovendien beschikken we over voldoende kredietfaciliteiten. Het beheren van het geld van de onderneming (de treasury) is een gezamenlijke verantwoordelijkheid en is daarom centraal georganiseerd.

Ballast Nedam voert op beperkte schaal projecten uit buiten de eurozone. Valutarisico wordt op projectbasis ingeschat en waar mogelijk ingedekt.

Het renterisico wordt bepaald door de combinatie van de langetermijnleningen en de positieve kaspositie. De belangrijkste langlopende financieringen kennen een vaste rente voor een langere periode. Buiten de financiering van een aantal contracten voor publiek-private samenwerkingsverbanden, wordt het renterisico niet afgedekt. Op pagina 165 vindt u een toelichting en gevoeligheidsanalyse van de financiële risico's.

5.2.5. Sociale risico's: goede medewerkers belangrijkste succesfactor

Medewerkers zijn een belangrijk deel van de waarde van een onderneming. Of we goede medewerkers kunnen aantrekken en vasthouden bepaalt in hoge mate het succes van Ballast Nedam. De arbeidsomstandigheden in de bouw zijn zwaar en de sector kampt met een relatief hoog ziekteverzuim. U leest hier meer over in de paragraaf over gezondheid (zie p. 81). Ballast Nedam werkt met een relatief groot aandeel flexibele arbeidskrachten, voornamelijk via onderaannemers. Daardoor is de operationele marge minder gevoelig voor omzetsdaling. Door eventuele stakingen, werkonderbrekingen en integriteitkwesties kan de omzet aanzienlijk teruglopen.

5.2.6. ICT-risico's: uniform waar mogelijk, specifiek waar nodig

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

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

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

5.2.7. Risico op klimaatverandering

Ballast Nedam realiseert zich dat de klimaatverandering op langere termijn de interne organisatie kan belasten en onze marktkansen kan verkleinen. Voorbeelden van maatregelen die we treffen om het klimaat te beheersen, vindt u onder meer in de paragraaf Energie- en CO₂-reductie (zie p. 69).

5.2.8 Risico's in verband met fiscale en juridische zaken

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

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

5.3 Risicoprofiel

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

5.3.1. Financieringsrisico onder controle

De belangrijkste financieringen komen van de Rabobank en de FGH-bank en lopen respectievelijk af in 2017 en 2015. We hebben het financieringsrisico beperkt, doordat er voor deze financieringen geen convenanten gelden.

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

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

5.3.2. Reputatierisico: aandacht voor onze omgeving en ons eigen gedrag

Ballast Nedam heeft een solide en positieve reputatie, wat een waardevol bezit is voor de onderneming. Grote reputatieschade kan voortkomen uit overtredingen van de gedragscode, waaronder overtredingen van de mededingingsregels. Ook vormt het een risico voor onze reputatie als onze leveranciers of onderaannemers overtredingen begaan op het gebied van mensenrechtenschendingen, kinderarbeid, corruptie en milieubedreiging. De gevolgen van zulke overtredingen laten zich moeilijk kwantificeren, maar Ballast Nedam realiseert zich dat ze het bestaansrecht van de onderneming kunnen bedreigen. Daarom hebben wij een maatschappelijk verantwoord inkoopbeleid, leven we onze interne gedragscode na en vragen dit ook van onze leveranciers en onderaannemers. U leest hier meer over in de paragrafen Ketenverantwoordelijkheid (zie p.87) en Integriteit (zie p. 86).

5.3.3. Sectorrisico: bouw- en infrasector conjunctuurgevoelig

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

5.3.4. Operationeel risico: groter, maar beheersbaar door goede spreiding orders

In het primaire proces vormen het ontwerp, de voorcalculatie, het offertetraject, de inkoop en de projectvoorbereiding de grootste operationele risico's. Vooral de overdracht tussen deze fasen brengt risico's met zich mee. Deze risico's zijn toegenomen, doordat we meer orders in portefeuille hebben. Hiertegenover staat dat onze orderportefeuille gespreid is over meer dan 200 projecten en geen van deze projecten meer dan 10 procent aan de jaaromzet bijdraagt.

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

5.3.5. Marktrisico woningbouw

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

- kosten verlagen;
- projecten kleinschaliger maken;
- intensiever samenwerken met woningcorporaties;
- woningen fabrieksmatig produceren;
- goedkopere woningen ontwikkelen.

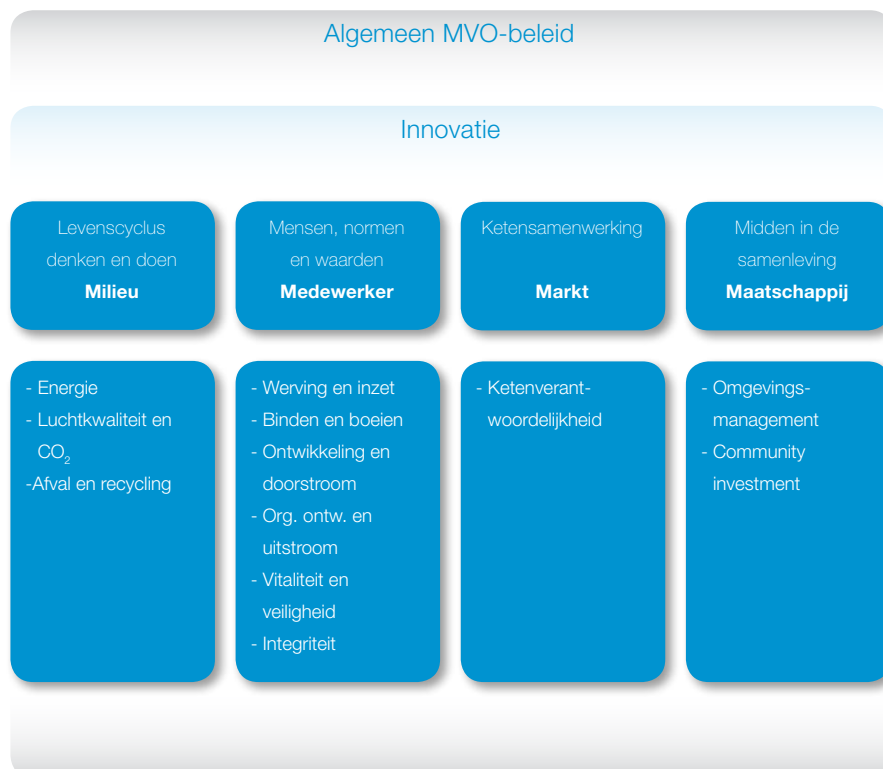
Hoewel de gevolgen van de recessie nog enige tijd voelbaar zullen zijn, biedt de woningmarkt op lange termijn een goed perspectief. Hierdoor en door de onderliggend goede kwaliteit van onze grondbank en de manier waarop we deze waarderen, achten we het risico van een materiële afwaardering op de grondposities van 154 miljoen euro beperkt. In 2011 is er voor 8 miljoen euro afgewaardeerd. De cumulatieve afwaardering bedroeg 18 miljoen euro.

*Groengas time-fill installatie,
Zuid-Kennemerland*



6. Ons MVO-beleid

Het MVO-speelveld is groot en de bouwsector is hierin een speler met veel invloed. We willen hierop insprijngen, maar we kennen onze beperkingen en moeten keuzes maken. Deze keuzes maken we op basis van onze stakeholderanalyse (zie pagina 98). Jaarlijks analyseren we eventuele verschuivingen in het speelveld waarop wij ons beleid aanpassen. In 2009 hebben we op basis van de materialiteitsanalyse elf onderwerpen gekozen. Deze MVO-aandachtsgebieden blijken nog steeds actueel. We hebben de MVO-onderwerpen verdeeld in de thema's milieu, medewerker, markt en maatschappij. In 2011 hebben we op deze elf onderwerpen beleid en doelen geformuleerd en deze in lijn gebracht met onze strategische pijlers. In het figuur hieronder ziet u hiervan een overzicht.



MVO-beleid Ballast Nedam: zorgen voor positieve impact

Samen werken aan een betere leefomgeving, voor nu én voor later, is ons uitgangspunt. Hierbij houden we rekening met een optimale balans tussen mens, milieu en maatschappij. Het resultaat: we realiseren blijvende kwaliteit. Dit doen we door gebruik te maken van onze innovatiekracht en een positieve impact te realiseren met een focus op de vijf thema's.

1. Levenscyclus denken en doen (milieu)
 - energie en CO₂: reduceren en investeren in duurzame energie(opwekking)
 - afval: bij de bron reduceren en grondstofuitputting tegen gaan
2. Onze mensen, normen en waarden (medewerker)
 - arbeidsomstandigheden: gezonde en veilige werkomgeving inrichten
 - integriteit: open en eerlijk communiceren en samenwerken
3. Ketensamenwerking (markt)
 - Ketenverantwoordelijkheid: optimaal waarde creëren samen met stakeholders
4. Midden in de samenleving (maatschappij)
 - maatschappelijke betrokkenheid: positieve impact bewerkstelligen in lokale gemeenschappen waar we werkzaam zijn
5. Innovatie ten behoeve van een kwalitatieve leefomgeving: samenhang tussen natuur, huisvesting, mobiliteit en energievoorzieningen optimaliseren met innovatieve oplossingen

In dit hoofdstuk krijgt u eerst een overzicht van de MVO-doelstellingen die hier in 2011 uit volgden en de resultaten die daarop zijn behaald (paragraaf 6.1). Vervolgens leest u per thema (milieu, medewerker, markt en maatschappij) en daaronder per onderwerp meer over deze doelstellingen en resultaten. Ook vindt u hierin de plannen voor 2012 en voorbeelden van onze MVO-projecten.

Hotel de l'Europe, Amsterdam



6.1. MVO-doelstellingen

Onze MVO-doelstellingen worden gedreven door onze zesde strategische doelstelling om steeds duurzamer te gaan werken. In 2011 hebben we de volgende MVO-doelen gesteld en resultaten behaald.

<i>Doelstelling 2011</i>	<i>Resultaat</i>	<i>Behaald/ Niet behaald</i>	<i>Toelichting in paragraaf</i>
12% minder CO ₂ -uitstoot gerelateerd aan de omzet ten opzichte van referentiejaar 2008.	CO ₂ -uitstoot met 12% gereduceerd. Totale uitstoot = 64.599 ton CO ₂ .	Behaald	Energie
Niveau 5 (hoogste niveau) handhaven op de CO ₂ -prestatieladder.	Niveau-5-certificaat behaald voor heel Ballast Nedam.	Behaald	Energie
CO ₂ -uitstoot op ten minste drie bouwplaatsen meten en analyseren.	In zes projecten is de CO ₂ -uitstoot in kaart gebracht.	Behaald	Energie
50% van onze nieuwe leaseauto's en bedrijfsauto's rijdt op CNG.	53,8% van alle nieuwe leaseauto's rijdt op CNG	Behaald	Luchtkwaliteit
Ziekteverzuim verlagen naar minder dan 4,8%.	Ziekteverzuim is 5,01%	Niet behaald	Vitaliteit
Alle cao-medewerkers minimaal één keer per twee jaar en alle UTA-medewerkers minimaal één keer per jaar een functioneringsgesprek.	64% van de medewerkers die in aanmerking komen voor een functioneringsgesprek	Niet behaald	Ontwikkeling en doorstroom
10% van alle medewerkers volgt minimaal één keer per jaar een interne opleiding, cursus of training.	Hoeveelheid: 11,8%. 47,5% van alle medewerkers hebben een cursus of training gevolgd. Bijna 25% daarvan werd intern georganiseerd.	Behaald	Ontwikkeling en doorstroom
Het aantal fatale ongevallen en verzuimongevallen onder medewerkers van Ballast Nedam is kleiner dan 9,0.	Score is 6,5 Geen fatale ongevallen en 48 verzuimongevallen	Behaald	Veiligheid
Geen overtredingen van de gedragscode.	Vier overtredingen (hierop zijn passende maatregelen genomen).	Niet behaald	Integriteit
Voor twee productgroepen worden duurzaamheidscriteria gedefinieerd.	Vanwege voortschrijdend inzicht geen invulling aan gegeven.	Niet behaald	Ketensamenwerking
Ten minste drie duurzame innovaties implementeren.	Vijf duurzame innovaties zijn in de implementatiefase beland en commercieel ingezet in de organisatie.	Behaald	Innovatie
Ballast Nedam behaalt voor ten minste 25 projecten het keurmerk Bewuste Bouwers.	45 projecten staan aangemeld. Een keurmerk wordt niet meer gegeven.	Behaald	Omgevingsmanagement

6.2. Levenscyclus denken en doen (milieu)

In het thema milieu gaat voor MVO-beleid onze aandacht allereerst uit naar energie en CO₂-uitstoot. Hoe kunnen we de één duurzaam ontwikkelen en de ander reduceren? Daarnaast willen we duurzaam omgaan met afval: bij de bron reduceren en grondstofuitputting tegengaan.

6.2.1. Energie

Het energiebeleid van Ballast Nedam is erop gericht om de komende jaren met de Trias Energetica tot een energiezuiniger en duurzamere bedrijfsvoering te komen. De voorraad fossiele brandstoffen is eindig en door schaarste en een stijgende vraag stijgen ook de brandstofkosten. Ballast Nedam erkent dit risico en zoekt naar mogelijkheden haar energieverbruik terug te dringen en daarmee de CO₂-voetafdruk te beperken. Daarnaast kiest Ballast Nedam in haar strategie ervoor om producten te ontwikkelen op het gebied van duurzame brandstoffen, windenergie en het opwerken van afvalstromen. Hiermee stimuleren we het (her)gebruik van duurzame bronnen, zowel intern als extern. Ook proberen we fossiele bronnen zo efficiënt mogelijk te gebruiken.

Doelstellingen 2011

CO ₂ -uitstoot reduceren met 12 procent, gerelateerd aan de omzet ten opzichte van referentiejaar 2008	Behaald
Certificaat niveau 5 (hoogste niveau) op de CO ₂ -prestatieladder behouden voor heel Ballast Nedam	Behaald
CO ₂ -uitstoot meten en analyseren op ten minste drie bouwplaatsen	Behaald

Resultaten 2011: reductie CO₂-uitstoot

Ballast Nedam gebruikt met name energie voor woon-werkverkeer, transport, inzet bouwmaterieel, productie in de fabrieken en op de bouwplaatsen. 60 procent van het energieverbruik zit in fossiele brandstoffen als diesel en benzine, 26 procent in aardgas en de resterende 14 procent in elektriciteit. Het gebruik van elektriciteit is bij Ballast Nedam vergoend door garantie van oorsprongcertificaten waterkracht en windkracht. Ook heeft Ballast Nedam groengascertificaten van CNG Net ingezet.

De voetafdruk van Ballast Nedam bevat de CO₂-uitstoot die wordt gegenereerd door energieverbruik. Om deze reden wordt de CO₂-voetafdruk gepresenteerd in het hoofdstuk energie. De CO₂-reductie doelstelling van 12 procent ten opzichte van de Nederlandse omzet is behaald. Onze doelstelling is om in 2020 30 procent CO₂-reductie te realiseren ten opzichte van referentiejaar 2008 gerelateerd aan de Nederlandse omzet.

De totale directe CO₂-emissies waren 58 727 en de indirecte CO₂-emissies waren 5 832 ton dat is in totaal 64 599 ton CO₂.

De CO₂-voetafdruk bestaat uit scope 1 (aardgas, diesel, benzine, cokes, CNG en overige fossiele brandstoffen) en scope 2 (electriciteit en stadswarmte) -emissies waarvan Ballast Nedam de rekening betaald heeft.

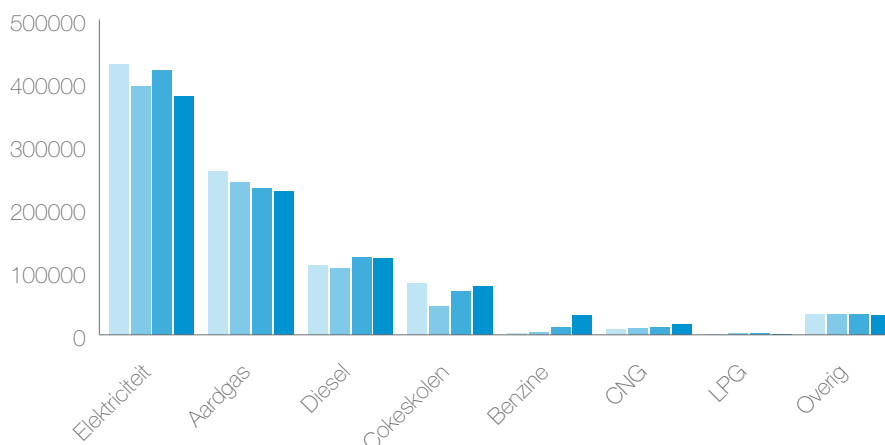
Overzicht CO₂-uitstootreductie

De CO₂-gegevens over de jaren 2008 t/m 2010 zijn herberekend volgens de nieuwe meetmethodiek van de SKAO prestatieladder 2.0. Daarnaast zijn in de data van 2008 t/m 2010 enkele correcties aangebracht.

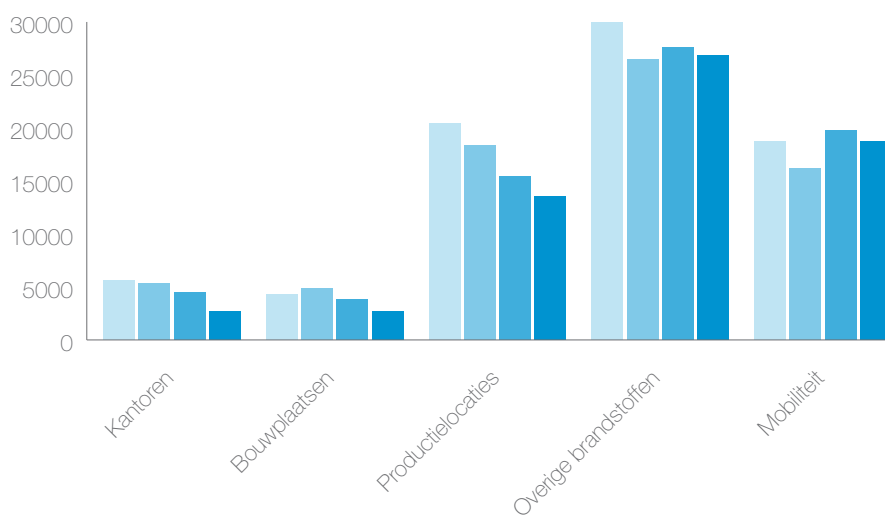
	2008	2009	2010	2011
CO ₂ (Nederlandse activiteiten) (kiloton)	79,1	71,1	71,1	64,6 (*)
Omzet cumulatief (Nederland) (m euro)	1 348	1 272	1 275	1 252
CO ₂ -uitstoot (t) per omzet (m euro)	58,7	55,9	55,8	51,6
Percentage versus basisjaar		95%	95%	88%
Reductie ten opzichte van basisjaar		5%	5%	12%

(*) maakt onderdeel uit van de KPMG assurance

Gigajoules per brandstoftype binnen Nederland (2008-2011)



CO₂ in tonnen per locatiesoort binnen Nederland (2008-2011)



Overige brandstoffen zijn bijvoorbeeld (rode) diesel, cokeskolen en benzine die op diverse locaties gebruikt zijn.

N329, Weg van de Toekomst

In het project Weg van de Toekomst worden leveranciers heel actief gevraagd mee te denken over oplossingen om CO₂ te verminderen. Maar ook om andere doelstellingen te behalen, zoals minder afval door minder verpakkingsmateriaal. We hebben deelgenomen aan de Bedrijvendag in Oss om ook de kleinere bedrijven te leren kennen en met hen te overleggen hoe we gezamenlijk de Weg van de Toekomst zo 'groen' mogelijk kunnen realiseren. Hierbij denken we in eerste instantie aan het beperken van transport.

Resultaten 2011: CO₂-prestatieladder

Ballast Nedam heeft zich gecertificeerd op (het hoogste) niveau 5 van de CO₂-prestatieladder. Het gaat om de prestatieladder nieuwe stijl (versie 2.0). Dit betekent dat Ballast Nedam niet alleen in staat is de eigen CO₂-uitstoot terug te dringen, maar ook haar projecten met minder CO₂-uitstoot kan realiseren.

In januari 2011 behaalde Ballast Nedam voor het eerst het hoogste niveau van de oorspronkelijke CO₂-prestatieladder, die ProRail heeft ontwikkeld. Inmiddels is de prestatieladder overigens verzelfstandigd en overgedragen aan de onafhankelijke Stichting Klimaatvriendelijk Aanbesteden en Ondernemen (SKAO). Deze stichting heeft versie 2.0 geïntroduceerd, die volledig aansluit bij het eisenpakket van een Economisch Meest Voordelige Inschrijving (EMVI).

De CO₂-prestatieladder wordt steeds belangrijker; niet alleen voor Ballast Nedam, maar voor de hele branche. De bouwketen kan met een helder en toegankelijk instrument de gezamenlijke CO₂-prestaties op projectniveau inzichtelijk maken voor de klant. Dat is maatschappelijk relevant, zeker voor bedrijven die meerwaarde willen bieden door ketensamenwerking.

Ballast Nedam ontwikkelt steeds meer kennis om een lifecyclebenadering te gebruiken voor projecten. Daarbij wordt niet alleen gekeken naar de eigen uitstoot op het project, maar ook in de hele keten (denk aan verbruik bij toeleveranciers en klanten). In 2011 heeft Ballast Nedam de producten asfalt en betonplaatvloer voor de tweede keer een levenscyclusanalyse gemaakt. In vergelijking met het basisjaar 2009 hebben we op beide producten een CO₂-reductie van 2 procent laten zien in 2010 (per eenheid product).

Resultaten 2011: CO₂-uitstoot meten en analyseren

Ballast Nedam heeft in 2011 de verbruiken op bouwlocaties van zes projecten in kaart gebracht. Het betrof vooral infrastructurele werken waar veel rode diesel werd verbruikt. In 2011 is een werkgroep Materieel aan de slag gegaan om te onderzoeken welke alternatieven ingezet kunnen worden om het verbruik van onder meer rode diesel te verminderen.

Het gaat om de volgende initiatieven binnen Ballast Nedam:

- Het afgelopen jaar hebben we onze medewerkers gestimuleerd aandacht aan hun reisgedrag te schenken. Onze duurzaamheidsweek stond in het teken van energiezuiniger rijden en slimmer reizen. Wij zijn lid geworden van Project Spitsvrij! Dit project stimuleert rijden buiten het spitsuur om files te voorkomen en flexibel werken te bevorderen. Ook doen we mee met de Campagne 2op5: twee dagen op de fiets naar het werk in plaats van met de auto. Diverse medewerkers komen inmiddels met een elektrische fiets naar het werk. Daarnaast bieden we poolauto's op CNG aan en staat er een elektrische scooter ter beschikking.
- In onze ijzergieterij Rademakers heeft een van onze eigen bedrijven een uitgebreide energiemonitoring gedaan. Op basis van hun bevindingen is het dak geïsoleerd en er wordt warmte hergebruikt uit het productieproces voor verwarming van de opslagloods.
- Vanuit het opleidingsprogramma 'Ondernemend in de Bouw' hebben twee medewerkers met ondersteuning van Ballast Nedam Materieel de Greenerator ontwikkeld. Dit is een 15 KVa stroomaggregaat dat zelf ter plekke volledig duurzaam stroom opwekt via wind- en zonne-energie in combinatie met accu's (zie p. 91 innovatie).
- Eind 2011 is het PV Priveproject opgestart. Doel van dit project is om Ballast Nedammedewerkers de mogelijkheid te geven tegen gereduceerd tarief een PV-installatie te laten installeren op hun eigen woning. Hiermee kunnen ze ongeveer twee derde van hun energieverbruik volledig duurzaam opwekken.
- Samen met 'De Meerlanden' is een opwerkingsinstallatie gebouwd die groengas maakt van biogas (zie p. 91 innovatie). Dit wordt geleverd aan het aardgasnetwerk.
- Binnen Ballast Nedam zijn diverse onderzoeken en initiatieven gestart binnen de logistieke keten om energiereducties te behalen in de keten (zie p. 89 over



ketenverantwoordelijkheid). Een ander voorbeeld is de vermindering van het aantal vervoersbewegingen voor de bouw van de iQwoning® (zie p. 92 innovatie).

Doelstellingen 2012

Gedifferentieerd beleid ontwikkelen en doelen stellen over specifieke energieverbruikers

Bevorderen dat medewerkers initiatieven nemen die energie-efficiëntie bevorderen en/of die gericht zijn op het ontwikkelen van op duurzame energie gebaseerde producten en diensten

In 2020 de CO₂-uitstoot met 30 procent reduceren (gerelateerd aan omzet 2008)

In 2012 de CO₂-uitstoot reduceren met 2 procent, gerelateerd aan de omzet (dit is 14 procent reductie ten opzichte van 2008)

De CO₂-prestatieladder handhaven op niveau 5 voor heel Ballast Nedam

Om onze doelstellingen waar te kunnen maken gaan we verder met het analyseren van onze activiteiten. Op die manier bepalen we waar de meeste energiereductie behaald kan worden. Vervolgens gaan we hier gedifferentieerd beleid op maken. Via ons innovatieplatform tok! blijven we duurzame initiatieven bevorderen. Onze duurzaamheidswerkgroepen bouw, infra, bouwplaats en materieel zetten hoog in op energie- en CO₂-reductie door maatregelen voor te leggen aan de uitvoering. Daarnaast zijn wij ons er terdege van bewust dat reductiepotentieel vooral met onze ketenpartners gerealiseerd kan worden. Onze inkopers zullen hierop het komende jaar getraind worden en leveranciers vragen we standaard om een CO₂-voetafdruk. Verder continueren we de campagne 2op5 om mobiliteit en slim reizen verder onder de aandacht van medewerkers te brengen.

Voor de CO₂-prestatieladder 2.0 gaan we in 2012 verder met het professionaliseren van onze rapportagestructuur. We verwachten namelijk dat het aantal projecten dat op deze manier wordt aanbesteed, toeneemt. Hierdoor zal er op steeds meer projecten van Ballast Nedam CO₂-bewust worden gebouwd. Doordat we aan klanten steeds vaker duurzame oplossingen bieden, verkrijgen we ook steeds meer inzicht in de consequenties die de diverse activiteiten hebben op het milieu.

Meetsystematiek CO₂-voetafdruk

Ballast Nedam rapporteert in haar voetafdruk de Scope 1- en Scope 2-emissies volgens het GHG Protocol van de Nederlandse activiteiten. De CO₂-emissiefactoren die gebruikt worden, zijn waar mogelijk conform de SKAO prestatieladder 2.0. Voor de energieverbruiken wordt gerekend met de energie die gebruikt is in de eigen processen. KPMG heeft dit jaar voor het eerst assurance verleend bij de CO₂-voetafdruk en de begeleidende tekst over dit onderwerp (zie p. 198 voor de verklaring).

6.2.2. Luchtkwaliteit en CO₂-emissiebeleid

Bouwactiviteiten hebben niet alleen tijdens de bouw een grote impact op het milieu. De keuzes die in de bebouwde omgeving worden gemaakt, blijven nog tientallen jaren van invloed. Bijvoorbeeld op de luchtkwaliteit. Zowel in onze eigen bedrijfsvoering als in projecten en bij gebiedsontwikkeling kiezen wij voor een aanpak die leidt tot een goede luchtkwaliteit.

Beleid

Om de luchtkwaliteit te verbeteren richten wij ons beleid op het verminderen van de uitstoot van CO₂, NOx en fijnstof. Omdat CO₂-uitstoot bij Ballast Nedam voornamelijk gerelateerd is aan energieverbruik, vindt u de CO₂-cijfers in het hoofdstuk energie. Om de hoeveelheid uitstoot van NOx en fijnstof te reduceren, verminderen we het gebruik van fossiele brandstoffen. Dat doen we zowel binnen ons eigen wagenpark als bij het materieel dat we inzetten bij projecten.

Daarnaast houden we ook in onze gebiedsontwikkeling rekening met de luchtkwaliteit. Voor locaties waar wij grondstoffen (gaan) winnen is natuurontwikkeling een standaard ingrediënt in ons plan. Bij de herinrichting van deze gebieden stellen we ons een duurzame leefomgeving tot doel.

Doelstelling 2011

50% van het aantal nieuwe leaseauto's en bedrijfsauto's rijdt op CNG

Behaald: 53,8%

Resultaten 2011

Diverse brandstoffen hebben een grote invloed op de luchtkwaliteit. Dat komt doordat er stikstofoxides en fijnstof vrijkomen als ze worden verbrand. Technologische vooruitgang helpt de fijnstof te reduceren. Denk aan roetfilters en het rijden op aardgas. Ballast Nedam stimuleert het rijden op aardgas al jaren. Al onze nieuwe auto's rijden in principe op CNG. Daar waar dit niet mogelijk of haalbaar is, schaft Ballast Nedam alleen auto's aan met roetfilters uit de milieuklasse A en B.

	Aantal auto's op CNG	% van totale wagenpark van Ballast Nedam
2010	189	10,5
2011	458	22,6

In 2011 hebben we 269 nieuwe CNG-auto's aangeschaft: 53,8 procent van de 500 nieuwe lease- en bedrijfsauto's die in 2011 nieuw ingezet zijn. Dit maakt dat we onze doelstelling hebben gehaald.

Doelstellingen 2012

Het aantal CNG-auto's in ons totale wagenpark met 5 procent laten groeien

Een gedifferentieerd luchtkwaliteitbeleid ontwikkelen

Onze doelstelling om het aantal CNG-auto's in ons totale wagenpark te laten groeien, realiseren we op twee manieren. Enerzijds door het wagenpark af te slanken; we stimuleren bijvoorbeeld Slim Reizen en het gebruik van Mobiliteitsbudgetten. Anderzijds door nieuw in te zetten auto's op CNG te laten rijden. Alleen de Raad van Bestuur mag de aanschaf goedkeuren van een auto die niet op CNG rijdt. De komende jaren gaan we de CNG-auto's omzetten naar biogas zodat niet alleen de uitstoot van NOx en fijnstof, maar ook de CO₂-uitstoot wordt teruggebracht.

Bij een aantal van onze toeleveringsbedrijven komt in het productieproces fijnstof vrij. Bij het frezen van asfalt was dit een groot probleem. Dit hebben we jaren geleden al opgelost door het vrijkomende fijnstof af te zuigen en weer toe te voegen aan het grove materiaal dat afgevoerd wordt. Bij onze asfaltinstallaties en onze ijzergieterij zijn rookgasreinigers geïnstalleerd. Bij al onze activiteiten blijven wij proactief kijken naar mogelijkheden om schadelijke luchtuitstoot te verder te doen verdwijnen.

Asfaltwinkel.nl

Asfaltwinkel.nl is een nieuw initiatief van Dura Vermeer in samenwerking met Ballast Nedam, BAM, KWS, Millenaar & Van Schaik, Ortec, WeegNet, Universiteit Twente en de Universiteit Tilburg. Asfaltwinkel.nl verzorgt integrale realtimeplanning van productie, transport en aflevering van standaardasfaltproducten op de bouwplaats. Meer dan ooit kan de productie van asfalt-menginstallaties worden geoptimaliseerd en het asfalttransport in tonkilometers worden verminderd. Dit gebeurt door productie en transport beter op elkaar af te stemmen. De ketensamenwerking van grondstoffenleveranciers, producenten, transporteurs en asfaltverwerkers maakt de betere afstemming mogelijk. Een constantere productie en minder transport leiden tot een beter eindproduct, meer efficiëntie en milieuwinst. www.asfaltwinkel.nl

6.2.3. Afval en recycling

De bouwsector levert de grootste bijdrage aan de afvalberg, circa 40 procent. We zijn ons er terdege van bewust dat we hier wat aan moeten doen. Ondanks dat meer dan 70 procent van het afval in de bouwsector via afvalverwerkingcentrales wordt hergebruikt, staat het onderwerp hoog op onze MVO-agenda.

Beleid

Ons beleid is gericht op het elimineren van afval. Dat doen we zodanig dat er geen negatieve impact ontstaat op het milieu en de maatschappij. Ook besparen we er onnodige kosten mee. Wij hanteren hierbij twee benaderingen:

1. kwantitatief. Bij de bron brengen we de hoeveelheid afval structureel terug. Dit doen we door de materiaalproductiviteit te verhogen: we voorkomen afval door processen te verbeteren en door te innoveren;
2. kwalitatief. We verminderen de schadelijke gevolgen van het afval. Dit betekent dat we grondstofuitputting tegengaan door hernieuwbare/secundaire materialen te gebruiken. Vervuiling bestrijden we door afbreekbare/herbruikbare materialen te gebruiken en de afvalverwerking te optimaliseren.

Resultaten 2011

Het uitvoeren van het afval- en recyclingbeleid is bij Ballast Nedam nog volop in ontwikkeling. Op grote bouwprojecten scheiden we ons afval, ook om verwerkingskosten te beheersen, maar dat gebeurt nog niet structureel genoeg. We zamelen wel altijd huishoudelijk afval, papier/karton en klein chemisch afval apart in, maar in de overige afvalstromen valt nog veel te verbeteren. Uiteraard worden gevaarlijke stoffen volgens de wettelijke voorschriften apart afgevoerd en verwerkt.

Het afgelopen jaar zijn meerdere interne onderzoeken afgerond naar het ontstaan van afval, zowel op de bouwplaats als in de eigen fabrieken en van onze toeleveranciers. Hieruit is een behoorlijk verbeterpotentieel naar voren gekomen, op financieel en operationeel gebied en op het gebied van duurzaamheid.

In 2011 hebben we een centrale werkgroep Afval & Recycling opgericht. Doel van deze werkgroep is om kennis te bundelen en delen en om daadkrachtige uitvoeringsmaatregelen vast te stellen. De werkgroep bekijkt afval integraal, en als een gevolg van beslissingen eerder in de keten. Door dit inzicht kunnen we op veel plekken in de keten ingrijpen, met zowel kwantitatieve als kwalitatieve maatregelen in de ontwerp-, realisatie- en afdankingsfase. U kunt hierbij denken aan een variëteit aan plannen, van herbruikbare modulaire bouwconcepten in de ontwerpfase tot afvalbeheersplannen tijdens de realisatie met optimalisaties van logistiek en voorraad. Uiteraard gaat dit in overleg met onze ketenpartners: de toeleveranciers en afvalverwerkers.

Daar waar toch afval ontstaat, wordt dit zo nuttig mogelijk hergebruikt. Dit gebeurt bij voorkeur binnen Ballast Nedam zelf. Dit doen we bijvoorbeeld al met grond- en grindafgravingen, bij opwerking van AEC-bodemas van afvalverbrandingsinstallaties, bij asfalt en bij puin. Is dit niet mogelijk, dan vertrouwen we op onze afvalverwerkers die de afvalstromen op grote schaal weten te transformeren in nieuwe grondstoffen (zie tabel).

Bescherming soorten, habitats, biodiversiteit en natuurgebieden

Ballast Nedam besteedt veel tijd en zorg aan het voorkomen van directe of indirecte aantasting van bos en natuur. Dat doen we al bij het opstellen van onze projectplannen, maar ook als we ze uitvoeren. Als dit niet mogelijk is, nemen we verzachtende en compenserende maatregelen. Leefgebieden van beschermde plant- en diersoorten die we moeten aantasten, realiseren we bijvoorbeeld elders en waar mogelijk ook beter en/of uitgebreider. Ons uitgangspunt hierbij is: geen nettoverlies aan natuur-, bos- en landschapswaarden.

Om dit beleid te ondersteunen volgen we de Gedragscode Flora- en faunawet. De soort- en habitatbescherming is hiermee op projectbasis (deels) geregeld. Voor de strikt beschermde soorten vragen we een ontheffing van de Flora- en faunawet aan. Per project brengen we onder meer ecologische, planologisch beschermde verbindingen in kaart. Ook houden we rekening met bestemmingplannen. Op basis van al die gegevens stellen we op projectbasis natuurtoetsen en compensatieplannen op.

In 2011 hebben we weer een deel van de oude grindwingebieden van Bichterweerd heringericht. Zo hebben we duizend zwarte populieren aangeplant. De zwarte populier is een autochtone boomsoort waarvan de populatie de afgelopen eeuw ernstig is afgenomen. Door nieuwe exemplaren te planten geven we een grote impuls aan de verspreiding van de oorspronkelijke soort in de Maasvallei. De verwachting is bovendien dat het te vormen zachthout-oobos niet alleen bijdraagt aan de luchtkwaliteit, maar ook aan de biodiversiteit. Het is bijvoorbeeld mogelijk dat de wielewaal zich meer in dit gebied laat zien. In 2011 hebben we 80 hectare nieuwe natuur in gebruik genomen.

*Gallowayrunderen en de jonge
boomaanplant van zwarte populieren in
het natuurgebied van de Maasvallei. Op
de achtergrond ziet u de installatie van
Bichterweerd.*



Afvalstroom	Tonnage	Verwerking in %	Behandeling	Resultaat
Bouw- en sloopafval	5.365,829	80	Recyclen en sorteren	Herbruikbare stromen
		20	Verbranden	Energieterugwinning
Puin	3.564,630	100	Omzetten naar product	Puingranulaat
Afvalhout van B-kwaliteit	786,270	100	Omzetten naar product	Houtspaanders
Bedrijfsafval	392,194	38	Omzetten naar product	IcoPowerpellets
		62	Verbranden	Energieterugwinning
Grond	188,100	100	Reinigen en hergebruiken	
Groenafval	114,200	100	Composteren	Compost en Groene energie
Vlakglas	87,400	100	Recyclen	
Papier/karton	73,904	100	Recyclen	
Afvalhout A-kwaliteit	45,600	100	Omzetten naar product	Houtspaanders
Afvalhout C-kwaliteit	26,820	100	Verbranden	Energieterugwinning
Kunststoffen divers	24,338	100	Recyclen	
Overige afvalstromen (KGA)	22,163	100	Diverse behandelingen	
Ijzer	21,460	100	Recyclen	
Gips	8,800	100	Recyclen	
Dakafval	2,460	100	Storten	
Totaal 2011	10.724,168		Scheidingsgraad	50%
Totaal 2010	13.280,000			44%
Totaal 2009	16.849,000			30%

De tabel geeft de afvalstromen weer zoals onze vaste partner deze in 2011 heeft opgehaald. De tabel geeft daarmee helaas nog geen volledig inzicht in de totale hoeveelheid afval. Net als vorig jaar is dit jaar de totale hoeveelheid geregistreerd afval afgenomen. Dit is mede te verklaren doordat er minder bouwactiviteit was.

De scheidingsgraad is afgelopen jaar verder verbeterd. Waar in 2009 slechts 30 procent van het afval werd gescheiden van bouw- en sloopafval, was dit in 2011 al 50 procent. Een goede trend die we de komende jaren gaan doorzetten. Meer hierover leest u bij de doelstellingen voor 2012.

Doelstellingen 2012

We creëren eenduidig en meetbaar inzicht in de afvalstromen die binnen geheel Ballast Nedam ontstaan (bouw, infra, toelevering)

We ontwikkelen actief maatregelen voor betere afvalreductie en -scheiding door geheel Ballast Nedam en de ketens waarvan het concern deel uitmaakt



Medimall

Werkend aan de MediMall in Rotterdam hadden we bij het aanbrengen van de gevelplaten te maken met een enorme hoeveelheid snijverlies – ongeveer 25 procent. Ons uitvoeringsteam bedacht hierin overleg met de architect een oplossing voor: het restafval werd gebruikt voor plafonds. Dit is een van de voordelen van volledige design and build-projecten: we hebben meer invloed op de uitvoering ervan.

Wij realiseren ons dat – vooral in projecten – de organisatiegraad bepaalt hoezeer we de afvalstroom kunnen beperken. In 2012 gaan we afvalbeheersplannen maken voor alle grote projecten en van de processen van specialistische- en toeleveringsbedrijven. Dit helpt bewustwording vergroten bij de projectmanagers en bouwplaatspersoneel. Door duidelijke maatregelen te communiceren werken we toe naar minder afval en een bewuster gebruik van materialen. Ook stimuleren we om al in de ontwerpfase van een project op kwaliteit en kwantiteit van afval te sturen. We blijven doorgaan met beter inzicht te verkrijgen in de afvalstromen die binnen ons concern en bij projecten ontstaan.

6.3. Onze mensen, normen en waarden (medewerkers)

Een goed MVO-beleid begint bij het eigen bedrijf. Daarom kijken we kritisch naar onze eigen arbeidsomstandigheden: is de werkomgeving gezond en veilig? Hierbij speelt integriteit een belangrijke rol: we willen open en eerlijk communiceren en samenwerken.

6.3.1. Goed werkgeverschap

Ballast Nedam is ervan overtuigd dat het succes in de bouw valt of staat met de betrokkenheid van de eigen medewerkers bij het werk. Deze betrokkenheid is het best gewaarborgd door een inspirerende en uitdagende werkomgeving te bieden. Door een bedrijf te zijn waar de medewerkers trots op kunnen zijn.

Ballast Nedam is een werkgever waar mensen bewust voor kiezen en waar concrete mogelijkheden zijn voor persoonlijke groei. Onze medewerkers hebben de mogelijkheid om een gezonde verhouding te creëren tussen zakelijk en privé bestede tijd.

Het aantrekken, behouden en ontwikkelen van goede en goed gemotiveerde medewerkers staat centraal in ons P&O-beleid. In deze context is, naast de medewerker zelf, het management verantwoordelijk voor de inzet, ontwikkeling en welzijn van het personeel. De vijf thema's van het P&O-beleid zijn:

- Werving en inzet
- Binden en boeien
- Vitaliteit en gezondheid
- Ontwikkelen en uitstroom
- Organisatie-ontwikkeling en doorstroom

Meer over het beleid en de doelstellingen leest u in de volgende paragrafen.

Werving en inzet

Ballast Nedom benadert de arbeidsmarkt actief om talentvolle medewerkers aan te trekken. Ook bieden wij zinvolle stages, afstudeerplaatsen en leerplaatsen aan mensen die zich voorbereiden voor de arbeidsmarkt. De instroom van jonge medewerkers, ook aan de 'onderkant' van de arbeidsmarkt, blijft van belang. Niet alleen voor de continuïteit in de kennisoverdracht, maar ook voor een evenwichtige leeftijdsopbouw in onze organisatie. Op verschillende manieren creëren we mogelijkheden om talentvolle medewerkers aan te trekken. Zo onderhouden we contacten met scholen, stellen we scholings- en stage-werkplekken beschikbaar, en bieden we aantrekkelijke loopbaanperspectieven.

Resultaten 2011

Het laatste jaar heeft Ballast Nedom 312 jonge medewerkers een stage- of een afstudeerplaats geboden. Daarnaast hebben 123 leerlingen het afgelopen jaar een leerwerkplaats in het kader van een BBL-opleiding (Beroeps Begeleidende Leerweg) gekregen.

Van de 312 nieuwe, jonge medewerkers waren er 40 van het vrouwelijke geslacht. Dit is dezelfde verhouding als de verdeling tussen mannen en vrouwen in ons bedrijf. Het percentage vrouwen dat in 2011 is aangenomen, ligt 2 procent hoger dan het jaar ervoor.

Opvallend is dat ruim de helft van alle vrouwen parttime werkt, tegen slechts zo'n 4 procent van de mannen. Om erachter te komen of zij gemiddeld evenveel verdienen als hun mannelijke collega's, hebben wij in 3 categorieën functies van gelijke zwaarte de basissalarissen vergeleken tussen mannen en vrouwen. Waar de basissalarissen verschillen, zijn geen redenen te noemen die terug te voeren zijn op het verschil in geslacht. Gezien de beperkte aantallen in deze categorieën bij de vrouwen wordt het verschil voornamelijk verklaard door het verschil in leeftijd en aantal jaren in dienst. 94 procent van de medewerkers valt onder een Collectieve arbeidsovereenkomst. De overige 6 procent is cao-volgend. Het gaat hier om 224 werknemers.

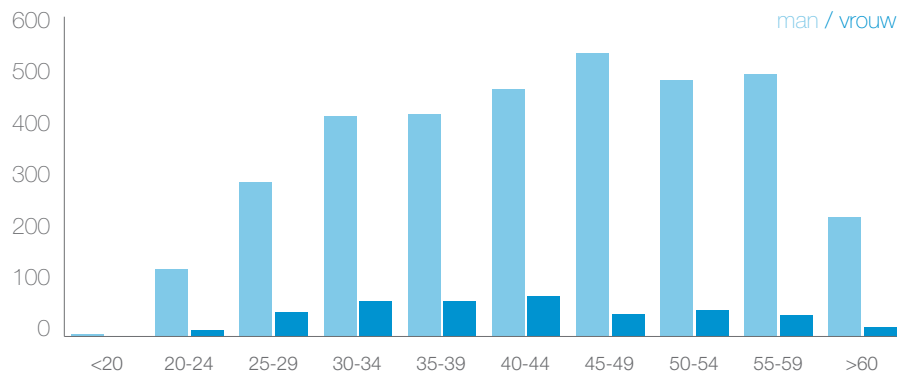
Totale personeelsbestand naar type werk, arbeidsovereenkomst, regio en geslacht

	Man	Vrouw	Totaal
Fte binnenland	3369	344	3713
Fte buitenland	76	12	88
Fte buitenland (*)			60
Fte totaal	3445	356	3861

	Man	Vrouw	Totaal
Fulltime	3309	178	3487
Parttime	138	238	376
Buitenland (*)			126
Totaal	3447	416	3989

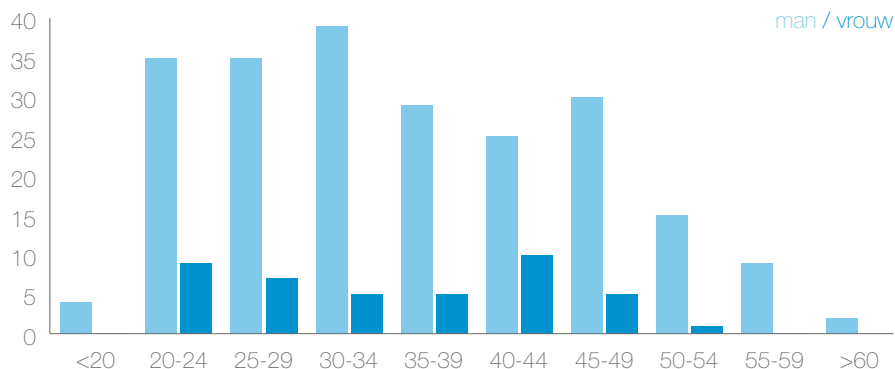
(*) Van 126 medewerkers in het buitenland zijn deze gegevens niet in centrale bestanden opgenomen. In het verslag hanteren we de 3863 medewerkers van wie de gegevens wel volledig geregistreerd zijn.

Aantallen man-vrouw in dienst naar leeftijdsgroep



Ook in economisch slechte jaren is het noodzakelijk om goed geschoold technisch personeel aan te trekken. Ballast Nedam selecteert daarbij niet op criteria zoals leeftijd, geslacht, geaardheid en religie. Vaak zoeken wij medewerkers met de juiste ervaring, maar ook schoolverlaters met een goede studieachtergrond trekken wij regelmatig aan.

Instroom naar leeftijd per geslacht



Doelstelling 2012

Minimaal 300 stagiairs en afstudeerders per jaar

Minimaal 100 leerlingen van het leerlingstelsel per jaar

Minimaal 10 trainees op hbo- en wo-niveau per jaar

Om deze doelstellingen in 2012 te halen zetten we de aandacht voort voor instroom en begeleiding van mensen die zich vanuit hun studie willen oriënteren op de arbeidsmarkt in de bouwnijverheid.

Binden en boeien

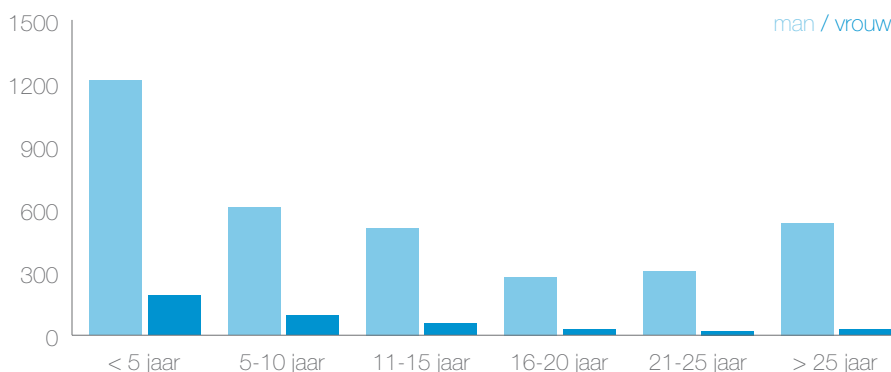
Onder het P&O-thema binden en boeien verstaan we bij Ballast Nedam:

- goede medewerkers behouden door ze een uitdagende werkomgeving te bieden;
- aantrekkelijke arbeidsvoorwaarden bieden;
- mogelijkheden bieden voor Het Nieuwe Werken: thuiswerken, virtueel werken, op een andere locatie werken of andere werktijden benutten;
- elke twee jaar de betrokkenheid en tevredenheid van onze medewerkers meten.

Medewerkers voor langere tijd aan Ballast Nedam binden

Langer werken vraagt om een actief beleid waarbij werkgever en werknemer samen werken aan een adequate inzetbaarheid en motivatie van werknemers. Bijna een kwart van alle medewerkers die uit dienst gaan, gaan met pensioen. Er is wel een trend dat medewerkers steeds later met pensioen gaan en daarna nog wel parttime willen blijven werken, met meer vrijheid qua uren.

Aantal jaren in dienst naar geslacht



Resultaten 2011

Eens per twee jaar onderzoeken wij in alle bedrijfsonderdelen de tevredenheid en betrokkenheid van onze medewerkers. Zo stelt Ballast Nedam vast hoe haar medewerkers denken over aspecten zoals de interne samenwerking, veilig werken, de eigen ontwikkelingsmogelijkheden en toekomstperspectieven. Ook komen zaken aan de orde die meer te maken hebben met onze integriteit, zoals discriminatie of agressie op de werkvloer of andere vormen van ongewenst gedrag. Op 'algemene tevredenheid' scoorden wij in 2011 een 7,0.

Waar we in bepaalde delen van onze organisatie medewerkers willen behouden, moeten we in andere delen van de organisatie juist inkrimpen. Dit is helaas soms onvermijdelijk als we de continuïteit van de werkgelegenheid in de toekomst veilig willen stellen. In een aantal situaties is het mogelijk om boventallig geworden medewerkers intern een andere functie aan te bieden bij een ander bedrijfsonderdeel. Als er geen andere mogelijkheden zijn, is een ontslagsituatie het laatste traject. Het afgelopen jaar is hier sprake van geweest bij Waco Lingen Beton, waar een zeer ingrijpende reorganisatie nodig was. In totaal kwamen honderd arbeidsplaatsen te vervallen. Met de aanpassing van de productiecapaciteit van de regiobedrijven van Ballast Nedam Infra zijn 115 arbeidsplaatsen vervallen. Doordat we een eigen mobiliteitsbureau hebben ingericht, hebben een aantal medewerkers relatief snel binnen of buiten Ballast Nedam een andere werkplek gevonden.

Doelstelling 2012

Medewerkers gemiddeld 10 jaar of meer in dienst

Score medewerkersonderzoek per bedrijfsonderdeel: 7 of hoger

In het komende jaar gaan we meer doen om medewerkers die Ballast Nedam belangrijk vindt, te behouden voor de toekomst. Dat doen we met loopbaangesprekken. Ook starten we weer een medewerkersonderzoek om de tevredenheid over en betrokkenheid bij ons bedrijf te kunnen meten.

Vitaliteit en gezondheid

Vitale medewerkers hebben energie, veerkracht, voelen zich sterk en fit, zijn bereid zich in te spannen, lang en onvermoeibaar door te werken, hebben grote mentale veerkracht en doorzettingsvermogen. Onder vitaliteitsbeleid verstaan wij het geheel aan activiteiten dat erop is gericht om medewerkers lichamelijk en geestelijk gezond te krijgen of te houden, en medewerkers fit te houden of te maken. Met ons beleid willen wij bij de uitvoering van alle activiteiten de vitaliteit, de gezondheid en het welzijn van al onze medewerkers beschermen en bevorderen.

Doelstelling 2011

Ziekteverzuim verlagen naar minder dan 4,8 procent	Niet gehaald
--	--------------

Resultaten 2011

Percentage ziekteverzuim

2007	2008	2009	2010	2011
5,70%	5,00%	5,00%	4,78%	5,01%

Ballast Nedam kende in 2011 voor het eerst in jaren een stijging van het verzuim. Verzuim vertoont een cyclisch patroon dat varieert met de economische situatie. Het verzuim is niet gestegen doordat er vaker werd verzuimd, maar doordat er langer werd verzuimd. Tweederde van het verzuim kwam door arbeidsongeschiktheid van langere duur (meer dan zes weken). Vooral bouwplaatsmedewerkers en productiepersoneel hebben een niet-geringe kans op arbeidsongeschiktheid, omdat zij door de aard van hun werk eerder klachten krijgen aan het houding- en bewegingsapparaat.

In de lengte van verzuim speelt ook leeftijd een rol. Verzuim onder twintigers duurt gemiddeld één week, onder dertigers gemiddeld twee weken, onder veertigers drie weken en onder vijftigplussers zelfs bijna vier weken. Op oudere leeftijd komen chronische aandoeningen vaker voor.

De re-integratie van langdurig zieken heeft onze volle aandacht maar is in een aantal gevallen lastig te beïnvloeden. Daarnaast heeft het integrale vitaliteitsbeleid tijd nodig om in de volle breedte effectief te kunnen worden. Een belangrijk instrument hierbij zijn periodieke gezondheidskeuringen. Daarmee investeren we in het voorkómen van ziekteverzuim door medewerkers te stimuleren om hun conditie op peil te houden. Alle medewerkers nodigen we periodiek uit om deel te nemen aan een gezondheidskeuring, een vitaliteitscheck en een onderzoek naar de leefstijl. Deze keuringen worden georganiseerd en gefinancierd door de Stichting Arbouw en uitgevoerd door de aangewezen arbodienst. Afhankelijk van hun score krijgen medewerkers producten en diensten aangeboden die hen stimuleren om hun belastbaarheid, zowel fysiek als mentaal, te vergroten. Alle medewerkers van Ballast Nedam kunnen tegen een sterk gereduceerd tarief deelnemen aan bedrijfsfitness.

In 2009 is Ballast Nedam samen met de Vrije Universiteit een project Vitaal in Praktijk gestart. Hierbij wordt uitgegaan van deelname aan periodieke gezondheidskeuringen en onderzoek gedaan naar een aanpak die moet leiden tot een betere leefstijl en minder lichaamsgewicht. Het project richt zich op bouwplaatsmedewerkers en productiepersoneel. Intussen hebben in 2011 meer dan 500 medewerkers hieraan deelgenomen. De resultaten verwachten we in 2012.

Doelstelling 2012

Ziekteverzuim verlagen naar minder dan 4,8 procent

90 procent van de medewerkers neemt deel aan een PAGO (periodiek arbeidsgezondheidskundig onderzoek)

Minder dan 10 procent van de deelnemers aan een PAGO scoort in de categorie 'slechte conditie'

In 2012 gaan we een eigen regiemodel doorvoeren waarin we als Ballast Nedam meer zeggenschap en regie hebben over de inzet en re-integratie van zieke medewerkers. We willen het deelnamepercentage aan de PAGO-keuringen verhogen, door medewerkers hiervoor planmatig uit te nodigen.

Ontwikkeling en doorstroom

Ontwikkeling en doorstroom betekent voor Ballast Nedam:

- opleidingstrajecten aanbieden voor goed ondernemerschap en professioneel vakmanschap;
- concrete loopbaanontwikkeling voor degenen die zich kunnen ontwikkelen naar functies met meer of andere verantwoordelijkheid.

De ambitie van Ballast Nedam vraagt om talentvolle, gemotiveerde en goed opgeleide medewerkers. Medewerkers moeten zich ontwikkelen en juiste loopbaankeuzes maken, zodat hun functie en hun carrière aansluit bij hun achtergrond, opleiding en ambitie. De medewerker is er zelf verantwoordelijk voor keuzes te maken in zijn ontwikkeling en loopbaan. Dat vraagt om samenwerken, openstaan voor kritiek en bereid zijn om te veranderen en te ontwikkelen.

Doelstelling 2011

Alle cao-medewerkers hebben minimaal één keer per twee jaar en alle UTA-medewerkers hebben minimaal één keer per jaar een functioneringsgesprek	Niet behaald
---	--------------

10 procent van alle medewerkers volgt minimaal één keer per jaar een interne opleiding, cursus of training	Behaald
--	---------

Resultaten 2011

Wij vinden het belangrijk dat onze medewerkers breed inzetbaar zijn. Dat krijgt inhoud door aandacht voor inzetbaarheid, vitaliteit, de ontwikkeling van kennis en kunde en talentontwikkeling. Ballast Nedam investeert in medewerkers zodat ze optimaal kunnen bijdragen aan de realisatie van hun werkzaamheden. Jaarlijks plannen we een reeks activiteiten in om de prestaties en de ontwikkeling van medewerkers te meten en te bespreken. Het persoonlijk ontwikkelingsplan (POP) is een belangrijk onderdeel van deze beoordelingscyclus en geeft richting aan de inzet van opleidingen.

Onder UTA voeren we consequent een of andere vorm van functioneringsgesprek. Onder bouwplaatsmedewerkers en productiepersoneel wordt om de twee jaar een functioneringsgesprek gevoerd, waarvan we in 2011 al meer dan de helft hebben gedaan. In deze gesprekken wordt met de medewerker gesproken over de geleverde prestaties, de doelstellingen voor de komende periode en de mogelijkheden voor verdere loopbaanontwikkeling.

Het afgelopen jaar heeft 64 procent van de medewerkers die ervoor in aanmerking* kwamen een functioneringsgesprek gehad (54 procent cao- en 69 procent UTA-medewerkers). Daarmee hebben we de doelstelling niet gehaald.

**Alle medewerkers die langdurig ziek zijn, binnen één jaar met pensioen gaan of minder dan één jaar in dienst zijn, hebben we niet meegenomen in de telling van de beoordelings- en functioneringsgesprekken.*

Ballast Nedam heeft een breed aanbod aan opleidingen. Met dit opleidingspakket en uitgebreide studiefaciliteiten streven wij naar een duurzame relatie met onze medewerkers. 47,5 procent van alle medewerkers heeft in 2011 een cursus of training gevolgd. Bijna 25 procent daarvan werd in-company georganiseerd.

Gemiddeld aantal uren dat een werknemer per jaar besteedt aan opleidingen, onderverdeeld naar werknemerscategorie en naar geslacht

	Man	Vrouw
CAO	23	20
UTA	137	64
Totaal	127	61

Doelstelling 2012

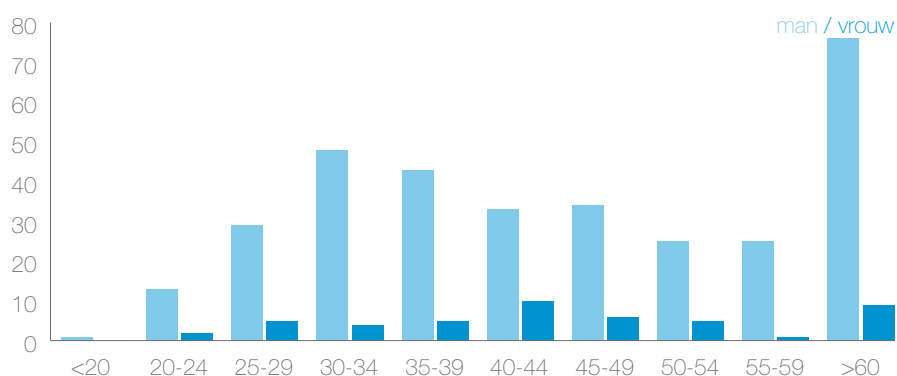
Alle medewerkers hebben minimaal eenmaal per jaar een beoordelings- of functioneringsgesprek

30 procent van alle medewerkers volgt minimaal één keer per jaar een cursus, opleiding of training

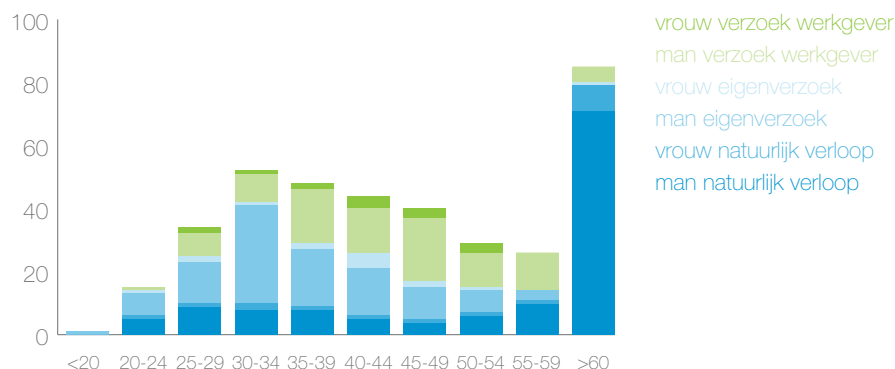
We gaan het komende jaar consequenter om met de cyclus van beoordelingen om een hoger percentage afgeronde beoordelingsgesprekken te realiseren. Verder wil Ballast Nedam meer investeren in de ontwikkeling van competenties van haar medewerkers. Het werken in de bouwnijverheid verschuift naar meer innovatieve vormen van aannemen en realiseren van bouwprojecten waarvoor andere competenties van medewerkers worden gevraagd.

Organisatie-ontwikkeling en uitstroom

Personeelsverloop per leeftijdsgroep en geslacht



Redenen van uitstroom



Ons dochterbedrijf Heddes heeft de laatste jaren op vele fronten onder hoogspanning moeten functioneren. In de opstart van de nieuwe organisatie lag de focus op het primaire proces, het ontwikkelen en bouwen van mooie projecten. Het team dat Heddes heeft gevormd, heeft het eerste jaar onder de vlag van Ballast Nedam als zeer positief ervaren. De opdrachtgevers vinden Heddes weer een aantrekkelijke bouwpartner. Ook onderaannemers en leveranciers worden zeer direct betrokken bij bestaande en nieuwe projecten. Zowel de opdrachtgevers als de onderaannemers en leveranciers geven aan veel vertrouwen te hebben in de nieuwe organisatie. De samenwerking en integratie met Ballast Nedam gaat veelal op een prettige en collegiale manier. Dit geeft iedereen voldoende vertrouwen in een stabiele toekomst.

Ook in andere omgevingen heeft Ballast Nedam werkgelegenheid weten te behouden of creëren. Een voorbeeld van een nieuw initiatief voor nieuwe werkgelegenheid is de start van de bouw van iQwoningen®. Andere grote projecten zoals Avenue 2, A-lanes A15 en de Nuon Magnum Centrale hebben gezorgd voor een structurele werkgelegenheid.

Anderzijds heeft Ballast Nedam de moeilijke beslissing moeten nemen te stoppen met het grootste deel van de activiteiten van Waco Lingen Beton. Dit bedrijf, dat al sinds jaren onderdeel is van het concern, had vanwege slechte aanhoudende financiële resultaten in een slechte markt, geen reden van bestaan meer. Uiteindelijk hebben we ervoor moeten kiezen om slechts een klein deel van de activiteiten voort te zetten. Honderd medewerkers verloren hun baan. Door een mobiliteitsbureau in te richten en te zorgen voor een doorlopend sociaal plan, heeft Ballast Nedam geprobeerd om snel zo veel mogelijk medewerkers van Waco Lingen Beton te plaatsen op een nieuwe functie – intern of extern. Met de aanpassing van de productiecapaciteit van de regiobedrijven van Ballast Nedam Infra zijn 115 arbeidsplaatsen vervallen.

6.3.2. Veiligheid

Veiligheid is een van de kernwaarden van Ballast Nedam. Wij willen dat veilig werken in onze genen komt te zitten. Wij vinden dat onze medewerkers en onderaannemers hun werkzaamheden veilig moeten (kunnen) uitvoeren, zodat iedereen na een dag werken weer veilig en gezond thuis komt. Ons doel is een letselvrij Ballast Nedam.

Beleid

Het veiligheidsbeleid binnen Ballast Nedam is erop gericht een proactieve veiligheids-cultuur te creëren. Dit houdt onder andere in dat:

- veiligheid en veilig werken zijn geïntegreerd in de planning van projecten;
- medewerkers trots zijn op de veiligheidsprestaties;
- medewerkers op elkaar en hun omgeving letten;
- leidinggevendenden het advies en de verbeteracties op het gebied van veiligheid waarderen;
- ongevallen grondig en systematisch worden onderzocht;
- de uitkomsten daarvan door het bedrijf worden verspreid om het geleerde te delen;

- er tweerichtingscommunicatie is over veiligheid tussen bouwplaats en management;
- Ballast Nedam ook zijn onderaannemers en leveranciers helpt om te voldoen aan de hoge veiligheidseisen.

Doelstellingen 2011

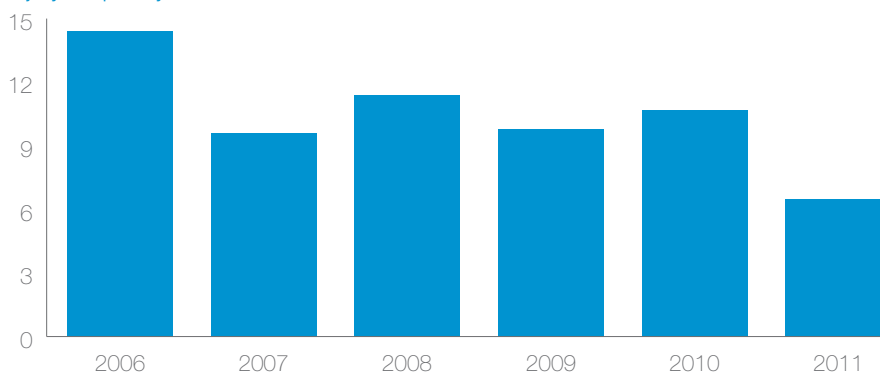
Het aantal fatale en verzuimongevallen onder medewerkers van Ballast Nedam is kleiner dan 9

Behaald

Resultaten 2011

Het aantal ongevallen dat binnen Ballast Nedam heeft plaatsgevonden is in 2011 flink gedaald ten opzichte van de jaren daarvoor. De dalende trend van de afgelopen jaren zet zich daarmee voort. In totaal hebben 48 ongevallen met verzuim plaatsgevonden tijdens 7,4 miljoen gewerkte uren. De injury frequency, het aantal verzuimongevallen per miljoen gewerkte uren, bedraagt hiermee 6,5 (2010: 10,7). De exacte reden voor de daling van het aantal ongevallen is moeilijk aan te geven. De verhoogde aandacht voor veiligheid in de gehele organisatie speelt een belangrijke rol.

Injury frequency



Doelstellingen 2012

Het aantal ongevallen met fatale afloop is 0

De injury frequency (het aantal fatale- en verzuimongevallen onder medewerkers van Ballast Nedam per miljoen gewerkte uren) is kleiner dan 6,5

Ballast Nedambreed implementeren we de uniforme KPI's op basis van de internationale OSHA-richtlijn (Occupational Safety & Health Administration)

Safety Alerts

In 2011 zijn we begonnen de resultaten van ongevalsonderzoeken in onze organisatie bekend te maken. Het (interne) veiligheidsadviesbureau Dibec heeft een aantal ongevallen onderzocht die hebben geleid tot verzuim. De resultaten hebben we verwoord in zogeheten Safety Alerts en op intranet gepubliceerd.

Onze doelstelling voor 2012 is om onze veiligheidsprestatie van 2011 verder te verbeteren. Om dit te bereiken moeten onze medewerkers en onderaannemers zich bewuster worden van veiligheid en veilig werken. Dat willen we bereiken:

- met aandacht van het management;
- door onveilige situaties actief te melden en op te lossen;
- door helder te communiceren over veiligheid, bijvoorbeeld over geleerde lessen en verbeteracties.

Vanaf 2012 gaan we de prestatie-indicatoren op het gebied van veiligheid uniformeren op basis van de OSHA-richtlijn (Occupational Safety & Health Administration). Steeds meer klanten vragen om deze internationale norm. Samen met andere grote Europese bouwers zijn we de definities en de wijze van registreren op basis van de OSHA aan het

afstemmen. Hierdoor kunnen we ongevallen binnen en buiten Ballast Nedam eenvoudiger analyseren en vergelijken.

Aandacht voor onveilige situaties

Het terugbrengen van het aantal ongevallen begint bij het terugbrengen van het aantal onveilige situaties. Als onveilige situaties zich niet voordoen of snel opgelost worden, ontstaan er ook geen ongevallen die tot letsel kunnen leiden. Binnen Ballast Nedam gebruiken we de 'rodevlaggenmethode' en SOS-meldingen (signalering onveilige situaties) om onveilige situaties aan te merken en op te lossen. Er zijn in 2011 enkele tientallen meldingen binnengekomen waarop we actie hebben ondernomen.

6.3.3. Integriteit

Beleid

Alle medewerkers van Ballast Nedam moeten de Ballast Nedam gedragscode kennen en zich eraan houden. Met de gedragscode laten we zien waar wij voor staan en waar wij ons aan houden. De gedragscode bevat en vertegenwoordigt onze kernwaarden:

- integriteit;
- duurzaamheid;
- interne samenwerking;
- veiligheid;
- respect;
- professionaliteit.

De gedragscode dient als basis voor ons gedrag – ook voor leidinggevenden, die hierin een voorbeeldfunctie vervullen.

Ons cluster Ballast Nedam Bouw & Ontwikkeling is lid van de NEPROM, de Nederlandse Vereniging van Projectontwikkeling Maatschappijen, gevestigd in Voorburg. Wij houden ons aan de NEPROM-gedragscode en beschikken over een functionerend transactieregister.

Doelstelling 2011

De gedragscode wordt nul keer overtreden

Niet behaald

In 2011 zijn er zes meldingen gedaan van mogelijke overtredingen van de gedragscode. De meldingen gingen onder meer over fraude, corruptie, valsheid in geschrifte en alcoholgebruik tijdens werktijd. Na nader onderzoek bleken twee meldingen ongegrond. Op de overige meldingen hebben wij passende maatregelen getroffen. Van de medewerkers die zich schuldig hadden gemaakt aan valsheid in geschrifte en corruptie hebben wij de arbeidsovereenkomst direct beëindigd. Twee medewerkers hebben een berisping gekregen en er is een gerechtelijke procedure gestart vanwege fraude. Er zijn geen gevallen van discriminatie gemeld.

In 2011 breidde Ballast Nedam het aantal compliance officers uit van drie naar acht personen. De voornaamste taak van een compliance officer is onze medewerkers bewust te maken over de gedragscode, en preventieve processen (laten) inrichten. Ook kunnen (mogelijke) overtredingen bij de compliance officers worden gemeld. Zij bepalen vervolgens welke actie nodig is.

Sinds afgelopen jaar volgen alle UTA-medewerkers van Ballast Nedam binnen drie maanden na indiensttreding een e-learningmodule over de gedragscode. In deze module worden medewerkers uitgedaagd om na te denken over integriteitsdilemma's die zij tegen kunnen komen in hun werk en over de manier waarop zij hiermee om moeten gaan. Denk bijvoorbeeld aan corruptie, belangenverstrengeling en mededingingsregels. Vanaf de start van dit initiatief tot het moment van schrijven hebben in totaal 2058 UTA-medewerkers de e-learningmodule voltooid. Dit is 51,6 procent van het totaal aantal

Ballast Nedam medewerkers. In 2011 hebben 381 medewerkers aan deze e-learning deelgenomen, waarvan 100 leidinggevers. Tegelijkertijd volgden 220 leidinggevers van Ballast Nedam een op maat gemaakte workshop integriteit. Het doel hiervan was dat zij zich bewuster zouden worden van integriteit, en vaardigheden zouden opdoen om integriteitsdilemma's bespreekbaar te maken met hun medewerkers.

In 2011 zijn er geen rechtszaken vanwege concurrentiebelemmerend gedrag, anti-kartelpraktijken en monopolistische praktijken gestart. Ook zijn er geen significante boetes of niet-monetaire sancties opgelegd wegens het niet naleven van wet- en regelgeving.

Doelstelling 2012

De gedragscode wordt nul keer overtreden

100 procent van de UTA-medewerkers van Ballast Nedam volgt binnen zes maanden na indiensttreding een e-learningmodule over de gedragscode

Voor 2012 en de daaropvolgende jaren blijft Ballast Nedam bij haar doelstelling van nul overtredingen van de gedragscode. Om deze doelstelling te halen, willen wij de bewustwording van de medewerkers (blijven) vergroten en het gedrag van medewerkers beïnvloeden. Dat doen wij met leerprogramma's, waaronder de e-learningmodule, en diverse doelgroepgerichte activiteiten. In 2012 bekijken we of er een specifieke training/module voor CAO-medewerkers wordt ontwikkeld, waardoor zij beter bekend raken met de inhoud van de gedragscode en de concrete toepassing ervan op hun dagelijkse handelingen. Ook besteedt ons interne magazine Blauwdruk, dat vier keer per jaar verschijnt, aandacht aan de onderwerpen uit de gedragscode. Naast de anonieme telefonische meldlijn introduceert Ballast Nedam in 2012 een web-based meldingssysteem, waar onze medewerkers overtredingen van de gedragscode anoniem kunnen melden.

6.4. Ketensamenwerking (markt)

We dragen samen met de stakeholders ook een ketenverantwoordelijkheid: we willen optimaal waarde creëren. Hiertoe werken we aan innovaties die een kwalitatieve leefomgeving bevorderen. Hierin is er samenhang tussen natuur, huisvesting en mobiliteit en zijn de energievoorzieningen geoptimaliseerd.

6.4.1. Ketenverantwoordelijkheid

De roep om samenwerking in de keten wordt ook in onze sector steeds belangrijker. De praktijk is echter weerbarstig. Naast wet- en regelgeving die materialen en procedures voorschrijft, blijft het een uitdaging om belemmerende traditionele rolpatronen te doorbreken en om onderling openheid van zaken en vertrouwen te geven. We werken hieraan door, zij het nog schoorvoetend, de dialoog aan te gaan.

Beleid

Een keten bestaat voor Ballast Nedam uit een verticale keten (inkoop) en een horizontale keten. In de verticale keten zitten de verschillende partijen die betrokken zijn of worden in een project of proces. Hierbij ligt de nadruk op (interne) leveranciers en onderaannemers. In de horizontale keten zitten partijen die in verschillende stadia van een project of proces betrokken zijn, zoals opdrachtgevers, adviseurs en ontwikkelaars net als onderhouds-bedrijven en beheerders. Ons beleid is momenteel vooral gericht op de inkoopketen. Daarbij werken we toe naar een situatie waarbij onze partners, in de gehele keten waarin we opereren, optimaal samenwerken. Ons uitgangspunt hierbij is dat alle partijen zich verantwoordelijk voelen voor de mensen, het milieu en de maatschappij en daar aantoonbaar naar handelen.

Doelstellingen 2011

Voor twee productgroepen worden duurzaamheidscriteria gedefinieerd

Niet behaald

Resultaten 2011

De doelstelling hebben wij niet gehaald. Dat heeft ermee te maken dat duurzaamheids-criteria op basis van productgroepen niet goed bleken te werken. In onze sector wordt veel maatwerk geleverd. Specifieke criteria opleggen werkt dan eerder belemmerend dan motiverend. Leveranciers kennen hun product het beste; aan ons de taak om vroegtijdig met hen om de tafel te zitten om op projectbasis tot de meest passende oplossing te komen. Alleen zo dragen we bij aan een lagere belasting van ruimte, grondstoffen en energie, een kleinere CO₂-voetafdruk, aan betere kwaliteit, lagere levenscycluskosten en faalkosten, innovatie en kennisborging. Het afgelopen jaar hebben wij ons productgroep-management verder vormgegeven om kennis en contacten te bundelen van specifieke producten. Dit helpt ons efficiënter te opereren maar biedt ook mogelijkheden om samen met leveranciers na te denken over toepassingen en oplossingen die beter zijn dan wat we afzonderlijk kunnen bereiken. Een voorbeeld is de samenwerking met verschillende partijen om de logistiek te optimaliseren (zie voorbeeld Logistiek pagina 89).

Ons inkoopbeleid is gericht op een goede prijs-kwaliteitverhouding. Wanneer een leverancier grondstoffen of halffabricaten levert, voldoen de leveringen te allen tijde aan de wettelijke eisen. In 2011 hebben we met verschillende leveranciers ook maatschappelijke aspecten besproken. We hebben gewerkt aan een gedragscode voor leveranciers met eisen op het gebied van mens en milieu. Deze gedragscode gaan we in 2012 implementeren.

Doelstellingen 2012

Vanaf 1 maart 2012 maakt de gedragscode integraal deel uit van ieder nieuw inkoopcontract

Vanaf 2017 kunnen alle leveranciers en onderaannemers van Ballast Nedam een relatieve CO₂-reductie aantonen

Ballast Nedam onderschrijft de ILO- en de OESO-richtlijnen en verwacht van haar leveranciers dat zij dit ook doen. Overtreden ze de internationale regels dan komen ze op een lijst met leveranciers waar we geen zaken mee willen doen. Als we zaken doen met leveranciers uit zogenaamde 'risicolanden', dan toetsen we naast kwaliteit ook of er kinderarbeid plaatsvindt en of de arbeidsomstandigheden in orde zijn. In 2011 hebben we dit één keer gedaan in China. Een externe auditor voerde het onderzoek uit en alles bleek in orde.

Om duurzaamheid minder vrijblijvend te maken, voegen we vanaf maart 2012 bij ieder inkoopcontract ook een gedragscode voor leveranciers en onderaannemers toe. Onze inkopers worden getraind om het gesprek aan te gaan over de impact van keuzes die in de keten worden gemaakt – bijvoorbeeld op energieverbruik en CO₂-uitstoot. In lijn met de CO₂-prestatieladder willen wij ook onze keten stimuleren om maatregelen te nemen. Het resultaat moet zijn dat leveranciers over vijf jaar een relatieve CO₂-reductie kunnen aantonen. Omdat wij niet willen voorschrijven, maar onze partners willen betrekken bij oplossingen, is het onze ambitie om onze leveranciers eerder te betrekken in het bouwproces. Bijvoorbeeld door al bij tenders aan leveranciers vragen wat projectspecifiek de beste oplossing is. Met een aantal 'partners' gaan we het komende jaar op deze manier een tender aanpakken. Een ander initiatief is onze deelname aan het programma Verduurzaming Betonketen.

Voorbeeld logistiek

In vergelijking met andere sectoren wordt in de bouwsector relatief weinig aandacht besteed aan ketenlogistieke aspecten en logistiek management. Met het oog op steeds meer binnenstedelijke herontwikkelingslocaties wordt logistiek echter steeds belangrijker. Ballast Nedam is in 2011 een project gestart met als doel de logistieke processen te optimaliseren. Hiervoor werkten we samen met toeleveranciers (Vrolijk Prefab Betonbouw en BTB Riedas), logistiek dienstverleners (COMBEX Transportbedrijf en Transportbedrijf Maters) en software- en dienstenleverancier IBM Nederland. De partijen willen een begin maken met nieuwe vormen van samenwerking op het gebied van logistieke coördinatie. Deze pilot wordt uitgevoerd bij het project Amstelcampus aan de Wibautstraat in Amsterdam en wordt ondersteund door het Dutch Institute for Advanced Logistics (Dinalog).

Voorbeeld Woonteam+

Een goed voorbeeld van ketensamenwerking in de horizontale keten is de samenwerking tussen BNBO West en opdrachtgever Havensteder in het initiatief Woonteam+. Zij optimaliseerden alle activiteiten en processen waardoor ze functioneerden als één bedrijf voor de groot onderhoudsketen. Daardoor is de voorbereidingstijd aanzienlijk verkort, zijn de stichtingskosten verlaagd en is de klanttevredenheid hoger. Woonteam+ heeft een gemeenschappelijke en eenduidige uitstraling richting de huurders van Havensteder. Komend jaar optimaliseert Ballast Nedam zowel de groot onderhoudsketen als de nieuwbouwketen. 2012 wordt ook het jaar waarin de samenwerking met de onderaannemers en leveranciers meer aandacht krijgt. Met de campagne Ballast Nedam Breakfast Club willen we met nieuwe klanten in gesprek gaan over ketensamenwerking.



Voorbeeld Betonketen

Ballast Nedam doet mee aan het brancheprogramma Verduurzaming Betonketen, geïnitieerd door MVO Nederland. Samen met achttien andere vernieuwende bedrijven en organisaties uit de gehele betonketen werken we aan een visie op een duurzamere sector. De onderwerpen gaan verder dan milieu alleen; ook sociale aspecten zijn onderdeel van de visievorming. Het doel is dat we door beter samen te werken in de keten komen tot duurzame grondstofwinning, duurzame gebouwen en constructies.

In vijf werkgroepen (definitie, energie, emissie, grondstoffen, biodiversiteit en ecosysteemdiensten) werken we aan deze visie. Het programma heeft ook geresulteerd in een Green Deal met de overheid die eind 2011 werd gesloten. Dit stimuleert ook andere bedrijven aan te haken bij het initiatief.



FSC Bouw Award

Het renovatieproject Schollevaar van opdrachtgever Havensteder in Capelle aan den IJssel, uitgevoerd door Ballast Nedam en TimmerSelekt Doornenbal, was genomineerd voor de FSC Bouw Award. Het project heeft de tweede prijs gewonnen. De jury van de FSC Bouw Award heeft elk genomineerd project beoordeeld: hoe innovatief was het FSC-hout toegepast, hoeveel moeite was er genomen, hoe duurzaam was het project in het algemeen en hoeveel FSC-hout werd er toegepast? Ballast Nedambedrijven zijn FSC-gecertificeerd. We passen FSC-hout toe in projecten die we zelf ontwikkelen, en bij andere projecten op verzoek van de klant.

6.4.2. Ons innovatiebeleid

Innoveren is voor Ballast Nedam cruciaal. Alleen door te innoveren kunnen we duurzame totaaloplossingen blijven aanbieden in de gebouwde omgeving. Innovatie maakt ons sterker. Door te innoveren vernieuwen we onszelf, verkennen we samen nieuwe wegen en kunnen we koploper zijn in onze branche en voor onze klanten. Door innovatie en open samenwerking met partners worden marktkansen gecreëerd. Dat vertaalt zich in business en zorgt ervoor dat Ballast Nedam een zichtbaar onderscheidende positie in de markt heeft ten opzichte van de concurrentie. We zijn ervan overtuigd dat innovatie ook leidt tot duurzaamheid – en vice versa. Ballast Nedam zet dan ook hoog in op innovatie.

Innovatie draait niet alleen om nieuwe hightechproducten, maar bijvoorbeeld ook om nieuwe manieren van samenwerken, bestaande productiemiddelen slim combineren, nieuwe contractvormen bedenken of kansen creëren in nieuwe markten. Een goed voorbeeld daarvan is de succesvolle positie van Ballast Nedam op de markt voor publiek-private samenwerkingsprojecten. Maar ook onze initiatieven op het gebied van windenergie en aardgas/biogas getuigen van innovatie.

Een voorbeeld van innovatief processen herontwerpen is de succesvolle manier waarop wij in onze organisatie omgaan met Bouw Informatie Modellen (BIM). Ook procesinnovaties op de werkvloer hebben in 2011 veel aandacht gekregen: het Lean Construction Managementprogramma heeft zijn eerste positieve resultaten opgeleverd. Deze innovaties resulteren direct in kostenbesparingen en genereren nieuwe business. Innoveren levert dus ook geld op.

'Innoveren is geen afdeling, maar een mentaliteit.' Daarom werkt er in Ballast Nedam een klein en wisselend team van mensen aan innovatie. Hun doel is om de organisatie continu aan te sporen om te innoveren. Daarnaast hebben we alle medewerkers opgeroepen om actief invulling te geven aan innovatie. Medewerkers op de werkvloer en op kantoor, maar ook de directies en bestuurders. Het gaat op alle niveaus om het stimuleren van creativiteit en samenwerking. Ook geven we aan wat de belangrijke onderwerpen zijn waarop we willen innoveren. Innoveren heeft in belangrijke mate te maken met het creëren en delen van ideeën én het maken van keuzes.

Innovatie: onze missie, visie en strategie

Onze visie op innovatie: alleen door open samenwerking en heel veel ruimte voor creativiteit bedenk je het beste idee. Laat mensen vrij en spoor ze aan. Erken en waardeer hun ideeën. Dit leidt uiteindelijk tot succesvolle en gerealiseerde innovaties.

Onze innovatiemissie: innovatie verankeren in de haarvaten van Ballast Nedam.

Onze innovatiestrategie: een (virtuele) innovatieve netwerkorganisatie opbouwen binnen Ballast Nedam, een gemeenschappelijke taal creëren, maximale aandacht geven aan en aansporen tot creativiteit en continu communiceren en informeren.

Voorbeelden van onze initiatieven om innovatie te stimuleren:

- tok!, het digitale idee- en discussieplatform van Ballast Nedam, dat we openstellen voor het bedrijfsleven, kennisinstellingen en overheden;
- de innovatietafels en een jaarlijkse innovatiedag die we organiseren;
- de onderzoeksagenda's die we opstellen in samenwerking met universiteiten en hogescholen.

Op corporate niveau is een directeur innovatie verantwoordelijk voor het innovatiemanagementproces. Daar worden activiteiten uitgevoerd op het gebied van de thema's faciliteren, verbinden, informeren, adviseren en (inter)nationaal vertegenwoordigen. Daarmee maken we het innovatieve karakter van Ballast Nedam inzichtelijk, versterken we de innovatiekracht en onderhouden we contacten met nationale en internationale instanties.

2011: vijf nieuwe, praktische innovaties

In 2011 hebben wij vijf duurzame innovaties daadwerkelijk uitgevoerd. Deze hebben we commercieel ingezet in onze organisatie.

Greenerator

Een standaardzeecontainer vormt de basis voor de Greenerator. Op de container zijn zonnepanelen en een windmolen bevestigd, waardoor energie wordt opgewekt. De Greenerator is dus een 'groen aggregaat', gelijkwaardig aan een regulier 15 KVA-aggregaat dat op bouwplaatsen wordt gebruikt – zowel qua kosten als qua energieopbrengst. Een groot voordeel van de Greenerator: zodra hij staat, heb je er geen omkijken meer naar. Waar je bij een regulier dieselaggregaat regelmatig terug moet om diesel bij te vullen, loopt dit groene aggregaat volledig zelfstandig op zon en wind. Er staan continu accu's standby die voor drie dagen energie opslaan voor als er geen zon en wind is (wat overigens in Nederland niet of nauwelijks voorkomt). Daarnaast is de Greenerator bruikbaar voor opslag.

Gaskraan voor groengas (uit biogas)

Op donderdag 17 november 2011 is bij De Meerlanden in Haarlemmermeer een bijzondere gaskraan open gedraaid: een kraan voor groengas gemaakt van groente- fruit- en tuinafval. De kraan voedt het lokale aardgasnet. Ook wordt het groengas gebruikt als klimaatneutrale autobrandstof. De Meerlanden maakt hiermee, samen met Ballast Nedam en CNG Net, een grote sprong op weg naar een lokale circulaire economie: bewoners in de regio De Meerlanden* zamelen gft-afval in. Dit afval wordt verwerkt bij het afvalbedrijf in Rijsenhout en precies daar ook weer gebruikt: de inzamelwagens van De Meerlanden rijden klimaatneutraal op het zelf ingezamelde gft-afval. Auto's die op groengas rijden, dragen bij aan een betere luchtkwaliteit.

Om deze innovatieve installatie te realiseren hebben we samengewerkt met De Meerlanden, Liander en Greenchoice. Ballast Nedam IPM realiseerde de opwerkingsinstallatie om van ruw biogas groengas te maken. CNG Net, een dochteronderneming van Ballast Nedam, plaatste het groengastankstation op het terrein van De Meerlanden en openbare vulpunten op andere locaties in Nederland. Liander maakte het mogelijk dat groengas in het lokale aardgasnet kon worden gevoed. En dankzij Greenchoice kan het groengas verhandeld worden. Certificaten, uitgegeven door Vertogas, bewijzen dat het om groengas gaat.

Als de installatie optimaal draait, produceert De Meerlanden ongeveer 3 miljoen kubieke meter groengas per jaar. Dit is voldoende voor ongeveer 1.250 voertuigen. Bij De Meerlanden rijden nu 37 (10 in bestelling) van de in totaal 128 wagens op groengas (prullenbakkenwagens, bestelwagens, een veegwagen, inzamelwagens). In 2016 kan De Meerlanden haar diensten bijna volledig klimaatneutraal uitvoeren; dan rijden alle wagens op groengas.

Groengas is een van de vijf producten die de verwerkingsinstallatie van Ballast Nedam oplevert. De andere zijn:

- compost (een natuurlijke bodemverbeteraar);
- warmte (broeiwarmte van compostering verwarmt een nabij gelegen kwekerij);
- water (met proceswater sproeien de veegwagens van De Meerlanden de straten schoon);
- CO₂ (bij opwerking van biogas worden methaan en CO₂ gescheiden. Van methaan wordt het groengas gemaakt, CO₂ gaat naar kwekerijen in de buurt als groeibevorderaar en vervanger van fossiele CO₂).

iQwoning®

De iQwoning® is een innovatief woonconcept van Ballast Nedam. Het bijzondere van de iQwoning® is dat de woningen zo ver mogelijk worden afgebouwd in de fabriek. Op de bouwplaats worden ze vervolgens binnen zes weken woonklaar gemaakt. De iQwoning® staat voor duurzaamheid op alle fronten.

- De maximaal fabrieksmatige productiewijze bespaart 30 tot 40 procent op vervoer van en naar de bouwplaats.
- De woningen zelf zijn ook zeer duurzaam. Alle iQwoningen® hebben minimaal een gemiddelde GPR-score van 8. (GPR gebouw meet de kwaliteit van een gebouw op vijf thema's.)
- De duurzaamheidskenmerken leveren ook wooncomfort op. De woningen zijn goed geïsoleerd en zeer geluiddicht door zogeheten ankerloze woningscheidende spouwmuuren van beton. Het binnenklimaat blijft gezond door natuurlijke ventilatie, energiezuinige vloerverwarming op de begane grond en convectoren op de eerste verdieping.
- Standaard scoort de iQwoning® al ruim onder de EPC-norm van 0,6 (in de energieprestatiecoëfficiënt EPC wordt de energiezuinigheid van een gebouw uitgedrukt). Als u uw duurzaamheidsambities op wilt schroeven is dat geen enkel probleem.

Zo biedt de iQwoning® wooncomfort van hoge kwaliteit en gaat het zijn maatschappelijke verantwoordelijkheid niet uit de weg

Offshore wind

Ballast Nedam werkt sinds 2011 met geboorde funderingen voor offshore windturbines. De gangbaarste fundering voor deze windturbines is een enkele holle stalen buispaal met een diameter van 4,5 tot 6,5 meter, die in de zeebodem wordt geheid. Op deze paal wordt met een groutverbinding een transitiestuk geplaatst waarmee verticale heiafwijkingen kunnen worden gecorrigeerd. Heien op zee komt echter steeds meer onder druk te staan vanwege de schadelijke gevolgen voor vissen en zeezoogdieren en er worden beperkingen opgelegd aan de duur en het geluidsniveau van het heien. Daarnaast is gebleken dat de groutverbinding zich in de praktijk slechter gedraagt dan voorspeld. De geboorde fundering rekent af met deze problemen. Er is namelijk geen geluidsoverlast, en de fundering bestaat uit één onderdeel zonder groutverbinding (in ieder geval de stalen Simplified Drilled Foundation).

BIM

Een ander goed voorbeeld is de toepassing van Bouw Informatie Modellen (BIM). Met deze procesinnovatie kunnen we de samenwerking in het bouwproces veel beter inrichten en faalkosten fors terugdringen. Dankzij de grote stappen die we met BIM hebben gemaakt, zijn we klaar om onze projecten efficiënter aan te pakken en ontwerp-, realisatie en beheer- en onderhoudsprocessen te optimaliseren. In 2011 hebben we belangrijke stappen gezet bij de implementatie van BIM in onze projecten en de ontwikkeling van de technologie erachter. Dat zien onze opdrachtgevers ook. De Rijksgebouwendienst schrijft vanaf 1 november 2011 BIM voor bij geïntegreerde contracten. Ook Rijkswaterstaat is enthousiast over onze aanpak. Daarnaast worden onze medewerkers van het Ballast Nedam BIM Centrum veelvuldig gevraagd op (inter)nationale evenementen te komen spreken over BIM. Zo hebben zij in 2011 een presentatie verzorgd tijdens de First Annual BIM Conference in the Middle East in Abu Dhabi.

Our Common Future 2.0: inspirerende visie op de toekomst
In mei 2011 heeft Jan Jonker, hoogleraar duurzaamheid aan de Radboud Universiteit Nijmegen het boek *Our Common Future 2.0* gepresenteerd aan Ruud Lubbers. Dit boek kan worden beschouwd als de Nederlandse opvolger van het 25 jaar oude Brundtlandrapport met een visie op duurzaamheid. Aan dit boek hebben vierhonderd vrijwilligers gewerkt. Het boek behandelt thema's als afval en energie, spiritualiteit en voeding, water en wonen. Ballast Nedam heeft zich aan het initiatief gecommitteerd en het thema wonen gefaciliteerd. Diverse medewerkers van ons hebben deelgenomen aan verschillende thema's en onze CEO Theo Bruijninx is een van de ambassadeurs. Het project heeft geleid tot vele dialogen tussen verschillende typen stakeholders en heeft veel inspiratie en kennisuitwisseling gebracht. Alle bezoekers van de Innovatiedag hebben van Ballast Nedam het boek ter inspiratie meegekregen.

Doelstellingen 2012

In 2012 realiseren wij drie (duurzame) innovaties door op het gebied van innovatie samen te werken met ketenpartners.

Er wordt een grote hoeveelheid aan ideeën en vraagstukken op tok! besproken. Die kunnen we natuurlijk niet allemaal volledig uitwerken tot succesvolle innovaties. We moeten duidelijke keuzes maken in dat proces. Wij geloven dat het verstandig is om die keuzes samen met onze stakeholders te maken. Om dat te bereiken, gaan we in 2012 de eerste stappen zetten op het gebied van open innovatie.

- We gaan gesprekken aan met onze stakeholders zoals we dat ook in 2011 hebben gedaan.
- Vanaf maart 2012 gaan we het tok!-systeem openstellen voor onze stakeholders, zodat we kunnen samenwerken in onze ideemanagementomgeving.
- We starten met tok! innovatietafels, waarbij we de digitale wereld fysiek maken en over specifieke onderwerpen met verschillende stakeholders tegelijk kunnen spreken.

6.5. Midden in de samenleving (maatschappij)

In deze paragraaf leest u meer over de maatschappelijke betrokkenheid van Ballast Nedam. Hoe kunnen we positieve invloed uitoefenen op de lokale gemeenschappen waarin we werken?

6.5.1. Omgevingsmanagement

Beleid

Omgevingsmanagement betekent voor Ballast Nedam dat we omgevingspartijen vinden en bij alle fasen van een project betrekken. Ons doel is om niet alleen onze eigen, maar ook de gezamenlijke doelen te onderkennen en ervoor te zorgen dat we projectdoelen halen. We sturen en meten hierbij op communicatie, veiligheid, verzorgd werken en een milieubewuste en sociale houding.

Onze werkzaamheden zorgen bijna onvermijdelijk voor enige vorm van overlast. We gaan hier bewust mee om door de dialoog aan te gaan met betrokkenen en belangen af te stemmen. We zien criteria op dit gebied ook steeds belangrijker worden in de verschillende tenders. In lijn met ons beleid zorgen wij in onze projecten voor de veiligheid van en heldere communicatie met publiek, medewerkers, klanten en overige stakeholders. Ook zorgen we ervoor dat de leefomgeving en het milieu kwalitatief verbeteren.

Doelstelling 2011

Ballast Nedam behaalt voor ten minste 25 projecten het keurmerk Bewuste Bouwers

Behaald

Resultaten 2011

In 2011 waren 45 projecten aangemeld bij Bewuste Bouwers, die ook de Bewuste Bouwcode (voorheen: het keurmerk Bewuste Bouwers) hebben gekregen. Hiervan zijn 22 nieuwe bouwplaatsen in 2011 aangemeld. De doelstelling is hiermee ruim gehaald. Uiteraard zien we nog verbeterpunten, zoals proactiever communiceren met omwonenden, weggebruikers en andere stakeholders. Projecten waar omgevingsmanagement belangrijk is, zijn de binnenstedelijke projecten A2 Maastricht en de A15 Maasvlakte - Vaanplein.

Omgevingspartijen die meer informatie willen over een van onze projecten, kunnen over het algemeen terecht bij een informatiecentrum of de website van het desbetreffende project. Ook organiseren we regelmatig informatiebijeenkomsten voor buurtbewoners. Mensen kunnen klachten melden via de projectenwebsites.

Doelstellingen 2012

Alle projecten boven de 5.000.000 euro en ieder binnenstedelijk project boven de 250.000 euro in Nederland wordt aangemeld als Bewuste Bouwerproject

Op alle projecten boven de 500.000 euro dient de rol van omgevingsmanagement geborgd te worden in de projectorganisatie

In 2012 gaat Ballast Nedam haar strategie verstevigen door de rol van omgevingsmanagement eenduidig te omschrijven en te verankeren in de projectorganisatiestructuur. Wij blijven de Bewuste Bouwercode (voorheen het keurmerk Bewuste Bouwers) steunen en maken deze code een verplicht onderdeel van onze projecten boven de 5.000.000 euro en voor onze binnenstedelijke projecten boven de 250.000 euro. De Bewuste Bouwercode let onder meer op de zorg voor publiek, medewerkers en milieu, op hoe je als bouwer omgaat met de veiligheid in die omgeving en hoe je communiceert met de omwonenden.

Onder de noemer omgevingsmanagement maken wij de belangen van en communicatie met onze omgeving een speerpunt in onze projecten. In 2012 gaan we werken aan een collectief en universeel systeem om klanttevredenheid bedrijfsbreed te kunnen meten.

Omgevingsmanagement bij A2 Maastricht

Omgevingsmanagement is rekening houden met de belangen van omwonenden. Bij de A2 bij Maastricht gebeurt dat heel concreet door bij alle werkzaamheden rekening te houden met de impact op de leefomgeving van omwonenden. Zo is het voor veel stadsgenoten even wennen als er een fietstunnel op een doorgaande route wordt gesloten. Natuurlijk is de wijziging goed aangegeven met borden, maar Avenue2 (consortium Ballast Nedam en Strukton) zorgt ook voor verkeersregelaars de eerste dagen. Omdat de wijziging op 5 december inging, hebben de eerste dag Sint en zijn Pieten lekkers uitgedeeld aan alle fietsers die de nieuwe overgang gebruikten.

6.5.2. 'Community investment'

Betrokkenheid bij de maatschappij is voor Ballast Nedam een vanzelfsprekende en ook serieuze zaak. Wij investeren in de samenleving om de kwaliteit van leven voor iedereen te verbeteren. Ons actieve beleid op maatschappelijke betrokkenheid staat in directe relatie met de visie van Ballast Nedam en met onze kernactiviteiten. Dit houdt in dat we (lokale) gemeenschappen (communities) die daar het meest behoefte aan hebben, ondersteunen met een combinatie van tijd, kennis, geld en expertise. Het gaat hierbij over het begrijpen van het effect dat keuzes over onze bedrijfsvoering hebben op gemeenschappen, en de belangrijkste maatschappelijke vraagstukken die hen treffen. Een 'community' is een groep mensen of een geografische locatie.

Beleid

Ballast Nedam realiseert blijvende kwaliteit door excellente investeringsprogramma's gericht in te zetten op gemeenschappen (communities) die daar het meest behoefte aan hebben. Door hen op langere termijn te ondersteunen in hun maatschappelijke vraagstukken wil Ballast Nedam de grootst mogelijke positieve impact bewerkstelligen. Ballast Nedam is ervan overtuigd dat door een gerichte, langere betrokkenheid de gemeenschap het meest gebaat is en daarmee ook de samenleving in zijn geheel.

Wij richten ons hierbij op de volgende drie thema's:

1. Onderwijs

Ons doel is een groep jongeren, in het bijzonder degenen met een sociale achterstand, door steun van Ballast Nedam in staat te stellen een succesvolle loopbaan op te bouwen.

2. Werkgelegenheid

Ons doel is een groep mensen, in het bijzonder degenen die een aanzienlijke barrière te overwinnen hebben, door steun van Ballast Nedam in staat te stellen vaardigheden, kennis, ervaring en/of zelfvertrouwen op te bouwen. Dit kan hun helpen om aan een baan te komen en/of een baan te behouden.

3. Ondernemerschap

Wij willen een maatschappelijke verandering teweegbrengen. Daarom ondersteunen en initiëren wij zelf samenwerkingsverbanden die oplossingen bieden aan maatschappelijke vraagstukken. Financiële winst is hierbij niet het primaire doel, maar is wel nodig om maatschappelijke vooruitgang te boeken. De verbetering van het sociale en economische welzijn van de gemeenschap(pen) is hierbij de maatstaf.

Resultaat 2011

Met 'community investment' bewerkstelligt Ballast Nedam een positieve impact. In 2011 hebben wij de beleidsthema's op navolgende wijze invulling gegeven:

1. Onderwijs: bevorderen van scholing in de lokale omgeving van onze projecten. In de convenanten die we sluiten met de lokale overheid, staan afspraken met onder meer onderwijsinstellingen. De 'social return' is gericht op praktijkgerichte opleidingen en behoud van vakmanschap.
2. Werkgelegenheid: Ballast Nedam maakt afspraken met uitzend- en arbeidsbureaus en welzijnsorganisaties. Dit doen we om werkgelegenheid te bevorderen in de lokale omgeving van onze projecten.

Voorbeeld van onderwijs en werkgelegenheid:

Op het project A2 Maastricht krijgt met de zogeheten A2-school het begrip 'social return' op een nieuwe manier vorm. De A2-school is een samenwerkingsverband tussen de gemeente Maastricht, het UWV en de sociale werkvoorziening. Het doel van deze samenwerking is om mensen met een grotere afstand tot de arbeidsmarkt weer aan het werk te krijgen. Om dit te realiseren hebben Avenue2 en de gemeente Maastricht een convenant in het kader van 'social return' ondertekend. Hierin hebben zij afgesproken om 75 leerwerkplekken per jaar in te vullen gedurende het project A2 Maastricht. In het project worden vacatures en diensten onderscheiden. Bij de vacatures worden kandidaten uit de social-returndoelgroep door de A2-school geworven en vindt er een voorselectie plaats. Op deze manier wordt Avenue2 ontzorgd. In deze categorie vallen ook leer-werktrajecten en stageplaatsen. In het kader van diensten die Avenue2 afneemt bij de A2-school zijn momenteel dertig mensen aan het werk.

3. Ondernemerschap: Ballast Nedam leverde in 2011 in binnen- en buitenland maatschappelijke bijdragen aan diverse projecten. Het ging steeds om projecten die bijdroegen aan het sociaal en economisch welzijn van groepen mensen.



Ontwikkelingshulp in Ghana

Doelstelling van dit project is dat de mensen en organisaties die wij ondersteunen, zelfvoorzienend worden en op termijn geen hulp meer nodig hebben. Ballast Nedam draagt al jaren bij aan diverse activiteiten in Ghana. Doordat we zelf in het land zijn, kunnen we ervoor zorgen dat geld en goederen op de juiste plek terechtkomen. Ballast Nedam steunt al jarenlang het weeshuis Countryside te Bawjiase en de HIPS-school in Weja in Ghana. Inmiddels is daar een hoop werk verzet mede dankzij individuele Ballast Nedammedewerkers, die ervoor kiezen hun kerstpakket te doneren aan Ghana. Met de opbrengst is in 2011 door Ballast Nedam een ziekenboeg gebouwd op het terrein van het weeshuis. Rondom de ziekenboeg is een toegangsweg aangelegd

en een septictank geplaatst en alles is voorzien van de nodige leidingen. Watervoorziening gaat door middel van wateropslag in grote wateropslagtanks.

Stichting Kofi Annanschool

Ballast Nedam heeft ook bijgedragen aan de bouw van een hele nieuwe technische school in het dorpje Edipa, in Oost-Ghana. Initiatiefnemer hiervan is de Stichting Kofi Annanschool in Den Haag (www.kofiannanschool.nl). Deze stichting selecteerde samen met Fundeon vijf mbo-bouwleerlingen in Nederland om in een relatief korte periode (drie tot vier maanden) in Ghana een project op te zetten en zodoende praktijkervaring op te doen. De belangeloze bijdrage van Ballast Nedam bestond uit materialen van Nederland naar Ghana transporteren, de school inrichten, de betonvloer van de school storten en het gebied egaliseren.

Hospice Veerhuis verbouwd en uitgebreid

Op 2 augustus 2011 heeft F.W. Onrust, een dochterbedrijf van Ballast Nedam, een bijzonder project opgeleverd aan de Vincent van Goghstraat in Amsterdam: het kaalslopen, (her)inrichten en uitbouwen van twee panden die met elkaar de stichting Hospice Veerhuis vormen. Hospice Veerhuis begeleidt mensen in hun laatste levensfase. Dit is een vorm van hulpverlening die ook wel aangeduid wordt met de term palliatieve terminale zorg.

In 2000 is Hospice Veerhuis van start gegaan en sindsdien hebben meer dan vierhonderd mensen er hun laatste levensfase doorgebracht. Bij de organisatie was in de loop der tijd het inzicht gegroeid dat de leefomstandigheden verbeterd konden en moesten worden. De bouwfase heeft in totaal circa zes weken in beslag genomen, die vooral logistiek de nodige voeten in de aarde had. Ondanks een ontzettend korte voorbereidingstijd heeft F.W. Onrust, samen met opdrachtgevers en leveranciers, de verbouwing uitgevoerd tegen kostprijs. Hierbij werd de welwillendheid van sponsors en donaties maximaal benut.

Samen voor Nieuwegein

Ballast Nedam is een van de partners in de stichting Samen voor Nieuwegein. Theo Bruijninx, voorzitter van de Raad van Bestuur, is lid van de Raad van Advies van de stichting. Samen voor Nieuwegein brengt – ondersteund door het Oranje Fonds en de Rabobank Foundation – bedrijven en maatschappelijke organisaties bij elkaar in een netwerk. Zij wisselen diensten en middelen uit om de lokale samenleving te versterken. Op 27 oktober 2011 was Ballast Nedam gastheer voor de tweede Beursvloer: een evenement waarbij vraag en aanbod worden omgezet in maatschappelijke transacties. Meer dan 100 bedrijven en maatschappelijke organisaties verzamelden zich in het bedrijfsrestaurant van Ballast Nedam om te handelen met gesloten beurs. En wederom met succes: de tweede Beursvloer leverde 146 matches op met een totale maatschappelijke waarde van ruim 202.805 euro. Doel van een match is dat er zonder uitwisseling van geld, hulp geboden wordt door bijvoorbeeld handen uit de mouwen te steken, in materialen te voorzien of kennis te verschaffen. Tijdens de tweede Beursvloer heeft Ballast Nedam hulp toegezegd aan De Geinsche Hof, Zorgspectrum. De Geinsche Hof is een verzorgingstehuis dat in 2011 met een grote brand te maken heeft gehad en tijdelijke huisvesting heeft gevonden in Amersfoort. Ballast Nedam heeft bijgedragen aan het realiseren van een bouwkundige wens.

Ondersteuning Oxfam Novib voor microkredieten

Gebr. van Leeuwen, Ballast Nedam Funderingstechnieken en Ballast Nedam Offshore zijn bedrijvenambassadeur bij Oxfam Novib. Oxfam Novib heeft als doel de allerarmsten in ontwikkelingslanden een steuntje in de rug te bieden bij het opzetten van een eigen bedrijfje, om zo een zelfstandig bestaan op te bouwen. Martin van Leeuwen, algemeen directeur Gebr. van Leeuwen en Ballast Nedam Funderingstechnieken: 'Vanuit onze positie in de maatschappij kunnen wij wat voor de omgeving betekenen. Het microkrediet spreekt ons daarbij aan, omdat je je collega-ondernemers zo een steuntje in de rug kunt geven.' Daarnaast deed Ballast Nedam in 2011 aan maatschappelijke sponsoring en liefdadigheid.



Johan Neeskens Foundation

Al tien jaar sponsort Ballast Nedam de Johan Neeskens Foundation. De Johan Neeskens Foundation geeft financiële steun aan organisaties en instellingen die zich inzetten voor kinderen met een beperking of chronische ziekte. Johan Neeskens Foundation is opgericht in 2001 door Johan Neeskens en zijn vrouw Marlis.

Steun aan de Voedselbank

Ballast Nedam Bouw & Ontwikkeling Zuid en Bouwborg Zuid hebben ervoor gekozen zich met kennis en kunde te binden aan de Voedselbank. Afgelopen jaar is er een bedrag, dat normaliter besteed zou worden aan relatiegeschenken, besteed aan vier voedselbanken in regio Zuid, te weten: Stichting Voedselbank Eindhoven, Stichting Voedselbank Breda, Stichting Voedselbank Tilburg en Stichting Voedselbank Den Bosch.

Doelstellingen 2012

Identificeren van huidige 'community investment'-activiteiten en deze toetsen aan het nieuw geformuleerde beleid

Omdat de stafafdelingen van Ballast Nedam zijn gecentraliseerd, kunnen we inmiddels ook 'community investment' centraal aansturen en faciliteren. We willen al onze 'community investmentactiviteiten' samenhangender maken en verder aanscherpen. Ook brengen we ze in 2012 beter in kaart. Bovendien bepalen we voor deze activiteiten in 2012 voor het eerst doelstellingen en scherpen we beleid en strategie aan.

Johan Frisosluis, Stavoren



7. Stakeholderanalyse

Bij Ballast Nedam staat samenwerken voorop: met de gebruikers, opdrachtgever, eigen bedrijfsonderdelen, partners en waar mogelijk ook met de omgeving, zowel op projectgebonden niveau als buiten de projecten om. Alleen zo kunnen we onze kennis en ervaring optimaal inzetten om onze producten en diensten te realiseren.

Door de verticale waardeketen van de Ballast Nedambedrijven te integreren, doen we onderscheidende proposities. Met alle combinaties van Design, Build, Finance, Maintain en Operate (DBFMO) hebben we ervaring. We willen een grotere rol gaan spelen bij de ontwikkeling van projecten en langer betrokken zijn bij het beheer, het onderhoud en de exploitatie ervan. Dit kan alleen als we permanent in overleg met onze stakeholders zijn.

Deze samenwerking komt niet vanzelf tot stand. Ballast Nedam onderhoudt contacten met klanten/opdrachtgevers, financiële belanghebbenden, leveranciers en onderaannemers en kennisinstellingen. Ook gaat zij de dialoog aan met maatschappelijke organisaties, brancheverenigingen en overheden. Medewerkers van Ballast Nedam benaderen omwonenden over onze projecten. Bovendien kunnen onze medewerkers ook zelf van zich laten horen via medezeggenschap en het medewerkerstevredenheids-onderzoek (MTO).

Door een helder MVO-beleid te formuleren en implementeren, kunnen we een blijvende kwaliteit in onze leefomgeving helpen realiseren. Onze ambitie is hoog en we kunnen niet alles tegelijk. Daarom maken we keuzes. Onderzoek naar materialiteit (relevantie) helpt ons bij het maken van die keuzes. Hiertoe organiseren we periodiek (multi)stakeholderdialogen, innovatietafels, roadshows, en kennislunches of ontbijtsessies met en voor onze stakeholders. Daarnaast spreken we regelmatig een-op-een met onze relaties om vast te stellen welke onderwerpen voor hen belangrijk zijn.

7.1. Onze stakeholders

7.1.1 Opdrachtgevers

Voor onze klanten is kennis over de bedrijfsprocessen essentieel. Daarnaast spelen snelheid, flexibiliteit, hoge kwaliteit en het onder alle omstandigheden veilig werken een belangrijke rol. De bedrijfsprocessen van de klant moeten altijd doorgaan en de infrastructuur moet bereikbaar blijven. Deze uitgangspunten zijn leidend voor onze werkprocessen. Al tijdens het acquisitietraject proberen we deze te doorgronden en tijdens de ontwerp- en uitvoeringsfasen is onze werkwijze onderdeel van het overleg met de klant. Hiervoor zetten we het Bouw Informatie Model (BIM) in. Dankzij deze systematiek kunnen we onze bouwonderdelen met elkaar integreren en op die manier inzicht krijgen in het volledige bouwproces.

Met onze stakeholders buiten de projecten om gaan we het dialoog aan door deel te nemen aan vakgroepen en kennisuitwisselingsevenementen. Ballast Nedam is regelmatig aanwezig op (vakgerichte) beurzen en congressen zoals de Power Gen, de Infra Tech, Provada en de EWEA Offshore. Zo zoeken we op een gerichte manier verdere verbinding voor de korte en lange termijn. En blijven we op de hoogte van wat de markt van ons verlangt. Diverse opdrachtgevers maken bijvoorbeeld inmiddels gebruik van een duurzaamheidsmeetlat zoals de CO₂-prestatieladder of beoordelen de tenders op economisch meest voordelige aanbidding (EMVI). Jaarlijks meetpunt voor klanttevredenheid is onder meer de Building Business Reputatie Monitor. In 2011 heeft Ballast Nedam op deze monitor een geweldig resultaat behaald.

BBRM

Bij de achtste Building Business Reputatie Monitor, die op 15 november 2011 bekend werd gemaakt, hebben Ballast Nedam Ontwikkelingsmaatschappij en Ballast Nedam Bouw & Ontwikkeling een geweldig resultaat behaald. De Building Business Reputatie Monitor is een onderzoek naar meningen van stakeholders. Onder de ontwikkelaars zag Ballast Nedam Ontwikkelingsmaatschappij haar gestage opmars van de afgelopen jaren beloond met een prachtige tweede plaats. Bij de bouwbedrijven behaalde Ballast Nedam Bouw & Ontwikkeling met een enorme sprong in het klassement zelfs de eerste plaats.

7.1.2. Leveranciers en onderaannemers

Ballast Nedam ziet zijn leveranciers en onderaannemers als belangrijke spelers in de keten. Zij kunnen veel waarde toevoegen in onze projecten en dus voor onze klanten.



Wij zijn altijd op zoek naar de bestewaardeleveranciers; hiervoor zetten we de prestatie-inkooptechniek in. Leveranciers en onderaannemers die risico's op hun vakgebied kunnen managen, hebben vaak een vooruitziende blik en weten zich zo van hun concurrentie te onderscheiden. Door de dialoog aan te gaan met belangrijke leveranciers en onderaannemers in projecten en ze meer als partner te betrekken wordt efficiënter gewerkt, worden faalkosten vermeden en vaak duurzame oplossingen gevonden. In 2010 zijn we een regulier overleg gestart met een aantal A-leveranciers. Hierin spreken we uitgebreid over duurzaamheid, met energiebesparing en CO₂-reductie als hoofddoel. Dit overleg is in 2011 voortgezet. Er is gesproken over wat iedereen belangrijk vindt en welke stappen de leveranciers maken om duurzaam te ondernemen. In 2012 gaan we in een proefproject kijken hoe we nog beter kunnen samenwerken en duurzaamheid naar een hoger niveau kunnen tillen. Het afgelopen jaar hebben onze inkopers ook bilateraal vragen gesteld over verantwoord ondernemen en duurzaam inkopen. Ze vragen bovendien structureel naar de CO₂-voetafdruk. Tijdens de Ballast Nedam Innovatiedag hebben we daarom het onderwerp ketensamenwerking met en voor een gevarieerd publiek besproken. Hierbij bekeken we diverse CO₂-reductiemogelijkheden samen met diverse schakels in de keten zoals de opdrachtgever, de projectmanager, de onderaannemer en leveranciers.

7.1.3. Medewerkers: medezeggenschap binnen Ballast Nedam

Ballast Nedam houdt in alle geledingen een open dialoog met de diverse medezeggenschapsorganen, waaronder de Centrale Ondernemingsraad. Onze medewerkers kiezen zelf de leden van de medezeggenschapsorganen. Deze leden werken zelf ook voor Ballast Nedam. De Centrale Ondernemingsraad (COR) kwam in 2011 veertienmaal bijeen voor regulier en extra overleg, waarvan zesmaal voor overleg met de voorzitter van de Raad van Bestuur. Onderwerpen van gesprek waren hierbij de overgang naar clusters, (her)benoeming leden Raad van Bestuur, algehele stand van zaken, (half) jaarcijfers, reorganisatie bij Waco Lingen Beton en de inkrimping van de regio's bij Infra. Dit zijn onderwerpen die leven bij de medewerkers, net als onder meer werkzekerheid, veiligheid, opleiding en pensioenen. De COR is soms al in het voortraject geïnformeerd over voorgestelde wijzigingen en maakt van die gelegenheid gebruik om na te denken over de invulling van de medezeggenschap.

7.1.4. Omwonenden van projecten

De activiteiten van Ballast Nedam beïnvloeden over het algemeen de omgeving. Als we infrastructuur aanleggen raken we uiteraard de weggebruikers, maar onze werkzaamheden beïnvloeden ook flora en fauna. Zowel bij infrastructurele bouwprojecten als bij andere bouwprojecten benaderen we de omwonenden met uitleg over de geplande activiteiten. Zo proberen we hen zo goed mogelijk te informeren over de overlast die ze kunnen verwachten. Bij kleinere projecten verzorgt de projectleider of uitvoerder deze communicatie. Bij grote projecten wordt een omgevingsmanager aangesteld, die alle betrokkenen bij een project zo adequaat mogelijk informeert. Er worden bijvoorbeeld informatiebijeenkomsten en rondleidingen georganiseerd. Ook hebben onze (combinatie) projecten hun eigen website met informatie over de gang van zaken en een contactadres. Verder ondersteunen wij stichting de Bewuste Bouwers, die aandacht heeft voor de omgeving, medewerkers, het milieu en veilig werken. Ballast Nedam was een van de initiatiefnemers voor deze gedragscode. 'Wij zagen het succes van de gedragscode in Engeland en besloten in 2009 een stichting zonder winstoogmerk op te richten samen met andere bouwbedrijven in Nederland. Deze stichting geeft een gedragscode voor bouwplaatsen uit en besteedt vervolgens de opbrengsten hieruit aan activiteiten die het imago van de bouw verbeteren', aldus COO Romeo Malizia. Naast onze projectmatige aanpak betrekken we ook omwonenden van onze fabrieken om gezamenlijk een oplossing voor overlast te bedenken. Een voorbeeld hiervan is onze prefabbetonfabriek Haitsma die soms 's nachts door het dorp moet rijden met vrachtwagen met een exceptionele grote lading zoals brugliggers.

7.1.5. Aandeelhouders

Onze aandeelhouders investeren in onze onderneming. We streven naar solide prestaties en een toenemende aandeelhouderswaarde op de lange termijn. Als beursgenoteerde onderneming vindt Ballast Nedam het belangrijk om goede relaties te onderhouden met haar aandeelhouders. De Raad van Bestuur voorziet de aandeelhouders en beleggers van informatie en gaat de dialoog aan in bilaterale afspraken, tijdens de roadshows, seminars, de jaar- en halfjaarcijferspresentaties en de aandeelhoudersdag. Op de jaarlijkse aandeelhoudersdag heeft Ballast Nedam met trots de resultaten van onze werkzaamheden aan de multi-fuel-centrale Nuon Magnum in de Groningse Eemshaven gedeeld met de aandeelhouders. Investor Relations is erop gericht om de aandeelhouders laagdrempelig, transparant en integer te informeren over de Ballast Nedam strategie, het Ballast Nedam business model, het onderscheidend vermogen, de financiële positie en de maatschappelijke aspecten van het bedrijf. De Raad van Bestuur bezoekt de grote aandeelhouders individueel, om hun onder andere achtergrondinformatie te geven en te consulteren over de ondernemingsstrategie. Ook houden wij belangstellenden goed op de hoogte van ons beleid via persberichtgeving, de Ballast Nedam website, en op de jaarlijkse Algemene Vergadering van Aandeelhouders.

7.1.6. Overheden

De overheid is een belangrijke gesprekspartner voor Ballast Nedam, omdat zij gaat over regelgeving, gunningverlening, prioritering en toezicht. Gemeenten, provincies en Rijk zijn bepalend voor hoe de verschillende Ballast Nedambedrijven functioneren. Niet alleen zijn zij belangrijke opdrachtgevers; de rijksoverheid is ook een belangrijke aanjager van meer integrale contractvorming in de bouw en infrastructuur. Zowel op projectniveau als via brancheverenigingen zoals Bouwend Nederland en NEPROM kiezen wij voor een constructieve dialoog met deze stakeholder. Voorafgaand aan een plicht vindt meestal een groot stakeholderdialoog plaats over bijbehorende vergunningverlening. Ook spreken we uitgebreid met waterschappen over ontgronding. Op Europees niveau zijn we vertegenwoordigd in het EC Liaison Office in Brussel en dragen we intensief bij aan de Europese bouwnormen, de Eurocodes, op het gebied van staal-betonconstructies. Daarnaast participeert Ballast Nedam in platforms waar publiek en privaat elkaar ontmoeten, bijvoorbeeld in Nederland Boven Water.

7.1.7. Kennis- en onderwijsinstellingen en brancheverenigingen

Onze (potentiële) nieuwe medewerkers die bij Ballast Nedam stage lopen of hun afstudeeropdracht doen, studeren aan de technische universiteiten of technische hogescholen in Nederland. Een goede reden voor ons om goed met deze instellingen samen te werken. Eveneens onderhouden we intensieve banden met TNO en andere kennis- en onderwijsinstellingen. Zelfs met branchevreemde instellingen zoals het Utrecht Sustainability Institute (USI). Diverse medewerkers geven gastcolleges of verzorgen opleidingen en lesmodules bij genoemde instellingen en opleidingsinstituten zoals de BOB. Ballast Nedam is daarnaast founding partner van het Partnership Resource Center waar we in samenwerkingsverbanden aan duurzame ontwikkeling en kennisdeling werken. Dit doen we samen met de Erasmus Universiteit Rotterdam.

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

- ECTP (European Construction Technology Platform);
- ECCREDI (European Council for Construction research & Development and Innovation);
- ENCORD (European Network of Construction Companies in Research & Development and Innovation);
- 5Dinitiative (nieuwe generatie BIM-technologie).



Om onze kennis in de windenergiemarkt te verstevigen is Ballast Nedam lid van de EWEA (European Wind Energy) en heeft het samen met andere marktpartijen het programma FLOW (Far and Large Offshore Wind) opgezet. Het FLOW-programma stelt bedrijven in Nederland in staat een leidende positie in te nemen op de internationale markt voor offshore windparken.

Ballast Nedam is ook lid van diverse brancheverenigingen, waaronder de vereniging van zand- en grindproducenten Cascade. De leden van Cascade staan voor een duurzame vorm van zand- en grindwinning. Duurzaam, omdat zij zand- en grindwinning altijd combineren met een positieve bijdrage aan de kwaliteit en toekomstige gebruiksmogelijkheden van het gebied waarin gewonnen wordt. Als ze nieuwe winlocaties ontwikkelen, streven de leden naar maatschappelijke meerwaarde in die gebieden. Voorbeelden hiervan zijn: waterberging, rivierverruiming, natuurontwikkeling en recreatie. In december hebben we met Cascade de Green Deal Tijdelijke Natuur bekrachtigt. Tijdelijke Natuur kan natuur laten bloeien op meer dan 35.000 hectare grond in Nederland. Grond die soms tien jaar wacht op een bestemming als woningbouw, infrastructuur, bedrijventerrein of ontgronding.

7.1.8. Maatschappelijke organisaties

Het belang en de rol van maatschappelijke organisaties op het gebied van maatschappelijk verantwoord ondernemen en verduurzaming van de maatschappij en de leefomgeving zien we de laatste jaren steeds meer groeien. Contacten met deze maatschappelijke of non-gouvernementele organisaties (ngo's) breidt Ballast Nedam gestaag maar steeds intensiever uit. De Dutch Green Building Council en FSC-hout zijn hier voorbeelden van. Op projectniveau onderhouden we contacten met vaak lokale organisaties, omdat zij stakeholder zijn bij de integrale aanpak van een project. Wij spreken in dergelijk verband onder meer met Natuurmomenten, Stichting Limburgs en ook Drents Landschap, het Regionaal Park Kempen & Maasland of Natuurpunt in België. Tijdens de Ballast Nedam Innovatiedag hebben partijen als de Groene Zaak en stichting Urgenda meegepraat over onder meer de rol van de bouwsector als duurzame innovator.

7.2. Organisatie stakeholderdialoog

In 2011 heeft Ballast Nedam een gestructureerde stakeholderdialoog opgezet. Als basis voor een stakeholderanalyse hebben we vragen ontwikkeld gericht op communicatie, duurzaamheid en innovatie. In het bijzonder zijn we geïnteresseerd in waar stakeholders kansen zien op genoemde gebieden in het algemeen en specifiek voor Ballast Nedam. Voor de analyse hebben we onze stakeholders eerst ingedeeld in de volgende groepen: klanten/opdrachtgevers, leveranciers/onderaannemers, overheid, aandeelhouders/funder, kennisinstellingen, ngo's/brancheorganisatie, opinieleiders en concurrenten. Vervolgens hebben we ze verdeeld over onze aandachtsgebieden huisvesting, mobiliteit, energie en natuur. Van de lijst stakeholders zijn dertig personen geselecteerd en geïnterviewd. Bij elk gesprek was ook een directielid vanuit Ballast Nedam aanwezig. De stakeholdersanalyse werd als erg positief ervaren, omdat het bijdroeg aan intern draagvlak en beter begrip van de issues die bij de diverse stakeholders van Ballast Nedam spelen. Voor het stakeholderonderzoek hebben we gebruikgemaakt van een interviewformat dat bestond uit stellingen, open vragen, een strategietoets en prioritering van een aantal MVO-issues. Het prioriteren van de MVO-issues gold als input voor de materialiteitsanalyse die onderdeel is van het onderzoek. Deze analyse geeft inzicht in welke onderwerpen de stakeholders voor Ballast Nedam van materieel¹ belang vinden en waar het bedrijf zich de komende jaren het best op kan richten.



'Door opdrachtgevers wordt de sector aangespoord om duurzaam te ondernemen.

Het is belangrijk

om dit door te vertalen naar de onderaannemers. Ketensamenwerking is hierbij belangrijk.'

Dick Schmidt

Algemeen directeur Gebouwde Omgeving, TNO

¹ Van Dale Nederlands woordenboek: Materieel – al wat nodig is tot de uitoefening van een bedrijf.

7.3. Materialiteitsanalyse

Om te bepalen op welke onderwerpen Ballast Nedam zich het beste kan richten binnen duurzaamheid, is stakeholders gevraagd een aantal issues te prioriteren. Deze input is gebruikt voor het opstellen van een materialiteitsanalyse. De issues waaruit de stakeholders konden prioriteren zijn:

People	Planet	Profit
Arbeidsomstandigheden	CO ₂ -reductie	Elimineren faalkosten
Opleiding en ontwikkeling	Duurzaam gebruik van grondstoffen	Duurzame producten/ productverantwoordelijkheid
Veiligheid	Lifecyclemanagement	Innovatie/ondernemerschap
Omgevingsmanagement	Afval recycleren	Ketensamenwerking
Integriteit	Hergebruik	
	Verminderen energieverbruik	

Uit de materialiteitsanalyse blijkt dat de stakeholders vinden dat kansen liggen voor Ballast Nedam om zich te onderscheiden op de volgende issues:

People	Planet	Profit
Integriteit	Duurzaam gebruik van grondstoffen	Ketensamenwerking
	Lifecyclemanagement	Innovatie/ondernemerschap

Stakeholders zien het recycleren van afval, energie en CO₂-uitstoot en omgevingsmanagement minder als innovatiekansen voor Ballast Nedam. Meerdere stakeholders geven aan dat ze verwachten dat deze zaken nu al goed geregeld zijn. Stakeholders geven aan dat bijvoorbeeld lifecyclemanagement ook betekent dat je afval en materialen hergebruikt. Stakeholders vinden dat deze begrippen erg met elkaar samenhangen. Als ze moeten prioriteren (ze mochten immers maar drie van de veertien issues aankruisen), geven de stakeholders de voorkeur aan een breder begrip dan aan een eenzijdiger begrip als hergebruik. Dat verklaart ten dele waarom lifecyclemanagement hoog scoort en hergebruik en afvalrecycling laag.



'Het is belangrijk om ontwikkeling breed in te zetten. De ketens moeten worden opgerekt. De kennis gedeeld. Dit gaat tegen de manier van werken van het verleden in. Bedrijven zullen de overheid hierin moeten ondersteunen.'

Cees Brandsen
Hoofdingenieur-Directeur bij
Rijkswaterstaat, Ministerie van
Infrastructuur en Milieu.

7.4. Opvolging stakeholderanalyse

Op basis van de resultaten van de analyse maken we enerzijds op dat we gezien worden als een betrouwbare en nuchtere onderneming met lef en initiatief. Anderzijds moeten we gaan werken aan meer externe profilering en maatschappijgerichtheid. Stakeholders weten niet op welke manier Ballast Nedam precies met duurzaamheid bezig is, maar vinden dat een beleid op dit terrein zeker bij Ballast Nedam past. Ze vinden ook dat je met duurzaamheid geld mag verdienen, er een businesscase van mag maken. De stakeholders vinden het belangrijk dat we ons inspannen voor innovatieve oplossingen. Tegelijkertijd erkennen ze dat het lastig is om als groot bouwbedrijf echt innovatief te zijn.

Aan de resultaten hebben we de volgende handelingsperspectieven gekoppeld:

- We hebben een transparant en geïntegreerd strategisch verhaal geschreven die alle aspecten van onze activiteiten en werkvelden integreert met onze MVO-ambities.
- We hebben een duurzaamheidsbeleid geformuleerd op materiële MVO-onderwerpen (issues) en een proces beschreven voor betere inbedding in de organisatie.
- We willen vaker samenwerken met strategische partners om tot duurzame innovaties te komen.
- We gaan regelmatig en beter communiceren over onze activiteiten en onze successen delen.

Een deel van de handelingsperspectieven is al terug te vinden in dit verslag, zoals beleid op MVO-onderwerpen. Op de andere gebieden zetten we het komende jaar sterk in onder meer door innovatietafels te organiseren.

7.4.1. Visie op relevante maatschappelijke thema's

In hoofdstuk 6 hebben wij onze visie gegeven op de verschillende MVO-thema's, beschreven welk beleid wij daarop gebaseerd hebben en doelstellingen geformuleerd. De maatschappelijke thema's zijn geheel in lijn met onze strategie en met de interesse van onze stakeholders.

Nieuwegein, 8 maart 2012

Raad van Bestuur

T.A.C.M. Bruijninx
R. Malizia
P. van Zwieten

8. Corporate governance

In dit hoofdstuk vindt u eerst een overzichtsparagraaf over hoe de onderneming wordt bestuurd. Daarna doet de Raad van Commissarissen verslag van de manier waarop het toezicht op de onderneming is uitgevoerd. Ook leest u hoe de Raad van Commissarissen is samengesteld. Vervolgens legt deze raad in het remuneratierapport verantwoording af over het beloningsbeleid bij Ballast Nedam. Ten slotte treft u de samenstelling van de Raad van Bestuur en een overzicht van de aandeelhouders van Ballast Nedam aan.

8.1. Bestuurs- en zeggenschapsstructuur

Begin 2011 verving Ballast Nedam de divisiestructuur door een structuur van vier segmenten die zijn geformeerd op basis van producten en processen. Het betreft de volgende segmenten en clusters:

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

De taakverdeling binnen de Raad van Bestuur is op de structuur van segmenten met daarin de zes clusters aangepast met de herbenoeming van de heer R. Malizia tot Chief Operating Officer en met de benoeming van de heer P. van Zwieten als Chief Financial Officer. De heer T.A.C.M. Bruijninx is Chief Executive Officer van de Raad van Bestuur. De zes clusterdirecteuren vormen met de Raad van Bestuur de Concernraad van Ballast Nedam.

In 2011 werden ook de ondersteunende diensten van de twee voormalige divisies – Bouw & Ontwikkeling en Infrastructuur – en de holding gebundeld tot één ondersteunende dienst. Sinds de halfjaarcijfers 2011 rapporteert Ballast Nedam naar vier segmenten in plaats van naar twee divisies.

Door de decentrale organisatie liggen het ondernemerschap en de bijbehorende verantwoordelijkheden zo dicht mogelijk bij de markt en bij de uitvoering van projecten. In dit decentrale besturingsmodel is het essentieel dat we maatschappelijk verantwoord ondernemen, dat de onderneming goed bestuurd wordt en dat het management goed toezicht houdt op de onderneming. Daarom werkt Ballast Nedam volgens een uitgewerkte corporategovernancestructuur, waarvan u in dit hoofdstuk de hoofdlijnen leest.

8.1.1. Nederlandse corporategovernancecode

Ballast Nedam onderschrijft de principes van de Nederlandse corporategovernancecode (de Code) en past de best practicebepalingen van deze Code toe, met een klein aantal uitzonderingen zoals hieronder nader wordt toegelicht. De bestpracticebepalingen in de

Code, die de commissie-Frijns heeft aangepast, heeft Ballast Nedam in het boekjaar 2011 zo volledig mogelijk toegepast. Tijdens de Algemene Vergadering van Aandeelhouders van 10 mei 2006 hebben de aandeelhouders de corporategovernancestructuur en het corporategovernancebeleid van Ballast Nedam goedgekeurd. Sindsdien is de corporate-governancestructuur van de vennootschap niet substantieel veranderd, evenmin als de naleving van de Code. De corporategovernancestructuur en het corporategovernancebeleid staan elk jaar op de agenda van de aandeelhoudersvergadering.

Ballast Nedam volgt zes belangrijke bestpracticebepalingen uit de Code nog niet helemaal:

1. De maximale benoemingstermijn van vier jaar (bestpracticebepaling II.1.1) en de maximale ontslagvergoeding van eenmaal het vaste jaarsalaris (bestpracticebepaling II.2.8) volgen wij niet voor de heer Bruijninx. De heer Bruijninx is begin 2003 benoemd voor onbepaalde tijd, vóórdat de Code in werking trad. Met hem is een ontslagvergoeding overeengekomen van anderhalf keer het vaste jaarsalaris. Ballast Nedam respecteert deze contractuele voorwaarden.
2. De Raad van Commissarissen heeft voor de heer Bruijninx en de heer Malizia niet de mogelijkheid om variabele bezoldigingscomponenten bij te stellen, zoals beschreven in best practicebepaling II.2.10. Ballast Nedam respecteert de bestaande contractuele voorwaarden. We nemen de mogelijkheid tot bijstellen van variabele bezoldigingscomponenten wel op in de arbeidsovereenkomst van nieuwe bestuurders, zoals is gebeurd in de arbeidsovereenkomst van de heer Van Zwieten.
3. De Raad van Commissarissen heeft voor de heer Bruijninx en de heer Malizia niet de bevoegdheid de variabele bezoldiging die is toegekend op basis van onjuiste (financiële) gegevens, terug te vorderen van de bestuurder (clawbackclausule zoals beschreven in bestpracticebepaling II.2.11). Ballast Nedam respecteert de bestaande contractuele voorwaarden. We nemen de mogelijkheid tot bijstellen van variabele bezoldigingscomponenten wel op in de arbeidsovereenkomst van nieuwe bestuurders, zoals is gebeurd in de arbeidsovereenkomst van de heer Van Zwieten.
4. Aandeelhouders kunnen analistenbijeenkomsten, analistenpresentaties, presentaties aan (institutionele) beleggers en persconferenties niet gelijktijdig volgen via webcasting, telefoon of anderszins (bestpracticebepaling IV.3.1).
5. De verklaring over de financiële verslaggevingsrisico's (bestpracticebepaling II.1.5) heeft Ballast Nedam afgelegd volgens de wettelijke regeling die voortvloeit uit de Transparantierichtlijn, zoals in dit jaarverslag beschreven in het hoofdstuk Risicoanalyse (zie p. 58).

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

8.1.2. Corporategovernanceverklaring

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

8.1.3. Juridische structuur

Ballast Nedam N.V. is een naamloze vennootschap naar Nederlands recht, waarop het volledige structuurregime van toepassing is. Het geplaatste aandelenkapitaal bestaat uit 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 2011 heeft de stichting 99,46 procent van het geplaatste kapitaal gecertificeerd. Ballast Nedam heeft geen beschermingsconstructies.

De vennootschap kent een Raad van Commissarissen en een Raad van Bestuur.

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

Als de Raad van Bestuur een voorstel doet om de statuten te wijzigen en de Raad van Commissarissen keurt dit voorstel goed, dan neemt de Algemene Vergadering van Aandeelhouders hierover een besluit met gewone meerderheid van de uitgebrachte stemmen. In alle andere gevallen besluit de vergadering alleen tot wijziging van de statuten met een meerderheid van stemmen, die ten minste 70 procent van het geplaatste kapitaal vertegenwoordigt.

8.1.4. Raad van Commissarissen

De Raad van Commissarissen houdt toezicht op het beleid van de Raad van Bestuur en de algemene gang van zaken van de vennootschap en de daarmee verbonden onderneming, en staat de Raad van Bestuur met raad terzijde. De Raad van Commissarissen vervult zijn taak met het oog op het belang van Ballast Nedam N.V. en de aan haar verbonden onderneming, en weegt de belangen af van de betrokkenen die daarbij een rol spelen of daaraan verbonden zijn. Bij zijn taak betreft de Raad van Commissarissen ook de maatschappelijke aspecten van ondernemen, die voor de onderneming relevant zijn. De Raad van Commissarissen bestaat momenteel uit vier leden. Alle commissarissen zijn onafhankelijk in de zin van de Code. De zittingsperiode van commissaris drs. A.N.A.M. Smits (voorzitter) zal na afloop van de Algemene Vergadering van Aandeelhouders van mei 2012 aflopen. Tijdens de Algemene Vergadering van Aandeelhouders van mei 2012 wil de Raad van Commissarissen drs. A.N.A.M. Smits opnieuw voor vier jaar benoemen als commissaris en een nieuw lid ter benoeming voordragen.

8.1.4.1. Voordracht en benoeming

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

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

De Algemene Vergadering van Aandeelhouders kan het vertrouwen in de Raad van Commissarissen opzeggen bij gewone meerderheid van de uitgebrachte stemmen, die ten minste een derde van het geplaatste kapitaal vertegenwoordigt.

8.1.4.2. Bezoldiging

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

8.1.4.3. Taken en reglement

De Raad van Commissarissen vervult in zijn huidige omvang van vier leden collectief de functies van remuneratiecommissie en selectie- en benoemingscommissie. De auditcommissie bereidt, binnen haar taakgebied, de besluitvorming van de Raad van Commissarissen voor en adviseert de Raad van Commissarissen. De taken en werkwijze van

de auditcommissie zijn vastgelegd in een reglement dat u vindt op www.ballast-nedam.nl.

In het reglement van de Raad van Commissarissen staan nadere regels over de taakverdeling en werkwijze van de Raad van Commissarissen, en over de omgang met de Raad van Bestuur, de Algemene Vergadering van Aandeelhouders en de Centrale Ondernemingsraad. Ook dit reglement vindt u op onze website. De samenstelling van de Raad van Commissarissen vindt u op pagina 113 van dit jaarverslag.

8.1.4.4. Geen tegenstrijdige belangen

In 2011 zijn er geen transacties geweest, waarbij tegenstrijdige belangen speelden van commissarissen, bestuurders, een natuurlijk persoon of rechtspersoon die ten minste 10 procent van de aandelen in Ballast Nedam houdt, die van materiële betekenis zijn voor de vennootschap of voor de persoon in kwestie.

8.1.5. Raad van Bestuur

De Raad van Bestuur bestuurt de vennootschap en is verantwoordelijk voor de doelstellingen van de vennootschap, de strategie en het beleid, en de resultaten die daaruit voortvloeien. De Raad van Bestuur bestaat uit 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 is gehoord over het voorgenomen ontslag.

8.1.5.1. Beloning

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.

In 2011 hebben de aandeelhouders tijdens hun jaarlijkse vergadering de Raad van Bestuur tot 19 november 2012 gemachtigd om onder goedkeuring van de Raad van Commissarissen:

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

8.1.5.2. Reglement

In het reglement van de Raad van Bestuur zijn nadere regels opgenomen over de taakverdeling en werkwijze van de Raad van Bestuur, en over de omgang met de Raad van Commissarissen, de Algemene Vergadering van Aandeelhouders, de Centrale Ondernemingsraad en de externe accountant. Dit reglement vindt u op www.ballast-nedam.nl. De samenstelling van de Raad van Bestuur vindt u op pagina 124 van dit jaarverslag.

8.1.6. Management van de clusters en werkmaatschappijen

De Raad van Bestuur stuurt het clustermanagement aan en het clustermanagement stuurt op zijn beurt het management van de werkmaatschappijen aan. Het management van de clusters en van elke werkmaatschappij werken vanuit duidelijk gedefinieerde 'terms of reference', waarin hun bevoegdheden zijn geregeld. De Raad van Bestuur moet projecten boven een bepaalde waarde of met een bepaald risicoprofiel goedkeuren, voordat Ballast Nedam een contract kan afsluiten. Eenzelfde systeem bestaat op clusterniveau voor projecten van de werkmaatschappijen met een bepaalde waarde en een bepaald risico-

profiel. Het clustermanagement moet alle grote en risicovolle projecten goedkeuren, die uiteindelijk ook ter goedkeuring aan de Raad van Bestuur worden voorgelegd. U leest hier meer over in het hoofdstuk Risicoanalyse (zie p. 58).

8.1.7. Algemene Vergadering van Aandeelhouders

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

8.1.7.1. Agenda jaarvergadering

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

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

Aandeelhouders en/of certificaathouders die alleen of gezamenlijk ten minste 1 procent van het geplaatste kapitaal vertegenwoordigen of volgens de prijscourant van Euronext Amsterdam N.V. ten minste een waarde vertegenwoordigen van vijftig miljoen euro, hebben het recht om agendapunten voor te stellen. De vennootschap neemt dergelijke verzoeken over. Het verzoek moet ten minste zestig dagen voor de datum van de aandeelhoudersvergadering zijn ingediend.

8.1.7.2. Stemrecht en besluitprocedure

Iedere aandeelhouder en certificaathouder heeft het recht om een Algemene Vergadering van Aandeelhouders bij te wonen, daarin het woord te voeren en zijn stemrecht uit te oefenen. Om deze vergaderrechten te kunnen uitoefenen, moeten aandeelhouders en certificaathouders voldoen aan de voorwaarden die staan vermeld in de aankondiging voor deze vergadering. Bij het oproepen van een aandeelhoudersvergadering maakt de Raad van Bestuur gebruik van een registratiedatum. Elk (certificaat van een) 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.

8.1.7.3. Stemuitslagen en notulen

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

8.1.8. Certificering

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

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

Het bestuur van de stichting verleent zonder enige beperkingen en onder alle omstandigheden stemvolmachten aan certificaathouders die daarom vragen. Ook kunnen certificaathouders steminstructies geven. De certificaten zijn volledig en onbeperkt royeerbaar. Ballast Nedam gebruikt certificering niet als beschermingsmaatregel, maar uitsluitend als middel om te voorkomen dat een minderheid van de aandeelhouders de besluitvorming in de Algemene Vergadering van Aandeelhouders beheerst.

Op pagina 188 van het jaarverslag vindt u het verslag van het bestuur van de Stichting Administratiekantoor van aandelen Ballast Nedam. In dit verslag licht het bestuur de activiteiten van de stichting in 2011 toe. Ook vindt u daar de samenstelling van het bestuur.

8.1.9. Accountant

De externe accountant controleert de jaarrekening. Hij wordt benoemd door de Algemene Vergadering van Aandeelhouders. Tijdens de jaarlijkse aandeelhoudersvergadering in 2011 is de opdracht om de jaarrekening over 2011 te onderzoeken, verleend aan KPMG Accountants N.V. Tijdens de jaarlijkse Algemene Vergaderingen van Aandeelhouders is de externe accountant aanwezig om eventuele vragen te beantwoorden over zijn verklaring over de getrouwheid van de jaarrekening.

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

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

8.2. Bericht van de Raad van Commissarissen

De Raad van Commissarissen constateert dat Ballast Nedam over 2011 een operationeel resultaat van 19 miljoen euro heeft behaald. Door dit resultaat voldoet Ballast Nedam aan de verwachtingen die zij in maart 2011 bij de presentatie van de jaarcijfers van Ballast Nedam heeft uitgesproken.

Op 19 mei 2011, tijdens de jaarlijkse Algemene Vergadering van Aandeelhouders van Ballast Nedam, is de heer J. Bout (1946) benoemd als nieuw lid van de Raad van Commissarissen. Hij vervult de vacature die is ontstaan door het aftreden van mevrouw Schultz van Haegen.

De zittingsperiode van de heer A.N.A.M. Smits (de voorzitter van de Raad van Commissarissen) loopt af op 16 mei 2012, de datum waarop de jaarlijkse Algemene Vergadering van Aandeelhouders van Ballast Nedam wordt gehouden. De Raad van Commissarissen zal tijdens deze Algemene Vergadering van Aandeelhouders van Ballast Nedam voorstellen om de heer Smits voor vier jaar te herbenoemen. Daarnaast wil de Raad van Commissarissen de heer L.W.A.M. van Doorne als vijfde commissaris

benoemen, tenzij de Algemene Vergadering van Aandeelhouders van Ballast Nedam een andere kandidaat zal voordragen.

Zelfde strategie; nieuwe organisatievorm

Naar aanleiding van de huidige marktontwikkelingen heeft de Raad van Commissarissen samen met de Raad van Bestuur de strategie van Ballast Nedam tegen het licht gehouden. De conclusie daarvan is dat de strategie die uiteen is gezet op pagina 35 van dit jaarverslag, wordt gehandhaafd. Terugkijkend op 2011 spreekt de Raad van Commissarissen zijn waardering uit voor de deskundige en effectieve manier waarop de Raad van Bestuur leiding heeft gegeven aan het concern onder turbulente markt-omstandigheden.

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 9 miljoen euro een bedrag van 4,5 miljoen euro toe te voegen aan de overige reserves. Het resterende deel van het nettoresultaat staat ter beschikking aan de aandeelhouders. De Raad van Commissarissen stelt voor om over 2011 in contanten een dividend uit te keren van 0,47 euro per uitstaand aandeel (2010: 0,36 euro). Het nettoresultaat per gemiddeld uitstaand aandeel bedroeg 0,93 euro.

Vergaderingen van de Raad van Commissarissen

De Raad van Commissarissen heeft in 2011 zeven keer vergaderd waarvan vijf keer in aanwezigheid van de Raad van Bestuur. Bij alle vergaderingen waren alle commissarissen aanwezig. Tijdens elke vergadering heeft de Raad van Commissarissen, mede aan de hand van de periodieke rapportages, aandacht besteed aan de financiële ontwikkelingen, de operationele gang van zaken binnen het concern en aan de marktontwikkelingen. De strategie van Ballast Nedam is besproken tijdens een extra ingelaste vergadering van de Raad van Commissarissen. Tijdens de vergadering in december heeft de Raad van Commissarissen zich gebogen over de organisatievorm en de operationele en financiële doelstellingen van het concern en de risico's die daaraan zijn verbonden. In deze vergadering heeft de Raad van Commissarissen ook het businessplan voor de komende jaren besproken. Verder zijn tijdens de vergaderingen separate notities van de Raad van Bestuur besproken. Ook kwamen besluiten van de Raad van Bestuur aan de orde, die de Raad van Commissarissen moest goedkeuren.

Het dividendvoorstel over 2010 is behandeld en de jaarlijkse aandeelhouders-vergadering is voorbereid en geëvalueerd. Daarnaast is met de Raad van Bestuur overlegd over ICT-ontwikkelingen binnen Ballast Nedam en over de gevolgen van de economische crisis op Ballast Nedam. De Raad van Commissarissen heeft regelmatig overlegd met de Raad van Bestuur over de maatregelen die moesten worden genomen vanwege de economische crisis. Ook heeft de Raad van Commissarissen met de Raad van Bestuur gesproken over corporate governance en de belangrijkste claims en juridische procedures waarbij ondernemingen die deel uitmaken van het Ballast Nedam concern zijn betrokken.

De jaarcijfers en de halfjaarcijfers zijn besproken in de vergaderingen van maart en juli. Daarbij was de externe accountant aanwezig om zijn bevindingen te presenteren over de financiële rapportage. De Raad van Commissarissen heeft de bevindingen van de externe accountant, de management letter over het jaar 2010 en de opvolging van de bevindingen besproken met de externe accountant en de Raad van Bestuur. De Raad van Commissarissen heeft daarnaast de relatie met de externe accountant geëvalueerd en mede op basis daarvan aan de Algemene Vergadering van Aandeelhouders geadviseerd om KPMG de jaarrekening over het boekjaar 2011 te laten controleren. De Raad van Commissarissen heeft het businessplan voor 2012 goedgekeurd. Hierin staan onder

andere de strategie en doelstellingen voor het Ballast Nedamconcern.

De Raad van Bestuur heeft het risicoprofiel, de gang van zaken, de financiële situatie en de marktontwikkelingen binnen het concern, periodiek toegelicht aan de Raad van Commissarissen. Ook sprak de Raad van Commissarissen met de Raad van Bestuur over de belangrijkste risico's van Ballast Nedam, de interne risicobeheersings- en controlesystemen en de manier waarop de risico's verder kunnen worden beperkt en beheerst. Daarnaast heeft de Raad van Commissarissen met de Raad van Bestuur overlegd over de wijze waarop de risico's en faalkosten in het operationele proces kunnen worden beperkt. De externe accountant was betrokken in dit overleg.

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

De Raad van Commissarissen heeft ook zonder de Raad van Bestuur vergaderd. In die vergadering heeft de Raad van Commissarissen besproken hoe de Raad van Bestuur functioneert als college en per individueel bestuurslid. Ook kwam daarbij de beloning van de leden van de Raad van Bestuur aan de orde.

Daarnaast heeft de Raad van Commissarissen zijn eigen functioneren geëvalueerd. Hierbij hebben de commissieleden met elkaar gesproken over het functioneren van de Raad van Commissarissen en zijn individuele leden. De Raad van Commissarissen heeft onder andere aandacht besteed aan de wijze van besluitvorming binnen de Raad van Commissarissen, de kwaliteit van zijn rol als toezichthouder en zijn relatie tot de Raad van Bestuur.

Bovendien heeft de auditcommissie van de Raad van Commissarissen aan de Raad van Bestuur en aan KPMG gevraagd haar zienswijze te geven over haar functioneren. De Raad van Commissarissen heeft deze zienswijze besproken tijdens de evaluatie op zijn eigen functioneren.

Tot slot is de profielschets en de samenstelling van de Raad van Commissarissen besproken. Ballast Nedam heeft een traditie om goed te overleggen met de vertegenwoordiging van het personeel.

Er zijn in 2011 geen transacties geweest, waarbij de commissarissen tegenstrijdige belangen hadden van materiële betekenis. De bestpracticebepalingen III.6.1 tot en met III.6.3. uit de corporategovernancecode zijn nageleefd.

Verslag auditcommissie

De auditcommissie bestaat uit de commissarissen R.M.M. Boelen (voorzitter) en J.C. Huis in 't Veld. De commissie vergaderde in 2011 drie keer in aanwezigheid van de voorzitter en de CFO van de Raad van Bestuur. Ook de externe accountant nam deel aan deze vergaderingen.

De auditcommissie heeft in haar vergaderingen onder meer de volgende onderwerpen besproken:

- de halfjaar- en jaarcijfers;
- het jaarverslag;
- de verslagen van de externe accountants;
- de ontwikkelingen op het gebied van International Financial Reporting Standards (IFRS) en compliance;
- het risicoprofiel;
- de fiscale positie van de onderneming;
- evaluatie ICT organisatie.

Daarnaast heeft de auditcommissie specifieke aandacht besteed aan de algemene financiële strategie en financiële procedures, de interne risicobeheersing- en controlesystemen en aan het risicomanagement op projecten.

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

Overige commissies

Gedurende 2011 heeft de Raad van Commissarissen als collectief de functies vervuld van remuneratiecommissie en selectie- en benoemingscommissie. Hierbij zijn de onderwerpen besproken die gewoonlijk in deze commissies aan de orde komen.

Onafhankelijkheid en diversiteit aan expertise

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

Jaarrekening en decharge

De Raad van Commissarissen biedt u hierbij het jaarverslag over het boekjaar 2011 aan. Hierin is de enkelvoudige en geconsolideerde jaarrekening opgenomen van Ballast Nedam N.V. Het jaarverslag is opgemaakt door de Raad van Bestuur en heeft de instemming van de Raad van Commissarissen. De jaarrekeningen zijn gecontroleerd door KPMG Accountants N.V. te Amstelveen. De controleverklaring van de onafhankelijke accountant vindt u op pagina 184. De Raad van Commissarissen stelt voor om de jaarrekening vast te stellen en verzoeken u decharge te verlenen aan de leden van de Raad van Bestuur voor het in 2011 gevoerde bestuur en aan de leden van de Raad van Commissarissen voor het daarop gehouden toezicht.

Dank aan alle medewerkers

De kwaliteit, kennis en inzet van alle medewerkers van Ballast Nedam hebben in hoge mate bijgedragen aan de resultaten over 2011. De Raad van Commissarissen is hen daarvoor zeer erkentelijk.

Nieuwegein, 8 maart 2012

Raad van Commissarissen

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



8.3. Samenstelling van de Raad van Commissarissen

De Raad van Commissarissen bestaat uit de heren A.N.A.M. Smits, J.C. Huis in 't Veld, R.M.M. Boelen en J. Bout. In deze paragraaf leest u meer over hen.

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

De heer Smits is in 1943 geboren en heeft de Nederlandse nationaliteit. Hij is lid geweest van de Raad van Bestuur van Macintosh N.V. en van Wilma International N.V. De heer Smits heeft bestuurslidmaatschappen en commissariaten vervuld bij uiteenlopende bedrijven. Op dit moment is hij commissaris bij Vebego Holding B.V., Maas International B.V., De Raekt B.V., Vercoat Invest B.V. en Hollandia Holding B.V. Ook is hij voorzitter van de Raad van Commissarissen van CZ-Groep en van Faber-Halbertsma Groep. De heer Smits is in 2004 voor het eerst tot commissaris van Ballast Nedam benoemd. Zijn zittingsperiode loopt af op 7 mei 2012.



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

De heer Huis in 't Veld is in 1947 geboren en heeft de Nederlandse nationaliteit. Hij is voorzitter geweest van de Raad van Bestuur van TNO en van het ingenieursbureau DHV Groep. Daarvoor werkte hij bij Rijkswaterstaat. De heer Huis in 't Veld vervult diverse nevenfuncties, waaronder commissaris bij E.ON Benelux Holding B.V., N.V. Westerscheldetunnel en N.V. Science Port Holland (voorzitter). Hij is lid van de Raad van Toezicht van SNV (Stichting Nederlandse Vrijwilligers) en van de Advisory Board van Allseas Group S.A. (Zwitserland). Hij is bestuurslid van de Stichting Toekomstbeeld der Techniek (STT) en voorzitter van het bestuur van de Stichting Bewuste Bouwers. De heer Huis in 't Veld is voor in 2006 het eerst tot commissaris van Ballast Nedam benoemd. Zijn zittingsperiode loopt af op 1 november 2014.



Drs. R.M.M. Boelen

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



Drs. J. Bout

De heer Bout is in 1946 geboren en heeft de Nederlandse nationaliteit. Tot 1 januari 2011 was hij bestuursvoorzitter bij Koninklijke Haskoning Groep B.V.. De heer Bout is commissaris bij het niet-beursgenoteerde bedrijf Delta N.V., bij de niet-beursgenoteerde Koninklijke Haskoning Groep B.V. en is lid van de Raad van Toezicht van Deltares. Daarnaast is hij Boegbeeld a.i. voor de Topsector Water. Daarnaast is hij lid van het Algemeen Bestuur van het Ubbo Emmius Fonds. De heer Bout is in 2011 voor het eerst tot commissaris van Ballast Nedam benoemd. Zijn zittingsperiode loopt af op 19 mei 2015.



De Raad van Commissarissen wil de heer mr. L.W.A.M. van Doorne tijdens de Algemene Vergadering van Aandeelhouders in mei 2012 voordragen tot benoeming als nieuw lid van de Raad. Zijn huidige functies zijn onder meer CEO/groootaandeelhouder van Optics Innovation Group B.V. en gedelegeerd bestuurder van Pallieter RENEFF B.V. De heer Van Doorne is in 1959 geboren en heeft de Nederlandse nationaliteit.



Van Beuningenplein, Amsterdam

8.4. Remuneratierapport

In dit remuneratierapport legt de Raad van Commissarissen verantwoording af over het beloningsbeleid binnen Ballast Nedam. De Raad van Commissarissen heeft ervoor gekozen om de taken van de remuneratiecommissie collectief uit te voeren.

8.4.1. Uitgangspunten bezoldigingsbeleid voor leden Raad van Bestuur

De Raad van Commissarissen bepaalt de bezoldiging van de leden van de Raad van Bestuur, binnen het bezoldigingsbeleid dat de Algemene Vergadering van Aandeelhouders in haar jaarlijkse vergadering van 2005 heeft vastgesteld. In 2011 heeft de voltallige Raad van Commissarissen één keer vergaderd over de bezoldiging van de individuele leden van de Raad van Bestuur. In 2011 heeft de Raad van Commissarissen scenario-analyses opgesteld en besproken, zoals is vastgelegd in de Nederlandse corporategovernancecode.

Het beloningsbeleid voor de leden van de Raad van Bestuur is erop gericht om bekwame bestuurders te motiveren en te behouden. De leden van de Raad van Bestuur moeten effectief leiding kunnen geven aan een groot Nederlands bouwconcern met deels internationale activiteiten.

Referentie voor het beloningsniveau van leden van de Raad van Bestuur van Ballast Nedam N.V is het beloningsniveau van andere (vergelijkbare) Nederlandse beursgenoteerde bouwconcerns. Hierbij houdt de Raad van Commissarissen rekening met de complexiteit, de omvang, het risicoprofiel en het besturingsmodel van deze ondernemingen. Daarnaast wordt het beloningsniveau van de leden van de Raad van Bestuur natuurlijk ook vastgesteld op basis van de individuele verantwoordelijkheden van de leden van de Raad van Bestuur.

De beloningsafspraken met de leden van de Raad van Bestuur worden contractueel vastgelegd op het moment dat zij in functie treden.

8.4.1.1. Vast jaarsalaris

Nadat de leden van de Raad van Bestuur in functie zijn getreden, wordt hun vaste jaarsalaris in principe alleen verhoogd volgens de cao-verhoging van de CAO Bouwnijverheid.

8.4.1.2. Variabele beloning op de korte termijn: bonus

In het geldende beloningsbeleid voor de leden van de Raad van Bestuur is naast het vaste salaris een bonus mogelijk. Deze bonus bedraagt maximaal een derde van het vaste jaarsalaris. Twee derde deel van de bonus wordt bepaald door de financiële doelstellingen, het nettoresultaat en het gemiddeld werkzaam vermogen, zoals vastgelegd in het door de Raad van Commissarissen goedgekeurde businessplan. Een derde deel van de bonus wordt bepaald door niet-financiële criteria die de Raad van Commissarissen vaststelt en beoordeelt. Deze niet-financiële criteria zijn leiderschap, de relatie met de diverse stakeholders van de vennootschap, maatschappelijk verantwoord ondernemen en het management van specifieke, belangrijke onderwerpen die zich in een bepaald jaar hebben voorgedaan. De Raad van Commissarissen beoordeelt deze niet-financiële criteria mede op basis van rapportage en door eigen observatie, gesprekken met de Raad van Bestuur en gesprekken met derden.

De Raad van Commissarissen heeft een discretionaire bevoegdheid om geen of een andere bonus toe te kennen, los van de financiële en/of niet-financiële criteria. Een eventuele bonus wordt uitbetaald in het boekjaar na het afgesloten verslagjaar. De financiële doelstellingen die zijn opgenomen in het businessplan, worden om concurrentieredenen niet vooraf openbaar gemaakt.

In de jaarlijkse Algemene Vergadering van Aandeelhouders verantwoordt de Raad van Commissarissen wat de financiële en de niet-financiële doelstellingen voor het afgesloten verslagjaar waren en in hoeverre deze doelstellingen zijn gerealiseerd.

8.4.1.3. Variabele beloning op de lange termijn: opties

Ballast Nedam kent een managementoptieregeling die is vastgesteld tijdens een Buitengewone Algemene Vergadering van Aandeelhouders van 26 oktober 2006. Het doel van de managementoptieregeling is om opties aan bestuurders te kunnen toekennen om bestuurders op de lange termijn te kunnen binden en de belangen van de individuele bestuurders parallel te laten lopen met die van de aandeelhouders. Hiervoor gelden twee voorwaarden: de bestuurders moeten zelf certificaten van aandelen kopen, met een minimum van 5 procent van het aantal toegekende opties en moeten deze certificaten houden gedurende drie jaar nadat deze opties zijn toegekend.

De Raad van Commissarissen is jaarlijks bevoegd om op de dag waarop de jaarcijfers van Ballast Nedam N.V. worden gepubliceerd al dan niet opties toe te kennen aan leden van de Raad van Bestuur. Het aantal toe te kennen opties wordt beoordeeld aan de hand van de volgende criteria:

- de betrokken bestuurder heeft aantoonbaar grote persoonlijke betekenis voor de onderneming;
- de Raad van Commissarissen wil het bestuurslid langer binden voor de continuïteit van de onderneming;
- de mate waarin het bestuurslid in het afgelopen boekjaar heeft voldaan aan de financiële en niet-financiële criteria.

Het uitgangspunt is dat de Raad van Commissarissen in één jaar niet meer opties aan de Raad van Bestuur zal toekennen dan maximaal twee procent van het geplaatste aandelenkapitaal van Ballast Nedam N.V. De opties kunnen worden uitgeoefend vanaf drie tot zes jaar vanaf het moment dat de opties zijn toegekend.

De uitoefenprijs van de opties is gelijk aan de gemiddelde slotkoers van het aandeel Ballast Nedam N.V. op NYSE Euronext Amsterdam, van vijf beursdagen voorafgaand aan de toekenning van de opties, met inbegrip van de dag van toekenning. De uitoefenprijs van de opties en de overige voorwaarden voor de toegekende opties blijven gedurende de looptijd van de opties gelijk.

8.4.2. Bezoldigingsbeleid voor 2012

De Raad van Commissarissen is van mening dat de huidige omvang van het beloningspakket en de criteria daarvoor, de bestuurlijke prioriteiten goed weergeven. De Raad van Commissarissen is voorstander van een beperkte variabele beloning, gekoppeld aan haalbare doelstellingen die de gewenste accenten zetten. De Raad van Commissarissen heeft scenario-analyses opgesteld over de mogelijke uitkomsten van de variabele beloning. Mede op basis hiervan neemt de Raad van Commissarissen zich voor om het huidige bezoldigingsbeleid in 2012 voort te zetten.

De belangrijkste indicatoren van de financiële doelstellingen vloeien voort uit de strategiedoelstelling van Ballast Nedam (zie p. 31) en komen terug in de financiële prestatiecriteria. Die criteria zijn het nettoresultaat en gemiddeld werkzaam vermogen, en zijn opgenomen in het businessplan. De Raad van Commissarissen bepaalt op basis van het al dan niet behalen van de financiële en niet-financiële prestatiecriteria of de leden van de Raad van Bestuur in aanmerking komen voor een bonus.

Door de managementoptieregeling is er een verband tussen de strategiedoelstellingen en de variabele beloning op de lange termijn. De koers van het aandeel Ballast Nedam N.V. wordt immers onder andere bepaald door de mate waarin strategiedoelstellingen worden gehaald.

8.4.2.1. Bezoldiging leden Raad van Bestuur

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

Vast jaarsalaris

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

	1 januari 2012	1 januari 2011
De heer T.A.C.M. Bruijninx	487 000 euro	485 000 euro
De heer R. Malizia	402 000 euro	356 000 euro
De heer P. van Zwieten	358 000 euro	

Deze bedragen bestaan uit het vaste periodesalaris per 1 januari 2012 vermenigvuldigd met 13, plus het vakantiegeld. De cao-verhogingen van de CAO Bouwnijverheid die volgen in 2012, zijn hier niet in verwerkt. Deze vaste jaarsalarissen zijn gebaseerd op 52 weken.

Bonus

De leden van de Raad van Bestuur hebben de voor hen opgestelde financiële prestatiecriteria gerealiseerd. De externe accountant heeft dit onderzocht en bevestigd. Zoals uit dit jaarverslag blijkt, heeft de Raad van Bestuur daarnaast voor de vennootschap belangrijke onderwerpen, zoals het aanpassen van de organisatie aan de veranderende vraag van de markt, op bekwame wijze behandeld. Naar het oordeel van de Raad van Commissarissen hebben de bestuursleden de niet-financiële criteria eveneens gerealiseerd. Dit leidt ertoe dat de leden van de Raad van Bestuur in aanmerking komen voor de maximale bonus. De bonus voor de heer Bruijninx over 2011 bedraagt hiermee € 162 000, voor de heer Malizia € 134 000 en voor de heer Van Zwieten € 119 000.

Opties

In 2011 zijn aan de leden van de Raad van Bestuur over het boekjaar 2010 de volgende opties toegekend:

De heer T.A.C.M. Bruijninx	40.000 opties
De heer R. Malizia	30.000 opties

De opties hebben een looptijd van maximaal zes jaar, gerekend vanaf 11 maart 2011 (het moment waarop de opties zijn toegekend). De opties zijn uitoefenbaar drie tot zes jaar na het moment van toekenning. Aan het einde van de gesloten periode loopt de vestingsperiode van de opties af. De uitoefenprijs is 15,29 euro. De opties hebben bij toekenning een potentiële waarde die alleen gerealiseerd kan worden als:

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

Als niet aan deze voorwaarden is voldaan, lopen de opties zonder waarde af. Gedurende de periode dat de opties uitoefenbaar zijn, kunnen de leden van de Raad van Bestuur tegen betaling van de uitoefenprijs:

1. voor elke optie die zij uitoefenen een certificaat verkrijgen van een aandeel Ballast Nedam N.V.;
2. de opties uitoefenen door kenbaar te maken dat zij hun certificaten van aandelen willen vervreemden. Ballast Nedam N.V. keert de betreffende bestuurder in dat geval per optie een bedrag uit gelijk aan de beurskoers van het aandeel Ballast Nedam N.V. op NYSE Euronext Amsterdam bij opening op de volgende handelsdag, minus de uitoefenprijs en minus de betreffende kosten.

Pensioen

De leden van de Raad van Bestuur nemen onder dezelfde condities als de overige werknemers van Ballast Nedam deel aan het ondernemingspensioenfonds van Ballast Nedam. Ballast Nedam draagt een deel van de financieringskosten voor het pensioen en de leden van de Raad van Bestuur ieder het overige deel. Er geldt geen VUT-regeling voor de leden van de Raad van Bestuur.

Overige

De leden van de Raad van Bestuur ontvangen een vaste kostenvergoeding en krijgen een auto ter beschikking. Voor het overige hebben de leden van de Raad van Bestuur recht op wat is opgenomen in de toepasselijke CAO Bouwnijverheid, inclusief de jaarlijkse cao-verhoging. Ook kunnen zij gebruikmaken van de regelingen die voor de overige werknemers van Ballast Nedam gelden, zoals het fiscaal faciliteren van fitness en het gebruik van een mobiele telefoon/PDA.

Contractduur, opzegtermijn en ontslagvergoeding

De heer Bruijninx is op 13 februari 2003 voor onbepaalde tijd benoemd tot lid van de Raad van Bestuur. De heer Malizia is per 13 augustus 2007 voor vier jaar benoemd tot lid van de Raad van Bestuur en hij is op 19 mei 2011 voor vier jaar herbenoemd tot lid van de Raad van Bestuur met ingang van 13 augustus 2011. De heer Van Zwieten is per 19 mei 2011 benoemd tot lid van de Raad van Bestuur voor een periode van vier jaar. De opzegtermijn voor leden van de Raad van Bestuur bedraagt drie maanden en voor Ballast Nedam zes maanden. Bij onvrijwillig ontslag bedraagt de vergoeding voor de heer Bruijninx anderhalf maal het vaste jaarsalaris en voor de heer Malizia en de heer Van Zwieten eenmaal het vaste jaarsalaris. De Raad van Commissarissen heeft de bevoegdheid de variabele bezoldiging die mogelijk in de toekomst aan de heer Van Zwieten wordt toegekend op basis van onjuiste (financiële) gegevens, op een later moment terug te vorderen van de heer Van Zwieten (de clawbackclausule). Deze clausule is opgenomen in de arbeidsovereenkomst van de heer Van Zwieten.

Relatie tussen prestatiecriteria en strategiedoelstellingen

Of de financiële prestatiecriteria nettoresultaat en gemiddeld werkzaam vermogen zijn behaald, hangt voor een belangrijk deel af van de strategiedoelstellingen die u kunt vinden op pagina 31 van dit jaarverslag. In 2011 waren deze doelstellingen onder andere

- een operationeel resultaat behalen van tussen de 15 en 20 miljoen euro;
- een structuur van segmenten en clusters implementeren en vervolgens de ondersteunende diensten bundelen;
- relatief meer integrale projecten verwerven door plannen te ontwikkelen;
- alternatieve ontwerpen bedenken;
- de design & constructbenadering en de engineer & buildaanpak hanteren;
- publiek-private samenwerking stimuleren.

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

De prestaties die de Raad van Bestuur in 2011 heeft geleverd, lagen naar het oordeel van de Raad van Commissarissen in lijn met de bezoldiging die zij hiervoor kregen. Tot dit oordeel komt de Raad van Commissarissen onder meer, omdat de financiële en niet-financiële prestatiecriteria zijn behaald en door het beloningsniveau van de leden van de Raad van Bestuur te vergelijken met het beloningsniveau van andere Nederlandse beursgenoteerde bouwconcerns, rekening houdend met de complexiteit, de omvang, het risicoprofiel en het besturingsmodel van de referentieondernemingen.

De Raad van Commissarissen verwacht dat de bezoldiging voor de Raad van Bestuur in 2012 in lijn zal zijn met de prestaties die de bestuursleden leveren. Dit aangezien de bezoldigingsstructuur naast een vast salaris voorziet in een variabel deel en dat de gestelde prestatiecriteria ook in 2012 een rechtstreeks verband houden met de strategiedoelstellingen voor 2012.

8.4.2.2. Bezoldiging leden Raad van Commissarissen

De beloning van de Raad van Commissarissen is vast en onafhankelijk van de resultaten van de onderneming. De Algemene Vergadering van Aandeelhouders heeft in 2005 de bezoldiging voor de Raad van Commissarissen vastgesteld. De jaarlijkse beloning van leden van de Raad van Commissarissen bedroeg op 1 januari 2012:

de heer A.N.A.M. Smits	45.000 euro
de heer R.M.M. Boelen	30.000 euro
de heer J.C. Huis in 't Veld	30.000 euro
de heer J. Bout	30.000 euro

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

Uit leden van de Raad van Commissarissen is een auditcommissie gevormd. De Algemene Vergadering van Aandeelhouders heeft in 2008 de bezoldiging voor deze auditcommissie vastgesteld. De jaarlijkse beloning van leden van de auditcommissie bedroeg op 1 januari 2012:

de heer J.C. Huis in 't Veld	5.000 euro
de heer R.M.M. Boelen	5.000 euro

8.4.2.3. Schematisch remuneratieoverzicht

<i>x € 1 duizend</i>	<i>Bruto-salaris</i>	<i>Bonus</i>	<i>Pensioen & sociale lasten</i>	<i>Kosten-vergoeding</i>	<i>Bruto-salaris</i>	<i>Bonus</i>	<i>Pensioen & sociale lasten</i>	<i>Kosten-vergoeding</i>
Bestuurders								
T.A.C.M. Bruijninx	486	162	149	5	481	162	147	5
R. Malizia	382	134	87	5	353	119	93	5
P.van Zwieten ¹	208	119	27	3	-	-	-	-
R.L.M. Jacobs ²	-	-	-	-	319	-	93	3
	1 076	415	263	13	1 153	281	333	13
Commissarissen								
A.N.A.M. Smits	45			2	45			2
R.M.M. Boelen	35			2	35			2
J.C. Huis in 't Veld	35			2	35			2
J. Bout ³	18			1	-	-	-	-
M.H. Schultz van Haegen ⁴	-			-	23			2
	133			7	138			8
Totaal	1 209	415	263	20	1 291	281	333	21

¹ met ingang van 19 mei 2011

² tot 21 augustus 2010

³ met ingang van 19 mei 2011

⁴ tot 13 oktober 2010



Stadshuis, Nieuwegein

Optieregeling

Jaar van toekenning	2011	2010	2009	2008	2007
T.A.C.M. Bruijninx					
Totale kosten in het boekjaar in €	243 226	278 000	311 000	221 000	100 000
Aantal	40 000	30 000	40 000	40 000	40 000
Uitoefenprijs in €	15,29	13,43	11,60	25,11	35,85
Koers aandeel bij toekenning in €	15,88	14,10	13,00	24,40	36,10
Genoten voordeel bij toekenning in €	-	-	-	-	-
Theoretische waarde bij toekenning in €	274 800	189 300	247 600	356 400	378 000
Status per 31/12/2010	voorwaardelijk	voorwaardelijk	voorwaardelijk	voorwaardelijk	voorwaardelijk
Einde gesloten periode	12/03/2014	12/03/2013	13/03/2012	14/03/2011	16/03/2010
Einde looptijd	11/03/2017	11/03/2016	12/03/2015	13/03/2014	15/03/2013
Verwachte waarde einde gesloten periode in €	242 000	180 000	300 000	115 000	35 000
R. Malizia					
Totale kosten in het boekjaar in €	182 419	208 000	233 000	166 000	36 000
Aantal	30 000	22 500	30 000	30 000	30 000
Uitoefenprijs in €	15,29	13,43	11,60	25,11	35,85
Koers aandeel bij toekenning in €	15,88	14,10	13,00	24,40	36,10
Genoten voordeel bij toekenning in €	-	-	-	-	-
Theoretische waarde bij toekenning in €	206 100	141 975	185 700	267 300	283 500
Status per 31/12/2010	voorwaardelijk	voorwaardelijk	voorwaardelijk	voorwaardelijk	voorwaardelijk
Einde gesloten periode	12/03/2014	12/03/2013	13/03/2012	14/03/2011	16/03/2010
Einde looptijd	11/03/2017	11/03/2016	12/03/2015	13/03/2014	15/03/2013
Verwachte waarde einde gesloten periode in €	181 000	135 000	225 000	85 000	25 000
R.L.M. Jacobs					
Totale kosten in het boekjaar in € ¹	-	(464 000)	233 000	166 000	36 000
Aantal	-	22 500	30 000	30 000	30 000
Uitoefenprijs in €	-	13,43	11,60	25,11	35,85
Koers aandeel bij toekenning in €	-	14,10	13,00	24,40	36,10
Genoten voordeel bij toekenning in €	-	-	-	-	-
Theoretische waarde bij toekenning in €	-	141 975	185 700	267 300	283 500
Status per 31/12/2010	-	vervallen	vervallen	vervallen	vervallen
Einde gesloten periode					
Einde looptijd					
Verwachte waarde einde gesloten periode in €					

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

Theoretische waarde en verwachtingswaarde

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

Kostenbepaling van opties in de bedrijfsboekhouding

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

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

Busbaanbrug, Almere



8.5. Samenstelling Raad van Bestuur

De Raad van Bestuur bestaat uit de heren T.A.C.M. Bruijninx, R. Malizia en P. van Zwieten.

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

De heer Theo Bruijninx is in 1961 geboren. Hij heeft de Nederlandse nationaliteit. Hij vervult de functie van CEO (Chief Executive Officer) en werkt sinds 1990 bij Ballast Nedam. Hij werkte achtereenvolgens in financiële functies bij Ballast Nedam Engineering, de Holding, Ballast Nedam Projectontwikkeling, Ballast Nedam Woningbouw en wederom de Holding. De heer Bruijninx is op 13 februari 2003 voor onbepaalde tijd benoemd tot lid van de Raad van Bestuur. Sinds 13 augustus 2007 is hij voorzitter van de Raad van Bestuur.

R. Malizia

De heer Romeo Malizia is in 1957 geboren. Hij heeft de Nederlandse nationaliteit. Hij vervult de functie van COO (Chief Operating Officer) en werkt sinds 1978 bij Ballast Nedam. Hij was achtereenvolgens directeur bij Hollebeek & Vens, Ballast Nedam Grond en Wegen Regio Noordwest, Ballast Nedam Grond en Wegen Projecten, Ballast Nedam Grond en Wegen, Ballast Nedam Infra en sinds 2004 algemeen directeur bij Ballast Nedam Infra. De heer Malizia is op 13 augustus 2007 voor het eerst benoemd tot lid van de Raad van Bestuur en is inmiddels herbenoemd voor vier jaar. Zijn zittingsperiode loopt af op 13 augustus 2015.

P. van Zwieten

De heer Peter van Zwieten is in 1961 geboren. Hij heeft de Nederlandse nationaliteit. Hij vervult de functie van CFO (Chief Financial Officer) en werkt sinds 1989 bij Ballast Nedam. Hij werkte achtereenvolgens als projectcontroller bij Ballast Nedam Beton en Waterbouw, als finance manager voor Ballast Nedam Groep in Saoedi-Arabië, daarna voor Ballast Nedam International in diverse Europese landen en in Taiwan. In 2001 werd hij financieel directeur van Ballast Nedam Ontwikkelingsmaatschappij. De heer Van Zwieten werd in 2002 financieel directeur van de divisie Ballast Nedam Infra. De heer Van Zwieten is op 19 mei 2011 voor het eerst benoemd tot lid van de Raad van Bestuur voor een periode van vier jaar. Zijn zittingsperiode loopt af of 19 mei 2015



T.A.C.M. Bruijninx

R. Malizia

P. van Zwieten





9.1. Geconsolideerde balans

x € 1 miljoen		Noot	31 december 2011	31 december 2010
Vaste activa				
Immateriële activa	1		31	29
Materiële vaste activa	2		183	184
Financiële vaste activa	3		33	167
Investerings in geassocieerde deelnemingen	4		4	2
Uitgestelde belastingvorderingen	5		35	38
			286	420
Vlottende activa				
Voorraden	6		215	252
Onderhanden werk	7		78	101
Vorderingen	8		264	230
Geldmiddelen en kasequivalenten	9		98	81
			655	664
Kortlopende verplichtingen				
Bankkredieten	9		(11)	(20)
Leningen	11		(11)	(7)
Vooruitontvangen op voorraden	6		(6)	(1)
Onderhanden werk	7		(136)	(128)
Crediteuren			(243)	(217)
Belastingen	5		(3)	(1)
Overige schulden	10		(176)	(178)
Voorzieningen	13		(39)	(46)
			(625)	(598)
Vlottende activa min kortlopende verplichtingen			30	66
			316	486
Langlopende verplichtingen				
Leningen	11		121	285
Derivaten			10	18
Uitgestelde belastingverplichtingen	5		4	4
Personeelsbeloningen	12		5	5
Voorzieningen	13		5	13
			145	325
Totaal eigen vermogen				
Eigen vermogen toe te rekenen aan de aandeelhouders van de vennootschap	14		171	161
Minderheidsbelang	14		-	-
			171	161
			316	486

Noot: Zie toelichting op de geconsolideerde balans en winst-en-verliesrekening op pagina 149 t/m 164 die integraal onderdeel uitmaakt van deze geconsolideerde jaarrekening.

9.2. Geconsolideerde winst-en-verliesrekening

x € 1 miljoen	Noot	2011	2010
Omzet	16	1 382	1 359
Overige bedrijfsopbrengsten	17.1	6	6
Kosten van grondstoffen en uitbesteed werk	17.2	(1 019)	(1 005)
Personeelsbeloningen	17.3	(278)	(278)
Overige bedrijfskosten		(44)	(37)
		(1 341)	(1 320)
Resultaat geassocieerde deelnemingen	4	-	-
Resultaat uit bedrijfsactiviteiten voor afschrijvingen en amortisatie (EBITDA)		47	45
Afschrijvingen en amortisatie (im)materiële activa	1, 2	(26)	(26)
Waardeverandering (im)materiële activa	2	(2)	(1)
Resultaat uit bedrijfsactiviteiten (EBIT)		19	18
Financieringsbaten	18	6	10
Financieringslasten	18	(13)	(17)
Netto financieringsbaten (lasten)		(7)	(7)
Resultaat voor belastingen		12	11
Buitengewone baten en lasten		-	-
Belastingen	19	(3)	(4)
Nettoresultaat		9	7
Toe te rekenen aan:			
Aandeelhouders van de vennootschap		9	7
Minderheidsbelang		-	-
Nettoresultaat		9	7
Toe te rekenen aan aandeelhouders:			
Nettoresultaat per aandeel (€)	20	0,93	0,73
Verwaterd nettoresultaat per aandeel (€)	20	0,93	0,73

Noot: Zie toelichting op de geconsolideerde balans en winst-en-verliesrekening op pagina 149 t/m 164 die integraal onderdeel uitmaakt van deze geconsolideerde jaarrekening.

Geconsolideerd totaalresultaat

x € 1 miljoen	2011	2010
Nettoresultaat boekjaar	9	7
Koersverschil	1	1
Mutatie afdekkingsreserve geassocieerde deelnemingen	(3)	-
Mutatie afdekkingsreserve	(10)	-
Mutatie afdekkingsreserve via winst-en-verliesrekening	16	-
Mutatie afdekkingsreserve geassocieerde deelnemingen via winst-en-verliesrekening	1	(3)
Direct in eigen vermogen verwerkte resultaten	5	(2)
Totaalresultaat voor de periode	14	5
Toe te rekenen aan:		
Aandeelhouders van de vennootschap	14	5
Minderheidsbelang	-	-
Totaalresultaat voor de periode	14	5

Noot: Zie toelichting op de geconsolideerde balans en winst-en-verliesrekening op pagina 149 t/m 164 die integraal onderdeel uitmaakt van deze geconsolideerde jaarrekening.

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

9.3. Geconsolideerd overzicht van mutaties in het eigen vermogen

<i>x € 1 miljoen</i>	<i>Geplaatst aandelen- kapitaal</i>	<i>Agio</i>	<i>Ingekochte eigen aandelen</i>	<i>Koers- verschillen reserve</i>	<i>Reserve deel- nemingen</i>	<i>Afdek- kings reserve</i>	<i>Overige reserves</i>	<i>Resul- taat</i>	<i>Eigen vermogen aandeel houders</i>	<i>Minder- heids belang</i>	<i>Totaal eigen vermogen</i>
31 december 2009	60	52	(5)	(2)	17	(10)	44	6	162	-	162
Nettoresultaat boekjaar								7	7		7
Koersverschil				1					1		1
Effectief deel mutatie reële waarde afdekkingsinstrumenten						(7)			(7)		(7)
Mutatie reële waarde afdekkingsinstrumenten, overgeboekt naar winst-en-verliesrekening						4			4		4
Totaalresultaat				1		(3)		7	5		5
Betaald dividend							(3)		(3)		(3)
Optieregeling							-		-		-
Ingekochte eigen aandelen			-						-		-
Transacties met aandeelhouders			-				(3)		(3)		(3)
Resultaatbestemming 2009							6	(6)			
Overig					24		(27)		(3)	-	(3)
31 december 2010	60	52	(5)	(1)	41	(13)	20	7	161	-	161
Nettoresultaat boekjaar								9	9		9
Koersverschil				1					1		1
Effectief deel mutatie reële waarde afdekkingsinstrumenten						(10)			(10)		(10)
Effectief deel mutatie reële waarde afdekkingsinstrumenten geassocieerde deelnemingen						(3)			(3)		(3)
Mutatie reële waarde afdekkings- instrumenten, overgeboekt naar winst-en-verliesrekening						16			16		16
Mutatie reële waarde afdekkings- instrumenten, geassocieerde deelnemingen, overgeboekt naar winst-en-verliesrekening						1			1		1
Totaalresultaat				1		4		9	14		14
Betaald dividend							(4)		(4)		(4)
Optieregeling							-		-		-
Ingekochte eigen aandelen			-						-		-
Transacties met aandeelhouders			-				(4)		(4)		(4)
Resultaatbestemming 2010							7	(7)			
Overig					-		-		-	-	-
31 december 2011	60	52	(5)	-	41	(9)	23	9	171		171

Noot: Zie toelichting op de geconsolideerde balans en winst-en-verliesrekening op pagina 149 t/m 164 die integraal onderdeel uitmaakt van deze geconsolideerde jaarrekening.

9.4. Geconsolideerd kasstroomoverzicht

<i>x € 1 miljoen</i>	<i>Noot</i>	<i>2011</i>	<i>2010</i>
Netto liquide middelen - beginstand	9	61	111
Nettoresultaat		9	7
Aanpassingen			
Afschrijvingen	2	25	25
Amortisatie	1	1	1
Waardeveranderingen (im)materiële (im)materiële vaste activa	1,2	2	1
Financieringslasten	18	13	17
Financieringsbaten	18	(6)	(10)
Op aandelen gebaseerde beloningen		-	-
Boekwinst verkoop vaste activa en dochterondernemingen		(6)	
Belastingen	19	3	4
Resultaat geassocieerde deelnemingen	4	-	-
Mutaties			
Mutatie voorraden	6	39	(33)
Mutatie onderhanden werk	7	25	(59)
Mutatie vorderingen		(37)	(4)
Mutatie voorzieningen en personeelsbeloningen	12,13	(15)	19
Betaalde rente	18	(9)	(11)
Betaald op afdekkingsinstrumenten	18	(4)	(5)
Ontvangen rente	18	-	-
Betaalde belastingen	19	(1)	(3)
Mutatie overige schulden		33	12
Netto kasstroom operationele activiteiten		72	(39)
Immateriële activa			
investerings	1	(6)	(2)
desinvesterings	1	1	-
Materiële vaste activa			
investerings	2	(42)	(32)
desinvesterings	2	5	8
Financiële vaste activa			
investerings	3.1	(27)	(70)
desinvesterings	3.1	-	4
ontvangen dividend	3.2	2	2
mutatie overige vorderingen	3.3	-	-
Investerings in geassocieerde deelnemingen	4	(3)	(2)
Verwerving van dochteronderneming		(5)	-
Verkoop van dochteronderneming na aftrek van afgestoten geldmiddelen en kasequivalenten		23	-
Verworven geldmiddelen uit overname		-	-
Netto kasstroom investeringsactiviteiten		(52)	(92)
Opgenomen langlopende leningen	11	59	107
Aflossing langlopende leningen	11	(50)	(19)
Desinvesterings langlopende leningen	11	-	-
Verwerving minderheidsbelang		-	(3)
Betaald dividend		(4)	(3)
(In)verkoop eigen aandelen		-	-
Netto kasstroom financieringsactiviteiten		5	82
Effect van koersverschillen op liquide middelen		1	(1)
Netto liquide middelen - eindstand	9	87	61

Noot: Zie toelichting op de geconsolideerde balans en winst-en-verliesrekening op pagina 149 t/m 164 die integraal onderdeel uitmaakt van deze geconsolideerde jaarrekening.

De netto liquide middelen bestaan uit het saldo van geldmiddelen en kasequivalenten en bankkredieten welke niet met elkaar verrekend kunnen worden. Van de netto liquide middelen is € 78 miljoen (2010: € 47 miljoen) vrij beschikbaar.

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

Belangrijke grondslagen voor financiële verslaggeving

Ballast Nedam N.V. is gevestigd in Nederland te Nieuwegein. De geconsolideerde jaarrekening van Ballast Nedam N.V. over het boekjaar 2011 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 8 maart 2012 de jaarrekening opgemaakt en goedgekeurd voor uitgifte. De Algemene Vergadering van Aandeelhouders zal plaatsvinden op 16 mei 2012.

Overeenstemmingsverklaring

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

Gehanteerde grondslagen bij de opstelling van de geconsolideerde jaarrekening

De geconsolideerde jaarrekening wordt gepresenteerd in miljoenen euro's. Getallen met een waarde kleiner dan € 0,5 miljoen worden weergegeven met een streepje. De jaarrekening is opgesteld op basis van historische kosten voor zover EU-IFRS de waardering en resultaatbepaling van specifieke posten niet op een andere wijze voorschrijft.

Voor verkoop aangehouden vaste activa en groepen activa die worden afgestoten, worden gewaardeerd op de laagste van de boekwaarde en de reële waarde minus verkoopkosten.

Bij het opstellen van de jaarrekening zijn door de leiding schattingen en veronderstellingen gemaakt die van invloed zijn op de bedragen die in de jaarrekening zijn opgenomen. De feitelijke resultaten kunnen van deze schattingen en veronderstellingen afwijken. Zie ook schattingen en oordeelsvorming door de leiding op pagina 174.

Door de leiding gevormde oordelen bij de toepassing van de EU-IFRS die belangrijke gevolgen hebben voor de jaarrekening, en schattingen die een aanmerkelijk risico in zich bergen van een materiële aanpassing in het volgende jaar zijn vermeld in de toelichting.

De hierna uiteengezette grondslagen voor financiële verslaggeving zijn consistent toegepast voor alle entiteiten en gepresenteerde perioden in deze geconsolideerde jaarrekening.

Gewijzigde grondslagen

In 2011 zijn een aantal nieuwe standaarden en wijzingen en interpretaties van bestaande standaarden van kracht geworden. Deze nieuwe standaarden, wijzingen en interpretaties, voor zover van toepassing op Ballast Nedam, hebben geen impact op de waardering en classificatie van activa en passiva, de winst-en-verliesrekening en kasstromen.

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

Joint ventures

Deelnemingen in combinaties, waarin Ballast Nedam geen overwegende, maar eenzelfde invloed op het beleid kan uitoefenen als elk van de overige participanten, waaronder aannemingscombinaties, worden proportioneel geconsolideerd.

Consolidatie vindt plaats vanaf de datum waarop voor het eerst gezamenlijk zeggenschap wordt uitgeoefend tot aan de datum waarop deze eindigt.

Eliminatie van transacties bij consolidatie

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

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

Vreemde valuta

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

Vorderingen en schulden in vreemde valuta worden omgerekend naar de functionele valuta tegen de per balansdatum geldende koers. Transacties in vreemde valuta worden omgerekend naar de functionele valuta tegen de koers per transactiedatum. De hieruit volgende koersverschillen worden verantwoord als onderdeel van EBIT.

Immateriële activa

Goodwill

Goodwill betreft een bedrag dat voortvloeit uit de overname van dochtermaatschappijen, geassocieerde deelnemingen en joint ventures. Alle bedrijfscombinaties worden administratief verwerkt via toepassing van de purchase-accountingmethode. Goodwill wordt toegerekend aan kasstroomgenererende eenheden.

Goodwill wordt gewaardeerd als:

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

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

In de overgedragen vergoeding is geen bedrag begrepen voor de afwikkeling van bestaande relaties. Een dergelijk bedrag wordt in het algemeen in de winst-en-verliesrekening opgenomen.

Door de Groep gemaakte transactiekosten in verband met een bedrijfscombinatie, niet zijnde kosten in verband met de uitgifte van aandelen of obligaties, worden opgenomen wanneer zij worden gemaakt.

De reële waarde van een voorwaardelijke vergoeding wordt op overnamedatum opgenomen. Indien die voorwaardelijke vergoeding wordt geclassificeerd als eigen vermogen, vindt geen latere herwaardering plaats en wordt de afwikkeling verantwoord binnen het eigen vermogen. In andere gevallen worden wijzigingen na eerste opname in de winst-en-verliesrekening opgenomen.

Goodwill wordt niet geamortiseerd. In plaats daarvan wordt jaarlijks, of eerder indien hiervoor een aanwijzing bestaat, getoetst of er sprake is van een bijzondere waardevermindering. Voor geassocieerde deelnemingen en joint ventures wordt de boekwaarde van goodwill opgenomen in de boekwaarde van de investering in de geassocieerde deelneming en joint ventures.

Overige immateriële activa

Software wordt gewaardeerd tegen kostprijs verminderd met cumulatieve amortisatie en bijzondere waardevermindervingsverliezen. Concessies worden gewaardeerd tegen de kostprijs verminderd met cumulatieve amortisatie en bijzondere waardeverminderingen.

Amortisatie

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

De restwaarde, amortisatiemethoden en geschatte gebruiksduur worden jaarlijks beoordeeld.

De geschatte gebruiksduur luidt als volgt:

Concessies	5 - 30 jaar
Software	3 jaar

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

Materiële vaste activa

Vaste activa in eigendom

Materiële vaste activa worden gewaardeerd tegen verkrijgings- of vervaardigingsprijs, verminderd met cumulatieve afschrijvingen en bijzondere waardevermindervingsverliezen. Wanneer materiële vaste activa bestaan uit onderdelen met een ongelijke geschatte gebruiksduur, worden deze als afzonderlijke posten onder de materiële vaste activa opgenomen.

De kosten voor de ontmanteling- en verwijdering van het actief en de herstelkosten van de locatie waar de activa zich bevinden worden geactiveerd voor de netto contante waarde indien deze kosten op betrouwbare wijze zijn in te schatten. De netto contante waarde van deze verplichting wordt verantwoord als voorziening. Financieringskosten voor kwalificerende activa waarvoor de periode die nodig is om de activa gereed te maken voor verkoop of gebruik langdurig is, worden geactiveerd.

Geleasde vaste activa

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

Uitgaven na eerste opname

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

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 geconsolideerd totaalresultaat indien de investering classificeert als beschikbaar voor verkoop dan wel in het resultaat. Alleen in het bijzondere geval dat de reële waarde niet op betrouwbare wijze kan worden bepaald, vindt waardering tegen verkrijgingsprijs minus bijzondere waardeverminderingen plaats.

Vaste activa aangehouden voor verkoop

Onmiddellijk voorafgaand aan de classificatie als aangehouden voor verkoop wordt de waardering van de activa (en alle activa en verplichtingen van een groep af te stoten activa) geactualiseerd in overeenstemming met de toepasselijke grondslagen. Vervolgens worden vaste activa en groepen activa die worden afgestoten, bij eerste opname als aangehouden voor verkoop, gewaardeerd op de laagste van de boekwaarde en de reële waarde minus verkoopkosten. Een beëindigde bedrijfsactiviteit is een onderdeel van de activiteiten van de Groep dat een afzonderlijke belangrijke bedrijfsactiviteit of een afzonderlijk belangrijk geografisch bedrijfsgebied vertegenwoordigt, of is een dochteronderneming die uitsluitend is overgenomen met de bedoeling te worden doorverkocht.

Classificatie als beëindigde bedrijfsactiviteit geschiedt bij afstoting of, indien dit eerder is, wanneer de bedrijfsactiviteit voldoet aan de criteria voor classificatie als aangehouden voor verkoop. Een groep af te stoten activa die wordt opgeheven, kan hier ook aan voldoen.

Afgeleide financiële instrumenten

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

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

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

De reële waarde van valutatermijncontracten is de contante waarde van de termijnkoers. De reële waarde van de overige afgeleide financiële instrumenten wordt bepaald op basis van de gediscoteerde waarde van de verwachte toekomstige kasstromen uit deze instrumenten.

Voorraden

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

Ook panden en gronden ter verkoop worden verantwoord onder de voorraden. Dit zijn panden die niet verkocht zijn aan derden en in aanbouw zijn of bouwkundig zijn opgeleverd.

De voorraad panden en gronden ter verkoop wordt gewaardeerd tegen kostprijs en direct toerekenbare indirecte kosten of lagere opbrengstwaarde. Rente wordt geactiveerd, indien aan de voorwaarden voor activering van financieringslasten is voldaan.

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

Vorraden gereed product zijn gewaardeerd tegen de kostprijs of netto- opbrengstwaarde indien deze lager is. De kostprijs van de voorraad gereed product is gebaseerd op het 'eerst-in, eerst-uit beginsel' (fifo). In de kostprijs is begrepen de rente, indien aan de voorwaarden voor activering van financieringslasten is voldaan. De kostprijs van voorraden gereed product omvat de direct toerekenbare indirecte kosten op basis van de normale productiecapaciteit.

Vorraden grondstoffen zijn gewaardeerd tegen kostprijs of lagere opbrengstwaarde.

Onderhanden werken

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

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

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

Vorderingen

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

Geldmiddelen 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, onderhanden werken en de uitgestelde belastingvordering van Ballast Nedam wordt per balansdatum bezien om te bepalen of er aanwijzingen zijn voor bijzondere waardeverminderingen. Indien dergelijke aanwijzingen bestaan, wordt een schatting gemaakt van de realiseerbare waarde van het actief.

Voor goodwill en activa met een onbepaalde gebruiksduur wordt per iedere balansdatum de realiseerbare waarde geschat.

De realiseerbare waarde van activa van Ballast Nedam is gelijk aan de reële waarde verminderd met verkoopkosten, of de bedrijfswaarde indien deze hoger is. Bij het bepalen van de bedrijfswaarde wordt de contante waarde van de geschatte toekomstige kasstromen berekend met behulp van een disconteringsvoet vóór belasting die een afspiegeling is van zowel de actuele markttaxaties van de tijdswaarde van geld als van de specifieke risico's met betrekking tot het actief. Voor een actief dat geen kasontvangsten genereert die in hoge mate onafhankelijk zijn van die van andere activa, wordt de realiseerbare waarde bepaald voor de kasstroomgenererende eenheid waartoe het actief behoort.

Bijzondere waardeverminderingverliezen worden in de winst-en-verliesrekening opgenomen.

Inkoop van eigen aandelen

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

Dividend

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

Op aandelen gebaseerde beloningen

De aandelenoptieregeling stelt de Raad van Bestuur in staat om certificaten van aandelen Ballast Nedam te verwerven. De opties kunnen uitgeoefend worden als de medewerker gedurende drie onafgebroken jaren na de toekenning in dienst blijft van de onderneming en kunnen gedurende de drie daarop volgende jaren worden uitgeoefend. Het optierecht vervalt bij beëindiging dienstverband. De Raad van Commissarissen is verantwoordelijk voor de toekenning van een optierecht. Toekenning is afhankelijk van kwantitatieve en kwalitatieve criteria. Van jaar tot jaar besluit de Raad van Commissarissen of wordt overgegaan tot toekenning van opties op de dag van de publicatie van de jaarcijfers of bij benoeming.

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

Langlopende leningen

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

Pensioenen

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

De bouwplaatsmedewerkers van Ballast Nedom vallen onder de verplichte regeling van bedrijfstakpensioenfonds voor de Bouwnijverheid (bpfBOUW). Ballast Nedom heeft geen beschikking over alle pensioendata van toegezegd pensioenregelingen die door het bedrijfstakpensioenfonds worden uitgevoerd. Door het ontbreken van deze data is Ballast Nedom niet in staat het aandeel in overschot of tekort van het pensioenplan te berekenen en in de balans te verwerken. Als gevolg hiervan worden deze pensioenregelingen verantwoord als toegezegde bijdrageregeling. De verplichtingen zijn beperkt tot het betalen van premies.

Langetermijnpersoneelsbeloningen

De nettoverplichting van Ballast Nedom 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, rekening houdend met actuariële veronderstellingen.

Voorzieningen

Een voorziening wordt in de balans opgenomen wanneer Ballast Nedom een in rechte afdwingbare of feitelijke verplichting heeft als gevolg van een gebeurtenis in het verleden, het waarschijnlijk is dat voor de afwikkeling van die verplichting een uitstroom van middelen nodig is en het bedrag betrouwbaar is te schatten.

Indien het effect daarvan materieel is, worden de voorzieningen bepaald door de verwachte toekomstige kasstromen contant te maken op basis van een disconteringsvoet vóór belasting die een afspiegeling is van de actuele markttaxaties van de tijdswaarde van geld en, waar nodig, van de specifieke risico's met betrekking tot de verplichting.

Handelsschulden en overige te betalen posten

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

Opbrengsten (omzet)

Onderhanden projecten in opdracht van derden

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

Verkoop van goederen

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

Verlening van diensten

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

Pps-projecten

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

Overheidssubsidies

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

Lasten

Kosten worden toegerekend aan de periode waarop zij betrekking hebben.

Leasebetalingen uit hoofde van operationele leasing

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

Leasebetalingen uit hoofde van financiële leases

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

Netto financieringslasten

De netto financieringslasten omvatten de rentebaten en -lasten op gelden berekend met behulp van de effectieve-rentemethode.

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

Belasting naar de winst

De belastingen worden berekend over het resultaat uit gewone bedrijfsuitoefening, rekeninghoudend met de fiscale faciliteiten en tarieven die van toepassing zijn. De belastingen worden in de winst-en-verliesrekening opgenomen behoudens voor zover die betrekking hebben op posten die rechtstreeks in het geconsolideerd totaalresultaat worden verwerkt.

Uitgestelde belastingen worden opgenomen volgens de balansmethode voor tijdelijke verschillen tussen de bedrijfseconomische en fiscale waardering van activa en passiva, alsmede voor in de toekomst verrekenbare verliezen. Deze worden verantwoord op basis van de geldende belastingtarieven voor de periodes waarin de tijdelijke verschillen naar verwachting zullen worden gerealiseerd.

Uitgestelde belastingvorderingen worden gewaardeerd tegen nominale waarde voor zover het waarschijnlijk is dat deze worden gerealiseerd.

Voor de volgende tijdelijke verschillen wordt geen uitgestelde belasting opgenomen: de eerste verwerking van goodwill en verschillen met betrekking tot dochtermaatschappijen en geassocieerde deelnemingen voor zover deze in de nabije toekomst niet zullen worden afgewikkeld.

Kasstroomoverzicht

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

Nettoresultaat per aandeel

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

Gesegmenteerde informatie

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

De Raad van Bestuur gebruikt regelmatig informatie per segment om beslissingen te nemen over allocatie van middelen en het beoordelen van resultaten. Per segment wordt aanvullende financiële informatie gegeven. De beslissingen over allocatie van middelen en

het beoordelen van resultaten gebeurt op basis van het Resultaat uit bedrijfsactiviteiten (EBIT) en werkzaam vermogen. De prijzen voor transacties tussen segmenten worden op een zakelijke, objectieve grondslag bepaald. De resultaten, activa en verplichtingen van een segment omvatten posten die rechtstreeks, dan wel op basis van redelijkheid, aan het segment kunnen worden toegerekend. Niet toegerekende posten bestaan onder andere uit financieringsbaten en -lasten, alsmede winstbelastingvorderingen en -verplichtingen.

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

Nog niet toegepaste nieuwe standaarden en interpretaties

Een aantal nieuwe standaarden, wijzingen op standaarden en interpretaties is in 2011 nog niet van kracht en worden derhalve niet toegepast in de geconsolideerde jaarrekening. De belangrijkste voor Ballast Nedam zijn:

IFRS 9 – ‘Financiële instrumenten’

IFRS 9 heeft uitsluitend betrekking op de classificatie en waardering van financiële instrumenten. IFRS 9 is momenteel van toepassing op boekjaren die ingaan op of na 1 januari 2013 waarbij eerdere toepassing is toegestaan. IFRS 9 is echter nog niet aanvaard door de EU, waardoor ondernemingen die EU-IFRS toepassen IFRS 9 nog niet mogen toepassen in hun jaarrekeningen. Deze standaard heeft naar verwachting geen materiële impact op de vergelijkende cijfers dan wel het eigen vermogen van Ballast Nedam.

IFRS 10 – ‘Geconsolideerde jaarrekening’

IFRS 10 introduceert een nieuwe benadering ter bepaling of investees (entiteiten waarin wordt geïnvesteerd) moeten worden geconsolideerd en een uniform model ter bepaling of overwegende zeggenschap wordt uitgeoefend over investees, dus ook over de ‘special purpose entities’ (SPEs). Gelijktijdig met IFRS 10 heeft de IASB een wijziging van IAS 27 gepubliceerd. Deze nieuwe versie bevat de grondslagen voor verwerking en toelichting voor enkelvoudige jaarrekeningen. Naar verwachting zullen IFRS 10 en de gewijzigde IAS 27 in het derde kwartaal van 2012 worden goedgekeurd door de EU dit heeft naar verwachting geen materiële impact op de vergelijkende cijfers dan wel het eigen vermogen van Ballast Nedam.

IFRS 11 – ‘Gezamenlijke overeenkomsten’

IFRS 11 herzielt de verwerking van joint ventures (die onder de nieuwe standaard ‘gezamenlijke overeenkomsten’ worden genoemd).

De belangrijkste verandering is dat er voor joint ventures niet langer een keuzemogelijkheid bestaat tussen de ‘equity -methode en partiële consolidatie; uitsluitend de ‘equity -methode is nog toegestaan. De impact van deze wijzigingen op de balans, winst-en-verliesrekening, kasstroom, orderportefeuille en segmentatie kan groot zijn.

Ballast Nedam heeft ervoor gekozen om de joint ventures partieel te consolideren. Op de volgende pagina is de balans opgenomen indien de joint ventures niet partieel(equity methode) worden geconsolideerd. De bijbehorende impact op de winst-en-verliesrekening heeft vooral betrekking op omzet en beperkt op nettoresultaat. Deze verwerking is conform de huidige IFRS-standaard en nog niet op basis van IFRS 11. De impact van IFRS 11 op balans, winst-en-verliesrekening, kasstroom, orderboek en segmentatie wordt door het management beoordeeld in 2012.

Niet partieel geconsolideerde balans
(equity methode)

	Partieel geconsolideerd	Niet partieel geconsolideerd	
x € 1 miljoen	31 december 2011	31 december 2011	31 december 2010
Vaste activa			
Immateriële activa	31	29	27
Materiële vaste activa	183	160	166
Financiële vaste activa	37	39	53
Uitgestelde belastingvorderingen	35	32	33
	286	258	279
Vlottende activa			
Voorraden	215	180	261
Onderhanden werk	78	73	99
Vorderingen	264	211	169
Geldmiddelen en kasequivalenten	98	82	60
	655	546	544
Kortlopende verplichtingen			
Bankkredieten	(11)	(3)	(8)
Leningen	(11)	(6)	(1)
Vooruitontvangen op voorraden	(6)	(5)	-
Onderhanden werk	(136)	(68)	(55)
Crediteuren	(243)	(178)	(160)
Belastingen	(3)	(2)	-
Overige schulden	(176)	(207)	(255)
Voorzieningen	(39)	(62)	(47)
	(625)	(531)	(526)
Vlottende activa min kortlopende verplichtingen	30	15	18
	316	275	297
Langlopende verplichtingen			
Leningen	121	92	107
Derivaten	10	-	-
Uitgestelde belastingverplichtingen	4	3	3
Personeelsbeloningen	5	5	5
Voorzieningen	5	4	19
	145	104	134
Totaal eigen vermogen			
Eigen vermogen toe te rekenen aan de aandeelhouders van de vennootschap	171	171	163
Minderheidsbelang			
	171	171	163
	316	275	297
Solvabiliteit	18%	21%	20%

9.6. Segmentatie

Segmentatie 2011

<i>x € 1 miljoen</i>	<i>Bouw & Infrastructuur</i>				<i>Subtotaal operationele segmenten aansluiting 1)</i>		<i>Totaal</i>
	<i>Ontwikkeling</i>	<i>Specialismen</i>	<i>Toelevering</i>				
Externe omzet segment	523	621	203	207	1 554	(172)	1 382
Onderlinge omzet	-	21	49	25	95	(95)	-
Omzet	523	642	252	232	1 649	(267)	1 382
Overige bedrijfsopbrengsten	3	3	-	-	6	-	6
Totaal bedrijfskosten	(509)	(636)	(244)	(218)	(1 607)	266	(1 341)
Resultaat geassocieerde deelnemingen	-	-	-	-	-	-	-
Resultaat uit bedrijfsactiviteiten voor afschrijvingen en amortisatie (EBITDA)	17	9	8	14	48	(1)	47
Waardeveranderingen	-	-	-	-	-	(2)	(2)
Afschrijvingen	(3)	(1)	(8)	(10)	(22)	(3)	(25)
Resultaat uit bedrijfsactiviteiten voor amortisatie (EBITA)	14	8	-	4	26	(6)	20
Amortisatie	-	-	-	-	-	(1)	(1)
Resultaat uit bedrijfsactiviteiten (EBIT)	14	8	-	4	26	(7)	19
Financieringsbaten en -lasten							(7)
Belastingen							(3)
Nettoresultaat							9
Marge	2,7%	1,2%	0,0%	1,7%			1,4%
Orderportefeuille	1 152	693	89	54	1 988	(38)	1 950
Werkzaam vermogen 2)	(29)	36	57	134	198	31	229
Activa 3)	228	346	139	221	934	7	941
Investeringen vaste activa	19	19	6	32	76	4	80
Geassocieerde deelnemingen	2	1	-	1	4	-	4
Verplichtingen 4)	241	341	70	84	736	34	770
Bijzondere waardeveranderingen van immateriële en materiële vaste activa							
waardeverminderingen	-	-	-	-	-	(2)	(2)
teruggenomen waardeverminderingen	-	-	-	-	-	-	-
Gemiddeld aantal werknemers							
bepaald dienstverband	59	78	72	34	243	44	287
onbepaald dienstverband	797	1 230	770	651	3 448	194	3 642
Gemiddeld aantal werknemers	856	1 363	842	685	3 691	238	3 929

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

2) Het werkzaam vermogen zijn de vaste activa vermeerderd met werkkapitaal, exclusief netto liquide middelen.

3) De term activa wordt gebruikt voor de vaste activa en de vlottende activa samen.

4) De term verplichtingen wordt gebruikt voor de kortlopende verplichtingen en de langlopende verplichtingen samen.

Het aantal in het buitenland werkzame werknemers bedroeg 126 (2010: 63).

Segmentatie 2010

<i>x € 1 miljoen</i>	<i>Bouw &</i>				<i>Subtotaal operationele</i>		<i>Totaal</i>
	<i>Infrastructuur</i>	<i>Ontwikkeling</i>	<i>Specialismen</i>	<i>Toelevering</i>	<i>segmenten</i>	<i>aansluiting 1)</i>	
Externe omzet segment	530	627	162	180	1 499	(140)	1 359
Onderlinge omzet	4	14	52	22	92	(92)	-
Omzet	534	641	214	202	1 591	(232)	1 359
Overige bedrijfsopbrengsten	4	1	-	-	5	1	6
Totaal bedrijfskosten	(525)	(637)	(203)	(183)	(1 548)	228	(1 320)
Resultaat geassocieerde deelnemingen	-	-	-	-	-	-	-
Resultaat uit bedrijfsactiviteiten voor afschrijvingen en amortisatie (EBITDA)	13	5	11	19	48	(3)	45
Waardeveranderingen	-	-	-	(1)	(1)	-	(1)
Afschrijvingen	(3)	(1)	(8)	(8)	(20)	(5)	(25)
Resultaat uit bedrijfsactiviteiten voor amortisatie (EBITA)	10	4	3	10	27	(8)	19
Amortisatie	-	-	(1)	-	(1)	-	(1)
Resultaat uit bedrijfsactiviteiten (EBIT)	10	4	2	10	26	(8)	18
Financieringsbaten en -lasten							(7)
Belastingen							(4)
Nettoresultaat							7
Marge	1,8%	0,7%	0,9%	5,0%			1,4%
Orderportefeuille	986	735	80	67	1 868	(27)	1 841
Werkzaam vermogen 2)	90	144	57	122	413	12	425
Activa 3)	309	447	121	188	1 065	19	1 084
Investerings vaste activa	41	36	9	15	101	3	104
Geassocieerde deelnemingen	1	-	-	1	2	-	2
Verplichtingen 4)	294	433	58	69	854	69	923
Bijzondere waardeveranderingen van immateriële en materiële vaste activa							
waardeverminderingen	-	-	-	(1)	(1)	-	(1)
teruggenomen waardeverminderingen	-	-	-	-	-	-	-
Gemiddeld aantal werknemers							
bepaald dienstverband	61	87	69	39	256	40	296
onbepaald dienstverband	788	1 229	737	635	3 389	156	3 545
Gemiddeld aantal werknemers	849	1 316	806	674	3 645	196	3 841

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

2) Het werkzaam vermogen zijn de vaste activa vermeerderd met werkkapitaal, exclusief netto liquide middelen.

3) De term activa wordt gebruikt voor de vaste activa en de vlottende activa samen.

4) De term verplichtingen wordt gebruikt voor de kortlopende verplichtingen en de langlopende verplichtingen samen.

9.6. Segmentatie (vervolg)

Omzet

<i>x € 1 miljoen</i>	<i>31 december 2011</i>	<i>31 december 2010</i>
Operationele segmenten	1 649	1 591
Eliminaties onderlinge omzet	(267)	(232)
Totaal	1 382	1 359

EBIT

<i>x € 1 miljoen</i>	<i>31 december 2011</i>	<i>31 december 2010</i>
Operationele segmenten	26	26
Niet toegerekend aan segmenten	(7)	(8)
Subtotaal	19	18
Onderliggende resultaten	-	-
Totaal	19	18

Activa

<i>x € 1 miljoen</i>	<i>31 december 2011</i>	<i>31 december 2010</i>
Operationele segmenten	934	1 065
Niet toegerekend aan segmenten	7	19
Geassocieerde deelnemingen	-	-
Totaal	941	1 084

Verplichtingen

<i>x € 1 miljoen</i>	<i>31 december 2011</i>	<i>31 december 2010</i>
Operationele segmenten	736	854
Niet toegerekend aan segmenten	34	69
Totaal	770	923

Geografische segmentatie

<i>x € 1 miljoen</i>	<i>Omzet</i>		<i>Activa</i>		<i>Overige reële waarde investeringen</i>	
	<i>2011</i>	<i>2010</i>	<i>2011</i>	<i>2010</i>	<i>2011</i>	<i>2010</i>
Nederland	1 252	1 275	204	187	4	6
Overig Europa	84	44	18	15	-	-
Afrika	25	13			-	-
Azië	9	6			-	-
Zuid Amerika	7	13			-	-
Overig	5	8	-	19	-	-
Totaal	1 382	1 359	222	221	4	6

Van de omzet werd 91% (2010: 94%) in Nederland gerealiseerd. De in de geografische segmentatie vermelde activa bestaan uit de vaste activa, exclusief financiële instrumenten en uitgestelde belastingvorderingen.

9.7. Overnames en desinvesteringen

Op 2 maart 2011 heeft Ballast Nedam een deel van de activiteiten van Bouwbedrijf Heddes overgenomen. Het betrof de overname van 16 bouwprojecten met een volume van ongeveer € 100 miljoen en de kleinbouwactiviteiten.

De koopsom bedroeg € 5 miljoen, welke geheel in 2011 betaald is. Tot en met 31 december 2011 bedroeg de bijdrage aan de geconsolideerde omzet € 52 miljoen. De resultaatsbijdrage is € 1 miljoen. Wanneer de overname per 1 januari 2011 had plaatsgevonden, zou het effect op de omzet en resultaat niet substantieel anders zijn geweest.

Het effect van de overname op de activa en verplichtingen van Ballast Nedam was als volgt:

<i>x € 1 miljoen</i>	<i>Opgenomen waarden</i>
Materiële vaste activa	5
Debiteuren	6
Onderhanden werk	(6)
Saldo van activa en verplichtingen	5
Goodwill bij overname	-
Betaalde koopsom	5
Verworven geldmiddelen	-
Uitstroom van geldmiddelen en kasequivalenten	5

Ballast Nedam is een samenwerking aangegaan met het fonds Benelux Secondary PPP Fund 1. Ballast Nedam participeert voor 20% in dit fonds, dat investeert in aandelenbelangen van pps-projecten. Het Benelux Secondary PPP Fund 1 heeft de aandelenbelangen van drie operationele pps-projecten van Ballast Nedam overgenomen op 12 september 2011. Dit betreft projecten die op basis van DBFMO- contracten ter beschikking zijn gesteld aan het Ministerie van Defensie, de Rijksgebouwendienst en het Ministerie van Veiligheid en Justitie en Binnenlandse Zaken. Het omvat onder meer participaties in de pps-projecten de Kromhoutkazerne in Utrecht en het nieuwe kantoor van de Dienst Uitvoering Onderwijs en de Belastingdienst in Groningen.

Op 29 december 2011 heeft Ballast Nedam van het door haar ontwikkelde en gerealiseerde 4 seizoenen recreatieresort Kicking Horse Mountain Resort In Canada verkocht aan Resorts of the Canadian Rockies Inc. Ballast Nedam bouwde de infrastructuur voor Kicking Horse Mountain Resort en ontwikkelde de kern van het dorp. Het skigebied van 1.131 hectare behoort kwalitatief gezien tot de top van Noord-Amerika.

De effecten van beide bovengenoemde transacties op de financiële posities zijn hieronder weergegeven:

<i>x € 1 miljoen</i>	<i>Opgenomen waarden</i>
Financiële vaste activa	164
Uitgestelde belastingvordering	5
Materiële vaste activa	18
Vorraden	3
Handels- en overige vorderingen	9
Handelsschulden en overige te betalen posten	(8)
Derivaten	(17)
Leningen	(173)
Saldo van activa en verplichtingen	1
	-
Ontvangen vergoeding voldaan in contanten	34
Afgestoten geldmiddelen en kasequivalenten	(11)
Netto-instroom van geldmiddelen en kasequivalenten	23

9.8. Toelichting op de geconsolideerde balans

¹ Immateriële activa

<i>x € 1 miljoen</i>	<i>Goodwill</i>	<i>Concessies</i>	<i>Overig</i>	<i>Totaal</i>
Aanschafprijs				
31 december 2009	14	25	3	42
Investerings	-	1	1	2
Acquisities	-	-	-	-
Desinvesteringen	-	-	-	-
31 december 2010	14	26	4	44
Investerings	-	4	2	6
Acquisities	-	-	-	-
Desinvesteringen	-	(1)	-	(1)
31 december 2011	14	29	6	49
Amortisatie en cumulatieve waardeveranderingen				
31 december 2009	1	11	2	14
Amortisatie	-	1	-	1
Waardeveranderingen	-	-	-	-
Desinvesteringen	-	-	-	-
31 december 2010	1	12	2	15
Amortisatie	-	-	1	1
Waardeveranderingen	2	-	-	2
Desinvesteringen	-	-	-	-
31 december 2011	3	12	3	18
Boekwaarde				
31 december 2010	13	14	2	29
31 december 2011	11	17	3	31

Goodwill

Ten minste 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 2012 tot en met 2014 is het businessplan gehanteerd. De restwaarde is berekend voor de oneindige kasstroom waarbij rekening is gehouden met een groeivoet van 0% tot 2%. De impairmenttest heeft geleid tot een waardevermindering van € 2 miljoen bij Spankern B.V. Dit komt door de onzekere marktverwachtingen bij dit bedrijfsonderdeel. Een 1% hogere disconteringsvoet voor belastingen of 1% hogere groeivoet zou niet leiden tot een materiële impairment.

<i>x € 1 miljoen</i>	<i>31 december 2011</i>	<i>31 december 2010</i>
Bontrup Beheer B.V.	2	2
Verkaik B.V.	2	2
Spankern B.V.	1	3
Zomers bouwbedrijf B.V.	3	3
Gebr. van Leeuwen B.V.	1	1
Overig	2	2
Totaal	11	13

Concessies

Ballast Nedam beschikt over concessies in hoogwaardige primaire bouwgrondstoffen in België, Noorwegen, Duitsland en Nederland. Amortisatie vindt plaats naar rato van winning. De resterende gewogen gemiddelde amortisatietermijn voor concessies per jaareinde bedroeg 40 jaar (2010: 45 jaar). Ballast Nedam heeft in 2011 geen materiële kosten gemaakt voor onderzoek naar grond- en delfstoffen, waarbij de technische of commerciële winbaarheid van de grondstoffen nog niet aantoonbaar was.

Aankoopverplichtingen

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

Onderzoek & ontwikkelingskosten

In het jaar 2011 zijn kosten voor productontwikkelingen en andere innovaties ten laste van de winst-en-verliesrekening gebracht voor een bedrag van € 16 miljoen (2010: € 16 miljoen). Er zijn geen materiële onderzoek & ontwikkelingskosten geactiveerd.

2 Materiële vaste activa

<i>x € 1 miljoen</i>	<i>Bedrijfs- gebouwen en terreinen</i>	<i>Materieel en inventarissen</i>	<i>Overig bedrijfsmiddelen</i>	<i>Totaal</i>
Aanschafprijzen				
31 december 2009	106	260	37	403
Investerings	9	20	3	32
Acquisities	-	-	-	-
Desinvesteringen	(5)	(10)	(1)	(16)
Koersverschillen	3	-	-	3
31 december 2010	113	270	39	422
Investerings	10	28	4	42
Acquisities	4	1	-	5
Desinvesteringen	(3)	(9)	(1)	(13)
Verkoop dochteronderneming	(26)	(4)	(6)	(36)
Koersverschillen	1	-	-	1
31 december 2011	99	286	36	421
Afschrijvingencumulatieve waardeveranderingen				
31 december 2009	39	157	23	219
Waardeveranderingen	-	1	-	1
Afschrijvingen	4	18	3	25
Desinvesteringen	(1)	(7)	-	(8)
Koersverschillen	1	-	-	1
31 december 2010	43	169	26	238
Waardeveranderingen	-	-	-	-
Afschrijvingen	4	18	3	25
Desinvesteringen	-	(7)	(1)	(8)
Verkoop dochteronderneming	(11)	(4)	(3)	(18)
Koersverschillen	-	-	1	1
31 december 2011	36	176	26	238
Boekwaarde				
31 december 2010	70	101	13	184
31 december 2011	63	110	10	183

De investeringen in bedrijfsgebouwen en -terreinen alsmede in materieel en inventarissen betroffen zowel in 2011 als in 2010 met name investeringen door het bedrijfsonderdeel Toelevering. De investeringen in overige bedrijfsmiddelen betroffen zowel in 2011 als in 2010 met name investeringen in ICT- apparatuur. In 2011 betroffen de verkoop dochteronderneming grotendeels de verkoop van Kicking Horse Mountain Resort in Canada. De desinvesteringen in 2011 hebben plaatsgevonden binnen de segmenten Specialismen en Toelevering (2010: binnen de segment Toelevering en Overig).

Aankoopverplichtingen

Op balansdatum had Ballast Nedam onvoorwaardelijke aankoopverplichtingen van minder dan € 1 miljoen (2010: minder dan € 1 miljoen) met betrekking tot materiële vaste activa.

Zekerheden

Op materiële vaste activa met een boekwaarde van € 22 miljoen (2010 € 23 miljoen) is hypothecaire zekerheid gegeven.

Financiële lease

Ballast Nedam leest een aantal materiële vaste activa via financiële leaseovereenkomsten. Ballast Nedam heeft aan het einde van een aantal leaseovereenkomsten de optie de activa te kopen. De geleasede activa strekken tot zekerheid van de leaseverplichtingen. De boekwaarde van de geleasede activa bedroeg per balansdatum € 10 miljoen (2010: € 11 miljoen).

3 Financiële vaste activa

x € 1 miljoen		31 december 2011	31 december 2010
Pps-vorderingen	3.1	29	154
Overige reële waarde investeringen	3.2	4	6
Overige vorderingen	3.3	-	7
Totaal		33	167

3.1 Pps-vorderingen

x € 1 miljoen		2011	2010
1 januari		170	94
Opgenomen vorderingen		27	70
Verkoop van dochterondernemingen		(164)	-
Oprenting vorderingen		6	10
Ontvangen vergoedingen		(9)	(4)
31 december		30	170
waarvan:			
Langlopend		29	154
Kortlopend		1	16

De vorderingen uit hoofde van Publiek - Private Samenwerkingsovereenkomsten (pps) betreffen de van publieke organen (overheden) nog te ontvangen concessievergoedingen in verband met het ter beschikking stellen van gedeelten van de snelwegen N31 en A15 in Nederland.

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.

3.2 Overige reële waarde-investeringen

<i>x € 1 miljoen</i>				
<i>Naam</i>	<i>Eigendoms- percentage</i>	<i>Land</i>	<i>31 december 2011</i>	<i>31 december 2010</i>
CV GEM Vleuterweide	13,4%	Nederland	3	5
Overig			1	1
Reële waarde			4	6

De reële waarde van het belang in CV GEM Vleuterweide is bepaald op basis van de contante waarde van de verwachte kasstromen. In 2011 is voor ongeveer € 2 miljoen (2010: € 2 miljoen) aan dividend ontvangen van CV GEM Vleuterweide.

3.3 Overige vorderingen

Onder overige vorderingen zijn vorderingen op derden verantwoord welke meer dan een jaar na balansdatum vervallen. Ultimo 2011 bedroegen deze vorderingen nihil (2010: € 7 miljoen).

4 Investerings in geassocieerde deelnemingen

Ballast Nedam heeft onder meer een 20%- belang in het fonds Benelux Secondary PPP Fund 1 en diverse kleinere belangen in een aantal geassocieerde deelnemingen. Vanwege de beperkte omvang van de individuele deelnemingen is geen nadere toelichting opgenomen. Op balansdatum had Ballast Nedam voor een totaalbedrag van € 3 miljoen (2010: minder dan € 1 miljoen) aan leningen verstrekt aan enkele geassocieerde deelnemingen.

5 Uitgestelde belastingen

5.1 Uitgestelde belastingvorderingen

Uitgestelde belastingvorderingen zijn ontstaan door tot waardering gebrachte fiscaal compensabele verliezen, door een latente belastingvordering op reële waardemutaties van derivaten en door tijdelijke verschillen tussen de bedrijfseconomische en fiscale waardering van activa en passiva.

<i>x € 1 miljoen</i>	<i>2011</i>	<i>2010</i>
1 januari	38	37
Mutatie via het resultaat	-	-
Verkoop dochteronderneming	(5)	
Mutatie via het totaalresultaat	2	1
31 december	35	38

In 2011 is er voor € 21 miljoen verbruik van de compensabele verliezen geweest (2010: nihil).

De Nederlandse fiscale eenheid beschikt over circa € 45 miljoen (2010: circa € 130 miljoen) aan verrekenbare compensabele verliezen in Nederland, waarvan € 43 miljoen gewaardeerd zijn. De afname van de verrekenbare verliezen is het gevolg van het fiscale resultaat op verkoop van materiële vaste activa binnen de groep. Deze verkoop leidt tot een tijdelijk verschil tussen de fiscale en commerciële waardering van materiële vaste activa van € 85 miljoen. Deze fiscale verliezen zijn beperkt verrekenbaar in Nederland. De gemiddelde resterende verrekeningstermijn bedraagt 4 jaar (2010: minder dan 4 jaar). De benutting van de compensabele verliezen is afhankelijk van toekomstige belastbare winsten.

Uitgestelde belastingvorderingen ontstaan doordat er tijdelijke verschillen bestaan tussen de bedrijfseconomische en fiscale waardering van activa en passiva. De uitgestelde belastingvordering op tijdelijke verschillen bedroeg € 21 miljoen en is toe te rekenen aan de materiële vaste activa.

In 2011 is de uitgestelde belastingvordering op reële waarde mutaties van derivaten afgenomen met € 3 miljoen (2010: toename van € 1 miljoen). De latente belastingvordering op reële waardemutaties van derivaten waarvan de afdekking effectief is, bedroeg € 3 miljoen (2010: € 5 miljoen).

Ballast Nedam zal in de komende jaren nog enkele buitenlandse vennootschappen liquideren. De schatting van de omvang van de mogelijke liquidatieverliezen is nog niet betrouwbaar vast te stellen.

5.2 Uitgestelde belastingverplichtingen

x € 1 miljoen	2011	2010
Immateriële activa	2	2
Materiële vaste activa	2	1
1 januari	4	3
Mutatie via balans	-	-
Mutatie via het resultaat	-	1
31 december	4	4

Uitgestelde belastingverplichtingen ontstaan doordat er tijdelijke verschillen bestaan tussen de bedrijfseconomische en fiscale waardering van activa en passiva. Deze tijdelijke verschillen zijn toe te rekenen aan de in bovenstaande tabel opgenomen posten.

5.3 Kortlopende verplichtingen belastingen

De belastingen opgenomen onder kortlopende verplichtingen bestaan uit verschuldigde winstbelasting buiten de fiscale eenheid en bedroegen in 2011 € 3 miljoen (2010: € 1 miljoen).

6 Voorraden

<i>x € 1 miljoen</i>	<i>31 december 2011</i>	<i>31 december 2010</i>
Grondposities	154	160
Projecten in aanbouw onverkocht	13	12
Projecten opgeleverd onverkocht	12	41
Woningbouwprojecten	2	3
Gereed product	17	16
Grondstoffen & halffabrikaat	17	20
Totaal	215	252

De cumulatieve waardeverminderingverliezen voor grondposities bedroeg € 18 miljoen (2010: € 10 miljoen). De aanpassing van een aantal grondposities naar lagere marktwaarde was € 8 miljoen (2010: € 7 miljoen). In 2010 bedroeg de terugname van eerdere waardeverminderingverliezen van een aantal grondposities tot historische kostprijs € 3 miljoen.

Vooruitontvangen op voorraden

Vooruitontvangen op voorraden van € 6 miljoen (2010: € 1 miljoen) betrof woningbouwprojecten waarvan de waarde van het verrichte werk kleiner is dan de in rekening gebrachte termijnen.

7 Onderhanden werk

<i>x € 1 miljoen</i>	<i>31 december 2011</i>	<i>31 december 2010</i>
Onderhanden werk onder vlottende activa	78	101
Onderhanden werk onder kortlopende verplichtingen	(136)	(128)
Totaal	(58)	(27)
Kosten werken inclusief verantwoord resultaat	941	1 320
Termijnen	(999)	(1 347)
Totaal	(58)	(27)
Ontvangen termijnen	872	1 235
Openstaande termijnen	126	111
Ingehouden op termijnen	1	1
Totaal	999	1 347

Het positief saldo onderhanden werk bestaat uit alle onderhanden projecten in opdracht van derden waarvan de gemaakte kosten plus de geactiveerde winst, minus de genomen verliezen, groter zijn dan de gedeclareerde termijnen. Dit saldo is met € 23 miljoen afgenomen ten opzichte van 2010.

Het negatieve saldo onderhanden werken bestaat uit alle onderhanden projecten in opdracht van derden waarvan de gemaakte kosten plus de geactiveerde winst, minus genomen verliezen, kleiner zijn de gedeclareerde termijnen. Dit saldo is met € 8 miljoen toegenomen ten opzichte van 2010.

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

8 Vorderingen

<i>x € 1 miljoen</i>	<i>31 december 2011</i>	<i>31 december 2010</i>
Termijnen	150	129
Debiteuren	109	77
Pps-vorderingen	1	16
Vooruitbetaalde kosten	4	8
Totaal	264	230

Per 31 december 2011 is in de termijnen een bedrag van € 1 miljoen (2010: € 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 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 2011	31 december 2010
0 - 30 dagen	183	146
31 - 60 dagen	45	32
61 - 90 dagen	10	11
91 - 365 dagen	13	13
ouder dan 1 jaar	15	11
	266	213
afwaardering dubieuze vorderingen	(7)	(7)
Totaal	259	206

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 (2010: € 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 2011	31 december 2010
1 januari	7	8
Toevoeging	2	1
Vrijval	(1)	-
Onttrekking	(1)	(2)
31 december	7	7

Op balansdatum zijn geen beslagleggingen op vorderingen bekend (2010: idem).

9 Netto liquide middelen

x € 1 miljoen	31 december 2011	31 december 2010
Geldmiddelen en kasequivalenten	98	81
Bankkredieten	(11)	(20)
Totaal	87	61
Vrij beschikbaar	78	47
Proportioneel geconsolideerd	9	14
Totaal	87	61

Ballast Nedam beschikt bij een drietal banken over kasgeldleningsfaciliteiten voor in totaal € 60 miljoen. Ballast Nedam heeft gedurende het jaar gebruik gemaakt van deze faciliteiten. Per 31 december 2011 werd van deze faciliteiten geen gebruik gemaakt (2010: idem).

10 Overige schulden

x € 1 miljoen	31 december 2011	31 december 2010
Omzetbelasting, loonheffing, sociale verzekeringspremies	34	25
Pensioenpremies	1	1
Te ontvangen facturen onderhanden werk	73	61
Overig	68	91
Totaal	176	178

De post Overig van € 68 miljoen (2010: € 91 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	2011	2010
1 januari	292	203
Opgenomen leningen	59	107
Aflossingen	(50)	(19)
Verkoop dochterondernemingen	(173)	
Mutatie kortlopend deel	4	1
31 december	132	292
Langlopend	121	285
Kortlopend	11	7
31 december	132	292
Recourse leningen	98	117
Non-recourse leningen	34	175
31 december	132	292
Langlopend		
Ondernemingslening	50	50
Grondbankfinanciering	35	33
Pps-leningen	24	165
Financiële leases	8	7
Overige leningen	4	30
31 december	121	285
Kortlopend		
Ondernemingslening	-	-
Grondbankfinanciering	8	-
Pps-lening	1	4
Financiële leases	2	2
Overige leningen	-	1
31 december	11	7

11.1 Leningen per bank

x € 1 miljoen	Valuta	Looptijd	Interest	Faciliteit	31 december	31 december
					2011	2010
Rabobank	EUR	2017	5,40%	50	50	50
FGH Bank	EUR	2015	Euribor 3-maand + opslag	37	33	34
Triodos Bank	EUR	2017	4,21%	3	3	3
Bank Nederlandse Gemeenten (pps)	EUR	2021	Euribor 1-maand + opslag	20	8	79
BNP Paribas (pps)	EUR	2034	Euribor 1-maand + opslag	24	4	-
UniCredit Bank (pps)	EUR	2034	Euribor 1-maand + opslag	24	4	-
ABN AMRO (pps)	EUR	2034	Euribor 1-maand + opslag	24	4	2
Société Générale (pps)	EUR	2034	Euribor 1-maand + opslag	24	3	-
NIBC Bank (pps)	EUR	2034	Euribor 1-maand + opslag	12	2	-
Overig	EUR			32	21	33
ING Bank (pps)	EUR	2035	Euribor 1-maand + opslag	-	-	43
Sumitomo Mitsui Banking Corp (pps)	EUR	2035	Euribor 1-maand + opslag	-	-	29
NIBC / Bank Nederlandse Gemeenten (pps)	EUR	2021	Euribor 3-maand + opslag	-	-	7
Nederlandse Investeringsbank (pps)	EUR	2035	Euribor 1-maand + opslag	-	-	6
Europese Investeringsbank (pps)	EUR	2033	Euribor 1-maand + opslag	34	-	-
BC Transportation Financing Authority	CAD				-	3
CBT Golden Peaks Development Corp.	CAD				-	3
Totaal				284	132	292

De bovengenoemde leningen met verhaalsmogelijkheden op Ballast Nedam bevatten geen financiële convenanten.

Rabobank

De lening van € 50 miljoen is in 2012 verlengd tot 1 april 2017. De lening heeft een ongewijzigde vaste rente van 5,4%. Als zekerheid is hypotheek gevestigd op een aantal door Ballast Nedam in gebruik zijnde registergoederen.

FGH Bank

Ballast Nedam beschikt over een financieringsfaciliteit ter hoogte van € 37 miljoen bij de FGH Bank. De financiering is afgesloten voor een aantal grondposities welke in een aparte vennootschap zijn ondergebracht. Als zekerheid is hypotheek gevestigd op de betreffende grondposities, de rente bedraagt het Euribor- tarief plus opslag. De lening bevat geen financiële convenanten. Aflossing van de financiering vindt (gedeeltelijk) plaats bij verkoop van de grondposities. Ultimo 2011 is € 33 miljoen van de faciliteit in gebruik. FGH Bank heeft tevens een financiering verstrekt op diverse bedrijfsgebouwen. Ultimo 2011 bedroeg de restschuld ongeveer € 1 miljoen (2010: € 1 miljoen).

Triodos Bank

Ballast Nedam beschikt sinds 2010 over een financieringsfaciliteit ter hoogte van € 2,5 miljoen bij de Triodos Bank. De financiering is afgesloten voor een grondpositie. Als zekerheid is hypotheek gevestigd op de betreffende grondpositie. De lening is de eerste 2 jaar aflossingsvrij, daarna wordt de lening op basis van annuïteit in 5 jaar afgelost. Gedurende de looptijd is de rente vast tegen 4,21% per jaar.

Pps-leningen

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

11.2 Pps-leningen per project

x € 1 miljoen	2011	2010
Langlopend		
A15	17	6
Waldwei	7	7
Kromhout Kazerne	-	87
IB Groep & Belastingdienst Groningen	-	35
DC16	-	30
31 december	24	165
Kortlopend		
Waldwei	1	1
Kromhout Kazerne	-	2
DC16	-	1
31 december	1	4

De financiering betreft het proportionele gedeelte van de financiering van de 'Design Build Finance Maintain Operate'-contracten van de pps-projecten. De aandelen van de vennootschappen waarin deze projecten zijn ondergebracht, alsmede alle overige vorderingen en bezittingen van deze vennootschappen zijn verpand als zekerheid.

11.3 Financiële leaseovereenkomsten

x € 1 miljoen	2011	2010
Korter dan 1 jaar	2	2
1 - 5 jaar	8	7
Langer dan 5 jaar	-	-
Toekomstige leasebetalingen	10	9
Toekomstige financieringslasten	-	-
Korter dan 1 jaar	2	2
1 - 5 jaar	8	7
Langer dan 5 jaar	-	-
Contante waarde financiële leaseovereenkomsten	10	9

De financieringslast uit hoofde van financiële leaseovereenkomsten bedroeg in 2011 minder dan € 1 miljoen (2010: minder dan € 1 miljoen). De financiële leaseovereenkomsten bevatten geen restricties ten aanzien van financiering of dividendbeleid.

<i>x € 1 miljoen</i>	<i>Langdurig zieken</i>	<i>Jubileum uitkeringen</i>	<i>Overige beloningen</i>	<i>Totaal personeelsbeloningen</i>	
				<i>2011</i>	<i>2010</i>
1 januari	1	4	-	5	5
Toevoeging	-	-	-	-	-
Onttrekking	-	-	-	-	-
31 december	1	4	-	5	5
waarvan opgenomen onder kortlopende verplichtingen				-	-
				5	5

Langdurig zieken en jubileumuitkeringen

De disconteringsvoet voor de voorziening voor langdurig zieken en de jubileumuitkering was 5% (2010: 5%).

Overige personeelsbeloningen

Overige personeelsbeloningen betreffen te betalen pensioenpremies aan diverse pensioenfondsen. Het merendeel van de pensioenaanspraken is ondergebracht bij de Stichting Pensioenfonds Ballast Nedam. Ballast Nedam heeft, behoudens een paar zeer beperkte toegezegde pensioenregelingen, geen toegezegde pensioenregelingen meer. Ballast Nedam heeft een aantal pensioenregelingen met vaste toezeggingen, waarbij de aanspraken van de medewerkers zijn gebaseerd op het aantal dienstjaren en de hoogte van het salaris. De verplichtingen uit hoofde van deze pensioenregelingen worden systematisch afgedekt door stortingen bij fondsen of bij verzekeringsmaatschappijen. Ballast Nedam heeft voor deze pensioenregelingen onvoldoende informatie om de pensioenregeling te verwerken als een toegezegde pensioenregeling. Deze pensioenregelingen zijn daarom als een toegezegde bijdrage regeling verantwoord. Voor deze regelingen is Ballast Nedam gehouden de vooraf vastgestelde premie af te dragen. Ballast Nedam kan niet worden verplicht tot aanzuivering van een eventueel tekort, anders dan door toekomstige premieaanpassingen. Ballast Nedam kan ook geen aanspraak maken op een eventueel overschot bij de fondsen. De dekkingsgraad van het bedrijfstakpensioenfonds voor de bouwnijverheid (bpfBouw) die als toegevoegde pensioenregeling is verantwoord werd ultimo 2011 ingeschat op 99,8%.

13 Voorzieningen

<i>x € 1 miljoen</i>	<i>Reorganisatie</i>	<i>Garantie verplichtingen</i>	<i>Overig</i>	<i>Totaal</i>
31 december 2009	5	13	23	41
Toevoeging	2	8	23	33
Oprenting	-	-	1	1
Vrijval	(1)	(2)	(1)	(4)
Onttrekking	(3)	(5)	(4)	(12)
31 december 2010	3	14	42	59
Toevoeging	7	6	6	19
Oprenting	-	-	-	-
Vrijval	-	(7)	(6)	(13)
Onttrekking	(3)	(6)	(12)	(21)
31 december 2011	7	7	30	44
<i>kortlopend (< 1 jaar)</i>				
31 december 2010	3	7	36	46
31 december 2011	7	5	27	39

De onttrekkingen aan de reorganisatievoorziening bestonden voor een groot deel uit betalingen voor afvloeiingsregelingen en voor de afwikkeling van een huurgarantie. De toevoegingen hadden met name betrekking op de aanpassingen van de capaciteit van een prefab betonfabriek en van de infra regiobedrijven.

De voorziening garantieverplichtingen heeft betrekking op opgeleverde werken. De toevoeging aan de garantievoorziening is voor € 6 miljoen (2010: € 8 miljoen) gevormd ten laste van het resultaat. Niet meer benodigde garantievoorzieningen ter hoogte van € 7 miljoen (2010: € 2 miljoen) zijn vrijgevallen ten gunste van het resultaat en er is voor € 6 miljoen (2010: € 5 miljoen) aan de garantieverplichtingen onttrokken voor de afwikkeling van garantieklachten.

De voorziening Overig bevatte € 16 miljoen (2010: € 19 miljoen) voor de consequenties van de overtredingen van de mededingingsregels tot en met 2001. De resterende voorziening en toevoegingen betroffen overige claims op Ballast Nedam. De vrijval van € 6 miljoen (2010: € 1 miljoen) betrof ondermeer de in hoger beroep sterk verlaagde oude boete van de Britse mededingsautoriteit en enkele niet meer benodigde voorzieningen voor mogelijke claims. De onttrekking van € 12 miljoen (2010 € 4 miljoen) bestond ondermeer uit het afwikkelen van claims.

In de winst-en-verliesrekening worden de financieringslasten opgenomen welke verband houden met de oprenting van de langlopende voorzieningen. Voorzieningen worden slechts opgerent indien een redelijke inschatting van het moment van uitstroom van geldmiddelen kan worden gemaakt. Het gebruikte interest percentage is 5 (2010: 5). In 2011 bedroeg de oprenting minder dan € 1 miljoen (2010: € 1 miljoen).

14 Eigen vermogen

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

Het totaal aantal ingekochte eigen aandelen ultimo 2011 bedroeg 332.500 (2010: 300.000) en is opgenomen tegen verkrijgingsprijs. In 2011 zijn 32.500 eigen aandelen ingekocht (2010: 1918) en geen eigen aandelen verkocht (2010: geen). Het is beleid van Ballast Nedam om mogelijke verwatering door uitgegeven optierechten te voorkomen door de inkoop van een evenredig aantal eigen aandelen.

Aandelenkapitaal

	2011	2010
Uitstaande aandelen per 1 januari	9 700 000	9 701 918
Uitgegeven aandelen	-	-
Mutatie ingekochte aandelen	(32 500)	(1 918)
Uitstaande aandelen per 31 december	9 667 500	9 700 000

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

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

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

Het betaalde dividend over 2010 is ten laste van Overige reserves verwerkt. De Raad van Bestuur stelt - met goedkeuring van de Raad van Commissarissen - voor om per uitstaand aandeel € 0,47 (2010: € 0,36) als dividend uit te keren tot een bedrag van € 4,5 miljoen (2010: € 3,5 miljoen). Het dividendvoorstel is nog niet verwerkt en heeft geen gevolgen voor de belastingpositie van de vennootschap.

Op aandelen gebaseerde transacties, de optieregeling, betreffen de toevoeging aan de overige reserves als gevolg van de geboekte personeelskosten voor de toegekende opties. In 2011 bedroeg de mutatie in het eigen vermogen € 426.000 (2010: € 12.000).

Netto-investering pps-vennootschappen

<i>x € 1 miljoen</i>	<i>Totaal</i>	<i>Langlopend</i>	<i>Kortlopend</i>
2010			
Pps-vorderingen	170	154	16
Non-recourse pps-leningen	(169)	(165)	(4)
Subtotaal	1	(11)	12
Saldo overige activa en verplichtingen	(15)	(22)	7
Totaal 31 december 2010	(14)	(33)	19
<i>x € 1 miljoen</i>	<i>Totaal</i>	<i>Langlopend</i>	<i>Kortlopend</i>
2011			
Pps-vorderingen	30	29	1
Non-recourse pps-leningen	(25)	(24)	(1)
Subtotaal	5	5	-
Saldo overige activa en verplichtingen	(10)	(7)	(3)
Totaal 31 december 2011	(5)	(2)	(3)

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

Ballast Nedam is, naast haar deelname van 20% in het fonds Benelux Secondary PPP Fund 1, betrokken bij de volgende pps-projecten.

Waldwei

Dit project bestaat uit het ter beschikking stellen van de snelweg N31 in Nederland en is operationeel geworden in 2008. De resterende looptijd van de concessie is 10 jaar. Ballast Nedam heeft een belang van 33%.

A15

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

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

Kapitaalstortingen

De cumulatieve kapitaalstortingen bedroegen eind 2011 nihil (2010: € 9 miljoen). Op balansdatum had Ballast Nedam onvoorwaardelijke kapitaalstortingsverplichtingen van € 13 miljoen (2010: € 18 miljoen) met betrekking tot pps-vennootschappen.

9.9. Toelichting op de winst-en-verliesrekening

16 Totaal omzet

x € 1 miljoen	2011	2010
Verkoop van goederen	289	245
Diensten	69	66
Projecten in opdracht van derden	1 024	1 047
Overig	-	1
Totaal	1 382	1 359

17.1 Overige bedrijfsopbrengsten

De overige bedrijfsopbrengsten van € 6 miljoen betroffen het resultaat op de verkoop van 3 pps- projecten aan het Benelux Secondary PPP Fund 1 en resultaten op de verkoop van vaste activa. In 2010 betroffen de overige opbrengsten uitkeringen van schadeverzekeringen met betrekking tot materiële activa, resultaten op de verkoop van materiële vaste activa en de afkoop van verzekeringsclaims.

17.2 Kosten van grondstoffen en uitbesteed werk

De kosten van grondstoffen en uitbesteed werk bevatte een last van € 8 miljoen door aanpassing van een aantal grondposities naar een lagere marktwaarde.

17.3 Personeelsbeloningen

x € 1 miljoen	2011	2010
Lonen en salarissen	226	227
Sociale lasten	27	28
Pensioenlasten	25	23
Totaal	278	278
Pensioenlasten toegezegdebijdrageregeling	25	23
Pensioenlasten	25	23

18 Financieringsbaten en -lasten

x € 1 miljoen	2011	2010
Rentebaten op banktegoeden	-	-
Rentebate afdekkingsinstrumenten	-	-
Geactiveerde rente pps-vorderingen	6	10
Geactiveerde rente overige activa	-	-
Financieringsbaten	6	10
Oprenting voorzieningen	-	(1)
Rentelast afdekkingsinstrumenten	(4)	(5)
Rentelasten	(9)	(11)
Financieringslasten	(13)	(17)

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

19 Belastingen

De belastinglast bedroeg € 3 miljoen (2010: € 4 miljoen), welke volledig buiten de fiscale eenheid viel. De Nederlandse fiscale eenheid beschikt over circa € 45 miljoen (2010: € 130 miljoen) aan verrekenbare compensabele verliezen in Nederland.

In 2011 zijn geen compensabele verliezen additioneel tot waardering gebracht (2010 nihil). Buiten fiscale eenheid geleden verliezen ten bedrage van € 9 miljoen (2010: € 6 miljoen) betroffen met name buitenlandse activiteiten welke niet tot waardering zijn gebracht.

Aansluiting met het effectieve belastingtarief

x € 1 miljoen	2011	2010
Resultaat voor belastingen	12	11
Nominale belastingen (25%)	25,0% 3	25,5% 3
Additioneel tot waardering gebrachte compensabele verliezen		
Niet tot waardering gebrachte compensabele verliezen buiten fiscale eenheid	20,0% 2	12,8% 1
Effect wijziging belastingtarief	- -	(4,1) -
Effect belastingtarief buitenlandse jurisdicties	(1,3%) -	- -
Vrijgestelde resultaten	(16,2%) (2)	
Te weinig / (te veel) voorzien voorgaande jaren		
Niet aftrekbare kosten	- -	3,8 % -
Effectieve belasting	27,5% 3	37,9% 4

In de winst-en-verliesrekening opgenomen winstbelasting

x € 1 miljoen	2011	2010
Acute belastingen		
Belastingen buiten fiscale eenheid	3	3
Te weinig / (te veel) voorzien voorgaande jaren	-	-
	3	3
Uitgestelde belastingen		
Verbruik compensabele verliezen	(21)	-
Opgenomen tijdelijke verschillen	21	-
Tot waardering gebrachte compensabele verliezen	-	-
Mutatie uitgestelde belasting verplichting	-	1
	-	1
Totaal winstbelasting	3	4

Rechtstreeks in het totaalresultaat verwerkte uitgestelde belastingen

x € 1 miljoen	2011	2010
Derivaten in mutatie afdekkingsreserve	2	1
Totaal	2	1

20 Resultaat per aandeel

	2011	2010
Uitgegeven aandelen per 1 januari	10 000 000	10 000 000
Uitgegeven dit jaar	-	-
Ingekochte eigen aandelen	(332 500)	(300 000)
Uitstaande aandelen per 31 december	9 667 500	9 700 000
Maximaal uit te geven aandelen op opties	-	-
Aantal aandelen verwaterd	9 667 500	9 700 000
Aantal gemiddeld uitstaande aandelen	9 683 750	9 700 959
Aantal gemiddeld uitstaande aandelen (verwaterd)	9 688 058	9 700 959
Netto resultaat	9	7
Netto resultaat per aandeel in €	0,93	0,73
Netto resultaat per aandeel (verwaterd) in €	0,93	0,73

Op basis van de gemiddelde aandelenkoers leidde de optieregeling in 2011 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 in stand houden 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

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

Marktrisico

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

Valutarisico

De vennootschap loopt valutarisico op omzet, kostprijs projecten, leningen en investeringen in deelnemingen, aangehouden in andere valuta dan de functionele valuta van de groep. Dergelijke transacties vinden voornamelijk plaats in USD. Ter afdekking van het transactierisico op kasstromen die voortvloeien uit de gewone bedrijfsuitoefening worden valutatermijncontracten met eersteklasbanken afgesloten. Per 31 december 2011 heeft Ballast Nedam geen valutatermijncontracten uitstaan waarvan de reële waarde in de balans tot uiting is gebracht.

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

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

Valutarisico

<i>x € 1 miljoen</i>	<i>31 december 2011</i>		<i>31 december 2010</i>	
	USD	CAD	USD	CAD
Vorderingen	1	-	2	2
Leningen	-	-	-	(9)
Bankkredieten	-	-	-	-
Crediteuren	(1)	-	(1)	(1)
Overige schulden	-	-	-	(2)
Valutarisico balansposten	-	-	1	(10)
Verwachte verkopen	32	-	24	10
Verwachte inkopen	(21)	-	(20)	12
Toekomstige valutarisico's	11	-	4	(2)
Afdekking met valutacontracten	-	-	-	-
Netto valutarisico	11	-	5	(12)

	<i>2011</i>	<i>Koers per</i>	<i>2010</i>	<i>Koers per</i>
<i>eur / vreemde valuta</i>	<i>Gemiddelde</i>	<i>31/12</i>	<i>Gemiddelde</i>	<i>Koers per</i>
	<i>koers</i>		<i>koers</i>	<i>31/12</i>
Valutakoersen				
USD	1,390	1,290	1,330	1,340
CAD	1,380	1,320	1,370	1,320

Sensitiviteit valutarisico

Een 10% sterkere euro ten opzichte van de valuta USD en CAD zal het eigen vermogen en de winst-en-verliesrekening als volgt beïnvloeden. Hierbij wordt verondersteld dat alle andere variabelen, waaronder rentetarieven gelijk blijven.

Sensitiviteit valutarisico

<i>x € 1 miljoen</i>	<i>Eigen vermogen</i>	<i>Resultaat</i>
31 december 2010		
USD	-	-
CAD	(5)	1
31 december 2011		
USD	-	(1)
CAD	-	-

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 winst-en-verliesrekening 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:

Rentedragende financiële instrumenten

x € 1 miljoen	31 december 2011	31 december 2010
Pps-vorderingen	30	170
Leningen Rabobank	(50)	(50)
Overige	(11)	(7)
Vaste rente	(31)	113
Geldmiddelen en kasequivalenten	98	81
Bankkredieten	(11)	(20)
Leningen	(71)	(235)
Variabele rente	16	(174)
Effect op resultatenrekening van variabele rente instrumenten bij:		
stijging van de rente met 100 basispunten	-	(2)
daling van de rente met 100 basispunten	-	2

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

Kredietrisico

Ballast Nedam voert een actief beleid om het kredietrisico te minimaliseren. Kredietrisico bestaat uit het risico dat tegenpartijen welke gerelateerd zijn aan een financieel instrument niet aan contractuele verplichtingen kunnen voldoen. Voor alle afnemers die krediet nodig hebben, worden kredietwaardigheidsbeoordelingen uitgevoerd. Om het kredietrisico op termijnen en debiteuren te beperken heeft Ballast Nedam vooruitbetalingen, garanties en zekerheidsrechten op projecten in uitvoering. Per 31 december 2011 is geen sprake van concentratie van kredietrisico's bij debiteuren voor materiële bedragen.

x € 1 miljoen	31 december 2011	31 december 2010
Pps-vorderingen	29	154
Overige reële waarde investeringen	4	6
Overige vorderingen	-	7
Vorderingen	264	230
Geldmiddelen en kasequivalenten	98	81
Totaal	395	478

Liquiditeitsrisico

Het liquiditeitsrisico bestaat uit het risico dat Ballast Nedam niet in staat is om aan haar financiële verplichtingen te voldoen op de vervalddata. Ballast Nedam beheerst dit risico door periodieke kasstroomprognoses te maken en doordat Ballast Nedam over kredietfaciliteiten beschikt.

Liquiditeitsrisico verplichtingen

<i>x € 1 miljoen</i>	<i>Boekwaarde</i>	<i>Contractuele kasstromen</i>	<i>< 1 jaar</i>	<i>1- 5 jaar</i>	<i>> 5 jaar</i>
Leningen	292	(458)	(39)	(164)	(255)
Bankkredieten	20	(23)	(1)	(19)	(3)
Crediteuren	217	(217)	(217)		
Belastingen	1	(1)	(1)		
Onderhanden werk onder kortlopende verplichtingen	128	(128)	(128)		
Vooruitontvangen op voorraden	1	(1)	(1)		
Overige schulden	178	(178)	(178)		
Derivaten	18	(22)	(6)	(11)	(5)
Liquiditeitsrisico verplichtingen					
31 december 2010	855	(1 028)	(571)	(194)	(263)

<i>x € 1 miljoen</i>	<i>Boekwaarde</i>	<i>Contractuele kasstromen</i>	<i>< 1 jaar</i>	<i>1- 5 jaar</i>	<i>> 5 jaar</i>
Leningen	132	(166)	(17)	(87)	(62)
Bankkredieten	11	(12)	(10)	(2)	-
Crediteuren	243	(243)	(243)		
Belastingen	3	(3)	(3)		
Onderhanden werk onder kortlopende verplichtingen	136	(136)	(136)		
Vooruitontvangen op voorraden	6	(6)	(6)		
Overige schulden	176	(176)	(176)		
Derivaten	10	(11)	(1)	(7)	(3)
Liquiditeitsrisico verplichtingen					
31 december 2011	717	(753)	(592)	(96)	(65)

De vennootschap houdt derivaten aan ter afdekking van kasstromen. Derivaten aangehouden ter afdekking van het kasstroomrisico op pps-leningen met een variabele interest, zijn afgesloten bij dezelfde financiële instellingen als de onderliggende leningen. De volgende tabel vermeldt perioden waarin naar verwachting kasstromen zullen optreden die zijn gerelateerd aan deze derivaten.

Kasstroomafdekkingen

<i>x € 1 miljoen</i>	<i>Boekwaarde</i>	<i>Contractuele kasstromen</i>	<i>< 1 jaar</i>	<i>1- 5 jaar</i>	<i>> 5 jaar</i>
Valutatermijncontracten					
Marktrisico instrumenten	2	3	-	-	3
Renteswaps	(20)	(25)	(6)	(11)	(8)
Kasstroomafdekkingen					
31 december 2010	(18)	(22)	(6)	(11)	(5)

<i>x € 1 miljoen</i>	<i>Boekwaarde</i>	<i>Contractuele kasstromen</i>	<i>< 1 jaar</i>	<i>1- 5 jaar</i>	<i>> 5 jaar</i>
Valutatermijncontracten					
Marktrisico instrumenten	-	-	-	-	-
Renteswaps	(10)	(11)	(1)	(7)	(3)
Kasstroomafdekkingen					
31 december 2011	(10)	(11)	(1)	(7)	(3)

Voor zover de afgeleide financiële instrumenten kwalificeren voor hedge accounting is de mutatie in de reële waarde van de afgeleide financiële instrumenten van € 6 miljoen (2010: € 3 miljoen) verwerkt in het eigen vermogen, rekening houdend met latente belastingen van € 2 miljoen (2010: € 1 miljoen).

Reële waarde

Per 31 december 2011 heeft Ballast Nedam enkele afgeleide financiële instrumenten (derivaten) die op reële waarde gewaardeerd worden. De boekwaarde van liquide middelen, vorderingen, kortlopende leningen en andere vlottende passiva benaderen de reële waarde vanwege de korte looptijd van deze instrumenten.

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

Waarderingsmethoden

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

<i>x € 1 miljoen</i>	<i>31 december 2011</i>			<i>31 december 2010</i>		
	<i>Niveau 1</i>	<i>Niveau 2</i>	<i>Niveau 3</i>	<i>Niveau 1</i>	<i>Niveau 2</i>	<i>Niveau 3</i>
Overige investeringen			4			6
Derivaten		(10)			(18)	
Totaal		(10)	4		(18)	6

Er heeft in 2011 geen overdracht plaatsgevonden van niveau 1 naar niveau 2 of 3 of andersom (2010: geen overdracht). Waardeveranderingen van de overige reële waarde investeringen worden verwerkt in de winst-en-verliesrekening.

Vermogensbeheer

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

Niet in de balans opgenomen verplichtingen

Garanties

<i>x € 1 miljoen</i>	<i>31 december 2011</i>	<i>31 december 2010</i>
Garanties	260	258
Totaal	260	258

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.

<i>x € 1 miljoen</i>	<i>31 december 2011</i>			<i>31 december 2010</i>		
	<i>< 1 jaar</i>	<i>1 - 5 jaar</i>	<i>> 5 jaar</i>	<i>< 1 jaar</i>	<i>1 - 5 jaar</i>	<i>> 5 jaar</i>
Leaseverplichtingen						
Overige bedrijfsmiddelen	9	25	1	12	29	-
Huurverplichtingen						
Kantoren	8	26	1	11	42	4
Aankoopverplichtingen						
Grondaankopen	6	18	-	6	24	-
Overig	-	4	-	-	-	-
Kapitaalstortingsverplichtingen						
PPS vennootschappen	-	13	-	5	13	-
Totaal	23	86	2	34	108	4

Ballast Nedam heeft voorwaardelijke verplichtingen voor de aankoop van grond en nabetalingen op grondposities voor een bedrag van € 159 miljoen (2010: € 205 miljoen) waarvan nog niet zeker is of Ballast Nedam tot aankoop dan wel nabetaling zal overgaan.

De operationele leasekosten in 2011 bedroegen € 15 miljoen (2010: € 18 miljoen).

Aansprakelijkheden

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

Overig

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

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

Transacties met verbonden partijen

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

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

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

Belangen in joint ventures

Joint ventures, voornamelijk bestaande uit bouw- of ontwikkelcombinaties worden proportioneel geconsolideerd. Voor een overzicht van de belangrijkste joint ventures wordt verwezen naar het concernschema op pagina 202 en 203. Ballast Nedam heeft de volgende belangen in joint ventures in de geconsolideerde balans opgenomen.

Belangen in joint ventures

<i>x € 1 miljoen</i>	<i>31 december 2011</i>	<i>31 december 2010</i>
Vaste activa	59	178
Vlottende activa	99	105
Langlopende verplichtingen	(45)	(200)
Kortlopende verplichtingen	(145)	(75)
Saldo activa en verplichtingen	(32)	8

De proportioneel geconsolideerde omzet en de kostprijs van de omzet bedroegen ongeveer 21% (2010: 27%) 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 2011 € 690 miljoen (2010: € 1118 miljoen), waarvan het aandeel van Ballast Nedam van € 190 miljoen (2010: € 275 miljoen) in de geconsolideerde balans is verwerkt. De balans en winst-en-verliesrekening bestaan grotendeels uit dochtermaatschappijen en joint ventures.

Bestuurders en commissarissen

<i>x € 1 duizend</i>	<i>2011</i>				<i>2010</i>			
	<i>Bruto-salaris</i>	<i>Bonus</i>	<i>Pensioen & sociale lasten</i>	<i>Kosten-vergoeding</i>	<i>Bruto-salaris</i>	<i>Bonus</i>	<i>Pensioen & sociale lasten</i>	<i>Kosten-vergoeding</i>
Bestuurders								
T.A.C.M. Bruijninx	486	162	149	5	481	162	147	5
R. Malizia	382	134	87	5	353	119	93	5
P. van Zwieten 1)	208	119	27	3	-	-	-	-
R.L.M. Jacobs 2)	-	-	-	-	319	-	93	3
	1 076	415	263	13	1 153	281	333	13
Commissarissen								
A.N.A.M. Smits	45			2	45			2
R.M.M. Boelen	35			2	35			2
J.C. Huis in 't Veld	35			2	35			2
J. Bout 3)	18			1	-	-	-	-
M.H. Schultz van Haegen 4)	-			-	23			2
	133			7	138			8
Totaal	1 209	415	263	20	1 291	281	333	21

1) met ingang van 19 mei 2011

2) tot 21 augustus 2010

3) met ingang van 19 mei 2011

4) tot 13 oktober 2010

De bonussen van de bestuurders hebben betrekking op de jaren waarin de kosten zijn verantwoord. Aan bestuurders is een auto ter beschikking gesteld. De beloningen van de commissarissen zijn naar rato van hun zittingsduur in de Raad van Commissarissen. Er zijn geen leningen verstrekt aan bestuurders en commissarissen.

Optieregeling

Jaar van toekenning	2011	2010	2009	2008
Waarde in €	480 900	473 250	619 000	891 000
Aantal	70 000	75 000	100 000	100 000
Uitoefenprijs in €	15,29	13,43	11,60	25,11
Datum toekenning	11/03/2011	12-03-2010	13-03-2009	14-03-2008
Koers aandeel bij toekenning in €	15,88	14,10	13,00	24,40
Uitoefenperiode van	11/03/2014	12/03/2013	13/03/2012	14/03/2011
T/m	10/03/2017	11/03/2016	12/03/2015	13/03/2014
Volatiliteit	5-jaars 36%	4-jaars 37%	3-jaars 38%	2-jaars 30%
Risicovrije interestvoet	4%	4%	4%	4%
Voorwaarden	in dienst bij uitoefening	in dienst bij uitoefening	in dienst bij uitoefening	in dienst bij uitoefening
Minimum aan te houden certificaten	5%	5%	5%	5%

De opties zijn door de Raad van Commissarissen toegekend aan de leden van de Raad van Bestuur conform de optieregeling zoals deze is vastgesteld tijdens de Buitengewone Algemene Vergadering van Aandeelhouders van 26 oktober 2006. 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 2011	31 december 2010	2011	2010
T.A.C.M. Bruijninx	17 000	12 000	40 000	30 000
R. Malizia	20 157	11 602	30 000	22 500
P. van Zwieten	5 282			
R.L.M. Jacobs				22 500
Aantal	42 439	23 602	70 000	75 000

Kosten optieregeling

x € 1 duizend	2011	2010
T.A.C.M. Bruijninx	243	278
R. Malizia	183	208
R.L.M. Jacobs 1)		(474)
Aantal	426	12

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

Schattingen en oordeelsvorming door de leiding

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

Projectresultaten

Bij de waardering van onderhanden werken wordt gebruikgemaakt van prognoses van de resultaten op projecteinden. De uiteindelijke uitkomst kan afwijken van de gemaakte prognose.

Goodwill

Bij de berekening van de realiseerbare waarde wordt gebruikgemaakt van geschatte toekomstige kasstromen. Bij het bepalen van toekomstige kasstromen wordt aangesloten bij planningen van de betreffende kasstroomgenererende eenheid voor de komende drie jaar. De veronderstellingen uit deze planningen zijn mede gebaseerd op resultaten uit het verleden en externe informatiebronnen. Kasstromen na 3 jaar worden geëxtrapoleerd met verwachte groeipercentages.

Verwerking van winstbelastingen

Bij de jaarafsluiting maakt Ballast Nedam een inschatting van de belastingpositie voor alle fiscale entiteiten. Hierbij worden schattingen gemaakt met betrekking tot de werkelijke op korte termijn te verrekenen belastinglasten en -baten alsmede de tijdelijke verschillen tussen de fiscale balanspositie en de bedrijfseconomische balanspositie. Voor de fiscale compensabele verliezen en de uitgestelde belastingvordering uit hoofde van tijdelijke verschillen wordt per balansdatum bepaald of deze tot waardering kunnen worden gebracht. Ballast Nedam waardeert uitgestelde belastingvorderingen voor zover het waarschijnlijk is dat deze worden gerealiseerd. Indien de werkelijke verwachte belastbare winsten afwijken van de schattingen en afhankelijk van de belastingstrategieën die Ballast Nedam in zou kunnen voeren, kan het voorkomen dat de tot waardering gebrachte uitgestelde belastingvorderingen niet worden gerealiseerd, wat effect kan hebben op de financiële positie en resultaten van Ballast Nedam.

Voorzieningen

Voorzieningen met betrekking tot feitelijke verplichtingen zijn afhankelijk van schattingen en beoordelingen of de criteria voor de verantwoording als verplichting zijn gerealiseerd inclusief de schatting van de omvang van de feitelijke verplichting. Feitelijke verplichtingen worden verantwoord indien het waarschijnlijk is dat een verplichting zal ontstaan en de omvang van deze verplichting redelijkerwijs kan worden geschat. Garantievoorzieningen worden getroffen voor de verwachte uitgaven voor de afwikkeling van bekende klachten. 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

Op 17 februari 2012 heeft Ballast Nedam overeenstemming bereikt over de gezamenlijke voorzetting van de productie van modulaire bouwsystemen van Ursem Bouwgroep. Ballast Nedam Bouw en Ontwikkeling is voornemens om de ongeveer tien onderhanden projecten af te bouwen.

9.10. Vennootschappelijke balans (voor resultaatsbestemming)

x € 1 miljoen	Noot	31 december 2011	31 december 2010
Financiële vaste activa			
Dochterondernemingen	21	328	287
Langlopende vorderingen op dochterondernemingen		21	38
Uitgestelde belastingvorderingen	22	32	32
		381	357
Vlottende activa			
Vorderingen		1	-
Vorderingen op dochterondernemingen		43	21
Geldmiddelen en kasequivalenten		1	1
		45	22
Kortlopende schulden			
Crediteuren		(2)	(1)
Overige schulden		(18)	(10)
Schulden aan dochterondernemingen		(213)	(181)
		(233)	(192)
Vlottende activa min kortlopende verplichtingen		(188)	(170)
		193	187
Langlopende schulden			
Voorzieningen	23	22	26
		22	26
Eigen vermogen			
	24		
Geplaatst kapitaal		60	60
Agio		52	52
Ingekochte eigen aandelen		(5)	(5)
Koersverschillenreserve		-	(1)
Reserve deelnemingen		41	41
Afdekkingsreserve		(9)	(13)
Overige reserves		23	20
Resultaat boekjaar		9	7
Eigen vermogen		171	161
		193	187

Zie toelichting op de vennootschappelijke balans en winst-en-verliesrekening van pagina 176 t/m 180.

9.11. Vennootschappelijke winst-en-verliesrekening

x € 1 miljoen	2011	2010
Resultaat dochterondernemingen na belastingen	36	19
Overige resultaten na belastingen	(27)	(12)
Nettoresultaat	9	7

Het resultaat dochtermaatschappijen na belastingen betreft het aandeel van Ballast Nedam in het nettoresultaat na belastingen van haar dochtermaatschappijen. De overige resultaten na belasting zijn ten opzichte van 2010 gedaald als gevolg van bundeling van de ondersteunende diensten in de holding in 2011.

9.12. Toelichting op de vennootschappelijke balans en winst-en-verliesrekening

Belangrijke grondslagen voor financiële verslaggeving

De vennootschappelijke jaarrekening van Ballast Nedam N.V. maakt deel uit van de jaarrekening 2011 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 132 tot en met 142 van de geconsolideerde jaarrekening. In de vennootschappelijke jaarrekening worden dochtermaatschappijen gewaardeerd tegen de equity methode. Wanneer het aandeel van Ballast Nedam in de verliezen groter is dan de waarde van het belang in een geassocieerde deelneming, wordt de boekwaarde van de deelneming in de balans van Ballast Nedam N.V. afgeboekt tot nihil en worden verdere verliezen niet meer in aanmerking genomen behalve voor zover Ballast Nedam N.V. een in rechte afdwingbare of feitelijke verplichting heeft.

21 Dochterondernemingen

<i>x € 1 miljoen</i>	<i>Deelnemingen in dochter- ondernemingen</i>	<i>Langlopende vorderingen op dochter- ondernemingen</i>	<i>Totaal</i>
31 december 2009	108	198	306
Resultaat	19	-	19
Investerings	-	11	11
Desinvesteringen	-	(4)	(4)
Verwerving minderheidsbelang	(3)	-	(3)
Ontvangen dividend	-	-	-
Mutatie afdekkingsreserve	(3)	-	(3)
Koersverschillen	(1)	-	(1)
31 december 2010	120	205	325
Resultaat	36	-	36
Investerings	-	2	2
Desinvesteringen	-	(19)	(19)
Verwerving minderheidsbelang	-	-	-
Ontvangen dividend	-	-	-
Mutatie afdekkingsreserve	4	-	4
Koersverschillen	1	-	1
31 december 2011	161	188	349
Reclassificatie negatief eigen vermogen dochterondernemingen	167	(167)	-
Totaal	328	21	349
Boekwaarde 31 december 2010	287	38	325
Boekwaarde 31 december 2011	328	21	349

De deelnemingen in dochtermaatschappijen hebben betrekking op rechtstreekse belangen in dochtermaatschappijen waarvan de belangrijke zijn opgenomen in het concernschema op pagina 202 en 203. Enkele dochtermaatschappijen hadden een negatief eigen

vermogen met een totaal van € 167 miljoen (2010: € 167 miljoen). Dit negatieve eigen vermogen is in mindering gebracht op de aan deze dochterondernemingen verstrekte intercompanylening voor een totaal van € 167 miljoen.

De langlopende vorderingen op dochtermaatschappijen hebben een permanent karakter.

Een lijst met deelnemingen als bedoeld in de artikel 379 Boek 2 van het Burgerlijk Wetboek is gedeponereerd bij het handelsregister te Utrecht. In het jaarverslag is een overzicht van de belangrijke groepsmaatschappijen en deelnemingen opgenomen.

22 Uitgestelde belastingvordering

x € 1 miljoen	2011	2010
1 januari	32	32
Mutatie via eigen vermogen	-	-
Mutatie via het resultaat	-	-
31 december	32	32

In 2011 is er voor € 21 miljoen verbruik van de compensabele verliezen geweest (2010: nihil).

De Nederlandse fiscale eenheid beschikt over circa € 45 miljoen (2010: circa € 130 miljoen) aan verrekenbare compensabele verliezen in Nederland, waarvan € 43 miljoen gewaardeerd zijn. De afname van de verrekenbare verliezen is het gevolg van het fiscale resultaat op verkoop van materiële vaste activa binnen de groep. Deze verkoop leidt tot een tijdelijk verschil tussen de fiscale en commerciële waardering van materiële vaste activa van € 85 miljoen. Deze fiscale verliezen zijn beperkt verrekenbaar in Nederland. De gemiddelde resterende verrekeningstermijn bedraagt 4 jaar (2010: minder dan 4 jaar). De benutting van de compensabele verliezen is afhankelijk van toekomstige belastbare winsten.

Uitgestelde belastingvorderingen ontstaan doordat er tijdelijke verschillen bestaan tussen de bedrijfseconomische en fiscale waardering van activa en passiva. De uitgestelde belastingvordering op tijdelijke verschillen bedroeg € 21 miljoen en is toe te rekenen aan de materiële vaste activa.

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.

<i>x € 1 miljoen</i>	<i>Reorganisatie</i>	<i>Overig</i>	<i>Totaal</i>
31 december 2009	2	16	18
Toevoeging	-	9	9
Oprenting	-	-	-
Vrijval	-	-	-
Onttrekking	(1)	-	(1)
31 december 2010	1	25	26
Toevoeging	-	3	5
Oprenting	-	-	-
Vrijval	-	(6)	(6)
Onttrekking	-	(1)	(3)
31 december 2011	1	21	22
kortlopend (< 1 jaar)			
31 december 2010	1	25	26
31 december 2011	1	21	22

De voorziening Overig bevatte € 16 miljoen (2010: € 19 miljoen) voor de consequenties van de overtredingen van de mededingingsregels tot en met 2001. De resterende voorziening en toevoegingen betroffen overige claims op Ballast Nedam. De vrijval van € 6 miljoen (2010: nihil) betrof ondermeer de in hoger beroep sterk verlaagde oude boete van de Britse mededingsautoriteit en van enkele niet meer benodigde voorzieningen voor mogelijke claims.

<i>x € 1 miljoen</i>	<i>Geplaatst aandelen- kapitaal</i>	<i>Agio</i>	<i>Ingekochte eigen aandelen</i>	<i>Koers- verschillen- reserve</i>	<i>Reserve deel- nemingen</i>	<i>Afdek- kings- reserve</i>	<i>Overige reserves</i>	<i>Resul- taat</i>	<i>Eigen vermogen aandeel- houders</i>	<i>Minder- heids- belang</i>	<i>Totaal eigen vermogen</i>
31 december 2009	60	52	(5)	(2)	17	(10)	44	6	162	-	162
Nettoresultaat boekjaar								7	7		7
Koersverschil				1					1		1
Effectief deel mutatie reële waarde afdekkingsinstrumenten						(7)			(7)		(7)
Mutatie reële waarde afdekkingsinstrumenten, overgeboekt naar winst-en-verliesrekening						4			4		4
Totaalresultaat				1		(3)		7	5		5
Betaald dividend							(3)		(3)		(3)
Optieregeling							-		-		-
Ingekochte eigen aandelen			-						-		-
Transacties met aandeelhouders			-				(3)		(3)		(3)
Resultaatbestemming 2009							6	(6)			
Overig					24		(27)		(3)	-	(3)
31 december 2010	60	52	(5)	(1)	41	(13)	20	7	161	-	161
Nettoresultaat boekjaar								9	9		9
Koersverschil				1					1		1
Effectief deel mutatie reële waarde afdekkingsinstrumenten						(10)			(10)		(10)
Effectief deel mutatie reële waarde afdekkingsinstrumenten geassocieerde deelnemingen						(3)			(3)		(3)
Mutatie reële waarde afdekkings- instrumenten, overgeboekt naar winst-en-verliesrekening						16			16		16
Mutatie reële waarde afdekkings- instrumenten, geassocieerde deelnemingen, overgeboekt naar winst-en-verliesrekening						1			1		1
Totaalresultaat				1		4		9	14		14
Betaald dividend							(4)		(4)		(4)
Optieregeling							-		-		-
Ingekochte eigen aandelen			-						-		-
Transacties met aandeelhouders			-				(4)		(4)		(4)
Resultaatbestemming 2010							7	(7)			
Overig					-		-		-	-	-
31 december 2011	60	52	(5)	-	41	(9)	23	9	171		171

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

Het totaal aantal ingekochte eigen aandelen ultimo 2011 bedroeg 332.500 (2010: 300.000) en is opgenomen tegen verkrijgingsprijs. In 2011 zijn 32.500 eigen aandelen ingekocht (2010: 1.918). Het is beleid van Ballast Nedam om mogelijke verwatering door uitgegeven optierechten te voorkomen door de inkoop van een evenredig aantal eigen aandelen.

De wettelijke reserves bestaan uit de koersverschillen reserve, de reserve deelnemingen en de afdekkingsreserve.

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

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

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

Het betaalde dividend over 2010 is ten laste van Overige reserves verwerkt. De Raad van Bestuur stelt - met goedkeuring van de Raad van Commissarissen - voor om per uitstaand aandeel € 0,47 (2010: € 0,36) als dividend uit te keren tot een bedrag van € 4,5 miljoen (2010: € 3,5 miljoen). Het dividendvoorstel is nog niet verwerkt en heeft geen gevolgen voor de belastingpositie van de vennootschap.

Op aandelen gebaseerde transacties, de optieregeling, betroffen de toevoeging aan de overige reserves als gevolg van de geboekte personeelskosten voor de toegekende opties. In 2011 bedroeg de mutatie in het eigen vermogen € 426.000 (2010: € 12.000).

Niet in de balans opgenomen verplichtingen

Garanties

x € 1 miljoen	31 december 2011	31 december 2010
Garanties	260	258
Totaal	260	258

Huur verplichtingen

x € 1 miljoen	31 december 2011			31 december 2010		
	< 1 jaar	1 - 5 jaar	> 5 jaar	< 1 jaar	1 - 5 jaar	> 5 jaar
Huurverplichtingen						
Kantoren	4	13	-	4	16	-
Totaal	4	13	-	4	16	-

Ten behoeve van Ballast Nedam ICT B.V. en Ballast Nedam Beheer B.V. heeft Ballast Nedam N.V. een aansprakelijkheidsverklaring als bedoeld in artikel 403, lid 1, sub f, boek 2 Burgerlijk Wetboek bij het Handelsregister van de Kamer van Koophandel gedeponeerd. Ballast Nedam N.V. is hierdoor aansprakelijk voor de verplichtingen van Ballast Nedam ICT B.V. en Ballast Nedam Beheer B.V. voor een totaal van € 27 miljoen.

Ballast Nedam N.V. heeft zich verplicht op grond van krediet- en garantiefaciliteiten om geen zakelijke zekerheden te verstrekken.

Ballast Nedam N.V. heeft voor een aantal contracten van dochtermaatschappijen voor minder dan € 3 miljard (2010: minder dan € 3 miljard) garanties afgegeven. Dit betreft vaak de volledige contractsom van projecten over vele jaren.

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

Honorarium externe accountant

De volgende honoraria van 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 2011 bedroegen € 0,6 miljoen (2010: € 0,6 miljoen). Het honorarium inzake aan controle verwante opdrachten bedroeg € 0,4 miljoen (2010: € 0,3 miljoen). Daarnaast heeft KPMG Meijburg voor fiscale dienstverlening € 0,4 miljoen (2010: € 0,4 miljoen) in rekening gebracht.

Personeel

Bij Ballast Nedam N.V. zijn ultimo 2011 48 (2010: 38) 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 59).

Nieuwegein, 8 maart 2012

Raad van Bestuur,
T.A.C.M. Bruijninx
R. Malizia
P. van Zwieten

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

Fly-over, Haarlem





10. Overige informatie

10.1. Controleverklaring van de onafhankelijke accountant

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

Verklaring betreffende de jaarrekening

Wij hebben de in dit verslag op bladzijde 128 tot en met 181 opgenomen jaarrekening 2011 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 2011, de geconsolideerde winst-en-verliesrekening en het geconsolideerd totaalresultaat, het geconsolideerd overzicht van mutaties in het eigen vermogen en het geconsolideerd kasstroomoverzicht over 2011 en de toelichting waarin zijn opgenomen een overzicht van de belangrijke grondslagen voor financiële verslaggeving en overige toelichtingen. De vennootschappelijke jaarrekening bestaat uit de vennootschappelijke balans per 31 december 2011 en de vennootschappelijke winst-en-verliesrekening over 2011 met de toelichting, waarin zijn opgenomen een overzicht van de gehanteerde grondslagen voor financiële verslaggeving en andere toelichtingen.

Verantwoordelijkheid van het bestuur

Het bestuur van de vennootschap is verantwoordelijk voor het opmaken van de jaarrekening die het vermogen en het resultaat getrouw dient weer te geven in overeenstemming met International Financial Reporting Standards zoals aanvaard binnen de Europese Unie en met Titel 9 Boek 2 van het in Nederland geldende Burgerlijk Wetboek (BW), alsmede voor het opstellen van het jaarverslag in overeenstemming met Titel 9 Boek 2 BW. Het bestuur is tevens verantwoordelijk voor een zodanige interne beheersing als het noodzakelijk acht om het opmaken van de jaarrekening mogelijk te maken zonder afwijkingen van materieel belang als gevolg van fraude of fouten.

Verantwoordelijkheid van de accountant

Onze verantwoordelijkheid is het geven van een oordeel over de jaarrekening op basis van onze controle. Wij hebben onze controle verricht in overeenstemming met Nederlands recht, waaronder de Nederlandse controlestandaarden. Dit vereist dat wij voldoen aan de voor ons geldende ethische voorschriften en dat wij onze controle zodanig plannen en uitvoeren dat een redelijke mate van zekerheid wordt verkregen dat de jaarrekening geen afwijkingen van materieel belang bevat.

Een controle omvat het uitvoeren van werkzaamheden ter verkrijging van controle-informatie over de bedragen en de toelichtingen in de jaarrekening. De geselecteerde werkzaamheden zijn afhankelijk van de door de accountant toegepaste oordeelsvorming, met inbegrip van het inschatten van de risico's dat de jaarrekening een afwijking van materieel belang bevat als gevolg van fraude of fouten. Bij het maken van deze risico-inschattingen neemt de accountant de interne beheersing in aanmerking die relevant is voor het opmaken van de jaarrekening en voor het getrouwe beeld daarvan, gericht op het opzetten van controlewerkzaamheden die passend zijn in de omstandigheden. Deze risico-inschattingen hebben echter niet tot doel een oordeel tot uitdrukking te brengen over de effectiviteit van de interne beheersing van de vennootschap. Een controle omvat tevens het evalueren van de geschiktheid van de gebruikte grondslagen voor financiële verslaggeving en van de redelijkheid van de door het bestuur van de vennootschap gemaakte schattingen, alsmede een evaluatie van het algehele beeld van de jaarrekening.

Wij zijn van mening dat de door ons verkregen controle-informatie voldoende en geschikt is om een onderbouwing voor ons oordeel te bieden.

Oordeel betreffende de geconsolideerde jaarrekening

Naar ons oordeel geeft de geconsolideerde jaarrekening een getrouw beeld van de grootte en de samenstelling van het vermogen van Ballast Nedam N.V. per 31 december 2011 en van het resultaat en de kasstromen over 2011 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 samenstelling van het vermogen van Ballast Nedam N.V. per 31 december 2011 en van het resultaat over 2011 in overeenstemming met Titel 9 Boek 2 BW.

Verklaring betreffende overige bij of krachtens de wet gestelde eisen

Ingevolge artikel 2:393 lid 5 onder e en f BW vermelden wij dat ons geen tekortkomingen zijn gebleken naar aanleiding van het onderzoek of het jaarverslag, voor zover wij dat kunnen beoordelen, overeenkomstig Titel 9 Boek 2 BW is opgesteld, en of de in artikel 2:392 lid 1 onder b tot en met h BW vereiste gegevens zijn toegevoegd. Tevens vermelden wij dat het jaarverslag, voor zover wij dat kunnen beoordelen, verenigbaar is met de jaarrekening zoals vereist in artikel 2:391 lid 4 BW.

Rotterdam, 8 maart 2012

KPMG ACCOUNTANTS N.V.

M. Blöte RA

Ecoducten, A2 Maastricht



10.2. Begrippenlijst

Activa

De term activa wordt in de jaarrekening gebruikt voor de vaste activa en de vlottende activa samen.

DBFMO: Design-Build-Finance-Maintain-Operate

Een contractvorm waarbij de marktpartij of een consortium van marktpartijen niet alleen verantwoordelijk is voor de financiering, het ontwerp en de bouw van een object, maar ook voor het onderhoud van het gebouw en het leveren van (een gedeelte van) de facilitaire diensten gedurende een bepaalde looptijd (bijvoorbeeld 25 of 30 jaar).

EBITDA: Earnings before Interest, Taxation, Depreciation and Amortisation

Resultaat voor rente, belastingen, afschrijvingen en amortisatie.

EBITA: Earnings before Interest, Taxation and Amortisation

Resultaat voor rente, belastingen en amortisatie.

EBIT: Earnings before Interest and Taxation

Resultaat voor rente en belastingen, operationeel resultaat.

Financiële activa

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

GRI: Global Reporting Initiative

Standaard voor het rapporteren over duurzaamheidsaspecten in een onderneming.

IFRS: International Financial Reporting Standards

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

Kostprijs omzet

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

Nettofinancieringspositie

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

Netto liquide middelen

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

Pps-vorderingen

Vorderingen uit hoofde van publiek-private samenwerkingsovereenkomsten (pps-overeenkomsten).

Verplichtingen

De term verplichtingen wordt in de jaarrekening gebruikt voor de kortlopende verplichtingen en de langlopende verplichtingen samen.

Werkzaam vermogen

Vaste activa vermeerderd met werkkapitaal, exclusief netto liquide middelen.

10.3. Winstdeling en dividendbeleid

In deze paragraaf vindt u het deel van de statuten van Ballast Nedam, waarop de winstdeling is gebaseerd, en het dividendbeleid.

Statutaire bepalingen inzake winstverdeling

De statutaire bepalingen inzake de winstverdeling zijn opgenomen in artikel 23 van de statuten van Ballast Nedam. Dit artikel luidt als volgt:

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

Dividendbeleid

Het uitgangspunt van het dividendbeleid van Ballast Nedam is om 50 procent van het nettoresultaat als dividend uit te keren.

10.4. Bestuursleden van Stichting Administratiekantoor van aandelen Ballast Nedam

De Stichting Administratiekantoor van aandelen Ballast Nedam heeft de volgende bestuursleden.

Prof. dr. W. van Voorden (voorzitter)

De heer Van Voorden is in 1942 geboren. Hij is hoogleraar Sociale Economie geweest in Tilburg en Rotterdam. Ook is hij voorzitter geweest van het College Toezicht Zorgverzekeringen, voorzitter van de Raad van Commissarissen van Batenburg Techniek N.V. en vice-voorzitter van de Raad van Commissarissen van de Telegraaf Media Groep N.V. Op dit moment is de heer Van Voorden voorzitter van de Raad van Commissarissen van Panteia B.V. te Zoetermeer. Daarnaast vervult hij enige advies- en bestuursfuncties. De heer Van Voorden is op 10 mei 2006 voor het eerst tot bestuurslid van de stichting benoemd. Zijn zittingsperiode loopt af op 10 mei 2014. Hij is benoemd tot voorzitter van het bestuur op 10 mei 2010.

Mr. W.F.C. Baars

De heer Baars is in 1948 geboren. De heer Baars heeft diverse managementfuncties bekleed bij ABN AMRO Bank, laatstelijk als directeur-generaal. Daarna is hij onder andere voorzitter geweest van NIVE (Nederlandse Vereniging voor Managers) en president-commissaris van Van der Hoop Bankiers. In het verslagjaar was de heer Baars zelfstandig consultant, lid van de Geschillencommissie Financiële Dienstverlening, commissaris van Golf Team Holland en bestuurslid van de Stichting Waarborgfonds HBO. De heer Baars is op 1 juni 2009 voor het eerst tot bestuurslid van de stichting benoemd. Zijn zittingsperiode loopt af op 19 mei 2015.

Ir. L.H. Keijts

De heer Keijts is in 1952 geboren. Hij startte zijn carrière als medewerker inspraak bij de Provinciale Raad voor de Ruimtelijk Ordening in Zuid-Holland. Vanaf 1981 heeft de heer Keijts verschillende functies bekleed bij het Ministerie van Verkeer en Waterstaat. Van 1996 tot 1999 was hij plaatsvervangend directeur-generaal Ruimtelijke Ordening bij het Ministerie van Volkshuisvesting, Ruimtelijke Ordening en Milieubeheer. Vervolgens heeft hij deze functie vervuld bij het Ministerie van Verkeer en Waterstaat, waar hij in 2001 directeur-generaal Water is geworden. Vanaf 2003 tot 1 januari 2010 heeft hij gewerkt als directeur-generaal Rijkswaterstaat bij het Ministerie van Verkeer en Waterstaat. Vanaf 1 januari 2010 is de heer Keijts voorzitter van de Raad van Bestuur van woningcorporatie Portaal. De heer Keijts is op 8 april 2010 voor het eerst tot bestuurslid van de stichting benoemd. Zijn zittingsperiode loopt af op 8 april 2014.

10.5. Verslag Stichting Administratiekantoor van aandelen Ballast Nedam

Dit verslag is in overeenstemming met de bepalingen in artikel 15 van de Administratievoorwaarden van Stichting Administratiekantoor van aandelen Ballast Nedam en de best-practicebepaling IV.2.6 van de Nederlandse corporategovernancecode. In 2011 heeft de stichting de gebruikelijke werkzaamheden laten uitvoeren die verband hielden met de administratie van de hierna omschreven aandelen. ANT Trust and Corporate Services N.V. (Postbus 11063, 1001 GB Amsterdam) voert als administrateur van de stichting de administratie van de aandelen uit. De stichting zelf houdt kantoor op het adres van Ballast Nedam N.V.

De kosten die verbonden zijn aan de activiteiten van het administratiekantoor bedroegen in 2011 in totaal € 84 898, met inbegrip van de honoraria van de bestuursleden. Zoals bepaald in de Administratievoorwaarden van de stichting heeft Ballast Nedam N.V. deze kosten voor haar rekening genomen.

10.5.1. Aantal gecertificeerde aandelen

Het nominaal bedrag van de in administratie genomen aandelen op naam bedroeg per 31 december 2011 59 676 348 euro. Hiertegenover zijn 9 946 058 certificaten aan toonder uitgegeven voor een gelijk nominaal bedrag. Per 31 december 2011 bedroeg het aantal uitgegeven certificaten 99,46 procent van het geplaatste kapitaal.

Het aantal door de stichting gehouden aandelen op naam in het kapitaal van Ballast Nedam N.V. is in 2011 toegenomen van 9 945 774 naar 9 946 058. De toename was dit jaar beperkt, omdat slechts twee houders van certificaten, die de Stichting Werknemersparticipatie Ballast Nedam heeft uitgegeven, tezamen 284 certificaten hebben laten omwisselen in op de beurs verhandelbare certificaten.

10.5.2. Bestuur

Het bestuur van Stichting Administratiekantoor van aandelen Ballast Nedam bestaat uit drie onafhankelijke leden en bestond in 2011 uit:

- prof. dr. W. van Voorden (voorzitter)
- mr. W.F.C. Baars
- ir. L.H. Keijts

De (neven)functies van de bestuursleden zijn in een separate bijlage vermeld. In 2011 bedroeg het honorarium voor het bestuurslidmaatschap 7 000 euro. Met ingang van 1 januari 2012 bedraagt het honorarium voor bestuursleden 7 500 euro per jaar en het honorarium voor de voorzitter 9 000 euro per jaar. Vanaf 1 januari 2013 worden de vergoedingen verhoogd met een jaarlijkse indexatie conform de CAO Bouwnijverheid.

10.5.3. Bestuursvergaderingen

Het bestuur van de stichting heeft ook overlegd met de Raad van Bestuur van de vennootschap en daarbij een toelichting gekregen op de gang van zaken in de vennootschap. In 2011 hebben drie bestuursvergaderingen plaatsgevonden. De voorzitter van de Raad van Bestuur van de vennootschap heeft op uitnodiging van het bestuur van de stichting twee van deze vergaderingen bijgewoond. Daarnaast wordt elk jaar voorafgaand aan de Algemene Vergadering van Aandeelhouders een Vergadering van Certificaathouders gehouden.

De eerste bestuursvergadering was op 21 april 2011. Bij deze vergadering was ook de voorzitter van de Raad van Bestuur van de vennootschap aanwezig. Tijdens deze vergadering heeft het bestuur de algemene gang van zaken bij Ballast Nedam N.V. besproken. Ook zijn de jaarcijfers van de vennootschap over 2010 aan de orde gekomen naar aanleiding van de publicatie daarvan op 11 maart 2010. Verder heeft het bestuur de balans met de staat van baten en lasten van de stichting over het boekjaar 2010 vastgesteld en het verslag van de stichting over het verslagjaar 2010 goedgekeurd.

De tweede bestuursvergadering was op 19 mei 2011. 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 28 oktober 2011. Tijdens deze vergadering zijn de derdekwartaalcijfers 2011 van de vennootschap besproken. Ook bij deze vergadering was de voorzitter van de Raad van Bestuur van de vennootschap aanwezig.

10.5.4. Vergadering van Certificaathouders

De inhoudelijke agendapunten van de Vergadering van Certificaathouders waren:

1. Toelichting bestuur op verslag over 2010.
2. Verklaring over het voorgenomen stemgedrag van het bestuur tijdens de jaarlijkse Algemene Vergadering van Aandeelhouders van Ballast Nedam N.V.
3. Herbenoeming van de heer Baars als bestuurslid van de stichting.
4. Toelichting op de wijziging van de statuten en administratievoorwaarden in verband met de dematerialisatie van de certificaten van Ballast Nedam N.V.

Het bestuur heeft een toelichting gegeven op zijn werkzaamheden in het verslagjaar en op het voorgenomen stemgedrag tijdens de jaarlijkse Algemene Vergadering van Aandeelhouders van Ballast Nedam N.V. Vanuit de Vergadering van Certificaathouders zijn enkele vragen over deze agendapunten gesteld.

Deelname bestuur aan Algemene Vergadering van Aandeelhouders

Het bestuur van de stichting heeft in de Algemene Vergadering van Aandeelhouders van 19 mei 2011 meegediscussieerd 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 agendapunten en heeft zich daarbij getrouw aan haar statutaire doelstelling primair gericht op het belang van de certificaathouders. Daarbij heeft het bestuur rekening gehouden met het belang van Ballast Nedam N.V. en de met haar verbonden onderneming. Na zorgvuldige afweging heeft het bestuur besloten in de vergadering alle voorstellen te steunen.

Houders van beursgenoteerde certificaten van aandelen hebben in totaal voor 5 907 025 certificaten van aandelen stemvolmachten of bindende steminstructies gegeven. Dit is 60,90 procent van het stemgerechtigde aandelenkapitaal. Dat betekent dat het bestuur van de stichting tijdens de Algemene Vergadering van Aandeelhouders van 19 mei 2011 36,48 procent van het stemgerechtigde kapitaal vertegenwoordigde.

Tot slot

Met de herbenoeming van de heer Baars blijft de continuïteit van het bestuur gewaarborgd en kan ook in 2012 worden opgekomen voor de belangen van de certificaathouders.

Nieuwegein, maart 2012

Het bestuur

W. van Voorden

W.F.C. Baars

L.H. Keijts

10.6. Over dit verslag: gehanteerde rapportageprincipes

10.6.1. Verzamelen van de benodigde gegevens

Het afgelopen jaar heeft Ballast Nedam de gegevensverzameling voor duurzaamheidsinformatie verder verbeterd en geprofessionaliseerd door een transparante processtructuur in te richten. Dit proces is vastgelegd in ons MVO-handboek. De managementinformatie (resultante van de gegevensverzameling) geeft inzicht in de activiteiten en resultaten die op MVO-gebied worden gehaald, zodat hierop gestuurd kan worden. Deze informatie wordt ieder kwartaal aangeleverd door en is gebaseerd op de opgaven van de diverse bedrijfsonderdelen en door centrale afdelingen zoals P&O en externe partijen als bijvoorbeeld Bewuste Bouwers. De consolidatie van de gegevens vindt plaats op groepsniveau. We leggen de duurzaamheidsinformatie nog niet vast met een integraal informatiesysteem zoals dat van de financiële rapportages van Ballast

Nedam. In 2011 hebben we wel de rapportage over energie en CO₂ met Excel databases gestroomlijnd met de kwartaalrapportage. We hanteren voor de berekeningen het GHG (Green House Gas)-protocol. De rapportage van de overige duurzaamheidsonderwerpen worden in de komende jaren stapsgewijs gestroomlijnd. Op termijn willen we externe assurance over het gehele verslag uit laten voeren. Zo kunnen we onze standaard verder verhogen en de zeggingskracht van het rapport vergroten.

10.6.2. Afbakening van het verslag en reikwijdte

Dit verslag bevat kwalitatieve en kwantitatieve gegevens die betrekking hebben op het kalenderjaar 2011. Bij het opstellen van de rapportage gaan we uit van alle activiteiten die Ballast Nedam wereldwijd uitvoert. Buitenlandse bedrijfsonderdelen, combinaties en projecten worden hierin meegenomen. We hanteren voor de financiële consolidatie de partiel geconsolideerde methode en voor de CO₂-rapportage de equity approach volgens het GHG-protocol. Als voor een specifiek onderwerp of KPI een andere scope wordt gehanteerd, vermelden we dit expliciet. Voor het thema milieu zijn alleen de Nederlandse activiteiten meegenomen. Bij onderwerpen zoals veiligheid en integriteit nemen we alleen de eigen medewerkers voor 100 procent mee. Medewerkers van de combinant nemen we niet mee.

10.6.3. Structuur van het verslag

In de vorige verslagen hebben we de diverse materiële (duurzaamheids)onderwerpen uitgewerkt naar de thema's markt (profit), medewerkers en maatschappij (people) en milieu (planet). Deze vierdeling volgen we ook in het huidige verslag, maar zijn gekoppeld aan de strategische pijlers die zijn toegelicht in hoofdstuk 6. De onderwerpen waarvoor beleid, doelstellingen en prestatie-indicatoren zijn gedefinieerd, lichten we elk in een eigen paragraaf kwalitatief en/of kwantitatief toe. De keuze van de MVO-onderwerpen worden toegelicht in het paragraaf 7.4. op pagina 103.

10.6.4. Gehanteerde rapportageprincipes en verificatie

GRI: Global Reporting Initiatief

Het jaarverslag 2011 is het derde geïntegreerde jaarverslag van Ballast Nedam, dat is opgesteld volgens de richtlijnen van het Global Reporting Initiative (GRI G3.1) en het IFRS. Wij rapporteren op level B. Dit is geverifieerd met een level-applicationcheck van GRI. Concreet betekent dit dat we in dit jaarverslag niet alleen de vereiste financiële en strategische informatie verschaffen, maar ook gegevens hebben opgenomen over ten minste twintig GRI-prestatie-indicatoren. De GRI-index op pagina 194 biedt een overzicht van de kwantitatieve en kwalitatieve indicatoren die in dit jaarverslag aan bod komen. Voor 2011 heeft een externe accountant een Assurance gedaan op de kwantitatieve en kwalitatieve informatie over onze CO₂-voetafdruk. Dit verslag voldoet daarmee aan GRI-level B+. Het Assurancerapport is opgenomen op pagina 198.

Nederlandse corporategovernancecode

De Nederlandse corporategovernancecode (de Code) is in 2003 vastgesteld door de toenmalige commissie-Tabaksblat. In december 2008 is de Code geactualiseerd door de commissie-Frijns. De geactualiseerde code is op 1 januari 2009 in werking getreden. Ballast Nedam onderschrijft de 139 principes van de Code en past de bestpracticebepalingen ervan toe, met uitzondering van een beperkt aantal punten. Een complianceoverzicht, met daarin de verantwoording van de naleving van de Code, vindt u op www.ballast-nedam.nl.

IFRS: International Financial Reporting Standards

De geconsolideerde jaarrekening van Ballast Nedam is opgesteld volgens de International Financial Reporting Standards, die sinds 1 januari 2005 verplicht zijn voor alle beursgenoteerde ondernemingen in de Europese Unie. De cijfers uit de jaren voor



Lambertuskerk, Maastricht

2005 zijn opgesteld volgens de NL GAAP (Generally Accepted Accounting Principles); de verzamelnaam voor de Nederlandse wettelijke voorschriften en jurisprudentie over verslaggeving, en de richtlijnen voor de jaarverslaggeving.

Borging van MVO-beleid in de organisatie

De wijze waarop we beleid en doelstellingen formeel vaststellen, toetsen en borgen, vindt vanaf 2012 volgens een vastgestelde cyclus plaats. De Raad van Bestuur benoemt op alle materiële (relevante) duurzaamheids- of MVO-onderwerpen eigenaren van beleid en operationeel eigenaren, afkomstig van diverse clusters en bedrijfsonderdelen op verschillende functieniveaus. Dit moet de bewustwording en draagvlak binnen de organisatie vergroten.

Beleids-eigenaren formuleren het MVO-beleid en doelstellingen per onderwerp. Van hen verwachten we dat ze dit beleid met deskundigen uit de organisatie hebben besproken en hier voor zowel de korte als de langere termijn doelstellingen op formuleren. Controllers verzamelen waar mogelijk per kwartaal data en controleren die op juistheid en volledigheid. Vervolgens toetsen de operationeel eigenaren de behaalde resultaten (rapportage) op de geformuleerde doelstellingen.

De Raad van Bestuur is eindverantwoordelijk en accordeert jaarlijks het beleid, de doelstellingen en de KPI's voor alle onderwerpen en eventuele aanvullingen of wijzigingen daarop. De doelstellingen worden bedrijfsbreed geformuleerd. Wij streven voor het rapportageproces naar een integrale aanpak. Graag benadrukken we hier dat ieder cluster danwel bedrijfsonderdeel het beleid en de te behalen doelstellingen individueel mag invullen. Dit heeft te maken met het gegeven dat per bedrijfsonderdeel andere onderwerpen relevante (materiële) impact hebben op de diverse MVO-thema's.

10.7. GRI-indicatorenoverzicht

Prestatie Indicator		Beschikbaarheid gegevens			
	Definitie	2011	2010	2009	Pagina
1	Strategie en analyse				
1.1	Een verklaring van de Raad van Bestuur over de relevantie van duurzame ontwikkeling voor de organisatie en haar strategie.	≡	≡	≡	20
1.2	Beschrijving van belangrijke gevolgen, risico's en mogelijkheden t.a.v. duurzame ontwikkeling en duurzaamheids trends.	≡	≡	≡	28, 42, 60-63
2	Organisatieprofiel				
2.1	Naam van de organisatie.	≡	≡	≡	132
2.2	Voornaamste merken, producten en/of diensten.	≡	≡	≡	21-24
2.3	Operationele structuur van de organisatie, met inbegrip van divisies, werkmaatschappijen, dochterondernemingen en samenwerkingsverbanden.	≡	≡	≡	29
2.4	Locatie van het hoofdkantoor van de organisatie.	≡	≡	≡	204
2.5	Het aantal landen waar de organisatie actief is en namen van landen met ofwel grootschalige activiteiten, ofwel met specifieke relevantie voor de duurzaamheidskwesties die in het verslag aan de orde komen.	≡	≡	≡	25
2.6	Eigendomsstructuur en de rechtsvorm.	≡	≡	≡	28, 202-203
2.7	Afzetmarkten (inclusief geografische verdeling, sectoren die worden bediend en soorten klanten/begunstigden).	≡	≡	≡	36-39
2.8	Omvang van de verslaggevende organisatie.	≡	≡	≡	4
2.9	Significante veranderingen tijdens de verslagperiode wat betreft omvang, structuur of eigendom.	≡	≡	≡	104
2.10	Onderscheidingen die tijdens de verslagperiode werden toegekend.	≡	Onderscheidingen worden niet geregistreerd		
3	Verslagparameters				
3.1	Verslagperiode (bijvoorbeeld fiscaal jaar of kalenderjaar) waarop de verstrekte informatie betrekking heeft.	≡	≡	≡	132
3.2	Datum van het meest recente verslag (indien van toepassing).	≡	≡	≡	10 maart 2011
3.3	Verslaggevingscyclus (jaarlijks, tweejaarlijks, etc.).	≡	≡	≡	jaarlijks
3.4	Contactpunt voor vragen over het verslag of de inhoud ervan.	≡	≡	≡	204
3.5	Proces voor het bepalen van de inhoud van het verslag, met inbegrip van: relevantie, materialiteit en stakeholders.	≡	≡	≡	190-191
3.6	Afbakening van het verslag (bv. landen, divisies, dochterondernemingen, gehuurde faciliteiten, samenwerkingsverbanden, leveranciers).	≡	≡	≡	191
3.7	Specifieke beperkingen voor de reikwijdte of afbakening van het verslag.	≡	≡	≡	191
3.8	Basis voor verslaggeving over samenwerkingsverbanden, dochterondernemingen in gedeeltelijk eigendom, gehuurde faciliteiten, uitbestede activiteiten of andere onderdelen die de vergelijkbaarheid tussen verschillende verslagperioden of verslaggevende organisaties aanzienlijk beïnvloeden.	≡	≡	≡	202-203
3.9	De technieken en berekeningsgrondslagen voor gegevensmetingen, waaronder de voor schattingen gebruikte aannames en de technieken die zijn toegepast op de samenstelling van de indicatoren en overige informatie in het verslag.	≡	≡	≡	192-193
3.10	Uitleg over de gevolgen van eventuele herformuleringen van eerder verstrekte informatie (bijvoorbeeld fusies of overnames, verandering van referentiejaar of verslaggevingsperiode en veranderingen met betrekking tot de aard van de activiteiten of de meetmethoden).	≡	≡	≡	105
3.11	Significante veranderingen ten opzichte van vorige verslagperiodes ten aanzien van reikwijdte, afbakening of meetmethoden die voor het verslag zijn toegepast.	≡	≡		60
3.12	Tabel waarin staat waar in het verslag de standaardonderdelen van de informatievoorziening te vinden zijn.	≡	≡	≡	194-197
3.13	Beleid en huidige praktijk met betrekking tot het verstrekken van externe zekerheden van het verslag.	≡	≡	≡	191

		Beschikbaarheid gegevens			Pagina
		2011	2010	2009	
4	<i>Beleid en huidige praktijk met betrekking tot het verstrekken van externe zekerheden van het verslag.</i>				
4.1	De bestuursstructuur van de organisatie, met inbegrip van commissies die vallen onder het hoogste bestuurslichaam en verantwoordelijk zijn voor specifieke taken, zoals het bepalen van de strategie of het overzicht over de organisatie.	≡	≡	≡	104
4.2	Geef aan of de voorzitter van het hoogste bestuurslichaam eveneens een leidinggevende functie heeft (en, zo ja, zijn/haar functie binnen het kader van de organisatie en de redenen voor deze situatie).	≡	≡	≡	104
4.3	Voor organisaties met een enkelvoudige bestuursstructuur: vermeldt het aantal onafhankelijke en/of niet-leidinggevende leden van het hoogste bestuurslichaam.	≡	≡	Geen enkelvoudige bestuursstructuur	
4.4	Mechanismen die aandeelhouders en medewerkers de gelegenheid geven om aanbevelingen te doen aan of medezeggenschap uit te oefenen op het hoogste bestuurslichaam.	≡	≡	≡	99, 108
4.5	Een koppeling tussen vergoedingen voor leden van Raad van Bestuur en (top)-managers en de prestaties van de organisatie (met inbegrip van sociale en milieugerelateerde prestaties).	≡	≡	≡	115-116
4.6	Processen waarmee de Raad van Bestuur waarborgt dat strijdige belangen worden vermeden.	≡	≡	≡	107
4.7	Proces voor het bepalen van de kwalificaties en expertise van de leden van de Raad van Bestuur voor het sturen van de strategie van de organisatie aangaande economische, milieu gerelateerde en sociale onderwerpen.	≡	≡	≡	107, 190
4.8	Intern ontwikkelde missie of beginselverklaringen, gedragscodes en uitgangspunten die van belang zijn voor de economische, milieu gerelateerde en sociale prestaties, met vermelding van de mate van invoering ervan.	≡	≡	≡	86-87
4.9	Procedures van het hoogste bestuurslichaam voor het overzien van de inventarisatie en het beheer door de organisatie van economische, milieu gerelateerde en sociale prestaties, met inbegrip van relevante risico's en mogelijkheden en naleving van conformiteit met internationaal overeengekomen standaarden, gedragscodes en principes.	≡	≡	≡	29
4.10	Processen voor het evalueren van de eigen prestaties van het hoogste bestuurslichaam, in het bijzonder betreffende economische, milieu gerelateerde en sociale prestaties.	≡	≡	≡	58
4.11	Toelichting over de toepassing van het voorzorgsprincipe.	≡	Het voorzorgsprincipe is niet toegepast		
4.12	Extern ontwikkelde economische, milieu gerelateerde en sociale handvesten, principes of standaarden die de organisatie onderschrijft.	≡	≡	≡	88
4.13	Lidmaatschap van verenigingen (zoals brancheverenigingen) en/of (inter) nationale belangenorganisaties.	≡	≡	≡	100-101
4.14	Lijst van groepen belanghebbenden die betrokken zijn bij de organisatie.	≡	≡	≡	98
4.15	Basis voor inventarisatie en selectie van belanghebbenden die moeten worden betrokken.	≡	≡	≡	98
4.16	Benadering van het betrekken van belanghebbenden, waaronder de frequentie ervan per type en groep belanghebbenden.	≡	≡	≡	98
4.17	De voornaamste onderwerpen en vraagstukken die naar voren zijn gekomen door de betrokkenheid van belanghebbenden en hoe de organisatie hierop heeft gereageerd, onder meer via haar verslaggeving.	≡	≡	≡	102-103

Prestatie Indicator		Beschikbaarheid gegevens			
	Definitie	2011	2010	2009	Pagina
<i>Economische prestatie indicatoren</i>					
DMA EC	Managementaanpak economie	≡			4, 35-36
EC1	Directe economische waarden die zijn gegenereerd.	≡	≡	≡	8-9
EC2	Financiële implicaties en andere risico's en mogelijkheden voor de activiteiten van de organisatie als gevolg van klimaatverandering.	≡	≡	≡	40, 63
EC3	Dekking van verplichtingen i.v.m. het vastgestelde pensioen uitkeringsplan van de organisatie.	≡	≡	≡	139
EC4	Significante financiële steun van een overheid.	≡	≡	≡	Niet significant
EC7	Procedures voor lokale personeelswerving en aandeel van het topkader dat afkomstig is uit de lokale gemeenschap op belangrijke bedrijfslocaties.	≡	≡	≡	95
EC8	Ontwikkelingen en gevolgen van investeringen in infrastructuur en diensten, die voornamelijk t.b.v. het algemeen nut worden geboden door middel van verplichtingen van commerciële aard, dan wel in natura of pro bono.	≡	≡	≡	95-96
<i>Milieu prestatie indicatoren</i>					
DMA EN	Managementaanpak milieu	≡			69
EN3	Direct energie verbruik door primaire energiebron (incl. brandstof, gas, ...).	≡	≡	≡	70
EN4	Indirect energieverbruik door primaire bron (incl. brandstof, gas, ...).	≡	≡	≡	70
EN5	Energie die bespaard is door besparingen en efficiëntie verbeteringen.	≡	≡	≡	71
EN6	Initiatieven t.b.v. energie efficiënte of op duurzame energie gebaseerde producten en diensten, evenals verlagingen van de energie-eisen als resultaat van deze initiatieven.	≡	≡	≡	71
EN7	Initiatieven ter verlaging van het indirecte energieverbruik en reeds gerealiseerde verlaging.	≡	≡	≡	71
EN12	Beschrijving van significante gevolgen van activiteiten, producten en diensten op de biodiversiteit in beschermde gebieden en gebieden met een hoge biodiversiteitswaarde buiten beschermde gebieden.	≡	≡	≡	74
EN16	Totale directe en indirecte emissie van broeikasgassen naar gewicht.	≡	≡	≡	70
EN17	Andere relevante indirecte emissie van broeikasgassen naar gewicht.	≡	≡	≡	70
EN18	Initiatieven ter verlaging van de emissie van broeikasgassen en gerealiseerde verlagingen.	≡	≡	≡	71
EN22	Totaalgewicht van afval naar type en verwijderingsmethode.	≡	≡	≡	76
EN26	Initiatieven ter compensatie van de milieugevolgen van producten en diensten en de omvang van deze compensatie	≡	≡	≡	74
EN27	Percentage producten dat is verkocht en waarvan de verpakking is ingezameld, naar categorie.	≡	Geen verkoop van verpakte producten		
<i>Sociale prestatie indicatoren - Arbeidsomstandigheden</i>					
DMA LA	Managementaanpak arbeidsomstandigheden	≡			77
LA1	Totale personeelsbestand naar type werk, arbeidsovereenkomst en regio.	≡	≡	≡	78
LA2	Totaal aantal en snelheid van personeelsverloop per leeftijdsgroep, geslacht en regio.	≡	≡	≡	79, 83
LA4	Percentage medewerkers dat onder een collectieve arbeidsovereenkomst valt.	≡	≡	≡	78
LA7	Letsel, beroepsziekte, uitvaldagen en verzuimcijfers en het aantal werkgerelateerde sterfgevallen per regio.	≡	≡	≡	81, 85
LA9	Afspraken over arbo-onderwerpen vastgelegd in formele overeenkomsten met vakbonden.	≡	≡	≡	81
LA10	Gemiddeld aantal uren dat een werknemer per jaar besteed aan opleidingen, onderverdeeld naar werknemerscategorie.	≡	≡	≡	83
LA11	Programma's voor competentie management en levenslang leren die de blijvende inzetbaarheid van medewerkers garanderen en hen helpen bij het afronden van hun loopbaan.	≡	≡	≡	82-83

		Beschikbaarheid gegevens			Pagina
		2011	2010	2009	
LA12	Percentage medewerkers dat regelmatig wordt ingelicht omtrent prestatie- en loopbaanontwikkeling.	≡	≡	≡	82
LA14	Verhouding tussen basissalarissen van mannen en vrouwen per medewerkerscategorie.	≡	≡	≡	78
<i>Sociale prestatie indicatoren - Mensenrechten</i>					
DMA HR	Managementaanpak mensenrechten	≡			87
HR1	Percentage van en totaal aantal aanmerkelijke investeringsovereenkomsten waarin clausules over mensenrechten zijn opgenomen of waarvan de naleving van de mensenrechten is getoetst.	≡	-	-	88
HR2	Percentage belangrijke leveranciers en aannemers die getoetst zijn op naleving van de mensenrechten en op getroffen maatregelen.	≡	≡	≡	88
HR4	Totaal aantal gevallen van discriminatie en de getroffen maatregelen.	≡	≡	≡	86-87
<i>Sociale prestatie indicatoren - Maatschappij</i>					
DMA SO	Managementaanpak maatschappij	≡			93
SO1	Aard, reikwijdte en effectiviteit van programma's en methoden die effect hebben op gemeenschappen.	≡	≡	≡	95-97
SO3	Percentage van het personeel dat training in anti-corruptiebeleid en procedures van de organisatie heeft gevolgd.	≡	≡	≡	86-87
SO4	Maatregelen die getroffen zijn naar aanleiding van gevallen van corruptie.	≡	≡	≡	86-87
SO5	Standpunten betreffende publiek beleid en deelname aan de ontwikkeling ervan, evenals lobbyen.	≡	≡	≡	100
SO7	Totaal aantal rechtszaken vanwege concurrentiebelemmerend gedrag, anti-kartel- en monopolistische praktijken, alsmede de resultaten van deze rechtszaken.	≡	≡	≡	64, 86-87
SO8	Monetaire waarde van significante boetes en totaal niet-monetaire sancties wegens het niet naleven van wet- en regelgeving.	≡	≡	≡	64, 86-87
<i>Sociale prestatie indicatoren - Productverantwoordelijkheid</i>					
DMA PR	Managementaanpak productverantwoordelijkheid	≡			93
PR5	Beleid ten aanzien van klanttevredenheid, met inbegrip van resultaten van onderzoeken naar de klanttevredenheid.	≡	≡	≡	93

≡	Volledig
≡	Gedeeltelijk
≡	Niet



10.8. Onafhankelijk Assurance Rapport

Aan de lezers van het jaarverslag van Ballast Nedam

Wij hebben opdracht gekregen van de directie van Ballast Nedam N.V. om zekerheid te geven over de CO₂-voetafdruk over het jaar 2011 van de Nederlandse activiteiten van Ballast Nedam en de begeleidende tekst omtrent dit onderwerp in de paragraaf 'Levenscyclus denken en doen: Energie' van het jaarverslag van Ballast Nedam.

De directie van Ballast Nedam is verantwoordelijk voor het bepalen van de CO₂-voetafdruk en is tevens verantwoordelijk voor een zodanige interne beheersing als het noodzakelijk acht om de bepaling van de CO₂-voetafdruk zonder afwijkingen van materieel belang mogelijk te maken. Het is onze verantwoordelijkheid een assurance rapport te verstrekken op basis van de hierna beschreven reikwijdte van de opdracht en de in dat kader verrichte werkzaamheden.

Reikwijdte

Onze opdracht was gericht op het verschaffen van een beperkte mate van zekerheid of de CO₂-voetafdruk over 2011 en de begeleidende tekst over deze voetafdruk, in alle van materieel van belang zijnde aspecten, in overstemming is met de rapportagecriteria van Ballast Nedam.

Rapportagecriteria

Ballast Nedam gebruikt de criteria uit het Handboek CO₂-prestatieladder 2.0 van 23 juni 2011 van de Stichting Klimaatvriendelijk Aanbesteden en Ondernemen (SKAO). Wij vinden deze richtlijnen passend in de context van het doel van onze assurance-opdracht.

Assurancestandaard

Onze assurance opdracht is uitgevoerd in overeenstemming met de International Standard for Assurance Engagements (ISAE) 3000: Assurance Engagements other than Audits or Reviews of Historical Financial Information. Op basis van deze standaard is het onder andere vereist dat de leden van het assurance-team over de specifieke kennis, vaardigheden en vaktechnische bekwaamheden beschikken die nodig zijn om de informatie inzake de CO₂-voetafdruk te kunnen begrijpen, de vereiste assurance-informatie daarover te kunnen identificeren en verzamelen alsmede dat die leden voldoen aan de vereisten van de Ethische Code voor Professionele Accountants van IFAC teneinde hun onafhankelijkheid te waarborgen.

Werkzaamheden

Onze werkzaamheden hebben bestaan uit:

- Het beoordelen van de systemen en processen voor het verzamelen en verwerken van data voor de CO₂-voetafdruk en de interne controles op centraal niveau met betrekking tot deze dataverwerking.
- Het interviewen van de relevante medewerkers die verantwoordelijk zijn voor de gerapporteerde informatie voor de CO₂-voetafdruk.
- Het beoordelen van de data die door de bedrijfsonderdelen van Ballast Nedam naar het hoofdkantoor zijn gestuurd en het beoordelen van de berekeningen en de kwaliteit van het validatieproces op de data voor de CO₂-voetafdruk.
- Beoordelen van de betrouwbaarheid van de lokale data en het bestaan en de implementatie van lokale validatie processen bij twee bedrijfsonderdelen die data rapporteren voor de CO₂-voetafdruk te weten: Infra Projecten B.V. en Asfalt Productie Amsterdam (APA).

Op basis van de bovenomschreven werkzaamheden is ons niet gebleken dat, de CO₂-voetafdruk over 2011 van de Nederlandse activiteiten van Ballast Nedam en de begeleidende tekst over deze voetafdruk in de paragraaf 'Levenscyclus denken en doen:

Energie' niet, in alle van materieel belang zijnde aspecten, in overeenstemming is met de gehanteerde rapportagecriteria.

Ter vergelijking opgenomen informatie niet onderzocht

Op de in het jaarverslag opgenomen vergelijkende informatie van de CO₂-voetafdruk 2008-2010 is geen assurance opdracht uitgevoerd. Derhalve verstrekken wij geen zekerheid over deze ter vergelijking opgenomen informatie van de CO₂-voetafdruk 2008-2010.

Amstelveen, 8 maart 2012

Drs. W.J. Bartels RA, partner,
namens KPMG Sustainability,
onderdeel van KPMG Advisory N.V.

A15 Maasvlakte - Vaanplein



10.9. Functionarissen per 1 maart 2012

Ballast Nedam

Raad van Bestuur

T.A.C.M. Bruijninx, R. Malizia, P. van Zwieten

Secretaris van de vennootschap, Legal

O.P. Padberg

Personeel & Organisatie

R.M.A. van Dinther

Finance

P. van Zwieten

Communicatie & Investor relations

I. van der Meijden

ICT

R.J. Kathmann

Assurantiën

A.C.M. van Haastrecht

Ballast Nedam Bouw & Ontwikkeling Speciale Projecten

A.M. de Backer

Ballast Nedam Bouw & Ontwikkeling

- Ballast Nedam Ontwikkelingsmaatschappij
- Abl2 / Sustainability Services
- Ballast Nedam Bouw & Ontwikkeling Noord
- Ballast Nedam Bouw & Ontwikkeling Noordwest
- Ballast Nedam Bouw & Ontwikkeling West
- Ballast Nedam Bouw & Ontwikkeling Zuid
- Ballast Nedam Bouw & Ontwikkeling Midden
- Laudy Bouw & Ontwikkeling
- Heddes Bouw & Ontwikkeling
- Ballast Nedam Beheer

J.F.A.M. Corten

C.G.J.W. Martens
D. van Hoogstraten
B.P. Sinnema
M.T.G. van Vuuren-Sanders
P. van Dijk
R. Cornelisse
E.B.G. Velthuis
O. Senden
N. Doodeman
J.J.A. van Huijstee

Ballast Nedam Infra Speciale Projecten

H.C. van der Wildt

Ballast Nedam Infra

- Ballast Nedam Concessies
- Ballast Nedam Infra Business Development
- Ballast Nedam Gebiedsontwikkeling
- Ballast Nedam Parking
- Ballast Nedam Infra

H. Kuipers

M. Klinkhamer
A. Ravenshorst
K. Bruins Slot
T. Hienekamp
H.Kuipers, A.R. Groot, C.H.H. Koreman

Ballast Nedam Specialismen

- Ballast Nedam Engineering
- Ballast Nedam Funderingstechnieken
- Gebr van Leeuwen Harmelen
- Ballast Nedam Specialistisch Grondverzet
- Ballast Nedam Milieutechniek
- Dibec
- Ballast Nedam Asfalt
- Ballast Nedam Infra Specialiteiten
- Ballast Nedam International Product Management
- Ingenieursbureau voor Systemen en Octrooien Spanstaal
- Ballast Nedam Materieel

J. Smeets

W.M. 't Hart
M.T. van Leeuwen, J.K. Verhoeve
M.T. van Leeuwen, J.K. Verhoeve
K. Roelfsema
W.E.R. Huntjens
P.G.M. Ballast
R. Bouwman
H. Veerman
M.A.M. van Alphen
W.J.J. Smit, J.A.M. Spaan
K. Roelfsema

Ballast Nedam Toelevering

- Ballast Nedam Grondstoffen
- Recycling Maatschappij Feniks
- Ballast Nedam Participatie
- Ballast Nedam Prefab
- Waco Lingen Beton
- Haitsma Beton
- Hoco Beton
- Omnia Plaatvloer
- TBS Soest
- Rademakers Gieterij
- iQwoning

H.P. van der Meer

W.J.M. Duijnstee
A.C.G. van Beurden
P.S. van der Bijl
K. Visser
M.T.A. Kanters
K. Visser
J.J.G. Holtackers
R.J.H. Heijnen
J.I. Vas
P.J. Woldendorp
K. Pijnenburg

10.10.Concernschema per 1 maart 2012

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 Infra B.V.

Infrastructuur

Ontwikkeling en realisatie

Ballast Nedam Infra B.V., Speciale Projecten

Ballast Nedam International Projects B.V.

- Ballast Nedam Infra Suriname B.V.
- Ballast Nedam Africa B.V.
- Ballast Nedam Ghana B.V.
- Ballast Nedam Curaçao B.V.
- Ballast Nedam UK Ltd.
- Ballast Nedam Emirates B.V.
- Ballast Nedam Oman B.V.
- Ballast Nedam Offshore B.V.

Ballast Nedam Infra Noord West B.V.

Ballast Nedam Infra Noord Oost B.V.

Ballast Nedam Infra Midden Zuid B.V.

Ballast Nedam Infra Zuid West B.V.

Ballast Nedam Parking B.V.

- ModuPark V.O.F. (66,66%)

Ballast Nedam Gebiedsontwikkeling B.V.

Ballast Nedam Infra Business Development B.V.

- Bouwcombinatie Pro N329 V.O.F. (50%)
- Combinatie Versterken Bruggen V.O.F. (50%)

Specialismen

Specialistische bedrijven

Ballast Nedam Engineering B.V.

Ballast Nedam Funderingstechnieken B.V.

Ballast Nedam Specialistisch Grondverzet B.V.

Ballast Nedam Milieutechniek B.V.

- Dibec B.V.
- Ballast Nedam Environmental Engineering B.V.

Ballast Nedam Infra Specialiteiten B.V.

Ingenieursbureau voor Systemen en Octrooien Spanstaal B.V.

Ballast Nedam Asfalt B.V.

Gebr. van Leeuwen Harmelen B.V.

Ballast Nedam International Product Management B.V.

Ballast Nedam Materieel B.V.

Ballast Nedam Participatie B.V.

- Nederlandse Frees Maatschappij B.V. (17%)
- Graniet Import Benelux B.V. (9%)
- Traffic Service Nederland B.V. (21%)
- Wind Invest B.V. (50%)
- Ballast Nedam Wabau GmbH
- Spankern GmbH
- Asfaltcentrales
- Cobeton B.V. (Multicell) (25 %)

Toelevering

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. Verlaak

- Großkübel Rurkies GmbH (Duitsland)
- N.V. Immobiliën en Grindexploitatie maatschappij Bichterweerd (België)
- N.V. Algri (België)
- Société d'Exploitation des Carrieres d'Yvoir S.A. (België)
- N.V. Lugo (België)
- Beheersmaatschappij Fr. Bontrup B.V. (30%)
- Bremanger Quarry S.A. (77%) (Noorwegen)
- Graniet Import Benelux B.V. (65%)
- Recycling Maatschappij Feniks B.V.
- Ballast Phoenix Ltd. (92,5%)

Overig

Ballast Nedam Asset Management B.V.

- Ballast Nedam Canada Ltd. (Canada)
- Golden Peaks Resort Inc. (Canada)

Ballast Nedam International B.V.

Ballast Nedam ICT B.V.

Bouw & Ontwikkeling

Ontwikkeling

Ballast Nedom Ontwikkelingsmaatschappij B.V.

- Ballast Nedom Vleuterweide B.V.
- Ballast Nedom Euroborg B.V.
- Ballast Nedom Arena B.V.
- Getz B.V. (33%)
- 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%)
- De Vijfde Stad V.O.F. (50%)
- Coberco Kwartier Beheer B.V. (50%)
- Ballast Nedom Langedijk B.V.
- Ballast Nedom Nieuw Vennep B.V.
- Ontwikkelingsmaatschappij G4 Beheer B.V.
- Stadovermarkt C.V. (25%)
- V.O.F. de Groene Loper
- Ballast Nedom Sigma B.V.

Ontwikkeling en realisatie

Ballast Nedom Bouw B.V. Speciale Projecten

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

- IJ2 projecten B.V.
- Bouwcombinatie IJsseloord 2 V.O.F. (50%)
- Bouwcombinatie Zoetermeer Oosterheem V.O.F. (25%)
- V.O.F. Lambertus Zijlplein (50%)
- FiftyTwoDegrees beheer B.V. (51%)
- Bouwcombinatie New Babylon V.O.F. (50%)
- Bouwcombinatie De Confiance V.O.F. (50%)
- Dijkzone V.O.F. (33%)
- Bouwcombinatie Avans Breda V.O.F. (50%)
- Bouwcombinatie Medisch Centrum Rijnmond-Zuid V.O.F. (50%)

- Bouwcombinatie Intermezzo V.O.F. (33%)
- Bouwcombinatie Centrumplan Zoetermeer V.O.F.
- Bouwcombinatie G4 Oosterpark V.O.F.
- Bouwcombinatie Kohnstammlocatie V.O.F.
- Bouwcombinatie voor de nieuwbouw Erasmus MC V.O.F. (50%)
- Castra Bouwcombinatie V.O.F.
- Groote Dok Oost V.O.F.
- JuBi B.V. (25%)
- Meander Combinatie V.O.F.(33%)
- Bouwcombinatie bestaand Babylon V.O.F. (505)
- OVT-Breda V.O.F (50%)
- Bouwcombinatie OVTerminal Arnhem V.O.F.
- Bouwcombinatie Jubi V.O.F. (50%)
- Bouwcombinatie Komfort v.o.f. (50%)
- Exploitatie Maatschappij Komfort B.V. (50%)
- Bouwcombinatie D.C. 16 V.O.F. (50%)
- Exploitatie Maatschappij DC 16 B.V. (50%)
- Bouwcombinatie Duo2 v.o.f. (50%)

Toelevering

Prefab

Hoco Beton B.V.
Omnia Plaatvloer B.V.
IQ Woning B.V.

Interne joint ventures

(Infrastructuur / Bouw & Ontwikkeling)

Ballast Nedom Beheer B.V.

Ballast Nedom Prefab B.V.

Abl2 B.V.

- Lindenduys B.V.
- HR Aktief Huis B.V. (67%)

Avenue2 V.O.F. (50%)

Ballast Nedom Concessies B.V.

- CNG Net B.V.
 - Vastgoed Energie Exploitatiemaatschappij B.V.
 - LNG24 B.V.
 - Biomethaan B.V.
- Publiek Private Samenwerking (pps)
Wâldwei.com B.V. (33,33%)
A-lanes A-15 Holding B.V. (24%)
Benelux Secondary PPP Fund I B.V. (20%)

