

20
12

Realiseren
van blijvende
kwaliteit



Jaarverslag 2012

Inhoudsopgave

Leeswijzer	5
Tienjarenoverzicht	6
Het aandeel en dividendvoorstel	8
Voorwoord	10

Over Ballast Nedam

1	Over Ballast Nedam	15
1.1	Visie en missie	15
1.2	MVO-beleid: samen werken aan een betere leefomgeving	16
1.3	Kernactiviteiten	17
1.4	Impact op mens, milieu en maatschappij	25
1.5	Operationele organisatiestructuur	26
1.6	Verklaring Raad van Bestuur	29
2	Strategische doelstellingen en resultaten	30
2.1	Wat we in 2012 hebben bereikt op onze doelstellingen	30
2.2	Financiële resultaten	36
2.3	Strategische doelstellingen voor 2013	39
3	Strategie	42
3.1	Vijf pijlers om onze visie en missie waar te maken	42
3.2	Businessmodel Ballast Nedam	44
3.3	Trends	48
3.4	SWOT-Analyse	54
3.5	Vooruitzichten	55
4	Segmenten	56
4.1	Infrastructuur	56
4.2	Bouw & Ontwikkeling	61
4.3	Specialismen	67
4.4	Toelevering	70
5	Risico en risicobeheersing	75
5.1	Risicomanagement en interne beheersing	75
5.2	Belangrijkste risico's	77
5.3	Specifieke risico's	85
6	Ons MVO-beleid	89
6.1	Borging van MVO-beleid in de organisatie	90
6.2	MVO-doelstellingen	91
6.3	Levenscyclus denken en doen (milieu)	92
6.4	Onze mensen, normen en waarden (medewerkers)	102
6.5	Ketensamenwerking (markt)	122
6.6	Midden in de samenleving (maatschappij)	130

7	Stakeholderanalyse	139
7.1	Onze stakeholders	139
7.2	Organisatie stakeholderdialoog	142
7.3	Materialiteitsanalyse	143
7.4	Opvolging stakeholderdialogen	144

Corporate governance

8	Corporate governance	149
8.1	Bestuurs- en zeggenschapsstructuur	149
8.2	Bericht van de Raad van Commissarissen	154
8.3	Samenstelling van de Raad van Commissarissen	163
8.4	Remuneratierapport	164
8.5	Samenstelling Raad van Bestuur	171

Jaarrekening 2012

9	Jaarrekening 2012	174
9.1	Geconsolideerde balans	174
9.2	Geconsolideerde winst-en-verliesrekening	175
9.3	Geconsolideerd overzicht van mutaties in het eigen vermogen	176
9.4	Geconsolideerd kasstroomoverzicht	177
9.5	Toelichting behorende tot de geconsolideerde balans en winst-en-verliesrekening	178
9.6	Segmentatie	191
9.7	Overnames en desinvesteringen	194
9.8	Toelichting op de geconsolideerde balans	196
9.9	Toelichting op de winst-en-verliesrekening	213
9.10	Vennootschappelijke balans (voor resultaatbestemming)	226
9.11	Vennootschappelijke winst- en verliesrekening	226
9.12	Toelichting op de vennootschappelijke balans en winst-en-verliesrekening	227

Overige informatie

10	Overige informatie	236
10.1	Controleverklaring van de onafhankelijke accountant	236
10.2	Begrippenlijst	238
10.3	Winstdeling en dividendbeleid	239
10.4	Bestuursleden van Stichting Administratiekantoor van aandelen Ballast Nedam	240
10.5	Verslag Stichting Administratiekantoor van aandelen Ballast Nedam	241
10.6	Over dit verslag: gehanteerde rapportageprincipes	243
10.7	GRI-indicatorenoverzicht	246
10.8	Onafhankelijk assurancerapport	250
10.9	Functionarissen per 7 maart 2013	252
10.10	Concernschema per 7 maart 2013	254

Het officiële jaarverslag van Ballast Nedam wordt gepubliceerd in de Nederlandse taal en vertaald in het Engels. Bij eventuele afwijkingen geldt de Nederlandse versie.

Dit jaarverslag is in het Engels en Nederlands te lezen en downloaden op onze website www.ballast-nedam.nl. Voor meer informatie over dit jaarverslag kunt u contact opnemen met de afdeling Communicatie & Investor Relations van Ballast Nedam, per telefoon (030) 285 47 33 of e-mail pr@ballast-nedam.nl

Leeswijzer

In dit jaarverslag rapporteert Ballast Nedam integraal over zijn financiële prestaties en zijn wijze van maatschappelijk verantwoord ondernemen.

In hoofdstuk 1 *Over Ballast Nedam* op pagina 15 beschrijven we onze visie en missie, wat onze kernactiviteiten zijn, in welke marktomgeving we opereren en hoe onze organisatie in elkaar zit.

In hoofdstuk 2 *Strategische doelstellingen en financiële resultaten* op pagina 30 leest u de strategische doelstellingen voor 2013 en wat we willen bereiken op ondernemingsniveau. We geven hierin weer wat het financiële en niet-financiële resultaat is van de inspanningen om onze doelen te bereiken tijdens het boekjaar 2012. Daarbij verklaren we het verschil tussen de kwalitatieve en kwantitatieve intentie en behaalde resultaten.

In hoofdstuk 3 *Strategie* op pagina 42 beschrijven we onze ondernemingsstrategie, en geven we aan wat onze ambities zijn en hoe deze worden beïnvloed door maatschappelijke omstandigheden. De *SWOT-analyse* aan het einde van dit hoofdstuk op pagina 54 hebben we gebruikt om onze strategische doelstellingen te bepalen. De strategische doelstellingen voor 2013 staan beschreven in paragraaf 2.3 op pagina 39.

In hoofdstuk 4 *Segmenten* op pagina 56 lichten we toe op welke wijze de segmenten bijdragen aan de strategische doelstellingen voor 2013. Ook lichten we de actieplannen 2013 toe met concrete acties die deze strategische doelstellingen ondersteunen. We rapporteren over de bijdragen van de segmenten aan de strategische doelstellingen en de actieplannen van 2012, die zijn uitgevoerd aan de hand van de ondernemingsstrategie.

In hoofdstuk 5 *Risico en risicobeheersing* op pagina 75 beschrijven we hoe Ballast Nedam omgaat met risico's en hoe de organisatie is ingericht om risico's te beheersen. Daarnaast identificeren we de bedrijfsspecifieke risico's en de belangrijkste strategische risico's die voortvloeien uit de *SWOT-analyse* op pagina 54.

In hoofdstuk 6 *Ons MVO-beleid* op pagina 89 beschrijven wij hoe wij ons MVO-beleid borgen in de organisatie. De MVO-doelstellingen zijn een integraal onderdeel van onze strategische doelstellingen. Daarnaast leest u per MVO-thema, gekoppeld aan onze strategische pijlers, meer over onze doelstellingen, de behaalde resultaten en hoe we in 2013 onze doelstellingen willen realiseren.

In hoofdstuk 7 *Stakeholderanalyse* op pagina 139 leest u hoe wij onze stakeholders betrekken bij onze beleids- en strategiebepaling en welke invloed ze daarmee hebben op onze verslaglegging.

In hoofdstuk 8 *Corporate governance* op pagina 149 lichten we toe hoe de onderneming wordt bestuurd. De Raad van Commissarissen doet in dit hoofdstuk verslag van de manier waarop het toezicht op de onderneming is uitgevoerd en legt in het remuneratierapport verantwoording af over het beloningsbeleid bij Ballast Nedam.

In hoofdstuk 9 *Jaarrekening* op pagina 174 doen wij onze financiële verslaglegging over 2012.

In hoofdstuk 10 *Overige informatie* op pagina 236 vindt u aanvullende informatie over Ballast Nedam en de totstandkoming van dit jaarverslag.

Tienjarenoverzicht

x € 1 miljoen	2012	2011	2010	2009
Omzet en resultaat				
Omzet	1 296	1 382	1 359	1 384
binnenland	1 153	1 252	1 275	1 272
buitenland	143	130	84	112
Orderportefeuille	1 761	1 950	1 841	1 818
EBITDA	2	47	45	42
Waardeveranderingen	(10)	(2)	(1)	-
Afschrijvingen	(23)	(25)	(25)	(23)
EBITA	(31)	20	19	19
Amortisatie	-	(1)	(1)	(2)
EBIT	(31)	19	18	17
Resultaat voor belastingen	(38)	12	11	8
Nettoresultaat voor amortisatie	(41)	10	8	8
Nettoresultaat	(41)	9	7	6
Investerings				
Investerings	70	80	104	102
Desinvesterings	9	6	12	6
Netto-investerings	61	74	92	96
Balansgegevens				
Vaste activa	245	286	420	352
Vlottende activa	641	655	664	682
Balanstotaal	886	941	1 084	1 034
Kortlopende verplichtingen	(634)	(625)	(598)	(644)
Vermogensstructuur				
Werkzaam vermogen	176	229	425	279
Eigen vermogen	131	171	161	162
Rentedragende langlopende schulden	108	121	285	197
Netto liquide middelen	76	87	61	111
Netto financieringspositie	(49)	(45)	(231)	(92)
Verhoudingscijfers				
EBIT / omzet	(2%)	1%	1%	1%
Nettoresultaat / omzet	(3%)	1%	1%	0%
Nettoresultaat / gemiddeld eigen vermogen	(27%)	5%	4%	4%
Eigen vermogen / activa	15%	18%	15%	16%
Gemiddeld aantal medewerkers				
	3 859	3 929	3 841	3 947
Aandelen				
Aantal gewone aandelen (x duizend)	10 000	10 000	10 000	10 000
Aantal uitstaande gewone aandelen (x duizend)	9 668	9 668	9 700	9 702
Marktkapitalisatie per einde jaar	95	129	140	147
Betaald dividend	5	4	3	12
Per gemiddeld uitstaand aandeel van € 6 nominaal				
Eigen vermogen	13,55	17,66	16,58	16,62
Betaald dividend	0,47	0,36	0,31	1,24
Nettoresultaat	(4,24)	0,93	0,73	0,62

					NL GAAP	
					2004	2003
2008	2007	2006	2005	2004		
1 426	1 270	1 310	1 206	1 164	1 164	1 619
1 348	1 157	1 206	1 105	1 042	1 042	1 132
78	113	104	101	122	122	487
1 667	1 438	1 093	1 064	971	971	1 046
67	63	63	58	63	45	33
-	-	-	-	(8)	(7)	(6)
(24)	(20)	(19)	(18)	(19)	(17)	(23)
43	43	44	40	36	21	4
(1)	(1)	(2)	(2)	(1)	(2)	(4)
42	42	42	38	35	19	-
31	38	38	28	24	15	(6)
25	28	46	22	14	10	50
24	27	44	20	13	8	46
64	37	67	32	20	17	19
22	7	12	67	20	20	26
42	30	55	(35)	-	(3)	(7)
274	242	253	211	268	179	213
730	656	541	636	556	352	342
1 004	898	794	847	824	531	555
(660)	(590)	(555)	(644)	(586)	(327)	(362)
252	256	177	74	78	(11)	(2)
168	172	158	124	101	109	102
126	97	36	54	99	39	27
92	52	62	129	160	160	136
(41)	(63)	23	68	56	116	104
3%	3%	3%	3%	3%	2%	0%
2%	2%	3%	2%	1%	1%	3%
14%	16%	31%	18%	14%	8%	58%
17%	19%	20%	15%	12%	20%	18%
3 941	3 838	3 701	3 721	4 022	4 022	4 957
10 000	10 000	10 000	10 000	10 000	10 000	10 000
9 870	9 900	9 924	9 847	9 861	9 861	9 879
137	280	328	327	123	123	47
14	13	10	-	-	-	-
17,05	17,31	15,98	12,54	10,26	11,02	10,33
1,38	1,34	1,02	-	-	-	-
2,46	2,75	4,44	2,05	1,36	0,80	4,67

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.

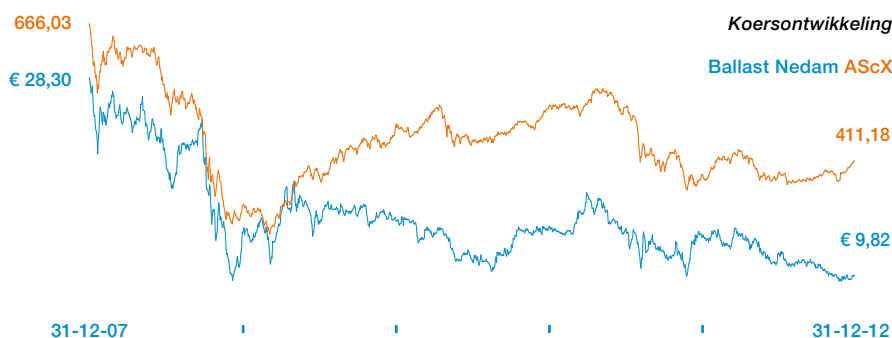
Aandelen en beursnotering

Op 31 december 2012 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. 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 2012 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 2011 van het aandeel Ballast Nedam op NYSE Euronext was 13,39 euro. Het jaar 2012 werd afgesloten op een 27 procent lagere koers van 9,82 euro. De Amsterdam Small Cap Index (AScX), waarin het aandeel Ballast Nedam is opgenomen, steeg in 2012 met 7 procent. De hoogste slotkoers van 14,24 euro werd bereikt op 16 maart 2012. De laagste slotkoers van 9,30 euro werd genoteerd op 27 november 2012.



Omzetvolume

De liquiditeit van het aandeel Ballast Nedam is in 2012 gedaald. Het gemiddelde aantal verhandelde aandelen in 2012 bedroeg 3 878 per handelsdag. Dit is een daling ten opzichte van 2011 toen dit gemiddelde op 5 770 lag.

Overige gegevens per uitstaand aandeel van 6 euro nominaal

	2012	2011	2010	2009	2008	2007
Eigen vermogen	13,55	17,66	16,58	16,62	17,05	17,31
Betaald dividend	0,47	0,36	0,31	1,24	1,38	1,34
Nettoresultaat	(4,24)	0,93	0,73	0,62	2,46	2,75

Het eigen vermogen per gemiddeld uitstaand aandeel bedroeg 13,55 euro. Het nettoresultaat per gemiddeld uitstaand aandeel is gedaald van 0,93 euro in 2011 tot 4,24 euro verlies.

Geen dividend

Het huidige dividendbeleid is om 50% van het nettoresultaat voor dividend ter beschikking te stellen. Over 2012 is een stevig verlies gemaakt, is de solvabiliteit gedaald en is de verwachting dat de moeilijke marktomstandigheden nog aanhouden. De Raad van Bestuur heeft om deze redenen met goedkeuring van de Raad van Commissarissen besloten om in overeenstemming met het dividendbeleid het dividend over 2012 te passeren.

Aandeelhouders met een belang van 5 procent of meer

Op 7 maart 2013 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 2013 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 2013

- | | |
|---|-------------------------|
| - Publicatie jaarcijfers 2012 | vrijdag 8 maart 2013 |
| - Registratiedatum voor
Algemene Vergadering van Aandeelhouders 2013 | donderdag 18 april 2013 |
| - Eerste kwartaalbericht 2013 | vrijdag 26 april 2013 |
| - Algemene Vergadering van Aandeelhouders | donderdag 16 mei 2013 |
| - Presentatie halfjaarcijfers 2013 | vrijdag 12 juli 2013 |
| - Derde kwartaalbericht 2013 | vrijdag 25 oktober 2013 |

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 beleid 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

Zwaar jaar, hard ingegrepen, versnelde aanpassing profiel

Ballast Nedam heeft een zwaar jaar achter de rug. Het afgelopen jaar kenmerkte zich door het verder verslechteren van de door de capaciteit gedreven traditionele markten, de toename van de prijsdruk tot soms zelfs beneden kostprijs en sterke afname van de volumes.

Strategische focus

Ballast Nedam verhoogde het tempo van de uitvoering van de strategie die gericht is op integrale projecten en een aantal nichemarkten met een groeiperspectief, en het kansrijke modulaire bouwen. De beslissing om te versnellen is ingegeven door de aanhoudend slechte marktomstandigheden. Dit had ingrijpende gevolgen voor een aantal bedrijven die actief zijn in markten die sterk door capaciteit worden gedreven. Er zijn stevige herstructureringen doorgevoerd in met name de regiobedrijven en een aantal specialistische bedrijven. De blootstelling aan deze verliesgevende traditionele markten gaat daarmee omlaag.



De aanpassing van het profiel richt zich op de transitie van een aanbodgerichte naar een vraaggestuurde bouwonderneming met integrale oplossingen voor de hele levenscyclus. De organisatiestructuur is inmiddels beter toegerust voor markt- en productontwikkeling en kan sneller inspelen op veranderende behoeften en wensen van klanten. Daarnaast zijn er verdere uniformeringen in het bedrijf doorgevoerd, waardoor de efficiency en commerciële slagkracht verder verbeteren. Daarmee sluit het profiel van de onderneming beter aan op de nieuwe realiteit.

Uitstekende resultaten werden behaald op een aantal grote langjarige projecten en in de nichemarkten offshore windmolens, industriebouw, alternatieve brandstoffen en secundaire grondstoffen. Het toepassen van de levenscyclusmanagementbenadering door onder meer beheer, onderhoud en exploitatie van huisvesting-, mobiliteit- en energieprojecten is gegroeid. Deze resultaten onderschrijven de strategie van Ballast Nedam. De regiobedrijven en een aantal specialistische bedrijven, die met name actief zijn in de sterk door capaciteit gedreven markten, maakten verlies.

Het afgelopen jaar versterkte Ballast Nedam haar positie in de kansrijke modulaire bouwsystemen met de deelneming in Ursem Modulaire Bouwsystemen. Deze modulaire bouwsystemen worden toegepast om utilitaire gebouwen te realiseren, zoals studentenwoningen, zorgcentra, scholen, detentiecentra en hotels. Ballast Nedam bedient nu met de iQwoning®, Ursem Modulaire Bouwsystemen en ModuPark®, het modulaire product voor parkeergarages, zowel de nieuwbouw- als de renovatiemarkt van de woning- en utiliteitsbouw met modulaire concepten. Daarnaast presenteerden we het modulaire stadionconcept Plug and Play Core ten behoeve van het wereldkampioenschap voetbal 2022 in Qatar.

Onze medewerkers

In deze moeilijke tijden hebben wij veel van onze medewerkers gevraagd maar hebben we ook afscheid moeten nemen van medewerkers die bijgedragen hebben aan het succes van ons bedrijf. Dat laatste is pijnlijk. Namens de Raad van Bestuur bedank ik alle

medewerkers voor hun grote inzet, hun innovatiekracht en ondernemerschap. We zijn daadkrachtig omgegaan met de uitdagingen waarvoor we ons gesteld zagen. We zullen blijven investeren in integraal werken en in kennis en gedrag van onze mensen in het besef dat zij een nieuwe rol vervullen in een veranderende markt.

Innovatiekracht

Wil je veranderen, dan moet je als bedrijf blijven innoveren. Een voorbeeld van zo'n innovatie is de industrialisatie van het bouwproces. Daarmee verhogen we de flexibiliteit om te anticiperen op veranderingen in de markt. Het modulaire bouwen is een passend antwoord op de levenscyclusmanagementbenadering van opdrachtgevers en de veranderende maatschappelijke wensen en eisen van eindklanten. Deze nieuwe manier van bouwen brengt niet alleen een verhoogde constante kwaliteit met zich mee, maar speelt ook in op relevante duurzaamheidsaspecten. In 2013 zet Ballast Nedam in op verdere product- en conceptontwikkeling.

Maatschappelijk verantwoord ondernemen

Maatschappelijk verantwoord ondernemen is een integraal onderdeel van onze strategie. Ballast Nedam geeft concreet invulling aan veranderende maatschappelijke wensen door het *realiseren van blijvende kwaliteit*. We denken na over de mogelijkheden om efficiënt met blijvende veranderingen om te gaan tegen de laagst mogelijke levenscycluskosten. Terugneembaarheid, restwaardecreatie, industrialisatie van het bouwproces, transitie naar hernieuwbare energie en een groenere bedrijfsvoering zijn onderwerpen waar Ballast Nedam het afgelopen jaar invulling aan heeft gegeven. Ten aanzien van de MVO-rapportage heeft Ballast Nedam het niveau B+ behaald. Daarnaast wist Ballast Nedam in 2012 het hoogste niveau van de CO₂-prestatieladder 2.0 te handhaven.

Integriteit

Het is een bewogen jaar geweest op het gebied van compliance, met veel negatieve media-aandacht voor integriteitszaken uit het verleden. Dit laatste was het gevolg van het strikt gehanteerde nultolerantiebeleid bij overtredingen van de gedragscode. In 2012 hebben we een aantal oude lopende zaken afgerond. Het compliancebeleid is verder aangescherpt en heeft een hoge prioriteit binnen de gehele organisatie. Begin van dit jaar is een Chief Compliance & Risk Officer benoemd die de aangescherpte compliancerichtlijnen implementeert en controleert of deze worden nageleefd.

Resultaten en financiële positie

Ballast Nedam realiseerde over 2012 een goede orderportefeuille van circa 1,8 miljard euro. De omzet daalde met 6 procent tot 1 296 miljoen euro in 2012. Ballast Nedam behaalde een operationeel verlies van 31 miljoen euro door 49 miljoen euro reorganisatiekosten en bijzondere afwaarderingen van grondposities en vaste activa. In 2013 zijn de belangrijkste uitdagingen voor Ballast Nedam het verhogen van de kwaliteit van de resultaten en het verbeteren van de financiële positie. Door onze strategische focus, de verminderde blootstelling aan verliesgevendende markten en de goede orderportefeuille verwachten we over 2013 een operationeel resultaat van ongeveer 15 miljoen euro te behalen.

Theo Bruijninx
Voorzitter Raad van Bestuur

VERBREIDING A15 TUSSEN MAASVLAKTE EN VAANPLEIN, ROTTERDAM

De belangrijkste verkeersader in het Rotterdamse haven- en industriegebied, de A15, ondergaat een grote verandering met als doel: minder files en een betere doorstroming. Over een lengte van ruim 35 km wordt de capaciteit uitgebreid en op de plaats van de huidige Botlekbrug over de Oude Maas komt een nieuwe, grotere hefbrug.



Over Ballast Nedam

1	Over Ballast Nedam	15
2	Strategische doelstellingen en resultaten	30
3	Strategie	42
4	Segmenten	56
5	Risico en risicobeheersing	75
6	Ons MVO-beleid	89
7	Stakeholderanalyse	139

A portrait of Inge Vermunt, a woman with blonde hair, smiling. She is wearing a dark jacket. The background is slightly blurred, showing an office environment. There are orange geometric shapes overlaid on the left side of the image.

'Ik help knelpunten op
te lossen zodat
iedereen zijn werk beter
en sneller kan doen'

Inge Vermunt - verbetercoach

1

Over Ballast Nedam

In dit hoofdstuk 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 samen werken aan een betere leefomgeving. Dat is samen te vatten in twee woorden: blijvende kwaliteit.

1.1.1 Visie

Samen werken aan een betere leefomgeving, voor nu én voor later. Vanuit deze visie werkt Ballast Nedam. Dit betekent blijvende kwaliteit realiseren in de levenscyclus van ontwikkelen, realiseren, beheren en hergebruiken van de leefomgeving. 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 onze klant en onze partners. We opereren altijd veilig en integer.

1.1.2 Missie

Ballast Nedam wil klanten toegevoegde waarde 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: *realiseren van blijvende kwaliteit*. Hiermee werken we aan de continuïteit van Ballast Nedam en een goed dividend en waardeontwikkeling voor onze aandeelhouders.

1.1.3 Strategische pijlers

Onze visie en missie zijn een belofte. De belofte om toegevoegde waarde te leveren, niet alleen met onze producten, diensten en merken, maar ook in de manier waarop wij werken. We maken onze belofte waar door middel van de vijf pijlers onder onze strategie:

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

In paragraaf 3.1 *Vijf pijlers om onze visie en missie waar te maken* op pagina 42 vindt u een toelichting op deze pijlers onder onze strategie.

1.2 MVO-beleid: samen werken aan een betere leefomgeving

Hoe mensen naar zichzelf kijken, en daarmee naar de wereld om hen heen, verandert. We beseffen steeds meer dat de eisen, behoeften en wensen van nu, over vijf jaar niet meer dezelfde zijn. Het gewenste toekomstbeeld is nog niet uitgekristalliseerd. Dat maakt dat we flexibiliteit willen over de jaren heen en dat natuurlijk op een betaalbare manier.

De eisen die mensen stellen aan hun omgeving, gaan steeds meer uit van *beschikbaarheid* en steeds minder van *feitelijk bezit*. Bedrijven willen beschikken over huisvesting, werkplekken en andere bedrijfsmiddelen, die op ieder gewenst moment kunnen meeveranderen met hun eisen, behoeften en wensen. Particulieren delen via 'sharing' tegenwoordig van alles met elkaar: van auto's, vakantiewoningen tot zelfs maaltijden aan toe. Ballast Nedam geeft concreet invulling aan deze veranderende maatschappelijke wensen door het *realiseren van blijvende kwaliteit*. We denken na over de mogelijkheden om efficiënt met blijvende veranderingen om te gaan tegen de laagst mogelijke levenscycluskosten. Maatschappelijk verantwoord ondernemen is daarom een integraal onderdeel van onze strategie.

Hieronder leest u voorbeelden van de concrete invulling van ons maatschappelijk verantwoord ondernemen.

Terugneembaarheid

Na het WK voetbal in 2022 in Qatar heeft het land geen behoefte meer aan grote stadions. Er is daarom aan de FIFA beloofd dat deze stadions elders in de wereld nuttige toepassingen krijgen. Ballast Nedam speelde hierop in, door het *Plug & Play Core-concept* te ontwikkelen. De essentie van Plug & Play Core is dat de constructie voldoet aan de eisen voor permanent gebruik en dat tegelijkertijd de kern van de stadions 100 procent terugneembaar en/of verplaatsbaar is. Deze conceptuele aanpak is ook toepasbaar op woningen, bruggen, scholen en andere gebouwde objecten. Onze modulaire productmerken als de iQwoning® en ModuPark® en de producten van Ursem Modulaire Bouwsystemen onderschrijven dit.



Restwaardecreatie

Een andere concrete invulling van onze ambities is de samenwerking tussen Ballast Nedam en Connexxion. Ballast Nedam zorgt voor een betrouwbare levering van CNG/groengas als brandstof voor de busconcessie die Connexxion voor tien jaar heeft rond Arnhem en Nijmegen. Daarnaast organiseert Ballast Nedam voor dezelfde periode ontwikkeling, realisatie, beheer, onderhoud en hergebruik van de busremises die Connexxion hiervoor nodig heeft. Voor vervoersbedrijven is het tegenwoordig minder wenselijk om blijvend te investeren in busremises, omdat de concessies van kortere duur zijn dan voorheen. Na de concessie wordt gezien of de gebouwen en het equipment opnieuw worden gebruikt door

een eventuele volgende concessiehouder of van functie veranderen of worden hergebruikt. Bij de ontwikkeling en realisatie van de gebouwen en equipment wordt dan ook rekening gehouden met het creëren van restwaarde.

Transitie naar hernieuwbare energie

Ballast Nedam levert via CNG Net en LNG24 (vloeibaar) aardgas/groengas aan particulieren en bedrijven. We faciliteren collectieve in- en verkoop, levering en installatie van zonnepanelen voor gemeentes, bedrijven en particulieren. We produceren en leveren groene energie en we ontwerpen, realiseren, onderhouden en beheren groene-energieprojecten als windmolenparken (op zee), laadpalen voor elektrische auto's en tankstations voor alternatieve brandstoffen.

Industrialisatie van het bouwproces

Door industrialisatie van het bouwproces verhogen we de flexibiliteit om te anticiperen op veranderingen in de markt. Ballast Nedam produceert steeds meer modulaire producten in zijn fabrieken. Ballast Nedam heeft zeven fabrieken die producten maken in een geconditioneerde en gecontroleerde omgeving. Door de industriële productie nemen kwaliteit, arbeidsomstandigheden en veiligheid toe, terwijl realisatietijd en faalkosten afnemen. Door het geïndustrialiseerde bouwproces wordt de feitelijke bouwtijd buiten veel korter en overlast voor de omgeving sterk beperkt.

De weg naar groene bedrijfsvoering

Ballast Nedam heeft tal van initiatieven ondernomen om de bedrijfsvoering te vergroenen, onder meer als het gaat om energieverbruik, CO²-reductie, materialen en afval. We wekken stroom op met eigen windmolens, produceren brandstoffen in de vorm van groengas en ruim een derde van ons wagenpark rijdt inmiddels op CNG. Het zijn belangrijke stappen op onze weg naar een groenere bedrijfsvoering.

Bovenstaande voorbeelden schetsen onze ambities voor en concrete invulling van maatschappelijk verantwoord ondernemen. In hoofdstuk 6 *Ons MVO-beleid* op pagina 89 leest u meer daarover. Deze ingeslagen koers zetten we de komende jaren voort. Ballast Nedam staat voor het *realiseren van blijvende kwaliteit*.

1.3 Kernactiviteiten

Ballast Nedam werkt aan de vier werkgebieden *huisvesting*, *mobiliteit*, *energie* en *natuur*. De werkgebieden hebben een sterke samenhang en vormen samen onze leefomgeving. Ballast Nedam focust daarbinnen op integrale projecten en op de nichemarkten industrie-bouw, offshore windmolens, secundaire grondstoffen en alternatieve brandstoffen.

Met ons werkgebied *huisvesting* realiseren wij gebruikskwaliteit en waardebehoud voor wonen, werken en verblijven. Hiermee doelen we op de gehele levenscyclus van fysieke gebouwen met uiteenlopende functies voor particulieren, bedrijven en overheden. Hierbij richten we ons op het flexibel maken en houden van huisvesting door middel van industrieel vervaardigde en terugneembare modulaire concepten bij gebieds- en projectontwikkeling, stedelijke herstructurering en op logistiek complexe projecten.

Met ons werkgebied *mobiliteit* werken we aan bereikbaarheid met inachtneming van de leefbaarheid en veiligheid. Naast onderhoud en beheer werken we ook aan het ontwikkelen, realiseren en beter benutten van gebouwde objecten voor weg-, spoor-, lucht-, en waterverkeer. Ons doel daarbij is de bestaande infrastructuur beter te gebruiken, de verschillende vervoerswijzen beter op elkaar af te stemmen en om overlast tot een minimum te beperken door onder meer industrieel vervaardigde producten in te zetten.

Bij ons werkgebied *energie* gaat het om schone, beschikbare en hernieuwbare energie voor nu én voor later. We werken ook aan traditionele installaties en investeren in de

behoefte aan duurzame energievoorzieningen. De focus ligt op de transitie naar 'schone' brandstoffen uit zo mogelijk duurzame energiebronnen en brandstoffen uit reststromen, de inzet van alternatieve brandstoffen als overgang naar hernieuwbare brandstoffen, en nieuwe energiemodellen als *smart grids* en infrastructuur voor deze energiestromen.

Met ons werkgebied *natuur* zoeken we de balans tussen ontwikkeling, behoud en gebruik van natuur. Centraal staat de waarde die natuur levert voor de maatschappij, zoals grondstoffen, bescherming, recreatie en woonomgeving enerzijds en het behouden van de biodiversiteit van flora en fauna anderzijds. Onze activiteiten zijn gericht op verantwoord (her)gebruik en beheer van ons landschap, zoals waterbeheer, waterzuivering, grondstoffenwinning en natuurontwikkeling.

Het aanbod van Ballast Nedam 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.

				
	Huisvesting	Mobiliteit	Energie	Natuur
Bouw & Ontwikkeling				
Infrastructuur				
Specialismen				
Toelevering				

De segmenten van Ballast Nedam werken integraal op vier werkgebieden.

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 Infrastructuur



LNG24 investeert in een landelijk netwerk voor vulstations voor LNG (vloeibaar aardgas). In de transportsector, voor zowel transport over weg als water, is LNG goed toepasbaar en een duurzaam alternatief voor diesel. Net als CNG Net werkt LNG24 samen met andere Ballast Nedam-bedrijven. www.lng24.com



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

Segment Bouw & Ontwikkeling



ABL2 staat voor vooruitgang, vernieuwing en verbinding. ABL2 levert inhoudelijk procesmanagement en advies op het gebied van Innovatie, MVO, Tenders en Gebiedsontwikkeling. Creativiteit en verbinding tussen mensen, kennis en belangen staan bij dit bedrijf centraal. www.abl2.nl



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



LAUDY Bouw & Ontwikkeling is in Limburg actief in de hele bouwkolom: nieuwbouw, renovatie, restauratie en onderhoud van utiliteits- en woongebouwen en industriebouw. 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



Aannemingsbedrijf F.W. Onrust is in Groot-Amsterdam actief op het gebied van onderhoud, renovatie en restauratie van vastgoed in de woningbouw. www.fwonrust.nl



Zomers Bouwbedrijf is in noord Nederland actief in de nieuwbouw, renovatie en onderhoud van utiliteits- en woongebouwen en industriebouw. www.zomersbouwbedrijf.nl

Segment Specialismen



Gebr. Van Leeuwen is specialist in verankeringen en boringen. Het bedrijf 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. Ook levert Spanstaal voorspansystemen, tuikabels, voegovergangen en opleggingen, omhullingbuizen, lijmwapening en vijzelconstructies. www.spanstaal.nl

Segment Specialismen



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 het gebied van milieu, veiligheid, maatvoering en materiaalkunde aan grote en kleine bouwprojecten. Het gaat om diensten zoals bodem-onderzoek, revisiemetingen, onderzoek lozingswater, waterbodemonderzoek en milieukundige begeleiding. www.dibec.nl



T&H is een hooggekwalificeerd adviesbureau op het gebied van gebouwgebonden installatietechniek voor woningbouw, utiliteitsbouw, renovatieprojecten en groot onderhoud. De specialismen liggen op de vakgebieden van warmte-, luchtbehandelings-, elektro- en transporttechniek, duurzaamheid, energiebeheer en onderhoud.

Segment Toelevring



Bichterweerd is een van de grootste producenten van zand, grind en steenslag in België voor de betonindustrie, betonmortelcentrales en asfalt- en betonwegen. De ruwe zand- en grindspecie wordt met behulp van een grindzuiger gewonnen uit het concessiegebied de Meerheuvel in de Belgisch-Limburgse Maasvallei. www.bichterweerd.be



N.V. Algri produceert zand en grind om toe te passen in de betonwaren- en betonmortelindustrie. Het drooggewonnen materiaal uit de groeve in België wordt in de wasserij/brekerij 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 ongeveer 400.000 ton hoogwaardig 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.



Zand- en Grindhandel Verkaik V.O.F. verhandelt en transporteert grondstoffen zoals zand, grind en steenslag, voor de beton-, weg- en waterbouw. De voornaamste activiteit is het bevoorraden van betonmortelcentrales, betonfabrieken en asfaltcentrales. www.verkaik-vof.nl



Feniks ontwerpt, bouwt, exploiteert en beheert installaties om restmateriaal (bodemas) van afvalverbrandingsinstallaties op te werken. Ook zoekt Feniks toepassingsmogelijkheden voor de secundaire grondstoffen in de bouw. www.feniksrecycling.nl



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



Haitsma Beton is specialist in het optimaal ontwerpen en produceren van prefab betonnen elementen, heipalen en barriers voor onder andere bruggen, viaducten, stadions en parkeergarages. www.haitsma.nl



Omnia Plaatvloer produceert breedplaatvloeren, ribcassettevloeren, balkbodems en strookplaten 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

1.3.1.1 Modulaire productmerken



ModuPark® is een modulaair 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



iQwoning® is een innovatief woonconcept van Ballast Nedom. De woning wordt grotendeels in de fabriek vervaardigd en dat levert aantrekkelijke voordelen op: duurzame productie, constante hoge kwaliteit, in zes weken woonklaar, minimale overlast voor de omgeving en een uitstekende prijs-kwaliteitverhouding. www.iqwoning.nl



Plug and Play Core is een modulaair stadionconcept dat zo is ontwikkeld dat demontage, transport, terugneembaarheid en hergebruik, in verschillende vormen, eenvoudig zijn. Het concept is ontwikkeld ten behoeve van het WK 2022 in Qatar.

1.3.1.2 Product-marktcombinaties

Onze product-marktcombinaties (pmc's) fungeren als product management kenniscentra binnen Ballast Nedam. Zij richten zich op producten en/of diensten die specifiek aansluiten op de (technische) behoefte van een bepaalde doelgroep in de markt.

De pmc's kenmerken zich door: het aanbieden van specifieke technologie, kennis en/of kunde van Ballast Nedam; inspelen op bepaalde behoeften, wensen en eisen van klanten; aanwezigheid van marktpotentieel (continuïteit); mogelijkheden voor het creëren van hogere toegevoegde waarde door product- en/of procesverbetering; dragen bij aan onderscheidend vermogen van Ballast Nedam.

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

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

Ballast Nedam Kennis Centrum Onderhoud richt zich specifiek op onderhoudsadviezen en meerjaren onderhoudsplannen voor tenders en projecten in uitvoering.

Ballast Nedam Leisure ontwikkelt, introduceert, vermarkt en realiseert concepten en producten voor de vrijetijdsmarkt.

Ballast Nedam iQ-producten ontwikkelt, introduceert, vermarkt en realiseert innovatieve concepten en producten voor de modulaire huisvestingsmarkt.

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 in West-Afrika en de Caraïben. De activiteiten van Ballast Nedam in de offshore windenergie concentreren zich op Noordwest-Europa. Onze specialistische bedrijven en toeleveringsbedrijven zijn actief in België, het Verenigd Koninkrijk en Duitsland op het gebied van grondsaneringen en milieuadvies, secundaire grond- en bouwstoffen en alternatieve brandstoffen.

Buiten deze regio's ondersteunt de internationale organisatie de inzet van onze specialistische bedrijven bij projecten, waarin we toegevoegde waarde kunnen bieden als gespecialiseerd onderaannemer. Daarbij kiezen we een accountgedreven aanpak, gericht op grote internationale klanten. Ons uitgangspunt is ketensamenwerking. Enkele voorbeelden van lopende projecten zijn:

Kumasi - Ghana

Onze werkzaamheden voor de Kumasi Waterzuiveringsinstallatie en distributiefaciliteiten bestaan onder andere uit een uitbreiding, waardoor de zuiveringscapaciteit met 27.000 m3 per dag toeneemt. Dit betekent onder andere dat we de capaciteit van de bestaande Barekese Water Treatment Plant verhogen en de bestaande voorziening om slib te behandelen verbeteren. We herbebossen het Barekese-waterbassin, plaatsen hekwerk om het toekomstige reservoir te beschermen, passen de waterleidingaftakkingen aan en vervangen leidingen.

Refinery Expansion Project, Paramaribo – Suriname

In Suriname verzorgen we funderingswerkzaamheden voor het Raffinaderij Expansie Project. De werkzaamheden bestaan uit het leveren en installeren van 373 stalen palen,

het verwerken van ongeveer 28.800 kubieke meter beton en het grondverzet voor de funderingen van de uitbreiding van de raffinaderij.

Butendiek

Ballast Nedam heeft met wpd (ontwikkelaar van windparken) een contract voor het ontwerpen, leveren en plaatsen van 80 funderingen in het Duitse offshore windmolenpark Butendiek. Dit buitengaats windmolenpark bevindt zich in de Duitse Bocht, 32 kilometer ten westen van het Duitse eiland Sylt.

De diepte van het water op de locatie van het Butendiek-windmolenpark ligt tussen de 17 en 22 meter. Het windmolenpark bestaat uit 80 turbines, elk met een capaciteit van 3,6 MW, waarmee de totale capaciteit op 288 MW komt. Een fundering bestaat uit een zogenoemde stalen monopile en een verloopstuk waarop de toren van de windturbine geplaatst wordt. Ontwerp en werkvoorbereidingen van de funderingen zijn in volle gang; de plaatsing staat gepland in het voorjaar van 2014. Ballast Nedam gebruikt voor het plaatsen van de funderingen het Heavy Lift Vessel (HLV) Svanen. Begin 2015 zal het project opgeleverd worden. Zie voor meer informatie over offshore windmolens paragraaf 3.2.3 op pagina 46.

1.3.3 Onze klanten en afnemers

1.3.3.1 Publieke opdrachtgevers

Publieke opdrachtgevers van Ballast Nedam 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). Dit is de belangrijkste groep opdrachtgevers van Ballast Nedam.

De Rijksgebouwendienst voert een concentratiebeleid als gevolg van kostenbesparingen. Het beleid richt zich op het afstoten van panden, wat grote leegstand tot gevolg heeft in Den Haag. Aan de andere kant blijven en gaan Europese instanties door met nieuwbouwplannen. Voorbeelden hiervan zijn International Criminal Court, Europol en Europees Octrooibureau.

Het overheidsbudget voor infrastructuur is ondergebracht in het Infrastructuurfonds; vanuit dit fonds wordt onder meer geïnvesteerd in openbaar vervoer, wegen, vaarwegen en fietspaden. In de jaren 2014 tot en met 2028 wordt in totaal een bedrag van 6,4 miljard euro bezuinigd op het Infrastructuurfonds. Minister Schultz probeert de pijn eerlijk te verdelen over het spoor, de weg en de vaarwegen. Om de beschikbare middelen optimaal te gebruiken en ondernemerschap en innovatie te bevorderen, zet de overheid in op publiek-private samenwerking bij de aanleg van infrastructuur. Ballast Nedam speelt organisatorisch al geruime tijd in op deze toenemende vraag naar geïntegreerde projectvormen.

1.3.3.2 Semipublieke opdrachtgevers

Semipublieke opdrachtgevers zijn voor Ballast Nedam bijvoorbeeld 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. 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.

Woningcorporaties staan aan het begin van een overgang: hun taak wordt teruggebracht tot het bouwen, verhuren en beheren van sociale huurwoningen en het daaraan ondergeschikte direct verbonden maatschappelijke vastgoed. Daarnaast heeft het plan van het kabinet om een verhuurdersheffing in te voeren, vergaande gevolgen voor de investeringsmogelijkheden van de corporaties.

Het profiel van Ballast Nedam sluit goed aan bij de behoefte van semipublieke organisaties. Ballast Nedam combineert disciplines als ontwikkeling, realisatie, exploitatie, beheer en onderhoud, en is daarmee 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.

1.3.3.3 Private opdrachtgevers

Tot onze private opdrachtgevers behoren onder meer projectontwikkelaars, private ondernemingen in de sectoren Energie en Olie & Gas, transport-/vervoerbedrijven en pomphouders. Projectontwikkelaars hebben moeite woningen te verkopen, panden te verhuren en financiering te vinden voor projecten. Marktpartijen zien wel ruimte in de ontwikkeling van kleine woningen, vanwege de betaalbaarheid voor jongeren en starters. Daarnaast bestaat nog steeds een tekort aan studentenhuysvesting in de grote steden. De onvoorspelbaarheid in de kabinetsplannen zorgt er echter voor dat dit product op dit moment geen interessant beleggingsobject meer is. Dit dwingt de bestaande binnenlandse partijen alle investeringsbeslissingen te heroverwegen en weerhoudt momenteel buitenlandse partijen om toe te treden tot de Nederlandse markt, in afwachting van een heroverweging van dit beleid. Energiemaatschappijen kunnen blijven investeren in nieuwe projecten, omdat de vraag naar (duurzame) energie groot is. Om de kostprijs van windenergie op zee versneld omlaag te brengen, zal het kabinet samen met energiebedrijven en de Nederlandse offshore-industrie initiatieven nemen om de innovatie in deze sector te stimuleren. Met netbeheerders wordt verkend hoe de benodigde transportinfrastructuur voor elektriciteitswinning op zee tot stand kan komen.

1.3.3.4 Consumenten

De consumentenmarkt beperkt zich voor Ballast Nedam tot de kopers van een nieuwe of verbouwde woning, automobilisten die gebruikmaken van alternatieve brandstoffen en kopers van PV-systemen (zonnepanelen).

De overheid stimuleert het kleinschalig, duurzaam opwekken van (zonne-)energie waarvoor geen rijkssubsidie wordt ontvangen. Dat gebeurt door de energiebelasting voor deze energie te verlagen. Hierdoor blijft het aantrekkelijk om decentraal energie op te wekken. Met de business unit Solar zorgen we voor een bijdrage aan deze manier van energielevering. Dochterbedrijf CNG Net exploiteert CNG-tankstations en zorgt daarmee voor de levering van aardgas/groengas aan de automobilist.

Op de woningmarkt heerst grote onzekerheid over de financiering: verstrekt de bank een hypotheek, en zo ja tot welke hoogte? Daarbij komt de onzekere situatie op de arbeidsmarkt, waardoor consumenten zich afvragen of ze hun hypotheek kunnen blijven betalen.

Nieuwbouwwoningen ontwikkelen en realiseren voor individuele kopers is een core business van Ballast Nedam. 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.

1.3.4 Onze leveranciers en onderaannemers

Ballast Nedam 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'. Ballast Nedam wil een integer bedrijf zijn en verlangt die manier van werken niet alleen van zijn medewerkers, maar ook van leveranciers en onderaannemers.



Een systeem dat zonlicht in stroom omzet, wordt ook wel 'photovoltaic' genoemd. We faciliteren collectieve in- en verkoop, levering en installatie van PV-panelen (zonnepanelen) voor gemeentes, bedrijven en particulieren. Hierdoor wordt het mogelijk om op een rendabele manier energie op te wekken.

Door ketensamenwerking met leveranciers en ondernemers aan te gaan, delen we kennis en kunde. Bovendien gaan we uit van de Lean-principes; dat betekent onder andere dat we met belangrijke leveranciers en onderaannemers ook buiten projecten om vroegtijdig de dialoog aangaan. We streven daarbij naar duurzame samenwerkingsrelaties. Onze inkopers 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 in Nederland voor bijna 40 procent bij aan de Nederlandse afvalberg, CO²-uitstoot en energieconsumptie. Onze keuzes voor inrichting en gebruik van onze (gebouwde) omgeving hebben voor lange tijd invloed op mens en milieu. Dit geeft ons een belangrijke verantwoordelijkheid, die we ook willen nemen. We zijn er helemaal op gericht om hinder en overlast rondom onze bouw- of productielocaties te voorkomen, met onze innovaties en in de manier waarop we aan duurzaamheid werken. In hoofdstuk 6.5 *Midden in de samenleving* op pagina 122 leest u meer over hoe Ballast Nedam positieve invloed wil uitoefenen op de lokale gemeenschappen waarin we werkzaam zijn.

1.4.1 Mens: goede gezondheid, scholing en werkgelegenheid

Ballast Nedam biedt al tien jaar uitgebreide gezondheidskeuringen aan. Ruim 90 procent van onze medewerkers maakt hiervan gebruik. Dit heeft tot gevolg dat het bewustzijn voor een gezond leven en goede werk-privébalans binnen ons werknemersbestand hoog is. Bovendien besteden we bij onze projecten, op lokaal niveau, veel aandacht aan werkgelegenheid voor mensen met een grotere afstand tot de arbeidsmarkt.

Overigens is Ballast Nedam ook in ontwikkelingslanden Ghana en Gambia al vele jaren actief. Daar werken wij aan schoondrinkwatervoorzieningen voor de lokale bevolking en hebben we voor inmiddels 100 weeskinderen onderdak en scholing gerealiseerd.

1.4.2 Milieu: herkomst van grondstoffen en halffabrikaten

Alle grondstoffen of halffabrikaten van onze leveranciers moeten voldoen aan alle wettelijke eisen. Bovendien streeft Ballast Nedam ernaar in de toekomst materialen te gebruiken die kunnen worden ingezet in gesloten *ketens*. Daarnaast verwachten we dat ook leveranciers voldoen aan de Ballast Nedam-gedragscodes, die we in 2012 hebben opgesteld als onderdeel van onze inkoopvoorwaarden voor leveranciers en onderaannemers.

Een gesloten keten of circulaire economie is een economisch systeem dat bedoeld is om herbruikbaarheid van producten en grondstoffen te maximaliseren en waarde vernietiging te minimaliseren. Anders dan in het huidige lineaire systeem, waarin grondstoffen worden omgezet in producten die na gebruik worden vernietigd.

1.4.3 Maatschappij: verantwoord handelen door levenscyclus denken en doen

Ballast Nedam heeft als doel een positieve impact op de leefomgeving te bewerkstelligen. Door keuzes te beïnvloeden aan het begin van de keten, kunnen we de levenscyclus van de gehele keten beter sturen. De mate waarin wij maatschappelijke aspecten kunnen beïnvloeden in de keten, hangt ook af van de ruimte die we krijgen van opdrachtgevers en wet- en regelgeving.

Ballast Nedam zoekt die ruimte proactief op, bijvoorbeeld door samen te werken met bijvoorbeeld woningcorporaties (Havensteder) en private partijen (Connexxion). Ook stellen we met branchegenoten, in overleg met de overheid, richtlijnen op. Een voorbeeld is de Richtlijn Samenwerking RWS-Markt op Integrale Projecten. Maar ook werken we samen met maatschappelijke (natuur)organisaties, waarmee we nadenken over nieuwe business-modellen voor bijvoorbeeld natuur- en recreatiegebieden of behoud van biodiversiteit (een voorbeeld is Bichterweerd).

1.4.4 Standaarden en richtlijnen opvolgen

We onderschrijven onze aanpak onder meer door de richtlijnen te onderschrijven van de OESO (Organisatie voor Economische Samenwerking en Ontwikkeling) en ILO (International Labour Organization). Ook volgen we de Leidende Principes in de Bouw en we houden ons aan de gedragscodes voor Bewuste Bouwers, NEPROM, Flora en Fauna, de Gedragscode Constructieve Veiligheid en de Governance Code Veiligheid in de Bouw. We hebben het manifest ondertekend van MVO Nederland en de ENCORD Sustainable Development Charter, evenals convenanten over de Green Deal Beton, de Inspectie Leefomgeving en Transport en het tweede energieconvenant BlauwZaam. Een toenemend aantal Ballast Nedam-bedrijven is gecertificeerd volgens het Forest Stewardship Council (FSC), 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.

In hoofdstuk 6 *Ons MVO-beleid* op pagina 89 leest u meer over welk beleid we voeren en welke maatregelen we nemen om te zorgen voor een positieve impact van onze activiteiten op de leefomgeving en de samenleving.

De OESO-richtlijnen maken duidelijk wat de Nederlandse overheid van bedrijven in het buitenland verwacht op het gebied van maatschappelijk verantwoord ondernemen. Ze bieden een handvat voor gedragscodes van ondernemingen om met maatschappelijke kwesties als kinderarbeid, milieu en corruptie om te gaan.

De International Labour Organization (ILO) is een gespecialiseerde VN-organisatie die zich bezighoudt met arbeidsvraagstukken. Bijna alle (185 uit 193) VN-leden maken deel uit van de ILO.

1.5 Operationele organisatiestructuur

Onze organisatiestructuur is in lijn met onze strategie om onze positie te versterken op de groeiemarkt van integrale projecten. Ballast Nedam opereert als één bedrijf.

In hoofdstuk 2 *Strategische doelstellingen en financiële resultaten* op pagina 30 leest u meer over de inhoudelijke resultaten van deze strategische doelstelling. Ballast Nedam stuurt zijn operaties aan vanuit een structuur van vier segmenten en daarbinnen zes clusters, die geformeerd zijn op basis van producten en processen. De clusterdirecteuren vormen met de Raad van Bestuur de Concernraad van Ballast Nedam. Onze ondersteunende diensten zijn gebundeld.

We rapporteren over onze activiteiten in vier segmenten: Bouw & Ontwikkeling, Infrastructuur, Specialismen en Toelevering. Het segment Bouw & Ontwikkeling omvat de clusters Bouw & Ontwikkeling en Bouw & Ontwikkeling Speciale Projecten. Het segment Infrastructuur bestaat uit de clusters Infra en Infra Speciale Projecten. Voor de rapportage zijn de business units Concessies en Beheer 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. Een gedetailleerde beschrijving van de juridische structuur vindt u in paragraaf 8.1 *Bestuurs- en zeggenschapstructuur* op pagina 149.

Raad van Bestuur		CEO <i>Theo Bruijninx</i>		CFO <i>Peter van Zwieten</i>	
Segment Bouw & Ontwikkeling		Segment Infrastructuur		Segment Specialismen	Segment Toelevering
Bouw & Ontwikkeling Speciale Projecten	Bouw & Ontwikkeling	Infra Speciale Projecten	Infra	Specialismen	Toelevering
- BN Bouw & Ontwikkeling Speciale Projecten - BN Beheer - BN Concessies - CNGNet - LNG24	- BN Ontwikkelings- maatschappij - ABL2 - Bouwborg - BNBO Noord - Hedges, Zomers, Onrust - BNBO West - BNBO Zuid - LAUDY - BN Nieuwe Business	- BN Infra Speciale Projecten - BN International Projects - BN Offshore - BN Industriebouw	- BN Infra Noord - BN Infra Zuid - BN Parking - BN Geluidwering	- BN Engineering - DIBEC - BN Funderings- techniek/ Gebr. Van Leeuwen - BN Specialistisch Grondverzet- - BN Materieel - BN Milieutechniek - BN Asfalt - BN IPM - T&H - BN Infra Specialiteiten - Spanstaal	- BN Grondstoffen - Feniks Recycling - BN Prefab - Hoco Beton - Omnia Plaatvloer - Concrete Valley (50%) - Hailsma Beton - Rademakers Gieterij - TBS - Infra Participatie - Ursem - Bouwgroep (41%) - iQwoning@-fabriek

1.5.1 Segment Infrastructuur

Het segment Infrastructuur omvat de bedrijven die infrastructuurprojecten, industriebouw, offshore windmolenprojecten en internationale projecten ontwikkelen, realiseren, onderhouden en beheren.

1.5.2 Segment Bouw & Ontwikkeling

De bedrijven in het segment Bouw & Ontwikkeling ontwikkelen, realiseren, beheren, exploiteren en onderhouden uiteenlopende vastgoedprojecten in Nederland.

1.5.3 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, milieu-advies en -techniek, voorspanning, materieel, asfalt en groenvoorziening.

1.5.4 Segment Toelevering

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

1.5.5 Organisatiewijziging in 2012

Ballast Nedam heeft in 2012 het tempo van de uitvoering van de strategie die gericht is op de groeiemarkt van integrale projecten en op een aantal nichemarkten verhoogd. Deze beslissing is ingegeven door de aanhoudend slechte vooruitzichten voor de markten die door capaciteit worden gedreven. Het profiel van de onderneming verandert daarmee ook sneller, waardoor we beter kunnen inspelen op de nieuwe realiteit. Dit heeft geleid tot een aantal organisatiewijzigingen, vooral voor de bedrijven die actief zijn in die markten. De maatregelen die zijn getroffen richten zich op de transitie van een aanbodgerichte naar een klantgerichte organisatie, het aanbrengen van meer synergie, meer focus op de core business van Ballast Nedam en minder blootstelling aan door capaciteit gedreven markten.

1.5.5.1 Segment Infrastructuur

Eind 2012 is de organisatiewijziging van het cluster Infrastructuur in gang gezet. Het doel daarvan is een verregaande centralisatie en een aanpassing aan het marktvolume. Om deze te realiseren, hebben we de bestaande vijf districten ondergebracht in noord en zuid. Zij realiseren de projecten die centraal verworven worden, met uitzondering van grote en/of integrale projecten: die worden centraal aangestuurd door het cluster Infra Speciale Projecten. Daarnaast worden alle niet-projectgebonden werkzaamheden aangestuurd vanuit het cluster in Nieuwegein. De product-marktcombinaties Parking en Geluidwering blijven gehandhaafd.

1.5.5.2 Segment Bouw & Ontwikkeling

In het derde kwartaal van 2012 is een organisatiewijziging doorgevoerd bij het cluster Bouw & Ontwikkeling. De bestaande zeven regionale bouwbedrijven zijn ondergebracht in drie regio's: noord, west en zuid. De regio's bedienen de markt vanuit de integrale keten: ontwikkeling, realisatie, beheer en onderhoud. Binnen de vestigingen speelt Bouwborg een eigen rol: dit onderdeel is verantwoordelijk voor herstel en onderhoud, nazorg en kleinschalige verbouw, nieuwbouw en renovatiewerkzaamheden. De ontwikkelbedrijven van het cluster Bouw & Ontwikkeling bestaan uit de Ontwikkelingsmaatschappij (BNO), ABL2 en het nieuwe onderdeel Ballast Nedam Nieuwe Business (BN NBusiness). BN NBusiness omvat alle activiteiten die erop gericht zijn om een nieuwe business in de markt te zetten.

1.5.5.3 Segment Specialismen

Het bedrijf Spanstaal gaat in sterk afgeslankte vorm verder als afdeling van de business unit Infra Specialiteiten. De technieken waar Spanstaal sterk in is, blijven daarbij behouden (stalen voegen, lijmwapening, vizelen, omhullingsbuizen, lichte- en zware voorspanning).

De business unit Funderingstechnieken en Gebroeders van Leeuwen stoten de productie van verankeringsmaterialen af. De afdelingen verankeringen en boringen worden samengevoegd en richten zich op zware ankers, HDD (Horizontal Directional Drilling) en de Microtunnelingmarkt. De materieeldiensten van beide bedrijven worden samengevoegd op de locatie van de business unit Materieel.

De business unit Asfalt is volledig gecentraliseerd op het hoofdkantoor in Nieuwegein. De bedrijfsactiviteiten in het noorden van het land zijn gestaakt en de verwerkingscapaciteit in het midden van het land gereduceerd. Ook zijn de activiteiten op het gebied van slijtlagen en onderhoud, transport en grondwerkzaamheden afgestoten. Deze wijzigingen houden in dat het aantal asfaltploegen is teruggebracht van vijf naar drie ploegen en dat de kantoorlocatie in Eindhoven is vervallen.

1.5.5.4 Segment Toelevering

Waco Lingen Beton en Microbeton hebben hun krachten gebundeld door de gezamenlijke oprichting van Concrete Valley. Daarin heeft Ballast Nedam een aandeel van 50 procent.

Ballast Nedam heeft in 2012 een aandeel van 41 procent genomen in de Ursemgroep en heeft hiermee bijgedragen aan de doorstart van de productie van modulaire bouwsystemen van Ursem Bouwgroep. Door de overname van T&H B.V. versterkt de positie van Ballast Nedam op het gebied van installatietechniek.

De organisatie en borging van ons MVO-beleid wordt beschreven in paragraaf 6.1 op pagina 90.

1.6 Verklaring Raad van Bestuur

De Jaarrekening 2012, die u vindt vanaf pagina 174 geeft een getrouw beeld van de activa, de passiva, de financiële positie en de winst van Ballast Nedom, 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 Nedom, inclusief de gezamenlijke ondernemingen die in de consolidatie zijn opgenomen.

Er zijn in 2012 geen transacties geweest waarbij de bestuurders van Ballast Nedom 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 bestpracticebepalingen II.3.2 tot en met II.3.4. uit de corporategovernancecode zijn nageleefd.

CLAUS CENTRALE, MAASBRACHT

De Clauscentrale in Maasbracht is de grootste gasgestookte energiecentrale van Nederland. Ballast Nedom moderniseerde de turbinehal en meetkamer van de oude Claus B centrale en bouwde de wateronthardingfabriek voor de nieuwe Claus C centrale. De capaciteit wordt vergroot van 640 Megawatt naar 1275 Megawatt, waarmee zo'n 2 miljoen huishoudens van stroom voorzien kunnen worden.



2

Strategische doelstellingen en resultaten

In dit hoofdstuk leest u welke doelstellingen we hadden voor 2012 en hoe we die doelstellingen vertaald hebben in financiële resultaten. Nadat we in een korte evaluatie onze positie hebben bepaald en de financiële resultaten hebben weergegeven, presenteren we u tot slot graag de doelstellingen waar we in 2013 aan gaan werken.

2.1 Wat we in 2012 hebben bereikt op onze doelstellingen

Doelstelling 1: positie nichemarkten versterken

Onze positie in de nichemarkten industriebouw, ziekenhuizen, offshore windmolens, secundaire grondstoffen en alternatieve brandstoffen versterken.

Ballast Nedam heeft in 2012 het tempo verhoogd van de uitvoering van de strategie die gericht is op de groeiemarkt van integrale projecten en een aantal nichemarkten. Het profiel van Ballast Nedam verandert daarmee ook sneller van een grote speler in de traditionele markten naar een vooraanstaande speler op de integrale projecten en een aantal nichemarkten zoals offshore windmolens, industriebouw, secundaire grondstoffen en alternatieve brandstoffen. In 2012 werden uitstekende resultaten behaald in de nichemarkten.

Onze positie in de nichemarkt industriebouw is in 2012 gelijk gebleven en die in de nichemarkt offshore windmolens versterkt. Het bereiken van de financial close van Butendiek offshore windmolenpark en de inzet van het hefschip Svanen hebben hieraan bijgedragen. Zo was het hefschip Svanen in 2012 heel goed bezet op drie offshore windmolenprojecten in Denemarken en Engeland. Tot op heden heeft de Svanen ongeveer 400 fundaties geplaatst. Het project multifuelcentrale Magnum voor Nuon wordt begin 2013 opgeleverd.

Ballast Nedam heeft een uitstekende positie in de markt van de afvalenergiecentrale-bodemassen (AEC-bodemassen). Dit betreft niet alleen de opwerking van het materiaal, maar ook het vermarkten ervan. In 2012 heeft Feniks Recycling, in hun installaties 26 procent van het totaal aan ruwe materialen van Nederlandse afvalenergiecentrales verwerkt en dit bedrijf

heeft tevens ook de kennis en ervaring om de benodigde nieuwe en schonere opwerkings- en reinigingstechnieken te implementeren. Deze kennis en ervaring exporteren we ook naar het buitenland. Wij voorzien ook een verdere groei in de komende jaren in deze markt, vanwege de toekomstige groei van afvalenergiecentrales in het Verenigd Koninkrijk en het aantal getekende intentieverklaringen met operators van deze installaties.

De omzet in de nichemarkt alternatieve brandstoffen is gegroeid. Dit is voornamelijk te danken aan de realisatie, de exploitatie en het onderhoud en beheer van de CNG Net-tankstations. In 2012 hebben we het vijftigste openbare tankstation van Nederland gerealiseerd. Daarnaast beheert CNG Net zeven tanklocaties op maat voor klanten die op groengas rijden. CNG Net verstevigde zijn 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 tien jaar groengas aan alle 225 stadsbussen van Connexxion in de Stadsregio Arnhem-Nijmegen. Dit betekent een uitbreiding van ongeveer zes miljoen kilogram groengas per jaar. Daarnaast heeft LNG24 bijgedragen aan het ontsluiten van LNG voor de transportsector door de opening van het eerste openbare LNG-vulstation van Nederland. Ballast Nedam heeft zijn aanbod aan alternatieve brandstoffen uitgebreid met het leveren, exploiteren, beheren en onderhouden van elektrische laadpalen.

We verwachten een afname van de vraag aan nieuwe te (ver)bouwen ziekenhuizen. In het afgelopen jaar hebben wij onze kennis en ervaring ingezet bij de realisatie van Meander Medisch Centrum in Amersfoort en het Erasmus Medisch Centrum in Rotterdam. Onze kennis en ervaring zullen wij blijven inzetten in zorggerelateerde projecten. De nichemarkten waarin Ballast Nedam actief is, zijn goed renderende markten met een groeiperspectief. Ballast Nedam zal zijn strategische focus op deze nichemarkten onverminderd handhaven.

Doelstelling 2: meer integrale projecten realiseren

Meer integrale projecten verwerven door plannen te ontwikkelen, alternatieve ontwerpen te bedenken, de design & constructie benadering en de engineer & build aanpak te hanteren en door publiek-private samenwerking.

In 2012 was Ballast Nedam niet succesvol in het winnen van pps-projecten. In de aanbesteding van het pps-project aansluiting A1-A6 werden we tweede. En nadat de partijen hun definitieve biedingen hadden ingediend voor het complete systeem van twee tramlijnen in de stad Groningen, heeft de opdrachtgever het pps-project gestopt. De orderportefeuille daalde in 2012 van 1,9 miljard naar 1,8 miljard euro. Een groot deel van de omzet hebben we gerealiseerd in integrale projecten en in projecten met een grote ontwerpverantwoordelijkheid. Door het langjarig beheer voor de pps-projecten wist Ballast Nedam Beheer, actief op de werkgebieden huisvesting, mobiliteit en energie, de omzet te verhogen.

Doelstelling 3: product-marktcombinaties oprichten

Ten minste twee nieuwe product-marktcombinaties oprichten en vermarkten.

Onze product-marktcombinaties (pmc's) fungeren als productmanagementkenniscentra binnen Ballast Nedam. Zij richten zich op producten en/of diensten die specifiek aansluiten op de (technische) behoefte van een bepaalde doelgroep in de markt. De pmc's kenmerken zich door:

- het aanbieden van specifieke technologie, kennis en/of kunde van Ballast Nedam;
- inspelen op bepaalde behoeften, wensen en eisen van klanten;
- aanwezigheid van marktpotentieel (continuïteit);
- mogelijkheden om hogere toegevoegde waarde te creëren door product- en/of procesverbetering;
- hun bijdrage aan het onderscheidend vermogen van Ballast Nedam.

In 2012 zijn binnen het cluster Bouw & Ontwikkeling drie nieuwe product-marktcombinaties opgericht, te weten: Kennis Centrum Onderhoud, Leisure, iQ-producten. De omschrijving van deze pmc's kunt u lezen in paragraaf 1.3.1.2 *Product-marktcombinaties* op pagina 22.

Doelstelling 4: meer accent op onderhoud en exploitatie

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

Onze omzet voor beheer en exploitatie is gegroeid. Dit komt mede doordat we Bouwbedrijf van Bree in Someren hebben overgenomen. Hieronder vallen onder meer vijftien projecten met een volume van ongeveer 20 miljoen euro en de Bouwservice–vastgoedonderhoudswerkzaamheden. De overname van de activiteiten is een waardevolle versterking van Bouwborg in de regio's Brabant en Limburg.

Ook de uitbreiding van onze CNG- en LNG-activiteiten zorgt voor groei. Specifieke nieuwe opdrachten in 2012 zijn onder andere de grootschalige renovatie van het hoofdkantoor van verzekeraar ASR, die Ballast Nedam samen met Kuijpers Centrale Projecten uitvoert.

Doelstelling 5: 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.*

Productaanbod van de specialistische bedrijven verbreden en uitbouwen.

De specialistische en toeleverende bedrijven van Ballast Nedam zijn actief in de verticale waardeketen. Ze passen hun aanbod van producten en diensten continu aan de nieuwe ontwikkelingen in de markt aan en ook aan de behoeften van Ballast Nedam. Innovatie speelt hierin een belangrijke rol. Voorbeelden hiervan zijn:

- het bundelen van de krachten van Waco Lingen Beton en Microbeton door de gezamenlijke oprichting van Concrete Valley;
- de gezamenlijke voortzetting van de productie van modulaire bouwsystemen van Ursem Bouwgroep (waarin Ballast Nedam een belang heeft van 41 procent);
- het uitbreiden van de installatiekennis door de overname van T&H B.V. T&H is een hooggekwalificeerd adviesbureau op het gebied van gebouwgebonden installatietechniek voor woningbouw, utiliteitsbouw, renovatieprojecten en groot onderhoud.

Concessies voor de grondstoffenwinning vervangen en uitbreiden

In 2012 hebben we de vergunningen van de concessie van de Lus van Linne binnen gekregen. In 2013 zullen de werkzaamheden hiervan starten.

Accent leggen op innovatie, wat moet leiden tot minimaal twee innovatieve initiatieven

In 2012 zijn er veertien innovatieve initiatieven ontplooid en ontwikkeld. Deze innovaties sluiten aan op onze strategische focus van marktgericht denken, modulaair bouwen en levenscyclus denken en doen. Op onze innovatiepagina op pagina 35 vindt u een overzicht van onze innovaties, met een verwijzing naar de paragraaf waarin de innovatie uitgebreider en in de juiste context wordt beschreven.

Concrete Valley richt zich op specialistische oplossingen in de betonindustrie en levert onderscheidend vermogen door innovatie vanuit de toeleverende en specialistische bedrijven. Concrete Valley bestaat uit de bedrijven Waco Lingen Beton en Microbeton en is een inspirerende omgeving. De samenwerking heeft als doel (gecombineerde) producten en oplossingen aan te bieden die waarde toevoegen voor onze opdrachtgevers.



Op basis van de innovatieve bouwsystemen van Ursem biedt Ballast Nedam duurzame en betaalbare bouwmodules voor studenten-, onderwijs- en zorghuisvesting en de hotelbranche: sectoren waar de hoogwaardige, geprefabriceerde, permanente modules optimaal voordeel opleveren. Deze worden onder geconditioneerde omstandigheden geproduceerd tegen lage stichtingskosten, zijn logistiek optimaal planbaar en geven minimale overlast op locatie. In een aaneengesloten levenscyclus van ontwikkelen, realiseren, beheren en eventueel verplaatsen tot en met hergebruiken van materialen.

Doelstelling 6: interne samenwerking versterken

De interne samenwerking binnen Ballast Nedam te vergroten en meer synergie te brengen tussen de verschillende bedrijven.

Ballast Nedam opereert als één integraal werkend bedrijf. In 2012 hebben we het tempo verhoogd waarmee we de strategie uitvoeren die gericht is op de groeiemarkt van integrale projecten en op een aantal nichemarkten. Het profiel van de onderneming is daarmee ook sneller veranderd. De organisatorische maatregelen die zijn getroffen, richten zich op de transitie van een aanbodgerichte naar een klantgerichte organisatie, het aanbrengen van meer synergie en uniformiteit.

Dit betekent dat de segmenten Bouw & Ontwikkeling en Infrastructuur meer gecentraliseerd zijn gaan werken en dat het aantal regiobedrijven is teruggebracht. Voor Bouw & Ontwikkeling zijn we van zeven naar drie regio's gegaan en bij het segment Infrastructuur van vijf naar twee eenheden. Ook is de samenwerking tussen de clusters Infra en Infra Speciale Projecten verder geïntensiveerd door het aanstellen van één verantwoordelijke clusterdirecteur van beide clusters. Goed werkende bestaande systemen worden daarmee verder gekapitaliseerd.

Doelstelling 7: steeds duurzamer werken

Onze meetbare en ambitieuze duurzaamheidsdoelstellingen benaderen of overtreffen. De thema's van deze doelstellingen staan geformuleerd in paragraaf 6.2 MVO-doelstellingen op pagina 91 van dit jaarverslag.

Ballast Nedam vindt het belangrijk om verantwoordelijkheid te nemen voor de impact die zijn activiteiten hebben op de samenleving als geheel. De MVO-thema's zijn in 2011 geïntegreerd met de vijf strategische pijlers van Ballast Nedam en ze vormen daarmee een integraal onderdeel van onze strategie.

In hoofdstuk 6 *Ons MVO-beleid* op pagina 89 rapporteren we de resultaten op onze duurzaamheidsdoelstellingen van 2012.

Doelstelling 8: operationeel resultaat

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.

Het operationeel resultaat van Ballast Nedam daalde met 50 miljoen euro van 19 miljoen euro in 2011 tot 31 miljoen euro verlies. Dit operationele verlies van 31 miljoen euro wordt veroorzaakt door 49 miljoen euro reorganisatiekosten en bijzondere afwaarderingen. Het nettoresultaat kwam op een verlies van 41 miljoen euro (2011 9 miljoen euro winst).

De omzet daalde met 6 procent van 1.382 miljoen euro tot 1.296 miljoen euro door met name de teruggang in de vastgoedactiviteiten bij Bouw & Ontwikkeling.

NEW BABYLON, DEN HAAG

Het project 'New Babylon' is een van de grootste binnenstedelijke bouwprojecten in Nederland. Het omvat een grootscheepse renovatie en nieuwbouw van kantoortorens, twee woontorens en het winkel-, hotel-, recreatie- en kantoren-centrum Babylon (145.000 m²), gelegen naast het Centraal Station. De onder het complex gelegen parkeergarage is gekoppeld aan de nieuwe Anna van Bueren parkeergarage.



Duurzame innovatie

Hier vindt u een overzicht van onze innovaties, met een verwijzing naar de paragraaf waarin de innovatie uitgebreider en in de juiste context wordt beschreven.

Duurzame energie

Geboorde betonnen buispaal

Het concept is voor verschillende bodemgesteldheden bruikbaar en op verschillende locaties goedkoper dan de huidige funderingsoplossingen voor offshore windmolens.

► Lees meer op pagina 46

Modulair zonnedak

Het modulair zonnedak is een industrieel gefabriceerd dak, waarbij de panelen integraal in het dak worden opgenomen.

► Lees meer op pagina 128

Weg van de toekomst

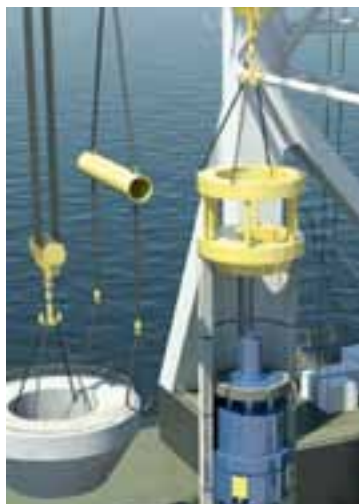
De N329 wordt verdubbeld qua capaciteit en zal voortaan energieneutraal zijn.

► Lees meer op pagina 128

PV Privé

Op een aantrekkelijke manier medewerkers van bedrijven aan PV (photovoltaic)-zonnepanelen op het dak van hun eigen woning helpen.

► Lees meer op pagina 96



Floriadebrug

De brug is ontworpen en gebouwd volgens de filosofie van de Floriade 'cradle to cradle'; de materialen kunnen zonder kwaliteitsverlies hergebruikt of teruggegeven worden aan de natuur.

► Lees meer op pagina 120

Secundaire grondstoffen

Het bepalen van nieuwe toepassingsgebieden en het implementeren van de benodigde opwerkings- en reinigingstechnieken om tot een milieutechnische verbetering van AEC-bodemassas te komen in samenwerking met de afvalenergicentrales en de Nederlandse overheid.

► Lees meer op pagina 47

3D woonvisualisatie

De 3D Woonvisualisatie is een digitale verkooptool, die toekomstige bewoners optimaal betreft bij de bouw van de woning.

► Lees meer op pagina 64

tok! Open: open innovatie

tok! Open faciliteert de 'openinnovatieaspiraties' van Ballast Nedam. In deze versie kunnen ideeën voor open innovatie worden voorgedragen aan stakeholders en medewerkers; zij kunnen vervolgens meedenken over die ideeën en vraagstukken.

► Lees meer op pagina 129

BIM Data Manager

De BIM Data Manager biedt een optimale digitale kwaliteitsborging tijdens de gehele levenscyclus van een project.

► Lees meer op pagina 128



Alternatieve brandstoffen

LNG is nu op de markt

In september 2012 is het eerste openbare LNG-vulstation van Nederland geopend in Zwolle. Dit ondersteunt de internationale transitie naar duurzame mobiliteit.

► Lees meer op pagina 58

Verplaatsbaar waterstof-tankstation

In 2013 wordt het eerste verplaatsbare waterstof-tankstation opgeleverd. Dit betekent een belangrijke mijlpaal in de transitie naar duurzame en schone brandstoffen voor transport en faciliteert de decentrale infrastructuur.

Mini Fastfill-tankconcept voor groengas

Mini Fastfill-tankconcept voor groengas is een 'plug and play' vulinstallatie om aardgasvoertuigen op het eigen terrein van bedrijven te voorzien van gecompriëerd aardgas (CNG) of groengas.



Modulair bouwen

Ursem modulaire badkamer

De modulaire badkamer van Ursem verlengt de levenscyclus van kantoorlocaties door snel, eenvoudig en efficiënt de functie te transformeren naar een woonlocatie.

► Lees meer op pagina 32

Plug & Play Core

Een modulair stadionconcept dat zo is ontwikkeld dat demontage, transport, terugneembaarheid en hergebruik, in verschillende vormen, eenvoudig zijn.

► Lees meer op pagina 129

2.2 Financiële resultaten

2.2.1 Omzet

x € 1 miljoen	2012	2011
Infrastructuur	496	523
Bouw en Ontwikkeling	573	642
Specialismen	262	252
Toelevering	216	232
	1 547	1 649
Overig	(251)	(267)
Totaal	1 296	1 382

De omzet daalde met 6 procent van 1 382 miljoen euro tot 1 296 miljoen euro door met name de teruggang in de vastgoedactiviteiten bij Bouw & Ontwikkeling.

2.2.2 EBIT

x € 1 miljoen	2012	2011
Infrastructuur	10	14
Bouw en Ontwikkeling	(26)	8
Specialismen	(10)	-
Toelevering	2	4
	(24)	26
Overig	(7)	(7)
Totaal	(31)	19

Het operationeel resultaat daalde met 50 miljoen euro van 19 miljoen euro in 2011 tot 31 miljoen euro verlies. Dit wordt grotendeels verklaard door de reorganisatiekosten en bijzondere afwaarderingen van grondposities, materiële vaste activa en goodwill. Zonder rekening te houden met deze posten ging het operationeel resultaat met 18 miljoen euro omlaag tot 18 miljoen euro. De grootste achteruitgang zit bij Bouw & Ontwikkeling en bij de specialistische bedrijven. Het operationeel resultaat over 2011 werd positief beïnvloed door het verkoopresultaat op de pps-projecten. Het resultaat Overig betrof hoofdzakelijk holdingkosten.

2.2.3 Marge

x € 1 miljoen	2012	2011
Infrastructuur	2,1%	2,7%
Bouw en Ontwikkeling	(4,6%)	1,2%
Specialismen	(3,8%)	0,0%
Toelevering	0,9%	1,7%
Totaal	(2,4%)	1,4%

De marge op concernbasis daalde van 1,4 procent naar een negatieve marge van 2,4 procent. Zonder de afwaarderingen en de reorganisatiekosten daalde de marge van 2,5 procent over 2011 naar 1,4 procent.

2.2.4 Nettoresultaat

x € 1 miljoen	2012	2011
EBIT	(31)	19
Financieringsbaten en -lasten	(7)	(7)
Resultaat voor belastingen	(38)	12
Belastingen	(3)	(3)
Nettoresultaat	(41)	9

De financieringspost bedroeg 7 miljoen euro en was ongewijzigd ten opzichte van 2011. Zowel de geactiveerde rente op pps-vorderingen als de rentelasten van de pps-leningen namen door de verkoop van de pps-projecten af. De belastingen bleven ondanks het negatieve resultaat voor belastingen ongewijzigd doordat er positieve resultaten buiten de fiscale eenheid waren. Het nettoresultaat daalde met 50 miljoen euro tot een verlies van 41 miljoen euro. De uitgestelde belastingvordering nam per saldo met 3 miljoen euro af tot 32 miljoen euro door de verkoop van het pps-project A15 Maasvlakte - Vaanplein. De uitgestelde belastingvordering bleef verder per saldo ongewijzigd doordat de afboeking van 13 miljoen euro op basis van een afspraak met de belastingdienst en het verbruik van 2 miljoen euro gelijk was aan de tot waardering gebrachte compensabele verliezen.

2.2.5 Orderportefeuille

x € 1 miljoen	2012	2011
Infrastructuur	900	1 152
Bouw en Ontwikkeling	731	693
Specialismen	90	89
Toelevring	56	54
	1 777	1 988
Overig	(16)	(38)
Totaal	1 761	1 950

De orderportefeuille nam met 189 miljoen euro af tot 1 761 miljoen euro. Infrastructuur heeft het afgelopen jaar geen grote projecten verworven. Bouw & Ontwikkeling was wel succesvol met het verwerven van grotere projecten. Maar marges op de projecten die in de laatste twee jaar zijn verworven zijn lager dan die van daarvoor. De omvang, kwaliteit en samenstelling van de orderportefeuille tezamen met de in het afgelopen jaar stevig aangepaste capaciteit maken het mogelijk om gedisciplineerd te blijven tenderen.

2.2.6 Vermogen en kasstromen

Het eigen vermogen van Ballast Nedam is met 40 miljoen euro afgenomen tot 131 miljoen euro. Deze daling bestond uit het nettoverlies van 41 miljoen euro, de dividendbetaling van 5 miljoen euro en een positieve mutatie van 5 miljoen euro van de afdekkingreserve voor rentederivaten voor de pps-projecten en een positief verschil van 1 miljoen euro op de optieregeling.

Door het verlies daalde de solvabiliteit van 21 procent eind 2011 tot 17 procent. 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, daalde van 18 procent eind 2011 tot 15 procent.

De totale activa daalden met 55 miljoen euro tot 886 miljoen euro, met name door de

verkoop van een pps-project en de lagere materiële vaste activa door afwaarderingen en desinvesteringen. Het benodigde werkkapitaal nam ook met 23 miljoen euro af tot 7 miljoen euro. Het werkzaam vermogen nam dan ook met 53 miljoen euro af tot 176 miljoen euro.

De uitstaande verplichtingen tot aanvullende kapitaalstortingen in de pps-vennootschappen daalden van 13 miljoen euro eind 2011 tot 3 miljoen euro door de verkoop van 80 procent van ons belang in een pps-project.

De kasstroom over 2012 bedroeg 11 miljoen euro negatief tegenover een positieve kasstroom over 2011 van 26 miljoen euro.

De operationele kasstroom verslechterde van 72 miljoen euro positief over 2011 tot een positieve operationele kasstroom van 1 miljoen euro over 2012 door met name een verslechterde onderhanden werken positie als gevolg van lagere vooruitbetalingen.

De kasstroom uit investeringsactiviteiten bedroeg 60 miljoen euro negatief tegenover 52 miljoen euro negatief over 2011. Deze bestond uit 66 miljoen euro aan investeringen, 9 miljoen euro aan desinvesteringen, 4 miljoen euro aan overname van bedrijfsactiviteiten en 1 miljoen euro van ontvangen dividend. De investeringen betroffen voor 23 miljoen euro de materiële activa, voor 2 miljoen euro de immateriële activa en voor 41 miljoen euro de financiële activa. Deze laatste betroffen grotendeels de pps-vorderingen voor het wegenproject A15 Maasvlakte – Vaanplein. De netto-investeringen in de materiële vaste activa van 15 miljoen euro waren lager dan de afschrijvingen van 23 miljoen euro.

De positieve kasstroom uit financieringsactiviteiten van 48 miljoen euro bestond voornamelijk uit de per saldo voor 55 miljoen euro opgenomen langlopende leningen en een dividendbetaling van 5 miljoen euro.

2.2.7 Financieringspositie

x € 1 miljoen	2012	2011
Geldmiddelen en kasequivalenten	84	98
Bankkredieten	(8)	(11)
Netto liquide middelen	76	87
Recourse leningen	(96)	(98)
Financieringspositie	(20)	(11)
Non-recourse leningen	(29)	(34)
Financieringspositie inclusief non-recourse	(49)	(45)

De financieringspositie van Ballast Nedam nam met 9 miljoen euro af van een schuld van 11 miljoen euro eind 2011 tot een schuldpositie van 20 miljoen euro. De financieringspositie inclusief de non-recourse leningen nam met 4 miljoen euro af van een schuldpositie van 45 miljoen euro eind 2011 tot 49 miljoen euro. De netto liquide middelen namen met 11 miljoen euro af tot 76 miljoen euro. De vooruitbetalingen op projecten namen met 24 miljoen euro af tot 68 miljoen euro. We verwachten dat deze vooruitbetalingen verder zullen dalen en dat er gedurende het komende jaar meer gebruik gemaakt zal worden van de niet-gecommiteerde werkkapitaalfaciliteiten dan in voorgaande jaren. Op jaareinde werd er geen gebruik gemaakt van deze faciliteiten. Het is een normaal patroon dat er gedurende het jaar een grotere financieringsbehoefte bestaat.

2.2.8 Leningen

x € 1 miljoen	2012	2011
Pps-leningen	6	25
Grondbank financiering	44	43
Ondernemingslening	51	50
Financiële leases	7	10
Overige leningen	17	4
	125	132
Recourse	96	98
Non-recourse	29	34
	125	132
Kortlopende deel	17	11
Langlopende leningen	108	121
Financieringspositie inclusief non-recourse	125	132

Voor de komende jaren is er geen noodzaak voor herfinanciering van de langlopende leningen. De grote ondernemingslening van 50 miljoen euro heeft een looptijd tot april 2017. De lening heeft een vaste rente van 5,4 procent 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 euro is voornamelijk voor de financiering van een aantal grondposities in een aparte vennootschap. Deze lening heeft een looptijd tot oktober 2015 en een rente van Euribor plus een opslag. Als zekerheid is hypotheek gevestigd op de betreffende grondposities. De leningsvoorwaarden van de recourse langlopende leningen bevatten geen financiële convenanten.

De overige langlopende leningen van 42 miljoen euro betreffen voor 6 miljoen euro de pps-leningen, waarvan de rente is gefixeerd door middel van derivaten. Voor 29 miljoen euro van de 125 miljoen euro aan langlopende leningen is er geen verhaalsmogelijkheid op Ballast Nedam.

2.3 Strategische doelstellingen voor 2013

Voor 2013 hebben wij zes strategische doelstellingen geformuleerd. Dit zijn de strategische doelstellingen die wij in 2013 willen behalen:

- meer integrale projecten verwerven en de levenscyclusmanagementbenadering meer toepassen door de activiteiten uit te breiden op het gebied van beheer en onderhoud;
- onze positie versterken in de nichemarkten industriebouw, offshore windmolens, secundaire grondstoffen en alternatieve brandstoffen;
- versterken van de positie in en ontwikkelen van het modulaire bouwen;
- de financiële positie verbeteren;
- de MVO-doelstellingen behalen, die staan in hoofdstuk 6 *Ons MVO-beleid* op pagina 89;
- de financiële doelstellingen behalen: een operationeel resultaat van ongeveer 15 miljoen euro.

Het komende jaar zal de financiële positie verbeterd worden door het behalen van resultaat, het versneld afhandelen van claims en de verkoop van vastgoed en andere activa.

VERBREIDING A15 TUSSEN MAASVLAKTE EN VAANPLEIN, ROTTERDAM

Het project is de grootste opdracht uit de geschiedenis van Rijkswaterstaat dat in één keer is aanbesteed. Het consortium A-Lanes A15 (Ballast Nedam, John Laing, Strabag en Strukton) is verantwoordelijk voor het ontwerp, de bouw, de financiering en aansluitend het onderhoud en beheer voor een periode van circa 25 jaar.





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 vier nichemarkten. Daarna volgt een beschrijving van de belangrijkste trends. Ten slotte biedt dit hoofdstuk de SWOT-analyse en gaat het kort in op de strategische vooruitzichten.

3.1 Vijf pijlers om onze visie en missie waar te maken

De wereld verandert snel, diepgaand en onomkeerbaar. De bouwbranche staat voor een nieuwe realiteit. Sinds 2000 werkt Ballast Nedam koersgericht aan zijn veranderende rol om in te spelen op veranderende behoeften van klanten en maatschappij als geheel. In 2012 verhoogden we het tempo van de strategie die gericht is op de groeiemarkt van integrale projecten en een viertal nichemarkten. Wij werken samen aan een betere leefomgeving. Dit houdt een belofte in, namelijk het *realiseren van blijvende kwaliteit*. Daarvoor is cruciaal dat wij de klant toegevoegde waarde leveren tegen de laagst mogelijke levenscycluskosten. Dit ziet u terug in onze producten, diensten en merken, maar ook in de manier waarop wij werken. We maken onze belofte waar door middel van de vijf pijlers onder onze strategie:

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

Onze klanten hebben vragen op de werkgebieden huisvesting, mobiliteit, energie en natuur. Dit zijn werkgebieden die integraal en in samenhang de totale leefomgeving vertegenwoordigen. Ballast Nedam concentreert zich daarbinnen op integrale projecten en op de nichemarkten industriebouw, offshore windmolens, secundaire grondstoffen en alternatieve brandstoffen. Het aanbod van Ballast Nedam verschuift naar specifieke product-marktcombinaties met een hogere toegevoegde waarde.

3.1.1 Levenscyclus denken en doen

Ballast Nedom biedt klanten optimale oplossingen over de hele levenscyclus in samenhang met het grote geheel. Daarmee bedoelen we het geheel van fysiek beschikbare ruimte, financierbaarheid, leefbaarheid, de te verwachten toekomstige situatie, de omgeving met zijn belanghebbenden en duurzaam materiaalgebruik. Wij kiezen daarom voor levenscyclus denken en doen: wij ontwikkelen, realiseren, beheren en hergebruiken. We zijn langdurig betrokken bij beheer, onderhoud en exploitatie van projecten en organiseren financiële haalbaarheid. Modulaire producten, terugneembaarheid en restwaardecreatie zijn hierbij belangrijke aspecten in onze businesscases. Onze toeleverende en specialistische bedrijven leveren door innovatie, kostenleiderschap en inkoopsterkte een concurrentievoordeel aan onze specifieke oplossingen. Het geheel van deze activiteiten leidt tot een 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. Daarbij zijn we kritisch en betrokken. We kunnen complexe behoeften en criteria goed vertalen in concrete innovatieve oplossingen. 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. Vanuit deze overtuiging richt Ballast Nedom zich op een gezonde, veilige en motiverende werkomgeving voor alle medewerkers. Hierbij staan onze gedeelde normen en waarden – hoe gaan we om met elkaar, de omgeving en onze klanten – centraal. In onze gedragscode hebben we vastgelegd hoe we omgaan met onze omgeving, onze klanten en elkaar.

3.1.3 Ketensamenwerking

Ballast Nedom werkt in innovatieve samenwerkingsvormen 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 is hierbij: Het beste idee bedenk je samen! Het gaat om praktische realisatiekracht, met als resultaat toegevoegde waarde voor onze klant. We richten ons hierbij 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

We doen ons werk midden in de samenleving en zijn ons zeer bewust van de impact van onze bedrijfsvoering op de omgeving. Op projectniveau beheersen we onze invloed door middel van omgevingsmanagement. Belangrijke elementen daarvan zijn participatie, draagvlakcreatie, zorgvuldigheid en betrouwbaarheid, waardoor de belangen van omwonenden zo goed mogelijk worden behartigd. Op maatschappelijk niveau leveren wij onze bijdrage door community investment en maatschappelijke sponsoring. Bij community investment maken we een drieslag door te investeren in onderwijs, werkgelegenheid en ondernemerschap.

'Waar het in onze visie om gaat, is dat onze mensen, die van oorsprong uit het bouwen en ontwerpen komen, nu leren om te bouwen met de levenscycluskosten in het achterhoofd. Kwalitatief bouwen gaat daarin veel verder. Als je over een levenscyclus nadenkt, moet je het hebben over isolatie en duurzame systemen waardoor je energie bespaart. Over het toepassen van materialen die praktisch en duurzaam zijn in het onderhoud. Over terugneembaarheid en restwaardecreatie. Het gaat erom dat we nadenken over wat uiteindelijk over de hele levenscyclustermijn goedkoper is. Onze klant, de eindgebruiker, staat hierbij altijd centraal.'



tok!, het digitale ideeën- en discussieplatform van Ballast Nedom, stimuleert innovatie binnen de hele organisatie. tok! bestaat uit een onlineplatform waar alle medewerkers een idee of vraagstuk kunnen plaatsen en hun ideeën zo openstellen voor verrijking: discussie en verbetering. Er worden regelmatig tok! Idee Cafés georganiseerd waar medewerkers hun innovatieve ideeën pitchten met als doel te worden geadopteerd door de organisatie.

In 2012 is tok! Open van start gegaan. Dit is een veilige onlineomgeving waar medewerkers hun ideeën niet alleen kunnen delen met collega's, maar ook met specifieke stakeholders.

3.2 Businessmodel Ballast Nedam

Ballast Nedam is één integraal werkende onderneming met gebundelde ondersteunende diensten. Dat is in lijn met de strategie van Ballast Nedam, die gericht is op versterking van de positie op de groeiemarkt van integrale projecten en de nichemarkten industriebouw, 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 berekeningen van de rijksoverheid hebben de pps-projecten over de afgelopen tien jaar aangetoond een meerwaarde van 700 miljoen euro te hebben.

De rijksoverheid brengt naar verwachting de komende jaren veel projecten als pps-project op de markt. De minister van Infrastructuur en Milieu heeft voor 2013 en 2014 al meerdere DBFM-projecten vastgesteld en nog eens twintig projecten geïdentificeerd die voor pps in aanmerking komen. De Rijksgebouwendienst heeft vijf lopende aanbestedingen en nog eens een aantal projecten in voorbereiding voor aanbesteding in 2013 en 2014. Ook lagere overheden hebben veel projecten aangewezen voor pps. De rijksoverheid heeft een pps-loket waar partijen in deze markt hun kennis en ervaringen optimaal kunnen delen. In 2012 is een duidelijke trend zichtbaar geworden dat ook institutionele beleggers het vreemde vermogen van DBFM-projecten gaan verschaffen, omdat bancaire lange termijn vreemd vermogen schaarser is geworden. Ballast Nedam is nauw betrokken bij deze ontwikkelingen, die de langetermijnvoordelen van DBFM kunnen blijven garanderen.

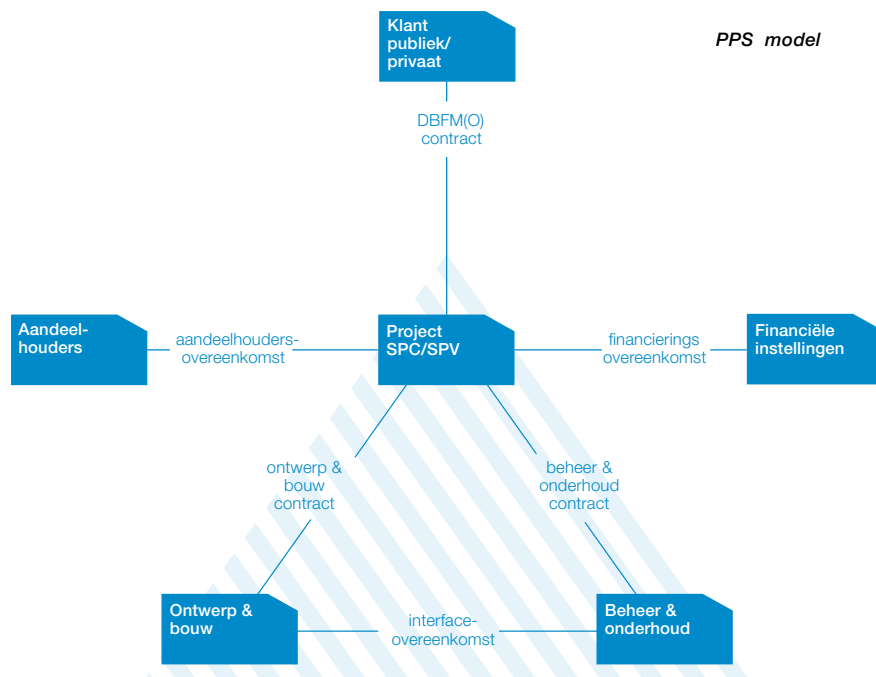
Ballast Nedam heeft veel kennis en ervaring opgebouwd met pps-projecten, zoals de Confederation bridge in Canada, Wäldwei (N31), Kromhout Kazerne, IBG- en Belastingkantoor Groningen, *Avenue2 Maastricht* en A15 Maasvlakte-Vaanplein. Deze ervaring is essentieel om de juiste prijs en kwaliteit te kunnen blijven 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, beheer en onderhouden. Ballast Nedam realiseert blijvende kwaliteit in combinatie met lagere levenscycluskosten voor zijn klanten en de samenleving.

Pps-businessmodel Ballast Nedam

De businessunit Concessies beheert de portefeuille aan pps-projecten en organiseert de verwerving, investering, exploitatie en desinvestering in concessieprojecten. Via ons 20 procentaandeel in het Benelux Secondary PPP Fund I en verdere samenwerking met investeerder DG Infra (ook betrokken bij het Benelux Secondary PPP Fund I) blijft Ballast Nedam ook na desinvestering als partner en mede-investeerder verbonden aan deze concessieprojecten en verantwoordelijk voor het langjarig management en beheer en onderhoud ervan. We hebben de intentie om ook de volgende pps-projecten van Ballast Nedam in deze fondsen onder te brengen.

Ballast Nedam gebruikt het pps-businessmodel ook voor de investeringen in eigen businesscases, zoals CNG Net, LNG24 en Wind24, en zoekt actief naar mogelijkheden om deze concepten in andere markten te implementeren. Een goed voorbeeld hiervan is de busremise van Connexxion. Dit voorbeeld wordt verder toegelicht in paragraaf 1.2 *MVO-beleid: samen werken aan een betere leefomgeving* op pagina 16.





Centraal in het pps-businessmodel staat een Special Purpose Company (SPC) of Special Purpose Vehicle (SPV), die tot taak heeft om het pps-project als opdrachtnemer gedurende de hele levenscyclus te managen. Deze projectorganisatie vervult een integrale regiefunctie als contractpartner voor alle partijen in het proces. Die partijen zijn de overheid als opdrachtgever, de financiële instellingen voor de financiering, de ontwerp & bouw combinatie voor de realisatie van het project en de beheer & onderhoud combinatie, die het gebouwde object tijdens de gebruiksduur beheert volgens de prestatie-eisen. De aandeelhouders zijn de bedrijven die in deze combinaties deelnemen en - althans in het geval van Ballast Nedom - mee investeren in het project. Na verloop van tijd maakt Ballast Nedom kapitaal vrij voor nieuwe pps-projecten door het aandeel onder te brengen in een investeringsfonds. Het model werkt bij de investeringen in onze eigen business-cases precies hetzelfde: de SPC is dan CNG Net of LNG24. Het enige verschil is dat deze bedrijven zich richten op een grote groep klanten, in plaats van alleen de overheid.

3.2.2 Industriebouw

Eind 2012 heeft Ballast Nedom de integratie van bedrijfsonderdelen doorgezet. Dit is bij uitstek voor de industriebouwactiviteiten van belang, aangezien deze sector stoelt op een combinatie van civiele, infrastructurele en bouwkundige activiteiten. Kennis en decentrale commerciële aanwezigheid vanuit de regionale bedrijven combineren we met de ervaringen met complexe managementvraagstukken op grote projecten. Met onze marktgerichte benadering onderzoeken, initiëren, ontwerpen, bouwen en financieren we en voeren we onderhoud uit. We werken bij voorkeur samen met gespecialiseerde partners in de gehele keten met wie we een langdurige relatie hebben opgebouwd, om zo effectiever op de behoefte van de klant te kunnen anticiperen. Primair blijft Ballast Nedom zich richten op de private opdrachtgevers in de sectoren Energie en Olie & Gas.

In Nederland voorzien we een verschuiving naar alternatieve energiebronnen, een uitbreiding en vervanging van het hoogspanningsnet, een toename in onderhoudswerkzaamheden aan bestaande raffinaderijen en de ontwikkeling van kleinschalige industriële bouwwerkzaamheden voor een diversiteit aan industriële klanten. Daarnaast willen we onze hoogspanningsmasten inzetten voor het hoogspanningsnet in Nederland en mogelijk daarbuiten. In 2013 zullen we de Bio Golden Raandcentrale voor Eneco en de Magnumcentrale voor Nuon opleveren.

Buiten Nederland verwachten we voor 2013 een groei van onze industriebouwactiviteiten. In verschillende Europese landen wordt nog steeds geïnvesteerd in energieopwekking. Ballast Nedom richt zich hierbij op projecten voor conventionele centrales en biomassa-centrales. Onze kracht ligt daarbij in het turnkey realiseren van civiele onderdelen van projecten. Daarnaast zal de markt voor Liquefied Natural Gas (LNG) met de daarbij behorende LNG-infrastructure zich uitbreiden. Ballast Nedom wil hierin een rol spelen bij de aanleg van kades en steigers en bij het bouwen van (industriële) watersystemen.

Tussen economische groei en investeringen in de nieuwbouw van energiecentrales bestaat een sterke relatie. Wereldwijd vinden dan ook nog veel investeringen plaats op energiegebied. In 2013 richt Ballast Nedom zich op het turnkey realiseren van industriële (koel)watersystemen voor energiecentrales voor onze strategische klanten.



Meetkamer van de Clauscentrale in Maasbracht

HERBESTEMMING KOHNSTAMMHUIS, AMSTERDAM

Het Kohnstammhuis vormt een deel van de Amstelcampus. Ballast Nedam transformeert in opdracht van de Hogeschool van Amsterdam het voormalig Centraal Belastingkantoor tot een onderwijsgebouw. De Amstelcampus zal gaan bestaan uit diverse onderwijsgebouwen, 280 studentenwoningen, sportgelegenheden, horecagelegenheden en een sociëteit voor studentenverenigingen.

3.2.3 Offshore windmolens

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 (zie 1.3.2 *Onze internationale klanten* voor het project offshore windmolenpark Butendiek op pagina 22) en het Verenigd Koninkrijk zetten grootschalig in op offshore windenergie. Het totaal aan nationale doelstellingen voor offshore windenergie in 2020 leidt tot een geschatte totale markt van ongeveer 50 000 MW in Noordwest-Europa. Ballast Nedam ontwerpt, installeert, onderhoudt en beheert funderingen voor offshore windmolenparken. 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 in offshore windenergie. Dit doen ze om duurzaamheidsdoelstellingen te halen, maar ook omdat andere energiebronnen wegvallen. De groei van de offshore windenergie vertaalt zich in grotere offshore windmolenparken op grotere afstand van de kust. Aan de funderingen van deze parken worden steeds hogere eisen gesteld. Afgelopen jaar is daarnaast een grotere vraag naar kostenefficiëntere funderingsoplossingen ontstaan, omdat de betaalbaarheid van duurzame energie onder druk staat.

Ballast Nedam is 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. Onze kennis op het gebied van ontwerp, fabricage, installatie en beheer van offshorefunderingen resulteert in innovatieve en kostenefficiënte funderingen. Voorbeelden hiervan zijn de ontwikkeling van *geboorde betonnen buispalen* en het toepassen van zeer zware monopiles. Betrouwbaarheid wordt hierbij gekoppeld aan kostenreductie en innovatie. Deze strategie, in combinatie met het ontwikkelen van nieuwe funderingsinstallatiemethoden en equipment, waarborgen dat Ballast Nedam zijn vooraanstaande positie in de markt van funderingen voor offshore windmolens behoudt en zo mogelijk uitbreidt.

Bij de offshore geboorde betonnen funderingspaal (Drilled Concrete Monopiles) maken we gebruik van horizontale boortechnieken. Deze innovatie hebben wij ontwikkeld voor een researchproject van een van onze klanten. De gebruikte techniek van boren en geprefabriceerde betonnen palen veroorzaakt veel minder (onderwater) geluid dan heien. Bovendien is beton beter verkrijgbaar en minder afhankelijk van internationale prijschommelingen dan staal. Het concept is voor verschillende bodemgesteldheden bruikbaar en op verschillende locaties goedkoper dan de huidige funderingsoplossingen.

3.2.4 Secundaire grondstoffen

Secundaire grondstoffen zijn materialen die na bewerking primaire grondstoffen kunnen vervangen. De markt voor secundaire (gerecyclede) materialen is te verdelen in twee marktsegmenten:

- de secundaire materialen die direct kunnen worden hergebruikt om primaire grondstoffen te vervangen;
- de materialen die moeten worden schoongemaakt voordat ze hergebruikt kunnen worden.

Het eerste marktsegment 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. Ballast Nedam beschikt in Nederland en België over vergunde terreinen waar deze materialen kunnen worden op- en overgeslagen. De op- en overslag, het keuren en het hergebruik van secundaire materialen zijn aan strikte (milieu)wet- en regelgeving gebonden. Ballast Nedam beschikt met DIBEC en de business unit Milieutechniek over specialisten die garant staan voor het naleven van deze wet- en regelgeving.

In het tweede marktsegment bedient Ballast Nedam een aantal specialistische markten, allereerst die voor de reiniging van verontreinigde minerale stromen, zoals grond, zand, baggerspecie, sorteerzeefzand en veegvuil. We maken deze materialen adequaat schoon (in het algemeen met natte technieken), waarna we de geproduceerde aggregaten (secundaire bouwstoffen) gebruiken in de productie van beton, asfalt en in de GWW-sector. We beschikken over een stationaire installatie en mobiele installaties die op locatie kunnen worden ingezet. Op de genoemde op-/overslagterreinen van Ballast Nedam nemen we verontreinigde minerale stromen in en na reiniging zetten we deze weer in de markt. Het herwinnen van waardevolle metalen uit afvalstoffen en uit oude stortplaatsen (enhanced landfill mining) zal een steeds hogere vlucht nemen. De ertsvoorraden raken langzaam maar zeker op en de vraag zal op termijn weer toenemen als de wereldeconomie stijgt. Ballast Nedam speelt hier nu al op in. We leggen ons toe op het winnen van metaalconcentraten uit afvalstoffenstromen die tot op heden technisch niet of nauwelijks winbaar waren. We zijn begonnen met labtesten en inmiddels is een van de mobiele installaties naar aanleiding van onderzoek aangepast waardoor de labtesten kunnen worden opgeschaald naar full-scale testen.

Daarnaast heeft Ballast Nedam een uitstekende positie in de markt van de AEC (afvalenergiecentrale)-bodemas, waarin Ballast Nedam een van de marktleiders is. Dit betreft niet alleen de opwerking van het materiaal, maar ook het vermarkten ervan. In 2012 heeft Feniks Recycling, dat voor 100 procent dochter is van Ballast Nedam, in hun installaties 26 procent van het totaal aan materialen van Nederlandse afvalenergiecentrales verwerkt. De Nederlandse overheid ziet op termijn graag een milieutechnische verbetering van AEC-bodemas. 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.

Deze kennis en ervaring exporteren we ook naar het buitenland. Met name in het Verenigd Koninkrijk is Ballast Nedam hierin marktleider. Het Verenigd Koninkrijk maakt een inhaalslag op afvalmanagement en bouwt vele nieuwe afvalenergiecentrales. Gezien de toekomstige groei van afvalenergiecentrales in het Verenigd Koninkrijk en het aantal getekende intentieverklaringen met operators van deze installaties is een verdere groei in de komende jaren te voorzien. In paragraaf 6.3.3 *Afval en recycling* op pagina 99 leest u hoe ons MVO-beleid hierop aansluit.



De A50 tussen Ewijk en Valburg wordt verbreed en de knooppunten worden ingrijpend gewijzigd. Bij het knooppunt Ewijk komt een compleet nieuwe afslag van Den Bosch naar Nijmegen waarvoor veel zand nodig is. Zand is duur, schaars en eindig als grondstof. Daarom is er gekozen voor AEC-bodemas, een secundaire grondstof, gemaakt uit verbrand huisvuil.

3.2.5 Alternatieve brandstoffen

Alternatieve brandstoffen onderscheiden zich positief ten opzichte van traditionele brandstoffen, doordat ze op het gebied van gezondheid en klimaat beter scoren en uit hernieuwbare bronnen kunnen worden gemaakt. De fossiele alternatieve brandstoffen zijn niet hernieuwbaar, maar vormen wel een ideale overgang naar duurzamere hernieuwbare varianten.

Ballast Nedam richt zich binnen alternatieve brandstoffen op de infrastructuur. We bieden een totaalconcept om alternatieve brandstoffen via vulstations te exploiteren en jagen daardoor de productie van hernieuwbare brandstoffen aan. Ballast Nedam realiseert, beheert en onderhoudt vulstations en is zowel binnen als buiten Nederland actief op deze markt. Hiermee maken we deze brandstoffen beschikbaar voor het wegverkeer binnen en buiten Nederland. Deze brandstoffen dragen bij aan een betere leefomgeving, doordat de uitstoot van schadelijke stoffen zoals stikstofoxiden (NOx), fijnstof en roet beperkt zijn. Daarbij levert het gebruik van alternatieve brandstoffen een positieve bijdrage aan een mondiaal probleem: de opwarming van de aarde door de uitstoot van het broeikasgas CO₂.

De markt voor alternatieve brandstoffen bestaat uit:

- schonere brandstoffen van fossiele origine, aardgas: CNG (Compressed Natural Gas) en LNG (Liquefied Natural Gas);
- brandstoffen uit reststromen, zoals groengas en biomethaan;
- brandstoffen uit duurzame energiebronnen (zon, wind en waterkracht), zoals waterstof (als energiedrager) en elektriciteit.

Alternatieve brandstoffen kennen een eigen energiewaarde en dichtheid. De combinatie van de brandstof en het voertuig hebben effect op de actieradius en prestatie waardoor de toepassingsmogelijkheden verschillen. Ruwweg kunnen we uitgaan van de volgende indeling:

- CNG en waterstof voor korte- en middellangeafstandsvervoer;
- LNG voor langeafstandsvervoer en zwaar transport;
- elektriciteit voor stadsvervoer.

In 2012 realiseerde Ballast Nedam het eerste openbare LNG-tankstation (LNG24) en werd het vijftigste openbare CNG-tankstation in gebruik genomen (CNG Net). Er zijn ruim honderd CNG-tankstations in Nederland. Dochterbedrijf CNG Net is in deze markt marktleider met de exploitatie van vijftig CNG-tankstations. In paragraaf 6.3.2 *Luchtkwaliteit en CO₂-emissiebeleid* op pagina 98 leest u hoe ons MVO-beleid hierop aansluit.

3.3 Trends

In deze paragraaf leest u welke trends in de maatschappij van belang zijn voor Ballast Nedam en hoe wij hierop inspelen.

3.3.1 Algemene trends

Verduurzaming

Hoewel tijdens een recessie ecologische belangen het vaak zwaar te verduren hebben, zal de zoektocht naar een duurzamere levensstijl ook in de komende jaren een van de belangrijkste maatschappelijke uitdagingen blijven. Dit vertaalt zich in de wijze waarop bedrijven (maatschappelijk verantwoord) zakendoen en in de productontwikkeling. Bedrijven zijn zich terdege bewust van de voetafdruk die zij achterlaten in de maatschappij en zij proberen hun impact op mens en milieu te minimaliseren. Bij de productontwikkeling zoeken wij daarom zo veel mogelijk naar duurzame alternatieven. Dit begint met het vinden van duurzame grondstoffen en eindigt bij het terugnemen en hergebruiken van het product of delen daarvan.

Dat laatste vertaalt zich in de trend *levenscyclus*, die hierna aan bod komt. Hier speelt Ballast Nedam op in met zijn strategische pijlers, die ertoe bijdragen dat wij onze ambitie op een maatschappelijk verantwoorde wijze realiseren.

Levenscyclus

In de samenleving ontwikkelt zich een trend gericht op delen en hergebruiken in plaats van bezitten en weggooien, de zogenoemde *circulaire economie*. Dit komt onder andere door de stijgende grondstofprijzen en de verduurzaming van de maatschappij. Mede door de strengere regelgeving rondom recycling zie je dat veel bedrijven hun product aan het einde van de levenscyclus weer innemen en het product of de grondstoffen hergebruiken. Ballast Nedam heeft het levenscyclus denken en doen omarmd in zijn strategie. Momenteel kijken we naar de mogelijkheden om de levenscyclus te verlengen door functieverandering (huisvesting), het terugnemen van het product voor hergebruik, waarbij de restwaarde onderdeel is van het businessmodel (ModuPark®, Ursem en de iQwoning®), of recycling van de grondstoffen (AEC-Bodemas).

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 werkgebied huisvesting en mobiliteit, waardoor er kansen ontstaan om producten en diensten af te stemmen op deze doelgroep.

Industrialisatie

Innovatieve, meer industriële manieren van bouwen onder geconditioneerde omstandigheden beantwoorden aan de behoefte van de markt. Producten kunnen in gecontroleerde omgevingen gerealiseerd worden waardoor de efficiëntie en kwaliteit toeneemt. De geproduceerde modulaire elementen worden op locatie eenvoudig en snel gemonteerd. Dit beperkt het aantal vervoersbewegingen en daarmee de hinder voor de leefomgeving enorm. Dat betekent naast de verhoogde constante kwaliteit dat deze trend ook nog eens inspeelt op duurzaamheid en minder hinder. De gerealiseerde samenwerking met Ursem sluit goed aan op de bestaande modulaire producten ModuPark® en iQwoning®. Ballast Nedam is hiermee in staat de verschillende markten woning- en utiliteitsbouw, nieuwbouw en renovatie te bedienen met modulaire concepten.

Digitalisering

Internettechnologie wordt steeds toegankelijker en geeft mede daardoor veel impulsen om sociale innovatie vorm en inhoud te geven. Bij vernieuwing draait het erom dingen op een andere, betere manier aan te pakken. Dit vertaalt zich in slimme producten die overal online aan te sturen zijn (bijvoorbeeld je verwarming via een app op de smartphone alvast aanzetten als je onderweg bent naar huis) en een verregaande invloed van social media en online-informatievoorziening. Men verwacht tegenwoordig alles realtime via de mobiele telefoon of tablet te kunnen opzoeken, delen of zelf regelen. Ballast Nedam speelt momenteel al in op deze trend met bijvoorbeeld de 3D-Woonvisualisatie, Serious Gaming en het gebruik van Bouw Informatie Modellen (BIM) en het Geografisch Informatie Systeem (GIS).

Nieuwe businessmodellen

Businessmodellen die altijd vaststonden en voldeden, verdwijnen door het verloren vertrouwen in de overheid en grote instanties als banken en verzekeraars. We zien een omslag van gedachteloos consumeren naar betekenisvol creëren. Kleine groepen mensen verenigen zich in hun zoektocht naar oplossingen, ontplooien initiatieven en grijpen hun kansen.

Deze nieuwe systemen worden overal opgebouwd en wrikken de grote systemen los uit hun machtspositie. Hoewel gedreven door consumenten, heeft deze trend veel gevolgen voor het bedrijfsleven en overheidsinstellingen. Dit biedt ook kansen in de bouw: nieuwe opdrachtgevers en samenwerkingsvormen ontstaan, waarop wij kunnen inspelen met onze kennis en ervaring van pps (local) en DBFM(O). Ook is dit een kans voor Ballast Nedam om zelf met nieuwe businessmodellen te komen; dit is in het bijzonder interessant voor de werkgebieden natuur en energie, die nog aan het begin van de transitiefase staan. Ook is het relevant voor het werkgebied huisvesting, waar de veranderende vraag naar renovatie en functieverandering kansen biedt voor modulaire businessmodellen.

Terugtrekkende overheid

De terugtrekkende beweging van de overheid draagt ertoe bij dat semipublieke instellingen gaan werken met andere financieringsmodellen. Zij zoeken samenwerkingen met partijen die (gezamenlijk) alle aspecten uit de levenscyclus kunnen invullen, inclusief de financiering. Hierdoor ontstaat een model waarbij de opdrachtgever geen grote investering vooraf hoeft te doen. Dit fenomeen breidt zich nu ook uit naar de lagere overheden. Voor hen is dit met name interessant omdat ze zijn gebonden aan strenge financiële richtlijnen, door het terugdringen van het begrotingstekort op Europees niveau.

GROENONDERHOUD WIJK MEERZICHT, ZOETERMEER

In opdracht van de gemeente Zoetermeer, beheert en onderhoudt Ballast Nedam alle groenvoorzieningen van de wijk Meerzicht in Zoetermeer. Een groen leefomgeving maakt een wijk mooier en prettiger om in te wonen. Daarnaast verhoogd groenonderhoud de waarde van huizen en flats.

Ballast Nedam speelt hierop in met zijn levenscyclus denken en doen en zijn kennis en ervaring van pps (local) en DBFM(O).

3.3.2 Trends huisvesting

Functieverandering

Een sterke daling van de vraag op de vastgoedmarkt en veel leegstand creëren kansen in de herontwikkeling van kantoorlocaties en in de onderhouds- en renovatiemarkt. Daarbij is energie-efficiëntie een belangrijk uitgangspunt. Hierop speelt Bouwborg in, een Ballast Nedam-bedrijf dat actief is in beheer en onderhoud. Ook vraagt deze verschuiving in de markt om nieuwe diensten en producten. Zo ontwikkelt en produceert Ursem bijvoorbeeld modulaire badkamers die kunnen worden ingezet bij renovatie en functieverandering. Een voormalige kantoorlocatie kan zo snel, eenvoudig en efficiënt worden getransformeerd naar een woonlocatie.

Toename eenpersoonshuishoudens

De bevolkings- en gezinssamenstelling verandert. Het aantal eenpersoonshuishoudens neemt toe. Deels komt dat doordat steeds meer mensen kiezen voor moderne samenlevingsvormen, zoals latrelaties. Maar het hangt ook voor een groot deel samen met de vergrijzing: door de toegenomen welvaart worden mensen steeds ouder, maar met het stijgen van de leeftijd neemt de kans toe dat een van de partners overlijdt. Bovendien blijven – ook alleenstaande – ouderen steeds langer zelfstandig wonen. Deze doelgroep heeft vaak specifieke wensen, zoals aanpassingen en voorzieningen om zo lang mogelijk zelfstandig te kunnen blijven leven. Dit biedt kansen waarop Ballast Nedam kan inspelen door doelgroepspecifieke woningbouw te ontwikkelen en realiseren.

Kleinschalige woningbouw

Nu er door de crisis niet of nauwelijks wordt geïnvesteerd in grootschalige woningbouwprojecten, ontstaat er een nieuwe markt. Particulieren nemen het heft in handen en starten zelf de projectontwikkeling van hun nieuw te realiseren woning. Dit soort initiatieven gaan zij vaak collectief aan door middel van Collectief Particulier Opdrachtgeverschap (CPO), om kosten te besparen en efficiënt te werken. Ook gemeenten faciliteren deze initiatieven. Dit heeft tot gevolg dat meer kleinschalige woningbouwprojecten worden gerealiseerd, waarbij de specifieke wensen (starters, senioren, duurzaamheid) van de eigenaren een hogere mate van flexibiliteit vragen. Een andere reden om voor kleinschalige woningbouw te kiezen, is de binnenstedelijke herstructurering. Hierdoor komen vaak kleine oppervlaktes bouwgrond beschikbaar met een hoge logistieke complexiteit. Dit is een kans voor de iQwoning®, een betaalbare woning die uitermate geschikt is voor de binnenstedelijke complexiteit en kleinschalige afname.

3.3.3 Trends mobiliteit

Beter benutten

De komende jaren zal het aantal vervoersbewegingen groeien. Geplande uitbreidingen en nieuwe wegen kunnen deze groei niet opvangen. Om de doorstroming blijvend te verbeteren, wordt gekeken hoe de totale infrastructuur –over alle vervoerswijzen (modaliteiten)- beter benut kan worden. De trein en/of fiets als alternatief voor de auto, flexibel werken om de verkeersdruk te spreiden en goederenvervoer over het water zijn enkele van de speerpunten van de trend *beter benutten*. Het doel hiervan is een betere bereikbaarheid. Hiervoor is het niet alleen nodig om het publiek te informeren en een gedragsverandering te bereiken, maar het vraagt ook om aanpassingen van de infrastructuur. Het is belangrijk dat er *multimodale knooppunten* komen waar verschillende vervoerswijzen samenkomen en

Multimodale knooppunten zijn punten waar reizigers van de ene op de andere vervoerswijze kunnen overstappen. Bijvoorbeeld van de auto op de trein.

waar faciliteiten aanwezig zijn, zoals parkeermogelijkheden en fietsenstallingen, maar ook voorzieningen als winkels, werkplekken en vergaderruimten. Ballast Nedam heeft ervaring met het realiseren van ov-terminals en biedt met ModuPark® een dynamische parkeeroplossing die past bij de problematiek.

Informatievoorziening

Mensen willen een goede vervoerskeuze maken voor hun reis. Daarvoor is realtime-informatie over files, vertragingen en reistijden van steeds groter belang. Door de opkomst van social media en applicaties voor de mobiele telefoon neemt de behoefte aan informatie steeds meer toe. Deze informatie is bepalend voor de vervoerskeuze. Denk hierbij aan onlinenavigatie die gevuld wordt met informatie van gebruikers over de omstandigheden onderweg, of aan de samenwerking van TomTom en NS Zakelijk om een app te ontwikkelen waarmee je in één oogopslag kunt zien of je sneller reist met de auto of met het openbaar vervoer. Voor Ballast Nedam is het belangrijk in het oog te houden dat een verbeterde mobiliteit niet alleen samenhangt met het ontwikkelen van nieuwe infrastructuur.

Ouderen in het verkeer

Toekomstige ouderen gedragen zich anders dan de ouderen van nu: zij gaan vaker op pad, mijden de ochtendspits en wonen minder vaak in de stad. Deze gedragsveranderingen leiden tot een extra groei van de mobiliteit. Dit zullen vooral meer autokilometers zijn. Het openbaar vervoer blijft in de mobiliteit van ouderen ook in de toekomst een beperkte rol spelen. Naast een effect op de mobiliteit heeft de vergrijzing invloed op de verkeersveiligheid.

3.3.4 Trends energie

Decentrale infrastructuur

Er is een behoefte aan beschikbare, goedkopere en hernieuwbare energie. Het decentraal opwekken ervan voorziet in deze behoefte en dit gebeurt dan ook steeds meer. Deze ontwikkeling vraagt om nieuwe regelgeving, zodat iedereen die energie opwekt voor eigen gebruik, het overschot kan leveren aan ieder ander die daar behoefte aan heeft. Zo zijn vraag en aanbod beter op elkaar af te stemmen en gebruiken we de beschikbare energie efficiënter. Voor marktpartijen zal de ontwikkeling van lokale energievoorziening grote veranderingen met zich meebrengen. Afnemers gaan produceren en worden daarmee ook leverancier. Ze kunnen nieuwe producten aan marktpartijen of beheerders van transportfaciliteiten aanbieden. Gedreven door ICT kunnen ook allerlei nieuwe diensten op de markt komen, bijvoorbeeld om lokaal vraag en aanbod in de tijd op elkaar af te stemmen, of om flexibiliteit te leveren. Dit vraagt naast regelgeving ook om smart grids (een overgang van 'on-grid' naar 'off-grid') en een nieuwe infrastructuur. Ballast Nedam heeft kennis van en ervaring met het realiseren en beheren van infrastructuur, en kan deze kennis vertalen in een specifieke oplossing voor het transport en beheer van energie, zoals waterstof als transport voor elektriciteit uit windenergie. Ballast Nedam loopt hierin voorop en werkt bijvoorbeeld aan het eerste verplaatsbare waterstoftankstation van Nederland.

Energiezuinige auto's

De consument zal zich bij de keuze van een auto steeds meer laten leiden door de energiezuinigheid ervan. Hierbij kijkt hij zowel naar het brandstofverbruik als naar de mogelijkheid om alternatieve brandstoffen te gebruiken. Dit komt mede door het beleid van de overheid: energiezuinige auto's zijn niet alleen goedkoper in het gebruik, maar leveren ook minder belastingbijtelling op en zijn in sommige gevallen wegenbelastingvrij. De komende jaren neemt de vraag naar hybride plug-invoertuigen naar verwachting fors toe. Dit heeft tot gevolg dat ook de vraag naar alternatieve brandstoffen en vooral ook de vraag naar oplaad-

punten voor elektrische voertuigen zal stijgen. Ballast Nedam richt zich met zijn nichemarkt alternatieve brandstoffen sterk op deze groeiemarkt. Zo zetten wij bijvoorbeeld waterstof in als transportmiddel voor elektriciteit en als brandstof voor elektrische voertuigen, en ontsluiten onze dochterbedrijven CNG Net en LNG24 de markt voor CNG en LNG.

3.3.5 Trends natuur

Functionele natuur

Men ziet de natuur als een geheel van productieve en regulerende ecosysteemdiensten met concrete economische en maatschappelijke waarde voor grondstoffen, recreatie, bescherming en woonomgeving. Deze diensten zijn veelal niet in geld uit te drukken, maar ze hebben zeker een economische waarde en het verlies ervan levert in de nabije toekomst grote problemen op, zoals overstromingen en uitputting van de grondstoffen. Doordat de natuur een functie en dus een toegevoegde waarde heeft, wordt duurzaam gebruik, herstel, beheer en bescherming een collectief belang waarvoor de samenleving wil betalen. Ballast Nedam speelt in op deze trend door gebiedsontwikkeling te bekostigen uit de opbrengsten van grondstoffen die bij deze gebiedsontwikkeling vrijkomen. Dit gebeurt bijvoorbeeld bij de Lus van Linne.

WEG VAN DE TOEKOMST, OSS

De N329, een belangrijke verkeersader door Oss, is uniek door de innovaties die op het gebied van duurzame infrastructuur worden toegepast. De capaciteit van de tweebaansweg wordt verdubbeld en zal energieneutraal zijn. Voor de aanleg van de spooronderdoorgang is de bestaande spoorwegovergang tijdelijk 35 meter verplaatst. Ballast Nedam voert dit Design & Construct-contract uit in combinatie met Van Gelder.



3.4 SWOT-Analyse

Sterkten	Kansen
- Kennis, kunde en ervaring - Servicegerichtheid (ontzorgen) - Portfolio: spreiding van activiteiten - Goede reputatie en naamsbekendheid - Een integrale organisatiestructuur - Eigen productielocaties van modulaire bouwsystemen - Spraakmakende projecten in orderportefuille - Optimale oplossingen voor gehele levenscyclus - Organiseren van financiële haalbaarheid	- Levenscyclusmanagementbenadering van opdrachtgevers - Industrialisatie bouwproces - Nieuwe opdrachtgevers en samenwerkingsvormen op basis van nieuwe businessmodellen - Terugtrekkende overheid - Toenemende behoefte aan beschikbare hernieuwbare energie en alternatieve brandstoffen - Behoeftte aan functieverandering en/of verbetering van bestaand vastgoed - Toenemende behoefte aan secundaire (gerecyclede) materialen - Export van kennis en kunde naar grote internationale klanten - Invloed van demografische ontwikkelingen op de woonmarkt
Zwaktes	Bedreigingen
- Grote afhankelijkheid van de Nederlandse markt - Financiële prestatie - Kennis installatietechniek in opbouwende fase - Orderportefuille voor de lange termijn nog onvoldoende gevuld - Aanwezigheid in capaciteitgedreven markten - Lopende reorganisatie	- Marktkrimp door economische omstandigheden - Nieuwe (internationale) toetreders - Juridisering van de maatschappij - Beschikbare arbeidscapaciteit met hoogwaardige (technische) kennis - Financiële instellingen terughoudend met langlopende projectfinanciering - Politieke besluitvorming rond wet- en regelgeving

Uit de SWOT-analyse leiden we af wat de belangrijkste uitdagingen zijn voor Ballast Nedam in 2013. Dat zijn het verhogen van de kwaliteit van de resultaten en het verbeteren van de financiële positie

1. In 2012 bracht Ballast Nedam de blootstelling omlaag aan verliesgevende traditionele markten die sterk door capaciteit worden gedreven. We hebben geanticipeerd op de aanhoudend verslechterende marktomstandigheden door een capaciteitsreductie door te voeren binnen een aantal bedrijven die actief zijn op deze traditionele markten. Voor de regionale infrabedrijven betrof dit een reductie van in totaal circa 60 procent (dit is inclusief de reorganisatie van 2011). Dit percentage ligt hoger dan de percentuele teruggang van deze markt. Daarnaast zijn de organisaties aangepast binnen de clusters Bouw & Ontwikkeling (een reductie van ruim 15 procent), Specialisme (een reductie van circa 30 procent bij de voorspanning, het asfalt en het funderingsbedrijf) en Toelevering (een reductie van circa 10 procent). Bij de hieraan gerelateerde reorganisaties vervielen meer dan 500 arbeidsplaatsen.
2. Ballast Nedam versnelde de aanpassing van het profiel van een grote speler in traditionele markten naar een vooraanstaande speler op integrale projecten en de vier niche-markten. De reorganisaties van 2012 versterken de integrale organisatiestructuur. Ze zijn gericht op opschaling van regionale bouwbedrijven, het aanbrengen van meer uniformiteit, synergie en marktgerichtheid. De focus op de corebusiness is hiermee verder aangescherpt.

3. Ballast Nedam heeft een goede uitgangspositie in de markt voor modulaire bouw-systemen. Het bedrijf heeft eigen productielocaties waar onder geconditioneerde en gecontroleerde omstandigheden modulaire bouwsystemen worden geproduceerd. In 2013 zet Ballast Nedam in op verdere product- en conceptontwikkeling. Verdieping en verbreding van de afzetmarkt blijven hierbij aandachtspunten. Het modulaire bouwen is een passend antwoord op de levenscyclusmanagementbenadering van opdrachtgevers en de veranderende maatschappelijke wensen en eisen van eindklanten. Het biedt oplossingen voor de beschikbare arbeidscapaciteit, omdat de hoeveelheid werkzaamheden op de bouwplaats afneemt. Daarnaast verhoogt het de veiligheid, wordt het aantal logistieke stromen sterk gereduceerd en wordt omgevingshinder beperkt. De producten voldoen aan de hoge eisen voor gebruikskwaliteit en comfort, zijn terug-neembaar en bieden flexibele oplossingen voor levensloopbestendigheid.
4. De projectontwikkeling en de bouw- en infrasector zijn in het algemeen laat-cyclisch ten opzichte van de algemene economische ontwikkeling en de conjunctuurschommelingen. De vooruitzichten voor de bouwproductie voor de woningmarkt en lagere bestedingen door de overheid voor infrastructurele werken geven voor deze markten ook in 2013 een pessimistisch beeld. Het portfolio van Ballast Nedam kenmerkt zich door een spreiding van activiteiten:
 - De nichemarkten waarin Ballast Nedam actief is zijn goed renderende markten met een groeiperspectief. Ballast Nedam zal zijn strategische focus op deze niche-markten onverminderd doorzetten.
 - Ballast Nedam biedt integrale oplossingen gericht op de hele levenscyclus. Naast ontwikkeling en realisatie zal Ballast Nedam zich ook in 2013 richten op langjarig onderhoud en beheer, en functieverandering of -verbetering van bestaand vastgoed.
5. Hoewel het de ambitie is om de komende jaren het geïnvesteerd vermogen in vastgoed te verlagen verwachten we de komende tijd hier niet veel van. Dat komt door de aanhoudende stilstand op de markt.

3.5 Vooruitzichten

In 2012 hebben we een strategische keuze gemaakt om zoveel mogelijk weg te gaan van de aanhoudend slechte markten die sterk door capaciteit worden gedreven. We blijven ons richten op de markten waar Ballast Nedam op een onderscheidende manier toegevoegde waarde kan leveren. Dit zijn de integrale projecten, de niches met groeiperspectief zoals bijvoorbeeld de offshore windmolens en het kansrijke modulaire bouwen. Hiermee passen we versneld het profiel van de onderneming aan. Door deze strategische focus, de verminderde blootstelling aan verliesgevende markten en de goede orderportefeuille verwachten we over 2013 een operationeel resultaat van ongeveer 15 miljoen euro te behalen.

4

Segmenten

In dit hoofdstuk schetsen we per segment de marktontwikkelingen en de behaalde resultaten en rapporteren we de voortgang van onze actieplannen.

Onder invloed van de steeds verder verslechterende markten hebben we in 2012 het tempo verhoogd waarmee we de strategie uitvoeren die gericht is op de prima renderende markten van integrale projecten en nichemarkten. Het profiel van Ballast Nedam verschuift daarmee sneller van een grote speler in de traditionele markten naar een vooraanstaande speler op de integrale projecten, zoals de pps-projecten, en een aantal nichemarkten, zoals de offshore windmolens. De regiobedrijven en een aantal specialistische bedrijven die met name actief zijn in de sterk door capaciteit gedreven markten, zijn drastisch aangepast. In alle segmenten geven we hoge prioriteit aan de transitie van het bedrijf van een aanbod-gerichte naar een vraaggestuurde bouwonderneming, met integrale oplossingen voor de hele levenscyclus van projecten.

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 onderhoudt infrastructuurprojecten vanuit een centraal gestuurde organisatie. Hierbij maakt het onderscheid tussen Noord en Zuid. Daarnaast heeft het cluster zijn nichemarkt Industriebouw apart gepositioneerd, waardoor zijn klanten landelijk bediend worden. Het cluster kent twee product-marktcombinaties (pmc's), te weten Ballast Nedam Parking en Ballast Nedam Geluidwering.
- Het cluster Ballast Nedam Infra Speciale Projecten realiseert complexe infrastructuur- en industriebouwprojecten in Nederland, alle internationale projecten van Ballast Nedam en de offshore windmolenprojecten. Procesbeheersing van ontwikkeling en ontwerp tot en met realisatie staat hierbij centraal.

4.1.1 Marktentwikkelingen

Het volume in de infrastructuurmarkt ging omlaag. Dit resulteerde in een moordende concurrentie en grotere prijsdruk in een aantal sterk door capaciteit gedreven marktsegmenten. Het prijsniveau in de openbare regionale aanbestedingsmarkt voor de traditionele contracten zakte tot beneden kostprijs. Ook voor de grote langjarige projecten en in de nichemarkt industriebouw nam de concurrentie toe. De nichemarkt offshore windmolens bleef onverminderd goed.

4.1.2 Resultaten

x € 1 miljoen	2012	2011
Omzet	496	523
EBIT	10	14
Marge	2,1%	2,7%
Orderportefeuille	900	1 152
Activa	214	228

Infrastructuur behaalde een 4 miljoen euro lager resultaat van 10 miljoen euro door met name de toegenomen reorganisatiekosten. Infrastructuur leverde over het geheel genomen echter een prima prestatie gegeven de in het afgelopen jaar verder verslechterde markten. Zonder rekening te houden met de reorganisatiekosten in beide jaren behaalde Infrastructuur namelijk een gelijk resultaat van 17 miljoen euro als over 2011. Uitstekende resultaten van de grote projecten overtroffen de verliezen van de regiobedrijven.

Op de grote projecten in uitvoering in de niches offshore windmolens en industriebouw werden uitstekende resultaten behaald. Zo was het hefschip Svanen in 2012 heel goed bezet op drie offshore windmolenprojecten in Denemarken en Engeland. Na de 111 fundaties voor het offshore windpark Anholt te hebben geplaatst, is het Heavy Lift Vessel (HLV) Svanen in 2012 ingezet voor London Array en Gunfleet Sands 3. Inmiddels heeft HLV Svanen bijna 400 offshore monopiles geïnstalleerd.

Het project multifuelcentrale Magnum voor Nuon zal in de eerste helft van 2013 worden opgeleverd.

De regiobedrijven maakten in 2012 verlies. Nadat al eind 2011 een 20 procent capaciteitsreductie was doorgevoerd is in 2012 nogmaals een 50 procent capaciteitsaanpassing doorgevoerd. Dit betekent dat in anderhalf jaar tijd het werknemersaantal van boven de 500 naar ongeveer 200 gaat. Deze aanpassing is vele malen groter dan de volumedaling in de markt. Het is dan ook een strategische keuze om de regionale aanbestedingsmarkt voor de kleinere traditionele contracten te verlaten en ons te richten op de grotere meer integrale projecten. De blootstelling aan deze verliesgevendende markt gaat daarmee omlaag.

De huidige regionale districtenorganisatie is gecentraliseerd, waarbij de verwerving volledig centraal plaatsvindt, en de uitvoering wordt aangestuurd vanuit Noord en Zuid. De nichemarkt Industriebouw is apart gepositioneerd en gaat ook landelijk opereren. Bij zowel verwerving als Industriebouw wordt nadrukkelijk de samenwerking gezocht met het cluster Infra Speciale Projecten.

In 2012 was Infrastructuur niet succesvol in het winnen van pps-projecten. In de aanbesteding van het pps-project aansluiting A1-A6 werden we tweede en nadat de partijen hun definitieve biedingen hadden ingediend voor het complete systeem van twee tramlijnen in de stad Groningen heeft de opdrachtgever het pps-project gestopt.

Ballast Nedam is actief op de nichemarkt van alternatieve brandstoffen door het investeren in tankstations en het realiseren, beheeren, exploiteren en onderhouden van tankstations. De bedrijven CNG Net en LNG24 investeren in openbare netwerken van groengastankstations voor de particuliere markt en tankstations voor

LNG (Liquefied Natural Gas) voor de transportmarkt. CNG Net behaalde een prima hoger resultaat en opende in december haar 50^{ste} openbare tankstation. Daarnaast beheert CNG Net zeven tanklocaties op maat voor klanten die op groengas rijden, zoals bijvoorbeeld Connexxion in de Stadsregio Arnhem Nijmegen. CNG Net verstevigde zijn 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 tien jaar groengas aan alle 225 stadsbussen van Connexxion in de Stadsregio Arnhem-Nijmegen. Dit betekent een uitbreiding van ongeveer zes miljoen kilogram groengas per jaar. CNG Net en Attero bieden gemeenten gezamenlijk aan om te gaan rijden op het eigen gemeentelijke gft- en restafval, waaruit Attero groengas maakt, dat CNG Net vervolgens lokaal teruglevert als duurzame brandstof voor mobiliteit.

Minister Schultz van Haegen van Infrastructuur en Milieu heeft in september 2012 het eerste openbare LNG-vulstation van Nederland geopend in Zwolle. Dit station in Zwolle bedient vele transporteurs die schoner en stiller rijden op LNG. De transportsector herkent de strategische voordelen van LNG als schone en economisch aantrekkelijke brandstof en investeert daar in toenemende mate in.

De totale activa van Infrastructuur daalde van 228 miljoen euro tot 214 miljoen euro. De orderportefeuille daalde van 1 152 miljoen euro eind 2011 tot 900 miljoen euro door de goede voortgang op een aantal grote langjarige projecten en doordat er in het afgelopen jaar geen grote nieuwe projecten zijn verworven. De komende jaren zullen aansprekende projecten een grote productie leveren, zoals het in een vernieuwende contractvorm verworven integrale A2-project in Maastricht en het grote langjarige pps-project A15 Maasvlakte – Vaanplein. Goed nieuws was de afronding begin dit jaar van de financiering voor het grote Duitse offshore windmolenproject Butendiek. Het contract voor het ontwerpen, leveren en plaatsen van 80 funderingen van ongeveer 250 miljoen euro was al eind 2011 in de orderportefeuille opgenomen. Ook begin 2013 verwierf Ballast Nedam een contract voor een windmolenpark in de Noordoostpolder. Ballast Nedam ontwerpt, levert en installeert de funderingen voor 48 windturbines in het water langs de dijken van de Noordoostpolder. De financial close moet in het voorjaar van 2014 worden afgerond en het project zit nog niet in de orderportefeuille.



Minister Schultz van Haegen van Infrastructuur en Milieu: 'Het is belangrijk dat we voor deze schone brandstof een dekkende infrastructuur creëren; zonder vulstations geen transporteurs die op LNG overgaan. Door een toename van vraag en aanbod zal LNG economisch aantrekkelijker worden. Dat past prima bij ons doel om een bepalende speler te zijn bij de internationale overgang naar duurzame mobiliteit.'

4.1.3 Actieplannen

Het segment Infrastructuur richt zich primair op het verbeteren van de operationele prestaties, het uitbouwen en ontwikkelen van product-marktcombinaties en het vergroten van de pps-portefeuille. Hierna rapporteren we de voortgang die in 2012 is geboekt.

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-artinformatiemanagement kunnen toepassen. Wij hebben daarom drie doelen geformuleerd:

- *Bouw Informatie Modellen (BIM) hanteren in alle nieuwe design & constructcontracten, zodat vanaf 2013 BIM standaard wordt toegepast bij al dit type contracten.*

Bij alle grotere en integrale projecten van het segment Infrastructuur wordt BIM gebruikt. Het principe bij het segment Infrastructuur is 'ja, tenzij'. De ervaring leert inmiddels dat het gebruik van BIM al in de tenderfase van toegevoegde waarde is voor de aanbestedingsstrategie en in de uitvoeringsfase zorgt voor borging van het ontwerp. Door de procedure tenderbrief-projectbrief-projectplan is het gebruik van BIM geborgd binnen de organisatie.

- *Ons bedrijfshandboek toetsen aan de waarden van 'lean management', zodat we kunnen laten zien dat we efficiënt werken.*

In 2012 zijn binnen het segment 75 medewerkers, onder wie directie, kader en werkvloer, naar de opleiding Lean Management geweest. Een van de concrete acties die hieruit volgden, was het updaten van het bedrijfshandboek naar versie 2.0, waarbij onze processen en procedures opnieuw tegen het licht zijn gehouden. Bij deze verbeterslag wordt onder andere gebruikgemaakt van de Lean-methodiek Value Stream Mapping (VSM).

In 2013 gaan naar verwachting nog eens 75 mensen uit het segment Infrastructuur naar de Lean-opleiding. Het segment Infrastructuur heeft als doelstelling dat het binnen vier jaar concrete stappen heeft gezet om een lerende organisatie te zijn, met als basis de Lean-methodiek.

- *De veiligheid borgen en verbeteren door een centrale officer voor Health Safety Security Environment (HSSE) aan te stellen.*

In 2012 is binnen het cluster Infra Speciale Projecten een HSSE-officer aangesteld. Deze heeft tot taak onze mensen aan te spreken op houding en gedrag, en waar gewenst tools en hulpmiddelen ter beschikking te stellen aan al onze medewerkers om het veiligheidsbewustzijn te verbeteren. Het is nadrukkelijk niet de bedoeling dat veiligheid alleen bij de HSSE-officer geborgd is. Veiligheid is en blijft te allen tijde een verantwoordelijkheid van de lijnorganisatie.

Binnen het cluster is tegelijkertijd de stuurgroep Veiligheid opgericht. Deze stuurgroep bespreekt op regelmatige basis hoe het met veiligheid gesteld is binnen Infra Speciale Projecten en monitort of de afgesproken acties ook daadwerkelijk tot uitvoering komen. Vanuit de stuurgroep Veiligheid is de HSSE-officer daarnaast linking pin met de Ballast Nedam-werkgroep Veiligheid. Het segment Infra heeft de OSHA-richtlijn geïmplementeerd en loopt daarmee voorop binnen Ballast Nedam.

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. Wij hebben op dit gebied de volgende drie doelen geformuleerd:

- *Hooggespecialiseerde kennis inzetten voor nieuwe product-marktcombinaties op het gebied van drink-, koel- en afvalwater, waar mogelijk ook internationaal.*

In 2012 is een onderzoek gestart naar een product-marktcombinatie Water. Het betreft hier vooralsnog drinkwater in de internationale markt van Ballast Nedam. Onderdeel van dit onderzoek is de financiering van dergelijke projecten, aangezien de ervaring leert dat in de landen waar de grootste behoefte aan drinkwater is, de middelen niet voorhanden zijn om tot drinkwaterinfrastructuur te komen. Hier wordt dan ook nadrukkelijk gekeken naar 'tight-aid'-financieringsmogelijkheden. Ballast Nedam heeft niet de ambitie om ook de zuiveringstechniek en de mechanische en elektrische scope tot zijn taken te maken. Daarom besteden we aandacht aan strategische, niet-project-gebonden samenwerking. Hierbij maken we gebruik van een in huis ontwikkelde partnersselectietool.

Wat betreft de product-marktcombinatie Koelwatersystemen zijn we verder. In 2012 hebben we onze diensten een aantal malen wereldwijd aangeboden aan onze strategische partner Mitsubishi Heavy Industries. Ook onderzoeken we hier of er nog andere strategische partners mogelijk zijn, aan wie we onze diensten kunnen aanbieden.



We kijken voortdurend naar manieren om onze multidisciplinaire kennis op het gebied van water in te zetten voor industriële opdrachtgevers. In 2012 hebben we opdracht verkregen voor de bouw van een nieuwe waterzuiveringsinstallatie voor BP Raffinaderij in Rotterdam. De nieuwe installatie is gebaseerd op een actief slijbproces en zal in 2014 operationeel zijn.

- *Duurzame parkeeroplossingen uitbouwen, zoals de herbruikbare ModuPark®-garage.*

In 2012 zijn een aantal variabelen aan de mogelijkheden van de herbruikbare ModuPark®-garage toegevoegd. Zo heeft het Meander Medisch Centrum in Amersfoort gekozen voor een ModuPark®-garage als permanente parkeervoorziening met 800 parkeerplaatsen voor zijn medewerkers. De gevel bestaat uit boomstammen afkomstig van de bomen die moesten wijken voor de bouw van het nieuwe ziekenhuis. De garage gaat hierdoor volledig op in de bosrijke omgeving. De P+R-parkeergarage JavaPark in het hart van Almelo kreeg een kunstwerk als gevelbekleding. Het kunstwerk, façade moiré, bestaat uit roodgekleurde aluminium platen, die zich als een soort weefsel rondom de parkeergarage vouwen. In samenwerking met een aanbieder van fietsparkeersystemen onderzoeken we de mogelijkheden om geïntegreerde parkeeroplossingen voor auto en fiets aan te bieden.

- *De mogelijkheden onderzoeken om tunnelonderdoorgangen te standaardiseren, die nu veelal op locatie worden gebouwd.*

In navolging van de bestaande modulaire producten Modupark® en iQwoning® van Ballast Nedam, de modulaire bouwsystemen van Ursem Bouwgroep en het Plug and Play Core-concept (zie paragraaf 1.3.1.1 *Modulaire productmerken* op pagina 21) is in 2012 gestart met een modulair idee voor de Tunnelalliantie van ProRail. Met deze Tunnelalliantie beoogt ProRail een efficiëntere realisatie van spoorkruisingen onder het spoor, door zijn klanten een verkeerstunnel aan te bieden als ware het een consumentenproduct, tegen vaste en lagere tarieven. De kennis en ervaring die Ballast Nedam heeft opgebouwd met modulair bouwen, wordt gebundeld ingezet om maximale toegevoegde waarde te kunnen bieden. Naar verwachting krijgt de Tunnelalliantie in 2013 zijn beslag.

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 voor de businesscases die we in eigen beheer ontwikkelen. We hebben drie doelen geformuleerd:

- *De pps-portefeuille laten groeien tot in totaal vijf projecten in 2014, door in 2012 een pps-project op de publieke markt te verwerven.*

In 2012 heeft Ballast Nedam geen pps-project verworven. In de pps-aanbesteding voor de aansluiting A1-A6 van Diemen tot Almere is Ballast Nedam tweede geworden. Nadat de partijen hun definitieve biedingen hadden ingediend voor het complete systeem van twee tramlijnen in de stad Groningen, heeft de opdrachtgever het pps-project gestopt.

- *De businesscases positioneren op de private markt: CNGNet / LNG24 biedt (vloeibaar) aardgas voor de transportsectoren; Biomethaan kan zorgen voor de productie en afzet van groengas.*

Behalve voor vrachtwagens is LNG ook een schoon alternatief voor vervoer over water. LNG24 onderzoekt ook de markt voor het bunkeren van binnenvaartschepen. Omdat bij een schip de brandstofkosten relatief hoger liggen, is de terugverdientijd van de extra investering korter. Daarbij moet de scheepvaart de komende tijd gaan investeren in schonere technologieën, omdat de SO₂-emissie-eisen voor zowel de zeevaart als de binnenvaart worden aangescherpt.

- *Het pps-model doorontwikkelen voor kleine projecten, op basis van de resultaten van het pilotproject.*

Onder de naam 'pps local' brengt Ballast Nedam de mogelijkheden van DBFM(O)-contracten voor decentrale overheden onder de aandacht. Vanaf een omvang van circa 25 miljoen euro kan pps local al meerwaarde hebben, die oploopt voor grotere of gecombineerde projecten. Een absolute noodzaak om gekwalificeerde marktpartijen aan boord te krijgen, is een betrouwbare aanbestedingsprocedure met vergoeding van gemaakte kosten.

Vanuit zijn rol als kenniscentrum zal de business unit Concessies in 2013 kennisdeling structureel aanpakken en de bestaande initiatieven beter borgen in de organisatie. Het gaat dan vooral om de kennis en ervaring die we hebben opgedaan in de afgeronde tenders.

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 en onderhoudt vastgoedprojecten tot een omvang van circa 40 miljoen euro.
- 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.

4.2.1 Markontwikkelingen

De markten zijn in het afgelopen jaar verder verslechterd en we verwachten voor het komende jaar nog een verdere daling van het volume. Daardoor is de concurrentie voor nieuwe projecten stevig met lagere prijzen tot gevolg. De woningmarkt is volledig vastgelopen door het lage consumentenvertrouwen. De inmiddels doorgevoerde beperkingen op het verkrijgen van financiering, dalende prijzen en nog altijd wijzigende fiscale behandeling van de hypotheekrente zijn daar mede debet aan. De beperktere investeringsruimte van de woningcorporaties zette nog verder druk op het volume in de woningmarkt. Op de wat langere termijn zijn we positiever over de woningmarkt. Doordat de bevolking nog groeit, het aantal bewoners per woning daalt en de lage productie van woningen gedurende een aantal jaren neemt het tekort verder toe, zowel kwantitatief als kwalitatief. In de kantorenmarkt zal het herstel wat langer duren, gezien de huidige grote leegstand en de trend dat er steeds minder kantoorruimte per medewerker wordt gebruikt. De renovatie- en onderhoudsmarkt, alsmede het transformeren van leegstaand vastgoed naar andere functies biedt goede kansen.

4.2.2 Resultaten

x € 1 miljoen	2012	2011
Omzet	573	642
EBIT	(26)	8
Marge	(4,6%)	1,2%
Orderportefeuille	731	693
Activa	314	346

Bouw & Ontwikkeling behaalde een operationeel verlies van 26 miljoen euro door bijzondere afwaarderingen van gronden en door reorganisatiekosten. Maar zelfs zonder rekening te houden met de afwaarderingen en de reorganisatiekosten in beide jaren daalde het resultaat van 17 miljoen euro over 2011 tot 2 miljoen euro. De grote projecten leverden een prima bijdrage. De regionale bedrijven en de vastgoedontwikkeling maakten verlies. In het afgelopen jaar zijn daarop de zeven regionale bouwbedrijven geherstructureerd. Deze zeven zijn omgevormd tot drie opgeschaalde regionale bedrijven met een uniforme structuur om de efficiency en marktgerichtheid te verhogen en beter aan te sluiten op de nieuwe marktvolumes. Hierbij vervielen meer dan 200 van de circa 1100 arbeidsplaatsen.

De omzet van Bouw & Ontwikkeling daalde met 11 procent tot 573 miljoen euro. Onderliggend daalde de omzet bij alle activiteiten met uitzondering van de beheeractiviteiten. Ballast Nedam Beheer, actief op de werkgebieden huisvesting, mobiliteit en energie, wist de omzet te verhogen door het langjarig beheer voor de pps-projecten.

De nieuwbouw voor de ministeries van Veiligheid en Justitie en Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties is twee maanden eerder dan gepland overgedragen aan de Rijksgebouwendienst. Het complex geldt als het grootste kantoor- en rijksgebouw van Nederland en is in een recordtijd van 47 maanden gebouwd. De Rijksgebouwendienst beschikt hiermee over een flexibel kantoorgebouw, dat aansluit bij de huidige werkprocessen en eenvoudig is aan te passen aan toekomstige behoeften van de ministeries.

Ook de grote projecten in de nichemarkt van ziekenhuizen, Meander Medisch Centrum in Amersfoort en het universitair medisch centrum Erasmus MC in Rotterdam, verlopen geheel volgens de planning. Ondanks de moeilijke marktomstandigheden en de grote herstructurering van de regiobedrijven is de orderportefeuille gestegen met 38 miljoen euro tot 731 miljoen euro. Grote gewonnen projecten zoals de Openbaar Vervoer Terminal in Breda, het nieuwe Hilton hotel op Schiphol en de renovatie en uitbreiding van het hoofdkantoor ASR in Utrecht droegen hieraan bij.

Ballast Nedam heeft het contract verworven voor de bouw van het nieuwe 'upper-upper-scale' Hilton hotel op Schiphol, een ontwikkelings- en investeringsproject van Schiphol Hotel Property Company, een onderdeel van Schiphol Real Estate. Het project kenmerkt zich door een hoog afwerkingsniveau en een hoge productiesnelheid; prestaties die we in een complexe werkomgeving moeten leveren. In de tenderprocedure heeft Schiphol de Economisch Meest Voordelige Inschrijving (EMVI) geselecteerd door kwaliteitscriteria op te nemen, die sturen op een zekere, soepele en overlastvrije uitvoering van het werk. Het bestaande Hilton Hotel blijft in gebruik tot het nieuwe hotel is opgeleverd. De bouw van het hotel wordt gestart in februari 2013 en de oplevering staat gepland voor medio 2015.

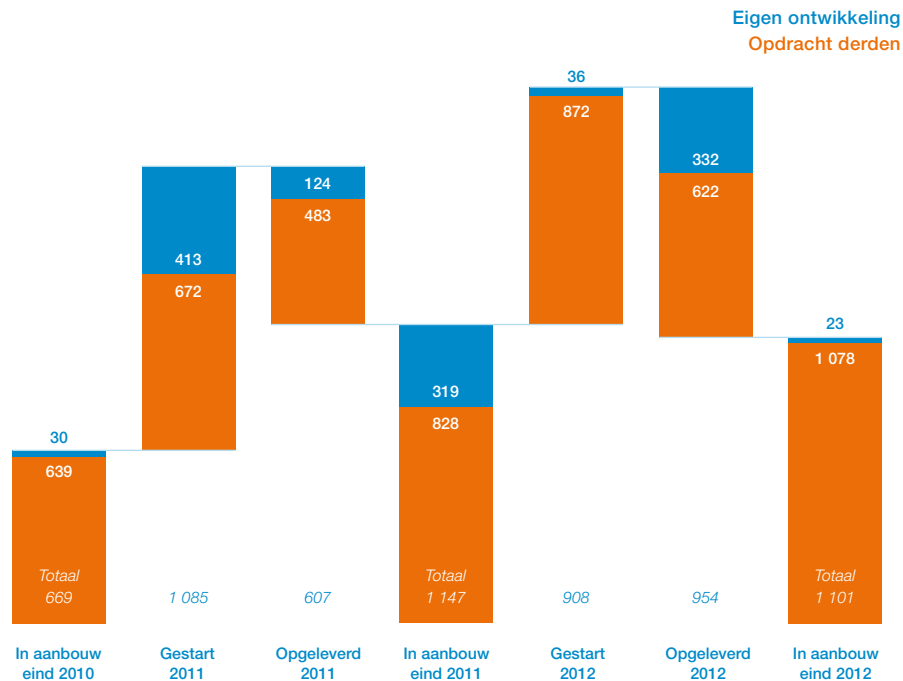
Ballast Nedam en Kuijpers Centrale Projecten hebben definitief opdracht gekregen voor de grootschalige renovatie van het hoofdkantoor van verzekeraar ASR in Utrecht. Deze renovatie is een complex en integraal project, doordat het pand wordt gerenoveerd terwijl grote delen ervan in gebruik blijven. Ook stelt ASR hoge eisen aan de duurzaamheid van het pand. Hierdoor voldoet een van de grootste kantoorgebouwen in Nederland na de renovatie aan de voorwaarden van Het Nieuwe Werken. Het hernieuwde kantoor telt dan 2.800 werkplekken voor 4.000 fte. De bouwwerkzaamheden starten eind 2012. De oplevering is naar verwachting eind 2015.

De activa van Bouw & Ontwikkeling daalden met 32 miljoen euro tot 314 miljoen euro.

4.2.2.1 Vastgoedontwikkeling

De woningbouwactiviteiten namen af van 1 147 woningen in aanbouw eind 2011 tot 1 101, waarvan nog maar 23 woningen uit eigen ontwikkeling. In 2012 werden er 954 woningen opgeleverd.

Aantal woningen gestart en opgeleverd in 2012



Exposure vastgoedontwikkeling

x € 1 miljoen	2012	2011
Grondposities	152	154
Projecten in aanbouw onverkocht	6	13
Projecten opgeleverd onverkocht	18	12
Totaal in de balans	176	179
Afbouwverplichtingen onverkocht	1	7
Aankoopverplichtingen grondposities	39	24
Verplichtingen buiten de balans	40	31
Exposure vastgoedontwikkeling	216	210

De totale exposure op de vastgoedontwikkeling, bestaande uit de investeringen in grondposities, de investeringen in onverkocht vastgoed en de nog onvoorwaardelijk na te komen verplichtingen daarop is in 2012 met 6 miljoen euro toegenomen tot 216 miljoen euro. Daarnaast daalden de voorwaardelijke aankoopverplichtingen met 16 miljoen euro van 159 miljoen euro eind 2011 tot 143 miljoen euro. Hoewel het de ambitie is om de komende jaren het geïnvesteerd vermogen in vastgoed te verlagen verwachten we de komende tijd hier niet veel van. Dat komt door de aanhoudende stilstand op de markt.

De totale investering in onverkocht vastgoed, opgeleverd en in aanbouw tezamen, is in 2012 ongeveer gelijk gebleven en bedroeg 24 miljoen euro. Het aantal onverkochte woningen daalde van 110 woningen eind 2011 tot 67 woningen. Het aantal onverkochte opgeleverde woningen nam met 20 woningen toe tot 56. Deze zijn verdeeld over 13 projecten.

Het opgeleverde onverkochte vastgoed nam per saldo met 6 miljoen euro toe tot 18 miljoen euro. Het nam toe door de opleveringen van het verhuurde hotel in Sittard - onderdeel van het grote integrale herontwikkelingsproject Kloosterkwartier - en van de

20 onverkochte woningen. In 2012 werd de verhuurde winkel in Arena Poort in Amsterdam van 1 350 m² verkocht. Naast de 56 woningen bestond verder het opgeleverde onverkochte vastgoed uit 4 112 m² verhuurd en 1 000 m² onverhuurd commercieel vastgoed.

Grondposities

x € 1 miljoen	2012	2011
1-jan	154	160
Netto (des)investeringen	19	2
Afwaardering	(21)	(8)
31-dec	152	154
Cumulatieve afwaardering	39	18

Jaarlijks, of eerder indien hier een indicatie voor bestaat, wordt per grondpositie een planwaardering opgesteld met gebruikmaking van scenario-analyses. Alle toekomstige kasstromen worden contant gemaakt tegen een vermogenskostenvoet van 9 procent. Deze kasstromen op het huidige prijsniveau worden niet geïndexeerd. Verder wordt er rekening gehouden met een afslag voor het verkoopprijsico van 3 procent en wordt er geen rekening gehouden met het resultaat op de bouw. De boekwaarde van de grondbank bevat nauwelijks rente- en voorbereidingskosten.

De grondposities daalden met 2 miljoen euro tot 152 miljoen euro, bestaande uit een netto investering van 19 miljoen euro en een afwaardering van 21 miljoen euro.

De netto investeringen van 19 miljoen euro bestonden grotendeels uit de investeringen in de tweede fase van de gebiedsontwikkeling Strand Resort Nieuwvlietbad en de levering van de gronden in Langendijk. De nog uitstaande onvoorwaardelijke aankoopverplichtingen voor gronden namen met 15 miljoen euro toe tot 39 miljoen euro, waarvan 22 miljoen euro in de periode 2014 tot en met 2018 en 17 miljoen euro in 2019 en later valt. Deze toename betrof met name een woningbouwlocatie in Hazerswoude waarvoor de woonbestemming was verkregen. Van de eerste fase start de verkoop nog dit jaar.

De afwaardering van 21 miljoen euro betrof 23 posities verdeeld over de gehele grondbank van ongeveer 100 posities. Deze afwaardering is voor ongeveer de helft toe te rekenen aan het later realiseren van de woningen dan eerder gepland. De andere helft van de afwaardering wordt verklaard vanuit lagere verkoopprijzen en een lager verwacht aantal woningen per positie. In 2011 betrof de afwaardering van 8 miljoen euro met name een zestal grondposities voor woningbouw in het noordoosten van Nederland. De cumulatieve afwaardering op grondposities nam daarmee toe van 18 miljoen euro eind 2011 tot 39 miljoen euro. Dat is 20 procent op de gehele grondbank sinds 2008.

Het ingeschatte ontwikkelingspotentieel van de grondbank daalde met 17 procent van 12 000 woningen eind 2011 tot ongeveer 10 000 door het ontbinden van een aantal samenwerkingsovereenkomsten waarvoor nog geen gronden waren aangekocht en door lagere inschattingen van het aantal te realiseren woningen op een aantal posities.

Indien de woningmarkt nog veel verder zou verslechteren kan dat leiden tot nadere afwaarderingen van de grondposities. Analyses laten zien dat dit risico op afwaarderingen gevoeliger is voor de fasering van de realisatie in de tijd dan voor de prijsontwikkeling.

Voor de presentatie van nieuwbouwprojecten aan geïnteresseerden is in 2012 het innovatieve concept 3D Woonvisualisatie ontwikkeld. Dit betreft toekomstige bewoners optimaal bij de bouw van hun woning, geeft hun de regie over de bouwopties en laat hen in 3D kennismaken met hun nieuwe woonomgeving. Ballast Nedam heeft het nieuwe concept in eigen beheer gerealiseerd, in samenwerking met gameontwikkelaar Vertigo Games uit Rotterdam.

- Krachtig gebied;**
relatief goed draaiende markt
met sterke marktpotentie

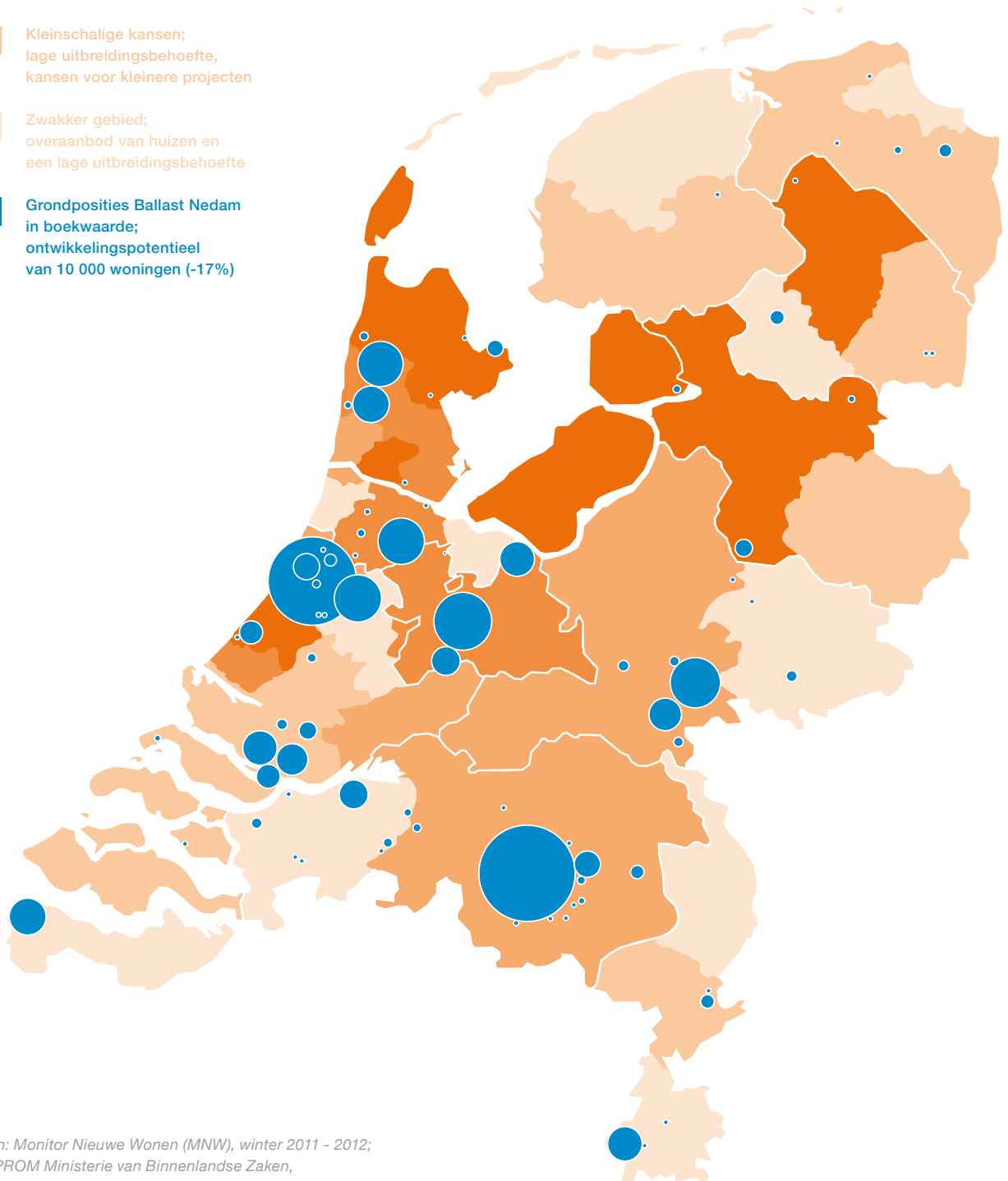
- Potentiegebied;**
nu een langzame markt,
goede/sterke kansen voor de toekomst

- Neutraal gebied;**
gebieden die stabiele inkomsten opleveren;
geen verlies/winst

- Kleinschalige kansen;**
lage uitbreidingsbehoefte,
kansen voor kleinere projecten

- Zwakker gebied;**
overaanbod van huizen en
een lage uitbreidingsbehoefte

- Grondposities Ballast Nedam**
in boekwaarde;
ontwikkelingspotentieel
van 10 000 woningen (-17%)



bron: Monitor Nieuwe Wonen (MNW), winter 2011 - 2012;
NEPROM Ministerie van Binnenlandse Zaken,
DG Wonen, Bouwen en Integratie.

De 3D Woonvisualisatie is al via internet beschikbaar, bijvoorbeeld op www.deplataanvanhelsdingen.nl. Geïnteresseerden in dit project in Vianen kunnen kiezen uit drie zeer complete woningtypen en meer dan dertig optiemogelijkheden om hun woning helemaal op maat te maken. De 3D Woonvisualisatie voert alle keuzes direct door en maakt ook de kosten inzichtelijk.

Ballast Nedam gaat in opdracht van Arcade het nieuwbouwproject *CalandTower* realiseren. Dit project bestaat uit een woontoren met 104 (sociale) huurappartementen en een bovengrondse parkeergarage met parkeerplaatsen voor de toekomstige bewoners van de woontoren. Ballast Nedam biedt een toekomstbestendige parkeeroplossing met een ModuPark®-parkeergarage die met de ontwikkeling van Laakhaven-West kan meegroeien tot op termijn 250 parkeerplaatsen. *CalandTower* is onderdeel van de nieuw te realiseren wijk Laakhaven-West, aan de zuidrand van het centrum van Den Haag.

Woonbedrijf, woningcorporatie in Eindhoven, en Ballast Nedam ontwikkelen 74 energie-neutrale huurwoningen in Tongelresche Akkers/Berckelbosch in Eindhoven. Ballast Nedam levert de gronden en de iQwoningen®, die Woonbedrijf afneemt en zal gaan verhuren.

De iQwoningen® zijn in zes weken klaar. De eerste helft van de woningen wordt nog voor de zomer van 2013 sleutelklaar opgeleverd, de tweede helft volgt kort na de zomer. Qua bouwstijl en hoogwaardige kwaliteit sluiten de nieuwe huurwoningen precies aan bij de koopwoningen die Ballast Nedam al gebouwd heeft in de wijk. De woningen zijn energie-neutraal door extra goede isolatie, zoals triple glas, extra dakisolatie en kierdichting, en door toepassing van verschillende duurzame installaties, zoals zonnepanelen.

Woonbedrijf vindt het belangrijk voor de wijkontwikkeling om de bouwproductie in Tongelresche Akkers/Berckelbosch weer op gang te brengen door te beantwoorden aan de grote vraag naar huurwoningen in het prijssegment rond de 680 euro.

Bouw & Ontwikkeling heeft zijn positie op de renovatie- en onderhoudsmarkt versterkt door vijftien projecten over te nemen met een volume van ongeveer 20 miljoen euro en door de lopende onderhoudswerkzaamheden over te nemen van Bouwbedrijf van Bree. Deze overname is een waardevolle versterking van Bouwborg in de regio's Brabant en Limburg.

4.2.3 Actieplannen

De focus van het segment Bouw & Ontwikkeling ligt op het verbeteren van de operationele prestaties en het verbeteren van het bestaande productenpakket. Deze focus blijft ook voor 2013 van kracht en wordt aangevuld met het versterken van de commerciële structuur van de nieuwe organisatie. Hierna rapporteren we de voortgang die in 2012 is geboekt.

Operationele prestaties verbeteren door procesbeheersing en door kennis te bundelen

Om aan de vraag uit de markt te kunnen blijven voldoen, richt onze organisatie zich op de transitie van een aanbodgerichte naar een vraaggestuurde bouwonderneming met integrale oplossingen voor de hele levenscyclus van vastgoed. De organisatiestructuur is daarmee beter uitgelegd voor markt- en productontwikkeling en kan sneller inspelen op veranderende behoeften en wensen van klanten.

Deze nieuwe organisatiestructuur is gericht op samenwerking, professionalisering en vernieuwing, waarbij het primaire proces centraal staat. Er is een duidelijke structuur voor de bedrijven om optimaal te profiteren van elkaars expertise en sterktes. Het volledige primaire proces vindt binnen de bedrijven plaats. Daarbij is het belangrijk dat er meer synergie tussen de bedrijven ontstaat.

Dit gebeurt vanuit drie regiobedrijven en drie ontwikkelbedrijven. Deze ontwikkelbedrijven zijn Ballast Nedam Ontwikkelingsmaatschappij, ABL2 – een creatief en innovatief bedrijf dat de business ondersteunt – en het nieuwe onderdeel Ballast Nedam Nieuwe Business. Ballast Nedam Nieuwe Business omvat alle activiteiten die erop gericht zijn om een nieuwe business in de markt te zetten of de levenscyclus ervan te verlengen.

Bestaande productenpakket verbeteren en nieuwe productmarkt-combinaties ontwikkelen

Ballast Nedam wil zijn positie in de horizontale keten op het gebied van beheer en onderhoud versterken. Met de herpositionering van het cluster Bouw & Ontwikkeling is ook Bouwborg verder geprofessionaliseerd. In de nieuwe regio-indeling is Bouwborg binnen de vestigingen verantwoordelijk voor nazorg-, onderhouds- en herstel-, verbouw- en renovatiewerkzaamheden, aangevuld met kleinschalige nieuwbouw. Daarnaast heeft elke regio minimaal één vestiging met een aantal specialismen, zoals renovatie. De Bouwborg-organisaties werken met korte lijnen en zijn flexibel, zodat ze proactief op de markt kunnen inspelen.

Onze dienstverlening rond iQwoning® is verbeterd met onder andere de energie-neutrale iQwoning® en de 3D Woonvisualisatie. Deze digitale verkooptool betreft toekomstige bewoners optimaal bij de bouw van de woning, geeft hun de regie over de bouw-opties en laat hen in 3D kennismaken met de woning en de woonomgeving.

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, kosten-leiderschap en inkoopsterkte.

4.3.1 Marktentwikkelingen

Het volume in de markten voor de specialistische bedrijven ging ook omlaag aangezien deze grotendeels afgeleide markten zijn van die van de infrastructuur en van de bouw.

4.3.2 Resultaten

x € 1 miljoen	2012	2011
Omzet	262	252
EBIT	(10)	-
Marge	(3,8%)	0,0%
Orderportefeuille	90	89
Activa	131	139

De omzet steeg daarentegen wel met 10 miljoen euro tot 262 miljoen euro. Dit kwam door uitvoering van de grote projecten in uitvoering zoals het A2-project in Maastricht, het pps-project Maasvlakte – Vaanplein, het Erasmus Medisch Centrum in Rotterdam en de Amstelcampus in Amsterdam.

Naast opdrachten voor ontwerp, bouw en onderhoud van tankstations voor CNG, LNG en waterstof op de nichemarkt alternatieve brandstoffen, is in 2012 ook het contract verworven voor levering, exploitatie, beheer en onderhoud van 270 nieuw te plaatsen elektrische oplaadpunten in de gemeente Utrecht. Ballast Nedam is contractpartij in de raamovereenkomst en werkt hiervoor samen met Greenchoice, leverancier van groene stroom, eNovates, producent en leverancier van laadoplossingen, en serviceprovider Blue Corner. Gezamenlijk bieden wij een totaaloplossing voor elektrisch rijden, als onderdeel van het actieplan Schoon Vervoer 2010-2014 van de gemeente Utrecht.

Ook heeft Ballast Nedam de aanbesteding Groene kracht gewonnen voor het installeren van PV-panelen voor diverse overheidsgebouwen en bewoners in de regio Arnhem-Nijmegen. Dit is het eerste succes op het gebied van duurzame energieopwekking door zonnekracht, na het succesvol lanceren van het interne PV Privé. In dit project kunnen medewerkers tegen een aantrekkelijk tarief PV-panelen laten monteren op hun eigen woning.

In Duitsland hebben we het eerste project uitgevoerd met onze gepatenteerde Direct Drill-methode. Het betreft het uitvoeren van een boring voor een aanlanding van elektra-transportkabels met een methode waarbij vanaf één zijde in één werkgang de definitieve productbuis wordt aangebracht.

De vraag naar specialistische saneringskennis in de Belgische markt is groter dan in Nederland. Wij hebben onze positie in deze markt verder verstevigd door zowel voor de Vlaamse als voor de Waalse overheid een aantal grondsaneringsprojecten uit te voeren. De komende jaren voorzien wij een stabiele markt in deze specifieke sector.

Ballast Nedam heeft zijn installatiekennis versterkt door de overname van T&H B.V. T&H is een hooggekwalificeerd adviesbureau op het gebied van gebouwgebonden installatietechniek voor woningbouw, utiliteitsbouw, renovatieprojecten en groot onderhoud. Deze overname past prima in de strategie, omdat installatiekennis een steeds belangrijkere plaats inneemt bij integrale projecten. T&H is onderdeel van de business unit IPM Technische Installaties, specialist in installatietechniek ten behoeve van energievoorziening en mobiliteit.

De specialistische bedrijven stelden teleur en maakten een verlies van 10 miljoen euro. Er waren grote verliezen bij de voorspanning, het asfalt en het funderingsbedrijf. In de daarop ingezette herstructurering zijn bij deze drie bedrijven ongeveer 30 procent van de arbeidsplaatsen vervallen. Zonder rekening te houden met de reorganisatiekosten ging het resultaat ook terug van break-even over 2011 tot 7 miljoen euro verlies.

De orderportefeuille bleef ongewijzigd op 90 miljoen euro en de totale activa zijn gedaald met 8 miljoen euro tot 131 miljoen euro.

4.3.3 Actieplannen

Het segment Specialismen handhaaft de focus op de drie thema's die in 2012 zijn geformuleerd, namelijk het beter aansluiten van de activiteiten op het segment Bouw & Ontwikkeling, het terugdringen van de omgevingsbelasting van bouwactiviteiten en het uitbreiden van de activiteiten op het gebied van secundaire grondstoffen. Hierna rapporteren we de voortgang die in 2012 is geboekt.

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

Het segment Bouw & Ontwikkeling wordt bediend door de afdeling Bouwtechniek van Ballast Nedam Engineering. De afdeling is de vaste partner voor alle engineering van de iQwoning® en wil die rol ook gaan vervullen voor Ursem Modulaire Bouwsystemen.

Het onderzoek van de markt voor aanleg en onderhoud van daktuinen, richt zich op de ontwikkeling van een nieuw product dat zeer geschikt zou kunnen zijn voor gevelbegroening. De markt voor het onderhoud van daktuinen sluit goed aan op het onderhoud aan kantoortuinen, waarin Ballast Nedam Infra Specialiteiten al actief is.

In de utiliteitsbouw is vaak sprake van zware en complexe fundaties, al dan niet in combinatie met meerlaagse ondergrondse parkeergarages. De kennis van de business units die gespecialiseerd zijn in bouwkampen, funderingen, boringen en verankeringen, is daarbij van groot belang. De samenwerking met Bouw & Ontwikkeling op dit gebied is in 2012 verder geïntensiveerd. De bedrijven zijn betrokken bij diverse aansprekende projecten, zoals de Openbaar Vervoer Terminal (OVT) in Breda, het Stads kantoor in Venlo en de Amstelcampus in Amsterdam.



MODUPARK®, AMERSFOORT

ModuPark® is een modulaire en demontabele parkeergarage. ModuPark® kan worden toegepast als uitbreiding op een bestaande parkeergarage of als extra parkeer capaciteit voor korte of middellange termijn. Na gebruik kan de garage worden gedemonteerd en herbouwd op een nieuwe locatie, in dezelfde of een andere vorm.



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, gericht op de volgende aspecten:

- De vervoersbewegingen van en naar onze bouwplaatsen terugdringen.
- De geluidsbelasting van het materieel in kaart brengen.
- Voor deze twee aspecten beschikken we nog niet over voldoende bruikbare gegevens om te kunnen rapporteren. De ervaring die we opdoen bij met name grote, binnenstedelijke projecten, wordt ingezet om innovaties te stimuleren.
- Meer groengas/CNG gaan gebruiken als schonere brandstof voor vervoer.

We hebben het energieverbruik in 2012 met 2 procent weten te reduceren ten opzichte van 2008. Gezien het vele rijdende materieel binnen dit cluster, betekent dit voornamelijk een reductie in gebruik van dieselolie. We hebben een proef uitgevoerd met een hybride graafmachine die een nog lager brandstofverbruik heeft dan onze state-of-the-artmachines. De resultaten zijn veelbelovend. Daarnaast is het aantal CNG-auto's in ons wagenpark met 10 procent gegroeid naar 40 procent.

Onze activiteiten met secundaire grondstoffen uitbreiden

De business unit Milieutechniek gaat een partnerschap aan met Elvisto (Immocom/Powercem) en Recircle om pakhoudende afvalstoffen om te zetten in secundaire materialen.

Om in te spelen op de groeipotentie van de Belgische reinigingsmarkt is in 2012 het reinigings- en opslagcentrum Zutendaal in gebruik genomen voor de opslag van 175 000 ton grond en grondstoffen. Om aan de vraag te kunnen blijven voldoen, zijn wij van plan om het terrein in 2013 met 4 hectare uit te breiden. Door de inzet van de mobiele grondreiniger kan deze uitbreiding grotendeels worden gerealiseerd met grond en grondstoffen uit de eigen voorraad.

Op de markt van afvalenergiecentralebodemas (AEC-bodemas) ontwikkelen Feniks Recycling en Ballast Nedam Milieutechniek gezamenlijk nattereinigingstechnologieën voor bodemas op de locatie Nauerna van NV Afvalzorg. De kleinere proeven, die in 2012 ook elders zijn gedaan, zullen het komende jaar worden opgeschaald.

De ontwikkelingen op het gebied van 'enhanced landfill mining' worden op de voet gevolgd. Onze technieken zijn immers zeer geschikt voor het terugwinnen van waardevolle grondstoffen uit vuilstortplaatsen.

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 en modulaire producten realiseren.

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 Markontwikkelingen

Binnen het segment treden er verschillen op, hoewel alle bedrijven te maken hebben met een zeer competitieve markt. De vraag naar grondstoffen daalt, waardoor de prijzen onder druk staan. De prefabbetonsector kampt met overcapaciteit en forse prijsdalingen, vooral voor standaardproducten als palen en vloeren.

Op de markt voor modulair bouwen zien we een groeiende vraag naar huurwoningen in het geliberaliseerde segment. Tegelijkertijd hebben opdrachtgevers projecten voor studentenhuusvesting uitgesteld, in afwachting van duidelijkheid van de overheid over het huurniveau.

De markten voor de hoogwaardige harde stenen en voor de teruggewonnen grondstoffen waren nog redelijk te noemen. Grote druk was er op de leveringen van grondstoffen aan de betonindustrie en prefabmarkt.

4.4.2 Resultaten

x € 1 miljoen	2012	2011
Omzet	216	232
EBIT	2	4
Marge	0,9%	1,7%
Orderportefeuille	56	54
Activa	205	221

De omzet van Toelevering ging met 16 miljoen euro omlaag tot 216 miljoen euro als gevolg van de mindere marktomstandigheden in Nederland. Vorig jaar was er nog extra omzet door de leveringen vanuit de Noorse groeve aan de Maasvlakte.

Het operationele resultaat nam met 2 miljoen euro af tot 2 miljoen euro door met name afwaardering van de activa van Rademakers Gieterij en van een prefabbedrijf. Zonder rekening te houden met afwaarderingen en reorganisatiekosten nam het operationele resultaat toe van 7 miljoen euro over 2011 tot 9 miljoen euro. Deze verbetering werd met name gedragen door het verkleinen van operationele verliezen van prefabbedrijven en een goede afhandeling van een claim.

De grondstoffenbedrijven behaalden een lager maar positief resultaat door de gedaalde omzet. Op de nichemarkt voor secundaire grondstoffen behaalde Feniks Recycling evenals over 2011 een prima bijdrage. Dit komt door de hoge metaalprijzen, want de slinkende infrastructuurmarkt zette de afzet van de resterende bodemassen onder druk. Door de prijsdruk als gevolg van de slechte marktomstandigheden en de opstartfase van de iQwoning®-fabriek maakten de prefabbedrijven nog een beperkt verlies. De nieuwe deelnemingen Ursem Modulaire Bouwsystemen en Concrete Valley droegen positief bij.

De orderportefeuille van 56 miljoen euro bleef op een ongeveer gelijkblijvend niveau. Onderliggend nam de orderportefeuille bij Feniks Recycling toe en nam die bij de prefabbedrijven af.

De activa van Toelevering namen met 16 miljoen euro af tot 205 miljoen euro door met name de afwaarderingen van de activa met 7 miljoen euro.

Ballast Nedam zet in op het modulair bouwen als een innovatieve, industriële wijze van bouwen onder geconditioneerde omstandigheden. Dit biedt een optimale prijs-kwaliteitverhouding, snelheid, flexibiliteit en duurzaamheid. Toelevering heeft in het afgelopen jaar haar positie versterkt met de deelneming in Ursem Modulaire Bouwsystemen. Deze modulaire bouwsystemen worden toegepast voor de realisatie van utilitaire gebouwen en gebouwdelen zoals studentenwoningen, zorgcentra, scholen, detentiecentra, hotels en prefab badkamers. Ballast Nedam bedient nu met de iQwoning®, Ursem Modulaire Bouwsystemen en ModuPark®, het modulaire product voor parkeergarages, zowel de nieuwbouw- als de renovatiemarkt van de woning- en utiliteitsbouw met modulaire concepten. Ballast Nedam heeft ten behoeve van het wereldkampioenschap voetbal 2022 in Qatar de Plug and Play Core gepresenteerd. Dit is een modulair stadionconcept dat zo is ontwikkeld dat de montage, transport, terugneembaarheid en hergebruik in verschillende vormen eenvoudig zijn.

Door de oprichting van Concrete Valley samen met Microbeton, is onze positie versterkt op de markt voor technologisch en architectonisch hoogwaardige betonoplossingen van lichtgewicht- en ultrahogesterktebeton.

Ballast Nedom heeft een uitstekende positie in de nichemarkt van de secundaire grondstoffen. In Engeland heeft het bedrijf Feniks Recycling zeven installaties in gebruik voor het terugwinnen van secundaire grondstoffen uit assen van afvalverbrandingscentrales. In het afgelopen jaar verstevigde Feniks Recycling zijn leidende positie in Engeland door het afsluiten van het contract voor het realiseren van een installatie in Norfolk die naar verwachting eind 2015 operationeel zal zijn. Wij voorzien de komende jaren een verdere groei in deze nichemarkt.

4.4.3 Actieplannen

Het segment Toelevering richt zich op drie prioriteiten, die ook voor 2013 leidend blijven en die versneld zullen worden voortgezet. Hierna rapporteren we de voortgang die in 2012 is geboekt.

De operationele prestaties verbeteren door focus, 'lean management' en kostprijsverlagende investeringen

Om onze fabrieken gezond te kunnen maken en houden, brengen we focus aan binnen het bestaande productenpakket door de principes van lean management toe te passen en kostprijsverlagende investeringen te doen. Door te specialiseren en ons te concentreren op de producten waarin we uitblinken, kunnen we toegevoegde waarde voor Ballast Nedom leveren.

In het Modulair Bouwen heeft Toelevering haar positie versterkt met de deelneming in de Ursem Modulaire Bouwsystemen. Deze modulaire bouwsystemen worden toegepast in utilitaire gebouwen, zoals studentenwoningen, zorgcentra, scholen, detentiecentra en hotels. Deze innovatieve, industriële wijze van bouwen onder geconditioneerde omstandigheden biedt een optimale prijs-kwaliteitverhouding, snelheid, flexibiliteit en duurzaamheid en mogelijkheden voor demontage en hergebruik.

Ballast Nedom en Microbeton hebben gezamenlijk Concrete Valley opgericht. Het bedrijf richt zich op technologisch en architectonisch hoogwaardige betonoplossingen van lichtgewicht- en ultrahogesterktebeton. Op de productielocatie in Bergen op Zoom worden de kennis en kunde van Waco Lingen Beton gecombineerd met de duurzame producten van Microbeton. Deze slanke en lichte producten van ferrocement worden toegepast bij architectonisch hoogwaardige nieuwbouwprojecten, renovatie en herontwikkeling.

Haitsma richt zich meer op nieuwe prefabproducten, zoals tribune-elementen, windmolenfundaties, hoogspanningsmasten en producten voor de nichemarkt industriebouw.

Omnia heeft een nieuwe tralieliggermachine in gebruik genomen en heeft in eigen beheer een randbekisting voor de breedplaatvloer ontwikkeld. TBS Soest heeft in samenwerking met een machinebouwer een nieuwe kolkenmachine ontwikkeld en geïnstalleerd. Bij de asfaltcentrales in Tiel en Amsterdam zijn investeringen in warmhoudsilo's gerealiseerd, waardoor de externe markt beter bediend kan worden.

Bijdragen aan de product-marktcombinaties van Ballast Nedom door samenwerking

Het aanbod van Ballast Nedom verschuift naar specifieke product-marktcombinaties met een hogere toegevoegde waarde.

De iQwoning® is in 2012 verder ontwikkeld tot een product dat alle fasen van ontwikkeling, realisatie, beheer en hergebruik verenigt. Door de introductie van de nieuwe breedtemaat van 6,30 meter, zijn de mogelijkheden van de iQwoning® verder uitgebreid tot levensloopbestendige woningen en twee-onder-een-kapwoningen.

Daarnaast is er ook een volledig energieneutrale iQwoning® beschikbaar. Woonbedrijf, woningcorporatie in Eindhoven zal de eerste 74 energieneutrale iQwoningen® in

ONDERGRONDSE FIETSENSTALLING, ROTTERDAM

Het nieuwe Rotterdam Centraal wordt een vervoersknooppunt van regionale en internationale betekenis. Door de komst van de HSL-Zuid en RandstadRail is de verwachting dat het aantal reizigers in 2025 zal zijn toegenomen tot zo'n 323.000 per dag. Ballast Nedam bouwt een ondergrondse fietsenstalling van circa 5.000 m2 met ruimte voor meer dan 5.100 fietsen.

Tongelresche Akkers/Berckelbosch in Eindhoven verhuren. De mogelijkheden worden verder verkend met opdrachten als de realisatie van het nieuwe kantoor voor de asfaltcentrale in Tiel. Door de modulaire opbouw is ook hergebruik of herplaatsing van het product mogelijk.

De deelneming in Ursem Modulaire Bouwsystemen heeft al snel geleid tot opdrachten op het gebied van studentenhuysvesting, zoals voor 256 hotelkamers in The Student Hotel in Amsterdam voor City Living. Ursem Modulaire Bouwsystemen en Ballast Nedam Engineering onderzoeken de mogelijkheden om een modulaire badkamer te ontwikkelen en produceren. Hiermee richten we ons specifiek op het aspect functieverandering binnen de renovatiemarkt.

De uitgangspositie op de markt van primaire en secundaire grondstoffen benutten

Onze positie op de markt voor primaire grondstoffen is in 2012 verder versterkt door de volgende twee ontwikkelingen. Ballast Nedam heeft de afgegraven mergel en toutvenant (een zand-grindmengsel dat bestaat uit korrels van uiteenlopende grootte, van zeer klein tot zeer grof) van Avenue2 aangekocht om deze na bewerking weer als grondstof op de markt aan te bieden. De groeve van Bremanger biedt inmiddels de specifieke gradatie 1/5 inch aan, die van belang is voor de offshore-industrie.

Op de nichemarkt voor secundaire grondstoffen heeft Feniks Recycling in Engeland het contract getekend voor de achtste installatie voor het terugwinnen van secundaire grondstoffen uit assen van afvalverbrandingscentrales in Norfolk, die eind 2015 operationeel zal zijn. Ook zijn er concrete plannen gemaakt voor vervanging van de bestaande installatie in Cleveland en uitbreiding met een negende installatie in Ipswich.

In de Green Deal met het ministerie van Infrastructuur & Milieu is verdere kwaliteitsverbetering van bodemas overeengekomen. Ballast Nedam is een van de marktleiders in de markt van AEC-bodemas. Feniks Recycling en Ballast Nedam Milieutechniek ontwikkelen nattereinigingstechnologieën voor bodemas in samenwerking met en op de locatie Nauerna in samenwerking met NV Afvalzorg. De kleinere proeven, die in 2012 ook elders zijn gedaan, zullen het komende jaar worden opgeschaald.



'Ik ben verantwoordelijk
voor de veiligheid van
iedereen in de buurt
van de kraan'

Alfred Korteland - kraanmachinist

5

Risico en risicobeheersing

In dit hoofdstuk leest u hoe Ballast Nedom omgaat met risico's. De eerste paragraaf laat zien hoe de organisatie is ingericht om risico's te beheersen. Daarna leest u wat de belangrijkste risico's zijn waarmee Ballast Nedom te maken krijgt. Ook geven wij u een overzicht van specifieke risico's die op dit moment een rol spelen.

5.1 Risicomanagement en interne beheersing

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

5.1.1 Risicofilosofie

Optimaal risicomanagement houdt in dat we risico's tijdig identificeren, ze vervolgens prioriteren (korte termijn, middellange termijn), beoordelen op beheersbaarheid en de kosten analyseren die beheersing met zich meebrengt, afgemeten aan het haalbare resultaat. Ballast Nedom wil de onderkende en geprioriteerde risico's zo goed mogelijk beheersen. De belangrijkste uitgangspunten daarbij zijn:

- Risicomanagement is voor Ballast Nedom een kerncompetentie, die steeds dieper zal worden verankerd in onze governancestructuur.
- De bereidheid van Ballast Nedom om risico's te nemen beperkt zich tot 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. De risicobereidheid van Ballast Nedom is behoudend tot zeer behoudend.
- De clusterdirecties en het overige management identificeren, prioriteren, beheersen en analyseren de risico's op ondernemingsniveau. Het doel is het risicomanagementproces binnen de clusters en bedrijfsonderdelen te monitoren en de risico's zo goed mogelijk te mitigeren.

- Ballast Nedam leeft de relevante wet- en regelgeving na, evenals de interne regelgeving en gedragsnormen.

5.1.2 Organisatie

Ballast Nedam stuurt zijn operaties aan vanuit een structuur van vier segmenten met daarin zes clusters, die gevormd zijn op basis van producten en processen. De clusterdirecteuren vormen met de Raad van Bestuur de Concernraad van Ballast Nedam.

Om te voorkomen dat business units 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 in het Contract Committee. 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. Deze voorwaarden zijn vastgelegd in een overzicht van handelingsbevoegdheden.

5.1.3 Bevoegdheden en taakverdeling

Voor projecten die wij voor eigen rekening ontwikkelen, maken we vooraf een risicoanalyse waarin we de kernrisico's identificeren en de beheersmaatregelen verwerken in de volledige ontwerpfase en in de uitvoeringsfase. De bevoegdheden van het decentrale management zijn duidelijk gedefinieerd in de '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.

5.1.4 Rapportage

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 uit:

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

De Raad van Bestuur bespreekt de gang van zaken per kwartaal met de clusterdirecties en met de directeuren van de ondersteunende diensten. 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 business units.

5.1.5 Algemene beheersmaatregelen

Binnen Ballast Nedam beheersen we risico's met verschillende instrumenten: we waarborgen de kwaliteit van het management (bijvoorbeeld door periodieke managementrapportages met daaraan gekoppelde gesprekken), we voeren een corporategovernancebeleid, we volgen de gedragscode en de rapportage- en accountingsrichtlijnen en we werken met een managementinformatiesysteem. Ballast Nedam gebruikt ook een handleiding voor de financiële verslaggeving en financiële verantwoordingsprocedures. Hierin verwerken we voortdurend de veranderende regelgeving en inzichten, zodat de handleiding altijd actueel is.

Naast de reguliere accountantscontroles voert Ballast Nedam geautomatiseerde data-audits uit op het niveau van de administratie van een business unit. Het centraal cashmanagementsysteem bewaakt dagelijks liquiditeitsbeslag en -behoefte vanaf projectniveau. Ballast Nedam bevindt zich in een overgangsfase waarin gedeeltelijke centralisatie plaatsvindt. Hierbij voeren wij ook één financieel systeem in.

5.1.6 Contractuele risicobeheersing

Onder invloed van de toenemende juridisering van de maatschappij, wordt de integrale contractuele beheersing van projecten steeds belangrijker. De stafafdeling Legal helpt bij het maken, vastleggen, bewaken én verdedigen van onze afspraken met opdrachtgevers en opdrachtnemers. Door een integrale aanpak van vraagstukken over recht, contracten en verzekeringen kunnen wij risico's van projecten en bedrijfsonderdelen efficiënter contractueel beheersen. De vaste contactpersoon onderhoudt intensieve contacten met zijn bedrijfsonderdeel om preventief contractuele risico's te signaleren en proactief te kunnen optreden als risico's zich voordoen. Op een deel van de projecten worden gespecialiseerde contractmanagers ingezet in zowel de tender- als de uitvoeringsfase. Assurantiën complementeert de risicobeheersing vanuit Legal, door de risico's die voor verzekering in aanmerking komen en onze aansprakelijkheid voldoende af te dekken. Legal heeft daarnaast een zelfstandige rol om risico's of (dreigende) overtredingen van interne regels en wet- en regelgeving te signaleren en melden.

5.1.7 Raad van Commissarissen en auditcommissie alert op risico's

Het risicoprofiel van Ballast Nedam en de interne risicobeheersings- en controlesystemen komen aan de orde in elke vergadering met de Raad van Commissarissen en de auditcommissie. Of Ballast Nedam de ondernemingsdoelstellingen behaalt in het licht van aanvaardbaar geachte risico's, is deels bepalend voor de remuneratie van de leden van de Raad van Bestuur. De auditcommissie vergadert ten minste drie keer per jaar samen met de voorzitter en CFO van de Raad van Bestuur en de externe accountant. In 2013 zal hierbij ook de Chief Compliance & Risk Officer (CCRO) aansluiten. 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 paragraaf 8.2 *Bericht van de Raad van Commissarissen* op pagina 154.

5.1.8 Evaluatie

De interne risicobeheersingssystemen en de interne controlesystemen van Ballast Nedam worden regelmatig geanalyseerd en geëvalueerd. Het raamwerk voor interne controle heeft nadrukkelijk een plaats in de manier waarop de business units en clusters hun businessplanning en rapportages vormgeven.

In 2012 werd duidelijk dat er zich gedurende de afgelopen jaren inbreuken hebben voorgedaan op het compliancebeleid. Besloten is het bestaande compliancebeleid verder aan te scherpen en compliance en integriteit hoge prioriteit te geven binnen de gehele organisatie. We hanteren een *nultolerantiebeleid* en dit is alleen effectief als de manier waarop compliance georganiseerd is op ieder niveau van de organisatie, inclusief alle verschillende business units, effectief functioneert. De nieuwe manier waarop compliance is georganiseerd is met ingang van 1 januari 2013 versterkt door de aanstelling van een CCRO. Een toelichting op de nieuwe structuur vindt u in de paragraaf 6.4.3 *Integriteit* op pagina 119.

Ballast Nedam hanteert een nultolerantiebeleid ten aanzien van zijn gedragscode. Bij meldingen over mogelijke overtredingen wordt een nauwgezet onderzoek opgestart. Indien overtredingen worden geconstateerd, worden er direct maatregelen genomen.

5.1.9 Beoordeling risicobeheersings- en controlesystemen

Op basis van het bovenstaande verklaart de Raad van Bestuur ten aanzien van de financiële verslaggevingsrisico's dat de interne risicobeheersings- en controlesystemen een redelijke mate van zekerheid geven dat de financiële verslaggeving geen onjuistheden van materieel belang bevat. De Raad van Bestuur verklaart voorts dat deze risicoparagraaf met de auditcommissie en de Raad van Commissarissen werd besproken.

5.2 Belangrijkste risico's

Ballast Nedam heeft te maken met risico's die hun oorsprong vinden in verschillende gebieden. We onderscheiden daarbij risico's in relatie tot onze strategie, financiële risico's

en operationele risico's. In deze paragraaf beschrijven we deze soorten risico's en hun gevoeligheid en laten we zien op welke manier Ballast Nedam beheersmaatregelen treft. Ook schetsen we de specifieke risico's.

5.2.1 Risico's in relatie tot onze strategie

De belangrijkste risico's in relatie tot de strategie van Ballast Nedam komen voort uit de economische omstandigheden in de sector, de politieke onzekerheden omtrent overheidsbeleid en wet- en regelgeving, de beschikbare hoogwaardige arbeidscapaciteit en reputatieschade, voortvloeiend uit negatieve beeldvorming over het bedrijf. Deze risico's worden in deze paragraaf achtereenvolgens behandeld.

5.2.1.1 Economische risico's in de sector

De projectontwikkeling en de bouw- en infrasector zijn in het algemeen laat-cyclisch ten opzichte van de algemene economische ontwikkeling en de conjunctuurschommelingen. Het gemiddelde bouwvolume varieert in Nederland: in goede jaren kan de groei variëren van 5 tot zelfs 10 procent, in slechte jaren stagneert het bouwvolume of daalt het met 5 tot 10 procent. Dat is onder meer afhankelijk van de correlatie tussen de economische situatie en de sectorspecifieke ontwikkelingen. 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.

Volgens het Economisch Instituut voor de Bouw (EIB) is in het afgelopen jaar de bouwproductie opnieuw stevig teruggelopen. Na een daling van de bouwproductie met 7 procent in 2012, zal de productie in 2013 met nog eens 5 procent krimpen. De woningbouwinvesteringen lopen volgens het EIB in deze twee jaar tezamen met bijna 20 procent terug.

Ballast Nedam is voornamelijk actief op de Nederlandse markt. De ondernemingsresultaten worden in belangrijke mate beïnvloed door de economische situatie en de wetgeving door en aanbestedingen van de overheid. Ongeveer drie kwart 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 het segment Infrastructuur bestaat in de huidige marktomstandigheden het risico van overcapaciteit, vooral voor de algemene aanbestedingswerken en de reguliere prefabproducten.

Marktrisico's woningbouw

De opbrengsten van het segment 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. Bij projecten in eigen beheer starten we pas met de bouw als we er zeker van zijn dat ten minste 70 procent van de woningen of 100 procent van het zakelijk vastgoed is verkocht of verhuurd.

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

- kosten verlagen;
- projecten kleinschaliger maken;
- intensiever samenwerken met woningcorporaties;
- realisatietijd verkorten;

- woningen fabrieksmatig produceren;
- goedkopere woningen ontwikkelen.

Als de woningmarkten verder verslechteren dan we nu aannemen, bestaat het risico van verdere afwaarderingen op de grondposities, ondanks het feit dat bij de waardering van deze posities nauwelijks rente- en voorbereidingskosten worden toegerekend en er sinds 2008 20 procent op de grondposities is afgewaardeerd. Op lange termijn biedt de woningmarkt juist een extra goed perspectief. Door de onderliggend goede kwaliteit van onze groundbank en de manier waarop we deze waarderen, achten we het risico van een materiële afwaardering op de grondposities van 151 miljoen euro beperkt.

Het Shared Service Centre Ontwikkeling ondersteunt alle clusters in het risicomanagement van vastgoedposities. Dit backoffice stuurt alle secundaire bedrijfsprocessen voor vastgoedontwikkeling aan, en ook de groundbank. Periodiek toetst het Shared Service Centre Ontwikkeling alle ontwikkelingsposities eenduidig juridisch, financieel en commercieel. Hiervoor maakt het gebruik van een geïntegreerd managementinformatiesysteem waarmee grondposities gedurende hun gehele levenscyclus worden beheerst. Een belangrijk onderdeel hiervan is de gestandaardiseerde financiële modellering, voorzien van gevoeligheidsanalyses op basis van scenario's of Monte Carlosimulatie (stochastische simulatie). Dit waarborgt een gedegen risicobeoordeling voor een weloverwogen besluitvorming.

5.2.1.2 Politieke risico's

De bouwsector is erg gevoelig voor politieke besluitvorming. Dat geldt in het bijzonder voor een innovatief bedrijf als Ballast Nedam, dat zich richt op integrale projecten en niche-markten, waarin de continuïteit van beleid en nieuwe wet- en regelgeving een belangrijke rol spelen. Behalve een belangrijke opdrachtgever is de rijksoverheid ook een belangrijke aanjager van meer integrale contractvorming in de bouw en infrastructuur.

De invloed van politieke besluitvorming is voor Ballast Nedam vooral voelbaar op de woningmarkt, de bezuinigingen op langetermijninvesteringen in infrastructuur, regelgeving inzake het gebruik van alternatieve brandstoffen en secundaire grondstoffen en besluiten over investeringen in offshore windenergie. Hieronder lichten we deze onderwerpen kort toe.

[Ingrepen in de woningmarkt](#)

De markt voor koopwoningen is volledig vastgelopen door het lage consumentenvertrouwen. Naast de beperkingen op het verkrijgen van financiering en de dalende prijzen, blijft de onzekerheid over de fiscale behandeling van de hypotheekrente aanhouden. Op de markt voor huurwoningen zorgen de toenemende financieringsproblemen van de woningcorporaties voor meer druk op het volume in de woningmarkt. Het plan van het kabinet om een verhuurdersheffing in te voeren heeft vergaande gevolgen voor de investeringsmogelijkheden van de corporaties.

Hoewel we de precieze gevolgen van het meest recente woonakkoord van februari 2013 moeten afwachten, biedt het akkoord meer duidelijkheid voor de komende jaren en neemt het een aantal nadelen van het oorspronkelijke regeringsbeleid deels weg. Met name duidelijkheid en continuïteit van beleid zijn van belang voor een herstel van de woningmarkt.

[Bezuinigingen op infrastructuur](#)

In de jaren 2014 tot en met 2028 wordt in totaal een bedrag van 6,4 miljard euro bezuinigd op het Infrastructuurfonds. Minister Schultz probeert de pijn eerlijk te verdelen over het spoor, de weg en de vaarwegen. Om de beschikbare middelen optimaal te gebruiken en ondernemerschap en innovatie te bevorderen, zet de overheid in op publiek-private samenwerking bij de aanleg van infrastructuur. Ballast Nedam speelt organisatorisch al geruime tijd in op deze toenemende vraag naar geïntegreerde projectvormen.

Het is voor Ballast Nedam en voor de sector van belang dat de overheid zich op alle niveaus inspant om ondanks de noodzakelijke bezuinigingen te blijven investeren in infrastructuur door geïntegreerde contracten op de markt te brengen.

Regelgeving alternatieve brandstoffen

Ballast Nedam investeert in de exploitatie van alternatieve brandstoffen voor mobiliteit. Alternatieve brandstoffen onderscheiden zich positief ten opzichte van traditionele brandstoffen, doordat ze op het gebied van gezondheid en klimaat beter scoren en op langere termijn uit hernieuwbare bronnen kunnen worden gemaakt. Het gebruik van schonere brandstoffen van fossiele origine als CNG (Compressed Natural Gas) en LNG (Liquefied Natural Gas) beperkt de uitstoot van schadelijke stoffen zoals stikstofoxiden (NOx), fijnstof en roet. Het is van belang dat de Rijksoverheid deze overgang naar duurzame mobiliteit kan bijhouden en vastleggen in relevante wet- en regelgeving. Dat belang deelt Ballast Nedam met de consumenten, vervoersbedrijven, transporteurs en gemeenten die voorop lopen met investeringen in alternatieve brandstoffen.

Wethouder Economie René de Heer van Zwolle: "Omdat er geen duidelijke regelgeving was rondom een innovatie als dit LNG vulstation hebben we als gemeente ook enigszins moeten pionieren. Die inzet is de moeite waard gebleken: we zijn er trots op dat Zwolle nu aan de wieg staat van een netwerk van openbare vulstations voor LNG."

Regelgeving secundaire grondstoffen

De Nederlandse overheid ziet op termijn graag een milieutechnische verbetering van AEC-bodemas. Ballast Nedam heeft als een van de weinige bedrijven voldoende kennis en marktpositie om de bestaande markt te blijven bedienen. Vanuit die positie bepalen we nieuwe toepassingsgebieden en implementeren we de benodigde opwerkings- en reinigingstechnieken, in samenwerking met de afvalenergiecentrales en de Nederlandse overheid. De wet- en regelgeving daarvoor is nog in ontwikkeling en kan de bedrijfsvoering van de desbetreffende business unit beïnvloeden.

Investerings in offshore windenergie

Offshore windenergie is een van de belangrijkste methoden om te voldoen aan de Europese doelstellingen voor duurzame energie. Het totaal aan nationale doelstellingen voor offshore windenergie in 2020 leidt tot een geschatte totale markt van ongeveer 50 000 MW in Noordwest-Europa. Met name de grote Europese energiebedrijven investeren in offshore windenergie, omdat de vraag naar duurzame energie groot is én omdat andere energiebronnen wegvallen. De landen die in offshore windenergie investeren hebben te maken met specifieke marktomstandigheden, die onderling verschillen.

Twee aspecten, die beïnvloed worden door overheidsbeleid en wet- en regelgeving, spelen daarbij in verschillende mate een rol. Het eerste aspect is dat de trend om windparken verder van de kust in dieper water te bouwen kostenverhogend werkt. Het tweede aspect is de mate waarin netbeheerders in staat worden gesteld om de benodigde transportinfrastructuur voor elektriciteitswinning op zee tot stand te brengen. Ballast Nedam houdt rekening met deze aspecten door zich in de breedte goed te informeren over de problematiek van de individuele landen, met name Frankrijk, België, Nederland, het Verenigd Koninkrijk, Duitsland, Denemarken en Zweden. Daarnaast richten we ons op het voortdurend verbeteren van de kostenefficiëntie van onze funderingsoplossingen door innovaties. De *funderingen* omvatten ongeveer een kwart van de benodigde investering voor een offshore windpark.

5.2.1.3 Arbeidscapaciteit

Medewerkers zijn cruciaal voor de waarde van een onderneming. Of we de juiste medewerkers kunnen aantrekken en vasthouden, bepaalt in hoge mate het succes van Ballast Nedam. In deze moeilijke tijden hebben wij afscheid moeten nemen van medewerkers die bijgedragen hebben aan de waarde en het succes van ons bedrijf.

Voor de strategie van Ballast Nedam is het van belang om te kunnen blijven beschikken over arbeidscapaciteit met hoogwaardige (technische) kennis. Vanuit het oogpunt



van dreigende tekorten aan gekwalificeerde medewerkers, is het daarom belangrijk om voldoende instroom te behouden van jonge medewerkers met een diversiteit aan competenties. In de paragraaf 6.4.1 *Goed werkgeverschap* op pagina 103 leest u meer over de maatregelen die we nemen voor het aantrekken, behouden en ontwikkelen van goede en goed gemotiveerde medewerkers.

5.2.1.4 Reputatierisico's

Ballast Nedam heeft een solide en positieve reputatie, wat een waardevol bezit is voor de onderneming. Op het gebied van integriteit en compliance is 2012 voor Ballast Nedam een bewogen jaar geweest vanwege diverse mediaberichten (zie ook paragraaf 6.4.3 *Integriteit* op pagina 119). 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 ten volle dat ze het bestaansrecht van de onderneming kunnen bedreigen. In januari 2013 is een CCRO benoemd, die voor geheel Ballast Nedam het compliance-beleid aanstuurt en zich richt op de implementatie en naleving van de aangescherpte compliancerichtlijnen binnen een nieuw managementsysteem. De CCRO rapporteert zowel aan de Raad van Bestuur als aan de Raad van Commissarissen.

Ballast Nedam integreert compliance in alle aspecten van de ondernemingsactiviteiten. Zo voegen wij waarde toe aan en beschermen wij de belangen van Ballast Nedam, zijn aandeelhouders, medewerkers, klanten, zakenrelaties en andere stakeholders. Om de integriteit van de organisatie te waarborgen, hebben wij het compliancebeleid verder aangescherpt. Ballast Nedam wil een integer bedrijf zijn en verlangt dat niet alleen van zijn medewerkers, maar ook van leveranciers en onderaannemers. U leest hier meer over in de paragraaf 6.5.1 *Ketenverantwoordelijkheid* op pagina 122.

5.2.2 Financiële risico's

Tot de belangrijkste financiële risico's behoren liquiditeit, financiering, valuta en rente en pensioenen. Per onderwerp leest u in deze paragraaf hoe Ballast Nedam deze risico's beheerst.

5.2.2.1 Liquiditeit

De onderneming als geheel loopt een liquiditeitsrisico. Het beheren van de kasstromen van de onderneming (de treasuryfunctie) is centraal georganiseerd.

Het is bedrijfsbeleid om bij de uitvoering van projecten zo veel mogelijk voorschotbetalingen in het contract vast te leggen, in overeenstemming met de fasering van het uit te voeren werk. Daarnaast is het tijdig factureren van uitgevoerd werk van groot belang.

De trend dat het moeilijker is om voorschotbetalingen te krijgen wordt versterkt door de huidige marktomstandigheden. Tijdig factureren ondervindt hinder van administratieve procedures bij opdrachtgevers. Vanwege deze negatieve trend is de druk op werkkapitaal-financiering groot. Op balansdatum is de post onderhanden werk per saldo verslechterd ten opzichte van 2011.

Ballast Nedam beheerst het liquiditeitsrisico door:

- vierwekelijkse kasstroomprognoses te maken;
- de onderhanden werkposities per project vierwekelijks te bespreken;
- gebruik te maken van niet-gecommiteerde kasgeldfaciliteiten van in totaal 60 miljoen euro.

5.2.2.2 Financiering

De belangrijkste financieringen komen van de Rabobank en de FGH-bank en lopen respectievelijk af in 2017 en 2015. Het financieringsrisico is 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 is moeilijker geworden om publiek-private samenwerkingsprojecten (pps-projecten) op de lange termijn te financieren. In vergelijking met de periode voor de kredietcrisis eisen de banken momenteel een grotere garantstelling voor nieuwe pps-projecten. Dit legt een grotere druk op de garantielijnen van de onderneming.

Naast het schaarser worden van bancaire lange termijn vreemd vermogen, zien we ook een toenemende terughoudendheid van banken ten opzichte van de bouw- en vastgoedsector. Om de langetermijnvoordelen van DBFM-projecten te kunnen blijven benutten, richt Ballast Nedam zich steeds meer op institutionele beleggers voor het aantrekken van vreemd vermogen. Een voorbeeld daarvan is ons 20 procentaandeel in het Benelux Secondary PPP Fund I. Meer informatie hierover vindt u in de paragraaf 3.2.1 *Integrale projecten: DBFM(O) / pps-projecten* op pagina 44.

5.2.2.3 Valuta en rente

Ballast Nedam voert op beperkte schaal projecten uit buiten de eurozone. Het valutarisico wordt op projectbasis ingeschat en waar mogelijk ingedekt. In de jaarrekening vindt u op pagina 174 een toelichting en gevoeligheidsanalyse van het valutarisico.

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.

5.2.2.4 Pensioenfondsen

De pensioenregeling van Ballast Nedam is een collectieve beschikbare-premieregeling, waarbij de premie wordt verdeeld op basis van een middelloonregeling. Ballast Nedam betaalt twee derde deel van de premie. De aard van deze pensioenregeling is zodanig dat de eventuele winst of het eventuele verlies voor rekening van de deelnemers komt. Ballast Nedam heeft geen verplichting om bij te storten als het vermogen van het Pensioenfonds te laag is en kan geen fondsen aan de reserves onttrekken als er overschotten zijn.

Stichting Pensioenfonds



De belangrijkste taak van de Stichting Pensioenfonds Ballast Nedam is het uitvoeren van de pensioenregeling voor de UTA-medewerkers van Ballast Nedam.

5.2.3 Operationele risico's

Onder invloed van de verslechterende marktomstandigheden heeft Ballast Nedam in het derde kwartaal van 2012 besloten om het tempo te verhogen waarin de strategie wordt uitgevoerd. Het profiel van de onderneming verschuift daarmee sneller van een grote speler in de traditionele markten naar een vooraanstaande speler op het gebied van integrale projecten en een aantal nichemarkten.

De ingrijpende herstructurering van het bedrijf die daarmee gepaard gaat, draagt het risico in zich, dat deze niet goed wordt uitgevoerd en de organisatie teveel belast. Om dat risico te beheersen worden de voortgang van de herstructurering en de impact ervan zorgvuldig gemonitord.

De projecten van Ballast Nedam gaan gepaard met operationele risico's, die zich kunnen voordoen als personen, processen of systemen tekortschieten. Bij grote tegenvallers op meer projecten tegelijkertijd kan het huidige operationele resultaat sterk dalen, ook gelet op de relatief lage winstmarges. Hiertegenover staat dat onze orderportefeuille gespreid is over meer dan driehonderd projecten en dat geen van deze projecten meer dan 10 procent bijdraagt aan de jaaromzet. Om een goed beeld te krijgen van de projectportfolio en de

bijbehorende operationele risico's, hebben we verschillende mechanismen en controles ingebed in de organisatie om deze te monitoren en tot een acceptabel niveau te beheersen. Daarover leest u hier meer.

5.2.3.1 Beheersing van projectrisico's

Voor de omvangrijke en complexe projecten (in elk geval boven 25 miljoen euro) zijn in de aanbestedingsfase twee reviews verplicht. De afdeling Legal maakt een contractreview waarin de contractuele risico's worden beoordeeld en de business unit Engineering maakt een review van het ontwerp, inclusief de ontwerp- en uitvoeringsrisico's. Daarbij stelt het projectteam een risicoregister op, dat voor het indienen van de aanbesteding wordt besproken met de Raad van Bestuur tijdens het verplichte Contract Committeeoverleg.

De specialistische bedrijven binnen Ballast Nedam brengen tijdens de aanbestedingsfase van projecten hun kennis en ervaring in. Zo komen operationele risico's tijdig aan het licht en kunnen we met de juiste deskundigen de verantwoordelijkheden afstemmen. Wanneer een bepaalde expertise niet binnen het bedrijf aanwezig is, schakelen wij direct partners in om die projectonderdelen met ons uit te voeren, waarbij zijzelf het risico dragen.

In de uitvoeringsfase spelen technische risico's vaak een rol, die in de ideale situatie beheerst worden in de ontwerp- en voorbereidingsfase van het project. Ballast Nedam spant zich in om zijn procesbeheersing voortdurend te verbeteren, de kwaliteit van zijn projecten te borgen en de faalkosten stelselmatig te analyseren. Een van de doorgevoerde procesverbeteringen is het gebruik van Bouw Informatie Modellen (BIM). Hiermee kunnen we in een steeds vroeger stadium de risico's identificeren en passende maatregelen nemen.

Een juiste houding en het juiste gedrag van medewerkers is belangrijk om onnodige risico's in projecten te voorkomen. In ons personeelsbeleid en in ons beleid voor onderaannemers en toeleveranciers richten wij ons scherp op risicogedrag van alle personen die bij onze projecten betrokken zijn en die onder onze verantwoordelijkheid vallen. Met de interne training Basisprincipes risicomanagement brengen we de risicobewustwording van onze medewerkers op een hoger niveau.

Voor projecten sluiten we de gebruikelijke verzekeringen af tegen risico's in de ontwerpfase en de uitvoeringsfase in de bouw. Wij proberen de risico's zo goed mogelijk te beheersen met effectieve beheersmaatregelen. In geval van een onverzekerbaar element nemen wij – in het uiterste geval - een risicopremie op in de begroting. Als een risico toch optreedt, ondanks de uitgevoerde beheersmaatregelen, beïnvloedt dat de marge van een project vaak aanzienlijk.

5.2.3.2 Veiligheidsrisico's

Het veiligheidsbeleid binnen Ballast Nedam is erop gericht een proactieve veiligheidscultuur te creëren en vastgelegd in een veiligheidsbeleidsplan. In paragraaf 6.4.2 *Veiligheid* op pagina 114 leest u welke maatregelen we nemen om een hoog veiligheidsbewustzijn onder onze medewerkers te bewerkstelligen en te handhaven.

In het verzekeren van de constructieve veiligheid van projecten is de rol van de hoofdconstructeur van groot belang. Als gevolg van de marktomstandigheden bestaat het risico dat deze rol uit financiële overwegingen verder onder druk komt te staan en meer te maken krijgt met projecten, die opgeknipt worden in deelcontracten. Ballast Nedam hanteert een integrale en eenduidige benadering van de inzet van het eigen aannemers-ingenieursbureau Ballast Nedam Engineering om dit risico te beheersen. De rol van deze business unit is geborgd in het primaire proces, van hoofdontwerp tot detailengineering.

5.2.3.3 ICT-risico's

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

MINISTERIES, DEN HAAG

In het centrum van Den Haag realiseerde JuBi bv (Ballast Nedam, BAM, Homij en Imtech) het nieuwe onderkomen van de ministeries van Veiligheid en Justitie en Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties. Het kantorencomplex bestaat uit twee torens van 140 meter hoog waarvan de oplevering twee maanden eerder is dan de vier jaar geleden overeengekomen planning.



relatief weinig risico. De ICT-infrastructuur is gebaseerd op een breed scala aan diensten, moderne communicatietechnieken en geavanceerde virtualisatietechnieken voor data-opslag en dataprocessing. 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. Zo is onder meer toegang tot Ballast Nedam-netwerken alleen mogelijk na authenticatie; toegang tot deze netwerken vanaf internet is mogelijk en deze toegang is centraal geregeld met de daarbij behorende beveiligingsmaatregelen; firewalltechnologie is beschikbaar om alleen die applicaties en protocollen door te laten die wenselijk zijn; alle Ballast Nedam-webservers worden maandelijks door externen gecheckt op onvolkomenheden; er zijn toegangsportalen beschikbaar waarop alleen gewerkt kan worden met een door Ballast Nedam verstrekte combinatie van gebruikersnaam en wachtwoord; mobiele hardware is voorzien van managementsoftware (Mobile Iron) waarmee apparatuur op afstand kan worden gewist en of geblokkeerd.

5.2.3.4 Ecologische risico's

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 paragraaf 6.3.1 *Energie* op pagina 92.

Het verantwoord omgaan met beperkt beschikbare grondstoffen is in de toekomst van groot belang voor de continuïteit van onze bedrijfsvoering. Verscherpt overheidsbeleid omtrent de milieuprestaties van gebouwen en infra-werken en het verscherpte Bouwbesluit ten aanzien van materialen is aanleiding geweest dit MVO-onderwerp steviger te verankeren in ons beleid. Het nieuwe onderwerp *materialen* vindt u in paragraaf 6.3.4. op pagina 101.

5.3 Specifieke risico's

Ballast Nedam is betrokken geraakt in verschillende discussies en procedures, die onder meer betrekking hebben op betaling, meerwerk, fouten in de uitvoering of vertraging. In deze paragraaf gaan we kort in op enkele van de grootste procedures.

Blauwestad

De provincie Groningen heeft een procedure aangespannen tegen Ballast Nedam en zijn partner voor een schadevergoeding van 17 miljoen euro voor het ontwikkelproject Blauwestad in Groningen. Gedeputeerde Staten van Groningen stelt zich op het standpunt dat beide partijen eind 2011 ieder 100 kavels in het project hadden moeten afnemen. Ballast Nedam is van mening dat wij in 2007 met toestemming van de provincie rechtsgeldig zijn uitgetreden en dat wij ons hebben gehouden aan de afspraken die destijds zijn gemaakt. Ballast Nedam ziet geen grond voor een schadevergoeding.

Noordzeewind

Met de opdrachtgever van het eerste Nederlandse demonstratieproject voor offshore windenergie speelt een discussie over de financiële afwikkeling van de destijds uitgevoerde reparaties aan de groutverbinding in de funderingen van de turbinemasten. Deze problematiek is onderkend in de eerste generatie windmolenparken en dit heeft inmiddels geleid tot ontwerpaanpassingen.

Parkeergarage Anna van Buerenplein (pAnnaB) / Babylon Den Haag B.V (Babylon)

Babylon vraagt de rechtbank vast te stellen dat bouwcombinatie pAnnaB aansprakelijk is voor de vertraging van het naastgelegen project New Babylon. Babylon raamt de schade – die in een aparte procedure moet worden vastgesteld – op 25 miljoen euro. PAnnaB ziet de procedure met vertrouwen tegemoet.

Nedereindse Plas

De Raad van Arbitrage voor de Bouw heeft Ballast Nedam in het ongelijk gesteld in een geschil met de gemeente Utrecht over het werk de Nedereindse Plas. Voor dit werk heeft Ballast Nedam een folieconstructie ontworpen en uitgevoerd. De raad heeft geoordeeld dat er sprake is van een fout in het ontwerp van de folieconstructie. Om zijn zakelijke belangen te beschermen, heeft Ballast Nedam bij de rechtbank een procedure opgestart om deze arbitrage-uitspraak te vernietigen. Deze procedure is echter niet van invloed op de voortgang van het proces om een scheidingsconstructie te maken tussen stort en plas die voldoet aan de saneringsdoelstellingen. Ballast Nedam heeft er namelijk voor gekozen om de vernietigingsprocedure en het aanpakken van de scheidingsconstructie parallel te laten lopen.

Zandwinplas Cattenbroek

Er is een verschil van inzicht gebleken tussen de gemeente Woerden en Ballast Van Oord over de oplevering van de oevers van de voormalige zandwinplas Cattenbroek. Ballast Van Oord is van mening dat zijn werk is afgerond. Het standpunt van de gemeente raakt aan complexe technische vraagstukken bij zandwinning. De gemeente meent schade te hebben geleden, maar heeft niet voldaan aan het verzoek van Ballast Van Oord om stukken te overleggen die de aansprakelijkheid en schadeomvang onderbouwen. De gemeente heeft het overleg afgebroken en aangekondigd dat zij een juridische procedure voorbereidt.

NMa

De NMa heeft een in 2003 aan Ballast Nedam opgelegde boete verlaagd van 7,9 miljoen euro tot 1,5 miljoen euro. Deze boete was voor mededingingsovertredingen in de periode 1998-2001. Het bedrag is verlaagd naar aanleiding van een tussenuitspraak van het College van Beroep voor het Bedrijfsleven. Het besluit van de NMa ligt nu bij het College van Beroep voor het Bedrijfsleven voor de finale beoordeling.

Bitumen

Het Hof van de Europese Unie heeft een door de Europese Commissie in 2006 aan Ballast Nedam opgelegde boete in hoger beroep per saldo gehandhaafd. De boete van 4,65 miljoen euro was opgelegd voor in de periode 1996-2001 gemaakte inkoopafspraken voor bitumen. Dit besluit valt binnen de voorziening die Ballast Nedam destijds voor deze boete heeft getroffen. Ballast Nedam heeft hoger beroep aangetekend tegen het besluit, omdat het was gebaseerd op onjuiste en onvolledige informatie. Het betreft in de periode 1996 - 2001 een jaarlijkse inkoopvolume van minder dan 2 miljoen euro.

Saoedi-Arabië

In Saoedi-Arabië loopt een procedure over een fiscale claim op een contract uit 1999. Ballast Nedam is van mening dat de verantwoordelijkheid voor deze belastingclaim contractueel bij de opdrachtgever berust en ziet geen noodzaak om een aanvullende voorziening te treffen.



UNIELOCATIE, ROTTERDAM

De Unielocatie is een imposant schoolgebouw dat het eerste onderdeel vormt van de nieuwe gebiedsontwikkeling Hart van Zuid in Rotterdam. Het betreft de bouw van een nieuwe, gezamenlijke school voor Zadkine en LMC Voortgezet Onderwijs. In het gebouw worden drie schooltypen gehuisvest: een VMBO-school, een beroepen-MAVO en een MBO-school.



A portrait of Jorg Raven, a man with short brown hair, looking slightly to the side. He is wearing a grey knitted sweater. The background is a bright, slightly cloudy sky. On the left side of the image, there are several overlapping geometric shapes in shades of orange and yellow.

'De bereidheid om samen
te pionieren en te innoveren
vormen de motor achter
het LNG-station in Zwolle'

Jorg Raven - productmanager LNG-systemen

6

Ons MVO-beleid

In dit hoofdstuk leest u hoe Ballast Nedam zijn MVO-beleid borgt in de organisatie. Ook maakt u kennis met onze MVO-doelstellingen. Vervolgens lichten wij per MVO-thema toe wat ons beleid is, welke doelstellingen wij onszelf voor 2012 hebben gesteld, in hoeverre we deze doelstellingen hebben behaald en welke doelen wij ons voor 2013 stellen.

Maatschappelijk verantwoord ondernemen (MVO) leidt tot nieuwe business. Maatschappelijk verantwoord of duurzaam ondernemen gaat volgens ons om het creëren van waarde voor de maatschappij en het oogsten van maatschappelijke waardering. Ballast Nedam vindt het belangrijk om verantwoordelijkheid te nemen voor de impact die zijn activiteiten hebben op de samenleving als geheel.

Het MVO-speelveld is groot en de bouwsector is hierin een speler met veel invloed. We maken in ons MVO-beleid keuzes op basis van onze stakeholderanalyse. Deze is te vinden in hoofdstuk 7 op pagina 139. Daarnaast analyseren we jaarlijks eventuele verschuivingen in dit speelveld, waarop wij ons beleid aanpassen.

In de volgende figuur ziet u een overzicht van onze MVO-thema's: milieu, medewerker, markt en maatschappij. Binnen ieder thema hebben we onderwerpen benoemd die zowel onze stakeholders als wijzelf belangrijk vinden. De MVO-thema's zijn in 2011 geïntegreerd met de vijf strategische pijlers van Ballast Nedam en ze vormen daarmee een integraal onderdeel van onze strategie. In 2012 hebben we het onderwerp *materialen* toegevoegd onder het MVO-thema *milieu*.



6.1 Borging van MVO-beleid in de organisatie

Verantwoordelijkheid voor MVO is binnen alle bestuursorganen van Ballast Nedam belegd. Er is een helder proces om het MVO-beleid en de doelstellingen vast te stellen, en de Raad van Bestuur accordeert het beleid en de doelstellingen jaarlijks. Voor alle MVO-onderwerpen zijn verantwoordelijken voor beleid en uitvoering aangewezen.

De Raad van Bestuur is verantwoordelijk voor het algehele MVO-beleid. Die verantwoordelijkheid is onderverdeeld in het algemene beleid, de uitvoering van het beleid, het behalen van de doelstellingen en het rapporteren over het MVO-beleid. De Raad van Bestuur benoemt op alle materiële (relevante) MVO-onderwerpen beleidseigenaren en operationeel eigenaren, afkomstig van diverse clusters en bedrijfsonderdelen op verschillende functie-niveaus. De beleidseigenaren hebben de verantwoordelijkheid om voor hun onderwerp het beleid, de doelstellingen en de strategie te bepalen. Van hen verwachten we dat ze dit beleid met deskundigen uit de organisatie bespreken en dat ze doelstellingen formuleren voor zowel de korte als de langere termijn. De resultaten worden ieder kwartaal zowel kwantitatief als kwalitatief gerapporteerd aan de Raad van Bestuur. Tijdens de reguliere Concernraadvergaderingen worden de plannen, risico's en dilemma's besproken en de resultaten geëvalueerd. De Concernraad bestaat uit de Raad van Bestuur en de cluster-directeuren.

Een overzicht van de verantwoordelijken voor de diverse onderwerpen vindt u in onderstaand overzicht.

Functie	Onderwerp
Clusterdirecteur Specialismen	- Energie - Luchtkwaliteit & CO₂
Clusterdirecteur BNBO SP	Afval en recycling
Clusterdirecteur Toelevering	Materialen
Directeur P&O	- Werving en inzet - Binden en boeien - Organisatieontwikkeling, doorstroom en uitstroom - Vitaliteit en gezondheid
Chief Operating Officer	Veiligheid
Chief Compliance & Risk Officer	Integriteit
Directeur Innovatiemanagement	Innovatie
Clusterdirecteur BNI SP	Ketenverantwoordelijkheid
Clusterdirecteur BNBO	Omgevingsmanagement
Directeur Communicatie en Investor Relations	Community investment

Het onderwerp MVO is een vast agendapunt op de agenda's van de Raad van Bestuur en de Concernraad. De Raad van Commissarissen bewaakt en toetst de strategie, op basis van kansen, risico's en resultaten van Ballast Nedam. MVO-onderwerpen zijn hier een integraal onderdeel van. Bij de auditcommissie staat MVO ook structureel op de agenda.

Bij de beloning van clusterdirecteuren, beleidseigenaren en directieleden worden de maatschappelijke resultaten meegenomen. In de targetbrief aan het management staat dat key performance indicators (KPI's) over niet-financiële onderwerpen voor een derde deel meegewogen worden.

In de volgende paragrafen leest u per MVO-thema meer over ons beleid en onze doelstellingen op dat gebied. Daarnaast vindt u een kwantitatieve en/of kwalitatieve evaluatie van het resultaat van de MVO-doelstellingen met daarbij de betekenis voor 2013. Ook vindt u voorbeelden van onze MVO-projecten en de plannen voor 2013. In paragraaf 6.2 geven we een overzicht van de MVO-doelstellingen van 2012 en de behaalde resultaten.

6.2 MVO-doelstellingen

Naast strategische en financiële doelstellingen formuleert Ballast Nedam ook niet-financiële doelstellingen of MVO-doelstellingen. In 2012 hebben we MVO-doelen geformuleerd voor de MVO-thema's: energie, luchtkwaliteit en CO₂-emissiebeleid, afval en recycling, materialen, goed werkgeverschap, veiligheid, integriteit, ketenverantwoordelijkheid, innovatie, omgevingsmanagement en community investment. Elk thema heeft meerdere doelstellingen die onze ambitie laten zien en aangeven hoe wij deze thema's in onze organisatie borgen.



6.3 Levenscyclus denken en doen (milieu)

Bij alle nieuw te ontwikkelen producten, gebouwen of gebieden nemen wij steeds nadrukkelijker de gehele levenscyclus in ogenschouw. Binnen ons milieubeleid gaat onze aandacht uit naar hoe we enerzijds duurzaam kunnen ontwikkelen (energie en materialen) en anderzijds kunnen reduceren (afval, CO₂ en energie). In deze paragraaf leest u hoe wij omgaan met de onderwerpen *energie, luchtkwaliteit en CO₂-emissiebeleid, afval en recycling en materialen*. Per onderwerp vindt u informatie over ons beleid, de doelstellingen voor 2012, de resultaten in 2012 en de doelstellingen voor 2013.

6.3.1 Energie

6.3.1.1 Beleid

Het energiebeleid van Ballast Nedam is erop gericht om de komende jaren met de *Trias Energetica* tot een bedrijfsvoering te komen die energiezuiniger en duurzamer is.

De voorraad fossiele brandstoffen is eindig, en door schaarste en een stijgende vraag stijgen de brandstofkosten. Ballast Nedam zoekt naar mogelijkheden om zijn energieverbruik terug te dringen en daarmee de CO₂-voetafdruk te beperken. Onze doelstelling is om in 2020 30 procent CO₂-reductie te realiseren ten opzichte van referentiejaar 2008, gerelateerd aan de omzet van de Nederlandse activiteiten.

Daarnaast heeft Ballast Nedam een strategische focus gericht op integrale projecten en de nichemarkten offshore windmolens, alternatieve brandstoffen en secundaire grondstoffen. Wij kiezen ervoor om producten te ontwikkelen op het gebied van duurzame brandstoffen, wind-energie 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.

De Trias Energetica is een driestappenstrategie:

1. *Beperk het energieverbruik door verspilling tegen te gaan.*
2. *Gebruik duurzame energiebronnen, zoals wind-, water-, en zonne-energie.*
3. *Zet fossiele brandstoffen zo efficiënt mogelijk in om aan de resterende energiebehoefte te voldoen.*



ECODUCTEN A2, MAASTRICHT

De ecologische verbinding Kruisberg, vlak boven Maastricht, maakt onderdeel uit van het project A2 Maastricht. De ecoducten overspannen op twee plaatsen de A2 en doen dienst als verbinding tussen de natuurgebieden Bunderbosch en Kalverbosch. De vele bijzondere en beschermde dieren in dit gebied, kunnen via de ecoducten veilig en in alle rust oversteken.

6.3.1.2 Doelstellingen 2012

We reduceren in 2012 de CO ₂ -uitstoot met 2 procent, gerelateerd aan de omzet van de Nederlandse activiteiten (dit is 14 procent reductie ten opzichte van referentiejaar 2008).	Behaald
We handhaven de CO ₂ -prestatieladder op niveau 5 voor heel Ballast Nedam.	Behaald
We ontwikkelen een gedifferentieerd beleid en stellen doelen voor specifieke energieverbruikers.	Behaald
We bevorderen initiatieven op het gebied van energie-efficiëntie en ontwikkeling van op duurzame energie gebaseerde producten en diensten.	Behaald

6.3.1.3 Resultaten 2012: reductie CO₂-uitstoot

Ballast Nedam verbruikt 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 vergroend door garantie-van-oorsprongcertificaten windkracht uit Nederland. Ook heeft Ballast Nedam groengascertificaten van CNG Net ingezet voor het wegverkeer. De voetafdruk van Ballast Nedam bevat de CO₂-uitstoot die wordt gegenereerd door energieverbruik. Om deze reden wordt de CO₂-voetafdruk hier gepresenteerd onder het onderwerp *Energie*. De CO₂-voetafdruk bestaat uit de uitstoot van scope 1 (aardgas, diesel, benzine, cokes, CNG en overige fossiele brandstoffen) en scope 2 (elektriciteit en stadswarmte) waarvan Ballast Nedam de rekening heeft betaald. De CO₂-reductiedoelstelling van 14 procent ten opzichte van de omzet van de Nederlandse activiteiten is behaald. De totale Scope 1 (directe) CO₂-voetafdruk was 55.736 ton en de Scope 2 (indirecte) CO₂-voetafdruk was 3.159 ton, dat is in totaal 58.895 ton CO₂-uitstoot.

Overzicht CO ₂ -uitstootreductie*	2008	2009	2010	2011	2012
CO ₂ (Nederlandse activiteiten) (kiloton)	80 ⁽¹⁾	71	71	65	59 ^(*)
Omzet cumulatief (Nederland) (m euro)	1 348	1 272	1 275	1 252	1 153
CO ₂ -uitstoot (t) per omzet (m euro)	59	56	56	52	51
Percentage versus basisjaar	100%	94%	94%	87%	86%
Reductie ten opzichte van basisjaar		6%	6%	13%	14%

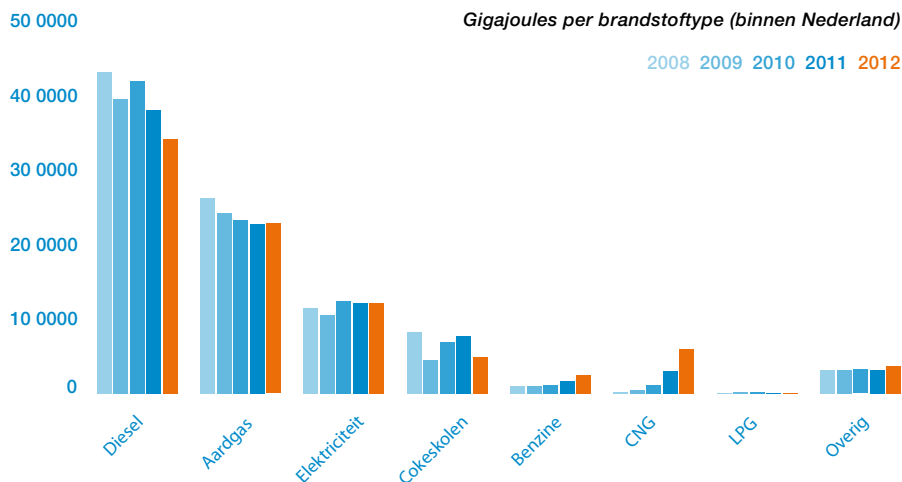
(1) Na extra interne controlewerkzaamheden zijn voor twee bedrijfsonderdelen de verbruiksgegevens over 2008 aangepast.

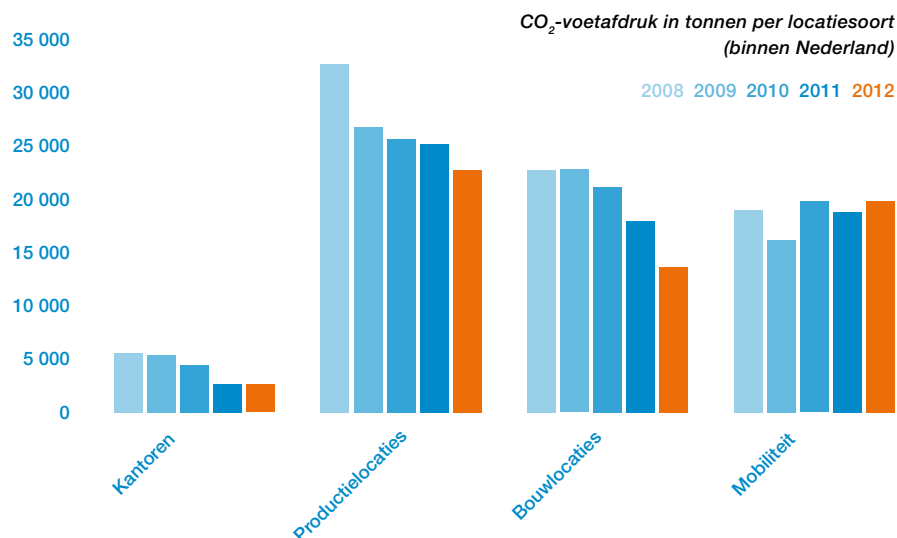
(*) Maakt deel uit van de KPMG-assurance.

Een reductie van de voetafdruk (scope 1 en 2) kan twee oorzaken hebben: energie-besparende maatregelen hebben effect en/of energie-intensieve projecten/bedrijven hebben minder werk verricht.

De CO₂-voetafdruk van Ballast Nedam is relatief hoog. Dit komt doordat Ballast Nedam de productiebedrijven meetelt in de CO₂-voetafdruk (scope 1 en 2). Hieronder vallen echter ook activiteiten die bij andere bouwbedrijven in de toeleveringsketen vallen (scope 3). Ballast Nedam neemt deze bedrijven wel mee in de CO₂-voetafdruk, omdat dit onder onze controle en daarmee onder onze verantwoordelijkheid valt.

Voor specifieke projecten of producten is de voetafdruk van de gehele levenscyclus goed in kaart te brengen. In 2012 heeft Ballast Nedam voor de producten asfalt en betonplaatvloer voor de derde keer een levenscyclusanalyse gemaakt. Voor het hele bedrijf is dit nog niet aan de orde.





6.3.1.4 Resultaten 2012: CO₂-prestatieladder

Ballast Nedam is opnieuw gecertificeerd op (het hoogste) niveau 5 van de CO₂-prestatieladder (versie 2.1). Om de CO₂-uitstoot terug te dringen in zowel de eigen organisatie als in de projecten, heeft Ballast Nedam het afgelopen jaar de werkzaamheden die hiervoor nodig zijn, op de volgende manieren verder geborgd:

- We hebben een vaste werkwijze ontwikkeld voor 'CO₂-gegunde projecten'. Bij deze projecten wordt door de opdrachtgever gunningsvoordeel gegeven, bij het tonen van het CO₂-certificaat. Hierdoor kunnen we op een eenduidige manier werken aan CO₂-reductie. Dit ondersteunen we met een interne website waarop beproefde maatregelen staan.
- Onze inkooporganisatie gaat actief de dialoog aan met de grotere leveranciers om hun CO₂-voetafdruk (scope 1 en 2) te achterhalen. Ook is er tijdens de jaarlijkse inkoopdag met leveranciers gesproken over CO₂-reductie tijdens het inkoopproces. In paragraaf 6.5.1 *Ketenverantwoordelijkheid* op pagina 122 komt dit verder aan de orde.
- Wij maken steeds meer gebruik van kennis van de levenscyclusbenadering die we binnen Ballast Nedam hebben opgedaan. Hierbij kijken we naar de eigen uitstoot in het project en de uitstoot in de totale keten van toeleveranciers tot eindgebruikers. Deze kennis bouwen we op door voor specifieke projecten of producten een levenscyclusanalyse (LCA) uit te voeren. Concrete voorbeelden hiervan zijn de levenscyclusanalyses van asfalt en betonplaatvloer, die in 2012 voor de derde keer zijn gemaakt.

6.3.1.5 Resultaten 2012: gedifferentieerd beleid ontwikkelen en doelen stellen voor specifieke energieverbruikers

In het begin van 2012 hebben we een analyse gemaakt van de volgende zaken:

- de verbruiksgegevens van de afgelopen vier jaar van de Nederlandse activiteiten;
- de effecten van de uitgevoerde acties per bedrijfsonderdeel;
- de vraag of de juiste doelstellingen gedefinieerd zijn.

Uit deze analyse is gebleken dat we de tools en kennis voor diverse grootverbruikers van energie niet adequaat genoeg toepassen. We hebben daarom voor drie verbruiscategorieën een gedifferentieerd beleid geschreven en actieplannen gemaakt: Dit zijn productie-locaties, mobiliteit en projecten.

6.3.1.6 Resultaten 2012: Initiatieven bevorderen op het gebied van energie-efficiëntie en ontwikkeling van op duurzame energie gebaseerde producten en diensten.

Op dit gebied hebben wij de volgende resultaten bereikt:

- Samen met andere partijen schrijft Ballast Nedam mee aan een MVO-beoordelings-systeem (BREEAM-Infra) voor de wegenbouw. Met dit beoordelingssysteem kunnen opdrachtgevers op duurzaamheid aanbesteden.
- Ballast Nedam bouwt in opdracht van ASR het project Futura te Zoetermeer. In het ontwerp nemen we maatregelen die voor een lager energieverbruik zorgen. Mede hierdoor zal het project de BREEAM-norm 'very good' behalen.
- Ballast Nedam plaatst in opdracht van de gemeente Utrecht 250 oplaadpunten voor elektrische auto's in de regio Utrecht.
- Wij hebben diverse zonne-energiegerelateerde projecten uitgevoerd:
- In 2012 is het PV Privéplan uitgevoerd. Tot nu toe zijn er ongeveer 1150 zonnepanelen geplaatst bij eigen medewerkers. Die leveren voldoende energie voor zeventig huishoudens. De business unit IPM heeft het concept doorontwikkeld, zodat ook bedrijven buiten Ballast Nedam een PV Privéplan kunnen implementeren in hun organisatie.
- Ballast Nedam heeft bij diverse klanten (scholen, wegen en overheidsgebouwen) PV-systemen geplaatst.
- We hebben in 2012 de aanbesteding Groene kracht gewonnen. Het gaat om het plaatsen van PV-panelen in de regio Arnhem-Nijmegen.
- Samen met enkele ketenpartners heeft Ballast Nedam in 2012 een modulair-zonnedak ontwikkeld. Hierbij worden de panelen integraal in het dak opgenomen als dakbedekking.

PV Privé, een mooi idee

PV Privé maakt het voor werknemers in Nederland en België betaalbaar en gemakkelijk om thuis elektriciteit op te wekken via zonnepanelen. Door een collectieve regeling via de werkgever zorgen we voor inkoopvoordeel. Ballast Nedam heeft PV Privé ontwikkeld met de visie dat we samen moeten werken aan een betere leefomgeving voor nu én later. Daarnaast blijkt dat we dit uitstekend kunnen combineren met rendabele manieren van energie-opwekking, waardoor er zelfs behoorlijke financiële voordelen te behalen zijn. Juist voor particulieren. Het produceren van elektriciteit met behulp van de zon is hierin een logische keuze. Een systeem dat zonlicht in stroom omzet, wordt ook wel 'photovoltaic' genoemd, vaak afgekort tot PV. Vandaar de naam PV Privé.

6.3.1.7 Doelstellingen 2013

We reduceren in 2013 de CO₂-uitstoot met 2 procent, gerelateerd aan de omzet van de Nederlandse activiteiten (dit is 16 procent reductie ten opzichte van referentiejaar 2008).

We handhaven de CO₂-prestatieladder op niveau 5 voor heel Ballast Nedam.

We bevorderen initiatieven op het gebied van energie-efficiëntie en ontwikkeling van op duurzame energie gebaseerde producten en diensten.

We voeren minimaal 1 van de 3 actieplannen succesvol uit.

In 2013 wordt actief gestuurd op de verantwoordelijke bedrijfsonderdelen die de actieplannen moeten uitvoeren. De actieplannen zijn SMART geformuleerd en in detail omschreven in overzichten. Aan de hand van deze overzichten kunnen wij de voortgang monitoren en uiteindelijk bepalen of de doelstellingen voor 2013 zijn behaald. Hierna vindt u een meer gedetailleerd overzicht van de actieplannen voor de drie verbruikscategorieën.

Productielocaties

Voor alle productielocaties die 100 procent eigendom zijn van Ballast Nedam, is een CO₂-reductieplan geschreven. Op de diverse productielocaties van Ballast Nedam wordt in 2013 een energiescan gedaan. De energiescan geeft ons inzicht in de energiestromen en dat maakt het mogelijk om energiebesparende maatregelen te nemen die ook voor een belangrijk deel de CO₂-voetafdruk verkleinen. Doordat we de bedrijfsonderdelen blijvend monitoren, kunnen we de werkelijke besparing van een maatregel goed bijhouden en succesvolle maatregelen ook in andere bedrijfsonderdelen nemen.

Mobiliteit

Onder mobiliteit verstaan we de CO₂-uitstoot die berekend wordt aan de hand van het brandstofverbruik van onze leaseauto's en bedrijfsbussen. In 2013 nemen we binnen deze verbruikscategorie vier maatregelen die moeten leiden tot energie- en CO₂-reductie. Deze maatregelen zijn zowel technisch van aard als gericht op gedragsverandering.

Onder technische maatregelen verstaan we:

- a. het rijden op alternatieve brandstoffen (CNG en enkele pilots met elektriciteit);
- b. het aanpassen van het wagenpark door voor nieuwe auto's een maximale CO₂-uitstoot vast te leggen.

Maatregelen gericht op gedragsverandering zijn:

- c. het verbruik inzichtelijk maken voor iedere berijder, zodat berijders zich bewust worden van het verbruik. Ook bespreken we met de medewerkers welke mogelijkheden ze zelf hebben om het verbruik terug te dringen;
- d. als proef bieden we medewerkers in 2013 een mobiliteitsbudget aan op het meerjarige project Avenue2 te Maastricht (zie de kadertekst bij *Gedragscode Flora- & faunawet* op pagina 99). Het doel van deze proef is vast te stellen of het geven van een bepaalde vrijheid leidt tot andere mobiliteitskeuzes.

Projecten

In 2013 nemen we maatregelen die direct effect hebben op het dieselverbruik in projecten. We richten ons op de bewustwording van machinisten van groot materieel en zijn een proefproject gestart waarbij stoelschakelaars zijn gemonteerd in een aantal hydraulische kranen. Deze schakelen de motor uit op het moment dat de machine een tijd niet gebruikt wordt. We starten een onderzoek om inzicht te krijgen in welke machines, onder welke omstandigheden, veel brandstof verbruiken. Dit inzicht biedt mogelijkheden om in de voorbereidende fase van het werk vast te stellen welke maatregelen genomen moeten worden om energie te besparen. Ook kijkt de materieeldienst naar het optimaliseren van de bouwplaatsinrichting, om de verbruiken van elektra en gas te verminderen.

Meetsystematiek CO₂-voetafdruk

Ballast Nedam rapporteert in zijn voetafdruk de scope 1- en scope 2-uitstoot van de Nederlandse activiteiten volgens het GHG-protocol. De factoren die we gebruiken om de CO₂-uitstoot te berekenen, zijn conform de SKAO-prestatieladder 2.1, uitgezonderd de aardgas- en groengas verbruiken voor mobiliteit. Voor het energieverbruik rekenen we met de energie die gebruikt is in de eigen processen. KPMG heeft dit jaar voor de tweede keer assurance verleend bij de CO₂-voetafdruk en de begeleidende tekst over dit onderwerp. In paragraaf 10.8 op pagina 245 vindt u het assurancerapport.

6.3.2 Luchtkwaliteit en CO₂-emissiebeleid

Keuzes die in de bebouwde omgeving worden gemaakt, hebben niet alleen tijdens de bouw een grote impact op het milieu, maar blijven nog tientallen jaren van invloed, bijvoorbeeld op de luchtkwaliteit. Zowel in onze eigen bedrijfsvoering als in projecten kiezen wij voor een werkwijze die leidt tot een betere luchtkwaliteit.

6.3.2.1 Beleid

Ons beleid is gericht op het verminderen van de uitstoot van CO₂, NOx en fijnstof om de luchtkwaliteit te verbeteren. Omdat CO₂-uitstoot bij Ballast Nedam voornamelijk gerelateerd is aan energieverbruik, vindt u het CO₂-beleid en de cijfers in paragraaf 6.3.1 *Energie* op pagina 92. 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. Bij de herinrichting van gebieden stellen we ons een duurzame leefomgeving tot doel door natuurontwikkeling en/of -behoud mee te nemen in onze plannen.

6.3.2.2 Doelstellingen 2012

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

We ontwikkelen een gedifferentieerd luchtkwaliteitsbeleid.	Behaald
--	---------

6.3.2.3 Resultaten 2012

Bij de verbranding van diverse brandstoffen komen stikstofoxides en fijnstof vrij. Technologische vooruitgang helpt het fijnstof te reduceren. Denk aan roetfilters en het rijden op aardgas/groengas. Ballast Nedam stimuleert het rijden op aardgas al jaren. Onze nieuwe auto's rijden 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.

	2010	2011	2012
Totaal aantal auto's	1800	2027	1932
Aantal auto's op CNG	189	458	677
% van totale wagenpark van Ballast Nedam	11%	23%	35%

Luchtkwaliteit is bij Ballast Nedam gekoppeld aan het energieverbruik. Energie veroorzaakt CO₂, NOx en fijnstof. Door in te zetten op reductie van energie, reduceren we de uitstoot hiervan en verbetert de luchtkwaliteit. Het gedifferentieerde beleid voor luchtkwaliteit is zodoende een afgeleide van het gedifferentieerde energiebeleid. In paragraaf 6.3.1 *Energie* op pagina 92 leest u welke plannen wij hebben gemaakt om het energieverbruik te reduceren en meer duurzame energie in te zetten als alternatief. Daarmee hebben we doelstelling twee ook behaald. Wij blijven proactief kijken naar mogelijkheden om schadelijke luchtuitstoot te elimineren bij al onze activiteiten en vooral bij onze productiebedrijven. Bij een aantal van de Ballast Nedam-toeleveringsbedrijven komt in het productieproces fijnstof vrij, bijvoorbeeld bij onze asfaltinstallaties en onze ijzergieterij. Hier zijn in voorgaande jaren al rookgasreinigers geïnstalleerd.

Erik Kemink, directeur CNG Net: 'In december 2012 sloot CNG Net het jaar af met het bereiken van een mijlpaal: het vijftigste CNG Net-tankstation in Nederland. Deze staat in Rotterdam. CNG Net exploiteert nu drie tankstations in deze stad, waar onder andere de Rotterdamse Mobiliteitcentrale (RMC) groengas tankt, die dagelijks het leerlingenvervoer regelt in de regio Rotterdam. Voor enkele klanten exploiteren wij naast openbare tankstations ook dedicated tankstations op het terrein van de ondernemer. Denk dan niet alleen aan een taxionderneming, maar ook grotere projecten als de ov-concessie in de Stadsregio Arnhem Nijmegen waar nu 225 ov-bussen dagelijks groengas tanken bij CNG Net.'



Ballast Nedam is trots op de realisatie van het eerste openbare LNG-tankstation, dat geëxploiteerd wordt door dochterbedrijf LNG24. Dit tankstation in Zwolle bedient vele transporteurs die schoner en stiller rijden op LNG.

6.3.2.4 Doelstellingen 2013

Het aantal CNG-auto's in ons totale wagenpark groeit met 5 procent.

Onze doelstelling om het aantal CNG-auto's in ons totale wagenpark te laten groeien, realiseren we door nieuw in te zetten auto's op CNG te laten rijden. De komende jaren gaan we door met het omzetten van aardgasverbruik van bedrijfsauto's naar groengas, zodat niet alleen de uitstoot van NOx en fijnstof, maar ook de CO₂-uitstoot verder wordt teruggebracht.

Natuurontwikkeling en -behoud

Ballast Nedam vindt natuurontwikkeling en -behoud belangrijk. Hieronder leest u wat wij doen om de natuur te beschermen.

Biodiversiteit

Ballast Nedam besteedt veel tijd en zorg aan het voorkomen van directe of indirecte aantasting van bos en natuur. Dat doen we bij het opstellen van plannen voor onze projecten en de uitvoering ervan. Waar dit niet mogelijk is, nemen we mitigerende en compenserende maatregelen om de noodzakelijk te herinrichten leefgebieden van diverse beschermde plant- en diersoorten elders te realiseren en waar mogelijk ook te verbeteren en/of uit te breiden. Het uitgangspunt hierbij is dat er geen nettoverlies optreedt aan natuur-, bos- en landschapswaarden.

Gedragscode Flora- & faunawet

Neprom en Bouwend Nederland hebben een Gedragscode Flora- & faunawet ontwikkeld, waaraan Ballast Nedam actief heeft meegewerkt. Deze gedragscode wordt tot nu toe per project al dan niet van toepassing verklaard en geïntegreerd in de kwaliteitsmanagementsystemen van projecten. De soort- en habitatbescherming zijn hiermee (deels) geregeld. Voor de strikt beschermde soorten vragen we een ontheffing van de Flora- en faunawet aan. Per project brengen we onder meer ecologische verbindingen in kaart die planologisch beschermd zijn en houden we rekening met bestemmingplannen. Vanaf 2013 implementeren we het gebruik van deze gedragscode steeds meer in de bedrijfsvoering.

Bij de start van een nieuw project inventariseren we in de voorbereidingsfase allereerst welke beschermde plant- en diersoorten aanwezig zijn. Deze inventarisatie is leidend in de uitvoeringsplanning. Zo laten we impactvolle activiteiten buiten het broedseizoen plaatsvinden als er beschermde vogels zijn in het gebied. En als dat niet mogelijk is, nemen we maatregelen zodat deze beschermde soorten niet in het plangebied aanwezig zijn tijdens de uitvoeringsfase. Verder houden we in een ontwerp rekening met kansen voor de natuur. We passen bijvoorbeeld flauwere taluds in, waardoor dieren eenvoudiger migreren, of zaaien bloemrijke mengsels die de biodiversiteit vergroten in plaats van standaardgrasmengsels.

6.3.3 Afval en recycling

De bouwsector levert de grootste bijdrage aan de nationale afvalberg: circa 40 procent. Ballast Nedam bekijkt afval vanuit de hele levenscyclus. Afval zien we daarom als het gevolg van ontwerp-, inkoop- en uitvoeringskeuzes. Afval is voor ons ook niet alleen een MVO-onderwerp, maar ook een aanjager voor het verbeteren van de efficiëntie.

Voorbeeldproject Avenue2, een tunnel onder Maastricht door

In het project Avenue2 hebben we twee hectare nieuw leefgebied voor de kamsalamander en drie hectare bloemrijk grasland aangelegd. Momenteel wordt een vijf hectare groot populierenbos omgevormd tot een ecologisch veel waardevoller eikenhaagbeukenbos. Daar profiteert met name de das van. Aan het tot stand komen hiervan ligt een proces van enkele jaren ten grondslag. Er worden regelmatig monitoringsrondes gedaan om enerzijds het effect van de uitgevoerde mitigerende en compenserende maatregelen te toetsen en anderzijds om de beschermde flora en fauna in en rond het plangebied te inventariseren. Dit om tussentijdse interventies mogelijk te maken. Zo is een sporenbed aangelegd op de ecoducten Kruisberg om overstekend wild te monitoren. Als onderdeel van natuurcompensatie wordt het Millenniumbos op de Cannerberg aan de zuidkant van Maastricht uitgebreid met negen hectare waardevolle natuur, bestaande uit bos en bloemrijk grasland. Deze maatregel is met name bedoeld ter ondersteuning van het vleermuisenfoerageergebied.

6.3.3.1 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:

- 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.
- 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.

6.3.3.2 Doelstellingen 2012

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

Behaald

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

Gedeeltelijk behaald

6.3.3.3 Resultaten 2012

De centrale werkgroep Afval & Recycling heeft het afgelopen jaar het Ballast Nedam-afvalbeheersplan ontwikkeld. Dit is een eigen werkwijze die afvalbeheersing borgt in de verschillende facetten van onze projecten en fabrieken. Onderwerpen van het afvalbeheersplan zijn: (1) eenduidige metingen van de afvalstromen, (2) beheersmaatregelen en (3) rapportage en evaluatie.

Voor onze *bouw- en infraprojecten* bestaat dit afvalbeheersplan uit zeven stappen. Een multidisciplinair verbeterteam neemt gedurende het project structureel maatregelen om in het kader van afvalbeheersing de logistiek, inkoop en uitvoering te optimaliseren. Tussentijds wordt de voortgang geëvalueerd, gerapporteerd en continu verbeterd.

Voor de *fabrieken* is een afgeleide werkwijze ontwikkeld. Door de repeterende processen komen we hier met een uitgebreide analyse tot verbetermaatregelen. In verschillende fabrieken worden op basis van de afvalbeheersplannen momenteel de eerste maatregelen genomen om zowel de milieu-impact als de kosten te verlagen.

De tabel hierna geeft een overzicht van onze afvalstromen. Dit overzicht is veel completer dan het overzicht in de afgelopen jaren. Wij hebben nu de afvalstromen inzichtelijk gemaakt van de zes grootste afvalverwerkers waarmee wij werken, in plaats van de afvalstroom van één afvalverwerker. Daardoor is de absolute hoeveelheid gerapporteerd afval hoger dan in voorgaande jaren. De rapportage op afvalstromen is hiermee inzichtelijker geworden, maar moet het komende jaar nog verdere verbeterd worden.

De hoeveelheid afval hangt samen met het aantal en soort activiteiten, bijvoorbeeld de hoeveelheid sloopprojecten. Absolute hoeveelheden zeggen zodoende weinig over de daadwerkelijke prestatie. Veel belangrijker is het inzicht op project- of fabrieksniveau. Daar kunnen de afvalstromen worden bepaald in relatie tot de activiteiten, en daarmee bepalen we de relatieve prestatie. Op basis van deze inzichten kunnen we waar nodig proactief en corrigerende maatregelen nemen. Dit is een van de hoofdpunten van het Ballast Nedam-afvalbeheersplan.

Afvalstof	Hoeveelheid [kg]	Wordt hergebruikt als
Puin	23 494 785	Puingranulaat
Bouw- en sloopafval	7 928 034	Nieuwe materialen / energie
Asfalt	9 070 150	Nieuw asfalt
Bouw	1 812 359	Nieuwe houtproducten / energie
Bedrijfsafval	666 343	Energie
Papier/karton	176 066	Papier/karton
Klein chemisch afval	52 202	Diverse
Dakafval	23 620	Minerale producten
Asbest	5 940	Stort
Overig – niet gevaarlijk	756 776	Diverse
Totaal 2012	43 986 275	
<i>Totaal 2011</i>	<i>10 724 168</i>	
<i>Totaal 2010</i>	<i>13 280 000</i>	
<i>Totaal 2009</i>	<i>16 849 000</i>	

6.3.3.4 Doelstellingen 2013

Minimaal 10 projecten gebruiken het Ballast Nedam-afvalbeheersplan.

50 procent van de fabrieken gebruikt het Ballast Nedam-afvalbeheersplan.

In 2013 volgt de verdere uitrol van de afvalbeheersplannen binnen Ballast Nedam. We hebben een interne campagne opgezet voor de interne bewustwording en om draagvlak te creëren. Door extra aandacht voor het onderwerp stimuleren we intern bewustzijn en delen we kennis, zodat het gebruik van afvalbeheersplannen in onze projecten en fabrieken zal toenemen. De centrale werkgroep verzamelt en deelt de ervaringen die we hier vervolgens mee opdoen, zodat we continu kunnen verbeteren. Deze opgedane kennis passen we direct toe in de afvalbeheersplannen, waardoor we nog effectiever maatregelen kunnen nemen.

6.3.4 Materialen

Ballast Nedam heeft het onderwerp *materialen* opgenomen als een nieuw beleidsveld. Een belangrijke aanleiding hiervoor is de toegenomen vraag van klanten naar duurzame materialen. In 2011 hebben we aan elke stakeholder gevraagd een aantal *MVO-issues* te prioriteren, om te bepalen op welke onderwerpen Ballast Nedam zich het best kan richten binnen duurzaamheid. Hier is destijds een materialiteitsmatrix van gemaakt. Duurzaam gebruik van grondstoffen was een van de issues die stakeholders belangrijk vonden voor henzelf en voor Ballast Nedam. In paragraaf 7.3 *Materialiteitsanalyse* op pagina 143 vindt u deze matrix. Verantwoord omgaan met beperkt beschikbare grondstoffen is in de toekomst van groot belang voor de continuïteit van onze bedrijfsvoering (zie paragraaf 5.2.3.4 *Ecologische risico's* op pagina 85). Ook het verscherpte overheidsbeleid voor de milieuprestaties van gebouwen en infrawerken en de verscherping van het Bouwbesluit voor materialen zijn aanleiding geweest om dit MVO-onderwerp steviger te verankeren in ons beleid. Voor Ballast Nedam betekent het onderwerp materialen het optimaal benutten van grondstoffen en materialen op een dusdanige manier dat dit ons milieu op korte termijn zo min mogelijk belast en op langere termijn een positieve bijdrage levert aan de leefomgeving.

6.3.4.1 Beleid

Het streven van Ballast Nedam is om in de toekomst enkel gebruik te maken van goede materialen. Onder goede materialen verstaan we niet-giftige materialen die in gesloten (biologische of technologische) ketens kunnen worden ingezet.

Om zijn ambitie *enkel gebruik maken van goede materialen* te verwezenlijken, onderzoekt Ballast Nedam de mogelijkheid om te werken met gesloten materiaalkringlopen. Doordat wij eigen productiebedrijven hebben van zowel primaire als secundaire grondstoffen en ook gebruiker zijn van die grondstoffen, zijn de kennis en kunde deels in eigen huis aanwezig. Om meer inzicht te krijgen in de belangrijkste milieueffecten van gebruikte materialen, ontwikkelen we levenscyclusanalyses. Zo hopen we kansen te identificeren voor materiaal-innovaties die in gesloten ketens kunnen worden ingezet. Bij het ontwikkelen van deze levenscyclusanalyses zullen we ook andere relevante MVO-onderwerpen als energie-verbruik (zie paragraaf 6.3.1 *Energie* op pagina 92) meenemen.

6.3.4.2 Resultaten 2012

Bij onze iQwoning®, Ursem en ModuPark® geven we al invulling aan ons streven om materialen te verminderen. We richten ons hier volledig op modulair en demontabel bouwen. Na de gebruikslevensduur van modulaire producten kunnen ze gedemonteerd en opnieuw benut worden.

Een ander voorbeeld is het bedrijf Feniks, dochterbedrijf van Ballast Nedam. Feniks legt zich toe op het hergebruik van AEC-bodemassen en is daarin marktleider in Nederland en het Verenigd Koninkrijk. Daarnaast zijn de business unit Milieutechniek en de business unit Grondstoffen actief in grondreiniging, puinrecycling en herinrichting van oude groeves. Het Ballast Nedam-bedrijf Rademakers Gieterij maakt als grondstof voornamelijk gebruik van secundaire materialen, zoals schroot voor het vervaardigen van nieuwe putdeksels.

Uit een eerste analyse blijkt dat het materiaal beton verantwoordelijk is voor een groot deel van de CO₂-uitstoot. Om deze uitstoot terug te dringen is Ballast Nedam mede-initiatiefnemer geweest van het MVO Netwerk Beton en nemen wij actief deel aan een aantal werkgroepen onder de Green Deal Verduurzaming betonketen. Deze Green Deal heeft geresulteerd in een tiental verduurzamingafspraken voor komend jaar, de Green Deal Concreet 1.0. Daarmee hebben we bijvoorbeeld ook inzicht gekregen in de impact die de betonketen heeft op biodiversiteit en ecosysteemdiensten. De werkgroepen hebben een instrument ontwikkeld om negatieve impact te identificeren en handelingsperspectieven te ontwikkelen om deze impact te reduceren. Het komende jaar zullen we verdere opvolging geven aan de geformuleerde ambities van Green Deal Concreet 1.0.

Verder hebben we binnen Ballast Nedam een werkgroep Materialen ingesteld. De werkgroep is opgezet om kennis te delen over het hergebruik van reststromen in onze eigen productieprocessen en dit te versnellen door samen te werken met de verschillende bedrijfsonderdelen.

6.3.4.3 Doelstellingen 2013

We maken een plan van aanpak voor het hergebruik van reststromen die vrijkomen in onze eigen productieprocessen.

We maken levenscyclusanalyses van twee van onze betonproducten.

Biodiversiteit en beton

Meer doen om met betonnen constructies biodiversiteit te vergoten. Dat is een idee vanuit de Green Deal Verduurzaming betonketen. Houten bruggen met wegruipplaatsen voor dieren inspireerden de ecologie-ontwerpers van Ballast Nedam om ook in betonnen constructies wegruipplaatsen te gaan integreren. De haalbaarheidsstudie is in uitvoering. Volgens ons is dit een praktisch voorbeeld van hoe we blijvende kwaliteit in de leefomgeving kunnen brengen. Lees meer over Natuurontwikkeling en -behoud in paragraaf 6.3.2 Luchtkwaliteit en CO₂-emissiebeleid op pagina 98.

6.4 Onze mensen, normen en waarden (medewerkers)

Onze mensen zijn de belangrijkste succesfactor. Vanuit deze overtuiging richt Ballast Nedam zich op een gezonde, veilige en motiverende werkomgeving voor alle medewerkers. We geven onze mensen 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 in een veranderende markt.

Hierbij staan onze gedeelde normen en waarden – hoe gaan we om met elkaar, de omgeving en onze klanten – centraal. In onze gedragscode hebben we vastgelegd hoe we omgaan met onze omgeving, onze klanten en elkaar.

6.4.1 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 waarborgen we het best door een inspirerende en uitdagende werkomgeving te bieden. Door een bedrijf te zijn waar we met zijn allen trots op zijn.

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, de ontwikkeling en het welzijn van het personeel.

De vier thema's van het P&O-beleid zijn:

1. werving en inzet;
2. binden en boeien;
3. organisatie-ontwikkeling, doorstroom en uitstroom;
4. vitaliteit en gezondheid.

Mensen kiezen bewust voor Ballast Nedam als werkgever. Onze bedrijfscultuur kenmerkt zich door een mentaliteit 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. We zijn kritisch en betrokken. Ballast Nedam biedt concrete mogelijkheden voor persoonlijke groei. Onze medewerkers hebben de mogelijkheid om een gezonde balans te creëren tussen zakelijk en privé bestede tijd. Meer over het P&O-beleid en de doelstellingen leest u in de volgende paragrafen.

6.4.1.1 Werving en inzet

Ballast Nedam blijft de arbeidsmarkt actief benaderen om talentvolle medewerkers aan te trekken. Ook bieden wij zinvolle stages, afstudeerplaatsen en leerplaatsen aan mensen die zich voorbereiden voor de arbeidsmarkt. Wij vinden het belangrijk om voldoende instroom te behouden van jonge medewerkers met een diversiteit aan competenties. Dat is ingegeven door de transitie van een aanbodgerichte naar een vraaggestuurde bouwonderneming, de blijvende vraag naar hoogwaardige technische kennis en ons streven naar een evenwichtige leeftijdsopbouw in de organisatie.

Op verschillende manieren creëren we mogelijkheden om talentvolle medewerkers aan te trekken. We onderhouden contacten met scholen en bieden scholings- en stageplekken en afstudeer- en leerplaatsen aan mensen aan die zich voorbereiden op de arbeidsmarkt. Ook bezoeken we banenmarkten op hogescholen en universiteiten en organiseren we in samenwerking met Bouwend Nederland bouworiëntatiedagen.

Beleid werving en inzet

We creëren werkgelegenheid en leerwerkplekken voor een diverse groep mensen over de gehele arbeidsmarkt. Daarnaast werven we efficiënt de juiste personen uit de arbeidsmarkt voor bestaande of komende vacatures, zonder te selecteren op criteria zoals leeftijd, geslacht, geaardheid en religie.

**BIOMASSA-ENERGIECENTRALE
'BIO GOLDEN RAAND', DELFZIJL**

In de biomassa-energiecentrale Eneco Bio Golden Raand zal afvalhout worden omgezet in groene energie. Met een vermogen van 49,9 Megawatt wordt dit een van de grootste biomassa-energiecentrales in Europa en bespaart 250 000 ton CO₂ per jaar. Ballast Nedam bouwt de centrale samen met consortiumpartners Areva Renewables GmbH en Metso Power Oy.

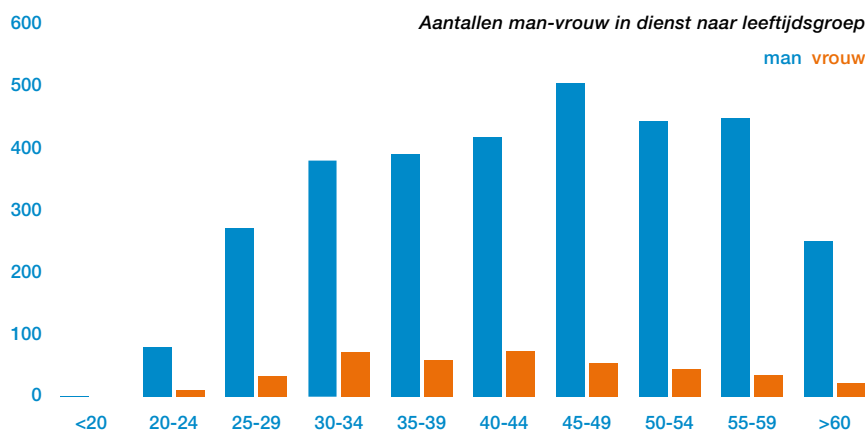


Doelstellingen 2012

Minimaal 300 stagiairs en afstudeerders per jaar.	Niet behaald
Minimaal 100 leerlingen van het leerlingstelsel (bbl en bol in de Bouwnijverheid) per jaar.	Niet behaald
Minimaal 10 trainees op hbo- en wo-niveau (met een technische achtergrond) per jaar.	Behaald

Resultaten 2012

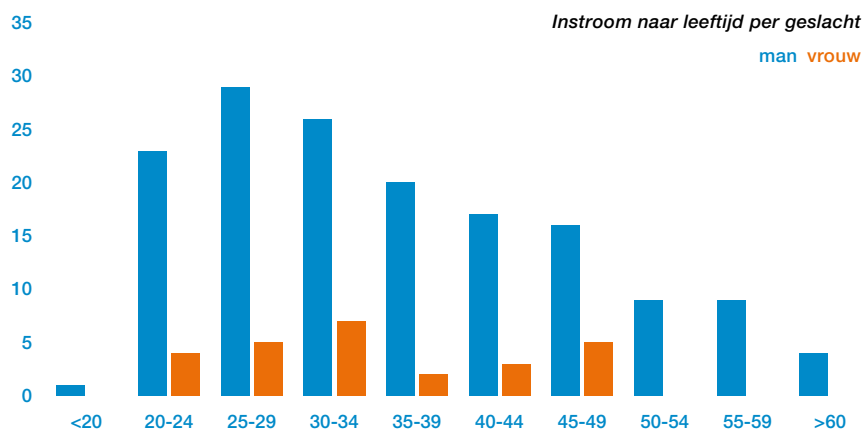
De beoogde 300 stagiairs en afstudeerders op jaarbasis zijn niet behaald. Het laatste jaar heeft Ballast Nedam ruim 200 jonge medewerkers een stage- of een afstudeerplaats geboden. Daarnaast hebben 60 leerlingen het afgelopen jaar een leerwerkplaats in het kader van een beroepsbegeleidende leerweg (bbl) gekregen. Door de versnelde aanpassing van het profiel van de organisatie was er minder ruimte om de oorspronkelijke doelstelling van het aantal stagiairs, afstudeerders en leerlingen op te leiden en te begeleiden. Ballast Nedam was in 2012 meer dan gepland bezig met behoud van werk voor de eigen medewerkers. De doelstelling om minimaal 10 trainees met een technische studieachtergrond aan te trekken, is ruimschoots behaald. Dat geldt ook voor het aantal financiële trainees, dat we binnen wilden halen.



Van de 165 nieuwe medewerkers was 14 procent vrouw. Dit is iets meer dan de verdeling tussen mannen en vrouwen in ons bedrijf.

Net zoals vorige jaar is het opvallend dat ruim de helft van alle vrouwen parttime werkt, tegen slechts circa vier procent van de mannen. Om erachter te komen of zij gemiddeld evenveel verdienen als hun mannelijke collega's, hebben wij in 2012 drie 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.

94 procent van de medewerkers valt onder een collectieve arbeidsovereenkomst (cao). De overige 6 procent is cao-volgend of valt niet onder een cao. Het gaat hier om 224 medewerkers.



Het percentage jongeren, (medewerkers onder de 30 jaar) dat in 2012 is aangenomen, ligt op 35 procent van het totale aantal geworven medewerkers.

Ballast Nedom richt zich op het creëren van een bedrijfscultuur waarin de verscheidenheid van mensen wordt gewaardeerd, mensen prettig werken en zich vrij voelen hun verschillende zienswijzen te delen en in te zetten. We zetten daarbij in op een evenwichtige man-vrouwverdeling in leidinggevende posities, gelijke ontwikkelkansen voor allochtone en autochtone medewerkers en we stimuleren de inzet van senior medewerkers. Op de lange termijn streven we naar een samenstelling van minimaal 30 procent mannen en minimaal 30 procent vrouwen in de Raad van Bestuur.

Totale personeelsbestand naar type werk, arbeidsovereenkomst, regio en geslacht

	Man	Vrouw	Totaal
Fte binnenland	3 169	335	3 504
Fte buitenland	112	15	127
Fte totaal	3 281	350	3 631

	Man	Vrouw	Totaal
Fulltime	3 056	169	3 225
Parttime	132	234	366
Binnenland	3 188	403	3 591
Buitenland	113	18	131
Totaal	3 301	421	3 722

Doelstellingen 2013

Ook in mindere economische omstandigheden is het noodzakelijk goed geschoold technisch personeel aan te trekken. Vaak zoeken wij medewerkers met de juiste ervaring, maar ook schoolverlaters met een goede studieachtergrond trekken wij regelmatig aan. We merken dat de veranderende markt medewerkers met andere rollen, competenties en vaardigheden vereist. Hier zetten we bij de werving en selectie van nieuw personeel op in. Gezien de verwachting dat ook in 2013 in niet veel vacatures extern zullen worden ingevuld, wordt het aantal stagiairs, afstudeerders en leerlingen voor 2013 op een lager aantal gezet dan in 2012 en 2011. Onze doelstellingen voor 2013 zijn:

Minimaal 150 stagiairs en afstudeerders per jaar

Minimaal 50 leerlingen van het leerlingstelsel per jaar

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

6.4.1.2 Binden en boeien

Onder binden en boeien verstaan we bij Ballast Nedam:

- goede medewerkers behouden door ze een uitdagende werkomgeving en opleidingsmogelijkheden 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.

Beleid binden en boeien

Ons beleid is erop gericht om medewerkers voor langere tijd binden aan ons bedrijf. 'Long life employment' betekent voor Ballast Nedam een werkzaam leven lang met plezier en betrokkenheid invulling geven aan persoonlijke groei en talentontwikkeling. Daarom stimuleren we ambitie, innovatiekracht en ondernemerschap. Daarnaast richten we ons op gelijke beloning per functiezwaarte, niet naar sekse. Wij vragen daarbij een flexibele opstelling om daar te willen werken waar Ballast Nedam zijn projecten heeft.

Doelstellingen 2012

Medewerkers gemiddeld 10 jaar of meer in dienst.

Behaald

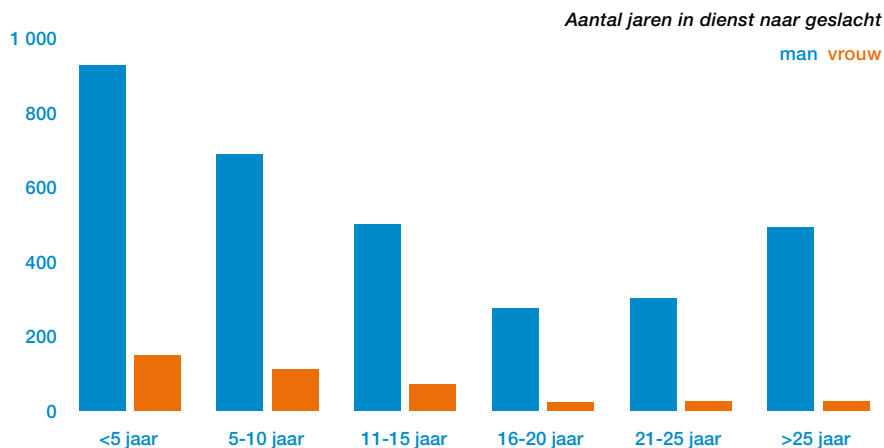
Score medewerkerstevredenheidsonderzoek (MTO) per bedrijfsonderdeel: 7 of hoger.

Gedeeltelijk behaald

Resultaten 2012

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

Het gemiddelde dienstverband van medewerkers bedraagt iets meer dan 12 jaar. In onderstaande grafiek is de verdeling aantal jaren in dienst naar geslacht te vinden.



Medewerkertevredenheidsonderzoek (MTO) 2012

Regelmatig onderzoeken wij in alle bedrijfsonderdelen de tevredenheid en betrokkenheid van onze medewerkers. Zo krijgt Ballast Nedam een beeld over hoe zijn medewerkers denken over aspecten zoals de interne samenwerking, veilig werken, de eigen ontwikkelingsmogelijkheden en toekomstperspectieven. In mei 2012 is onder medewerkers van Ballast Nedam het medewerkertevredenheidsonderzoek gehouden. In totaal hebben 2 306 medewerkers de vragenlijst ingevuld, een respons van 63 procent. Zij waarden Ballast Nedam als een aantrekkelijke werkgever.

Volgens de uitkomst vinden we dat er bij Ballast Nedam tevreden, betrokken en bevlogen medewerkers werken. Algemene tevredenheid scoort concernbreed een 7,4. Bij het onderzoek in 2009/2010 was dit een 7,6. De resultaten wijken in het algemeen niet significant af van de vorige meting. Bij een aantal bedrijfsonderdelen zijn wel significante verschillen zichtbaar. Tijdens de meting van 2012 is bij negen bedrijfsonderdelen een lagere score dan 7,0 gemeten (in totaal zijn 43 bedrijfsonderdelen onderzocht). Betrokkenheid scoort een 8,5. Dat is behoorlijk hoog, daar zijn we trots op. Hieronder de resultaten of "rapportcijfers" voor de belangrijkste onderzochte thema's:

Motivatie	7,1	Efficiëntie	6,7
Betrokkenheid	8,5	Werksfeer	7,4
Engagement	7,8	Leiderschap	6,8
Loyaliteit	7,7	Klantgerichtheid	7,1
Verzuimbestedigheid	7,7	Prestatie	7,1
Verloopbestedigheid	7,9		
Effectiviteit	6,9	Tevredenheid	7,4

Ballast Nedam ziet het onderzoek als een spiegel die door de medewerkers wordt voor-gehouden op welke punten het bedrijf kan verbeteren. Zo ervaart het leeuwendeel van de medewerkers een verbetering in de samenwerking tussen de Ballast Nedam-bedrijven, maar blijkt ook dat er nog meer ruimte ligt om daarin een stap te maken.

Doelstellingen 2013

Score medewerkertevredenheidsonderzoek per bedrijfsonderdeel: 7 of hoger.

6.4.1.3 Organisatieontwikkeling, doorstroom en uitstroom

Ballast Nedam ondersteunt ontwikkeling en doorstroom op de volgende wijze:

- we bieden opleidingstrajecten aan voor goed ondernemerschap en professioneel vakmanschap;
- we stimuleren loopbaanontwikkeling naar functies met meer of andere verantwoordelijkheid.

Onze medewerkers zijn zich bewust van en zien de mogelijkheden voor ontwikkeling en groei. Leidinggevend en personeelsmedewerkers zijn alert op ontwikkeling en doorstroming, om zo een gevarieerd en kennisrijk werknemersbestand te handhaven.

De ambitie van Ballast Nedam vraagt om talentvolle, gemotiveerde en goed opgeleide medewerkers en leidinggevend. Mensen moeten zich ontwikkelen én de juiste loopbaankeuzes maken, zodat hun functie en hun carrière aansluiten op hun achtergrond, opleiding en ambitie. De medewerker is zelf verantwoordelijk voor het maken van keuzes in zijn (loopbaan)ontwikkeling. Dat vraagt om een instelling die wordt gekenmerkt door samenwerken, openstaan voor kritiek, bereid zijn om te veranderen en zich te ontwikkelen.

Een brede inzetbaarheid is belangrijk. Er is daarom aandacht voor de optimale inzetbaarheid van mensen, waardoor zij in staat zijn werk te krijgen en te behouden (employability), vitaliteit, de ontwikkeling van kennis en kunde en management- en executivedevelopment. P&O faciliteert dit met middelen om talent optimaal te ontwikkelen en te behouden.

Beleid organisatieontwikkeling, doorstroom en uitstroom

We investeren in opleidingen en trainingen van medewerkers zodat ze optimaal kunnen bijdragen aan de strategie van Ballast Nedam.

Doelstellingen 2012

Alle UTA-medewerkers hebben minimaal eenmaal per jaar een beoordelings- of functioneringsgesprek en alle bouwplaatsmedewerkers minimaal eenmaal per twee jaar.	Niet behaald
30 procent van alle medewerkers volgt minimaal eenmaal per jaar een cursus, opleiding of training.	Niet behaald

Resultaten 2012

Een vast onderdeel van de functionerings- en ontwikkelingscyclus van Ballast Nedam is de beoordelingsronde. Gedurende deze jaarlijkse cyclus bespreken leidinggevende en medewerker een aantal belangrijke onderwerpen die te maken hebben met prestaties, resultaten, (loopbaan)ontwikkeling en functioneren van de medewerker. Prestatiedoelstellingen zijn een essentieel criterium binnen het performancemanagementsysteem van Ballast Nedam. We zorgen voor een goed uitgevoerde cyclus waarin we de prestaties beoordelen en bespreken wat de resultaten zijn en de te ontwikkelen competenties en opleidingsmogelijkheden. Zo wordt duidelijk hoe elke medewerker aan onze organisatie bijdraagt en wat wij als organisatie kunnen bijdragen aan de (loopbaan)ontwikkeling van onze medewerkers.

Het afgelopen jaar heeft 70 procent van *de medewerkers die ervoor in aanmerking kwamen* een functioneringsgesprek gehad (50 procent cao- en 80 procent UTA-medewerkers). Daarmee hebben we de doelstelling niet gehaald. Door de reorganisaties en daarmee gepaard gaande personeelsreductie was voor een grote groep medewerkers een beoordelings- of functioneringsgesprek niet meer aan de orde.

Ballast Nedam geeft prioriteit aan optimale inzetbaarheid en continue ontwikkeling van medewerkers. Deskundigheidsbevordering gaat hand in hand met de ontwikkelings-

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

mogelijkheden gericht op persoonlijk groei van medewerkers binnen onze organisatie. Om zijn strategie uit voeren en doelen te verwezenlijken, zal Ballast Nedam voortdurend andere en hogere eisen aan zijn medewerkers stellen. Ontwikkeling van medewerkers en het benutten van aanwezig talent zijn van het grootste belang voor onze doelstellingen op de lange termijn. Door gerichte ontwikkelingsmogelijkheden en loopbaankansen te bieden kunnen we medewerkers bovendien voor langere tijd aan de groep binden. We richten ons op het vergroten van flexibiliteit en inzetbaarheid van medewerkers, met het oog op groei-mogelijkheden binnen de organisatie.

Ballast Nedam heeft een breed aanbod van opleidingen en uitgebreide studiefaciliteiten. Hiermee streven we naar een duurzame relatie met onze medewerkers. Onze opleidings-catalogus biedt tal van ontwikkelingsmogelijkheden voor medewerkers die zich verder willen bekwamen in huidige en toekomstige functies. Ballast Nedam organiseert doorlopend incompanyprogramma's in het kader van permanente educatie.

Ballast Nedam heeft een aantal ontwikkelingsprogramma's voor specifieke doel-groepen, zoals trainees, management en hoger opgeleide specialisten. De ontwikkeling van deze programma's is afgestemd op de strategie van de organisatie en de behoefte van de doelgroep. Aan bod komen bijvoorbeeld leiderschapsontwikkeling, professionalisering en competentieontwikkeling, netwerken en cultuur.

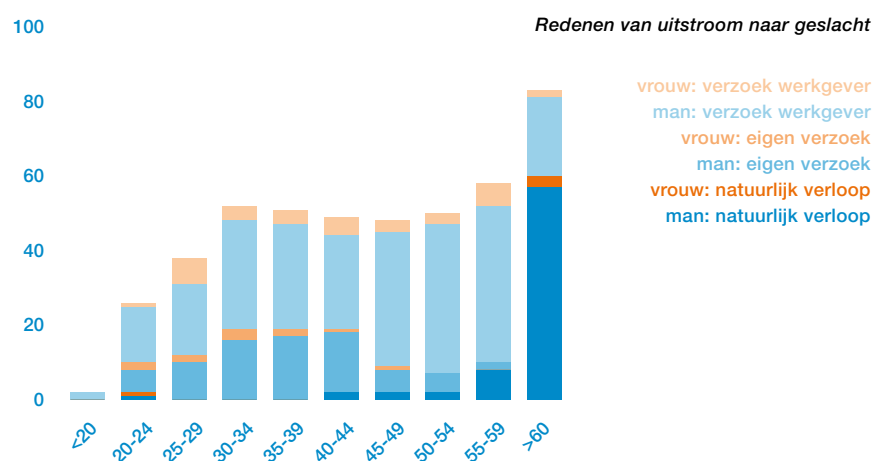
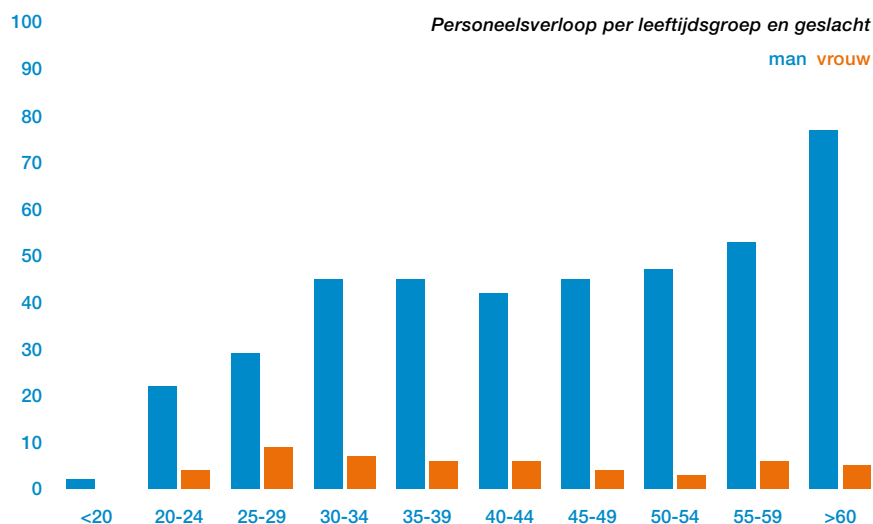
Gemiddeld wordt op jaarbasis bijna 100 uur per medewerker, die een opleiding heeft gevolgd, besteed aan het volgen van deze opleiding. Voor onze stafmedewerkers wordt in totaal aan externe cursussen op jaarbasis bijna 4 000 uur geïnvesteerd. In-company wordt op jaarbasis meer dan 12 000 uur besteed aan stafmedewerkers.

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

	Man	Vrouw
cao	91	0
UTA	96	47
Totaal	94	47

Ballast Nedam voerde in een verhoogd tempo de strategie uit die gericht is op de groei-markt van integrale projecten en op een aantal nichemarkten. Het profiel van de onder-neming verandert daardoor sneller. Bij de hieraan gerelateerde reorganisaties kwamen meer dan 500 arbeidsplaatsen te vervallen. De organisatiestructuur is inmiddels beter ingericht voor markt- en productontwikkeling en met deze nieuwe structuur kunnen we sneller inspelen op veranderende behoeften en wensen van klanten. De opschaling van de regionale bouwbedrijven, de nieuwe structuur voor de bedrijven waarin het primaire proces is ingebed en een slagvaardig management zullen op de korte termijn leiden tot meer synergievoordelen en rendementsverbetering.

De reorganisaties hadden verregaande persoonlijke consequenties voor de betrokken medewerkers. Wij hebben een doorlopend sociaal plan en een eigen mobiliteitsbureau. Hierdoor heeft een aantal medewerkers zijn kansen vergroot om binnen of buiten Ballast Nedam een nieuwe werkplek te vinden.



Doelstellingen 2013

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

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

6.4.1.4 Vitaliteit en gezondheid

Beleid vitaliteit en gezondheid

Met ons beleid willen wij de vitaliteit, de gezondheid en het welzijn van al onze medewerkers beschermen en bevorderen. Hieronder 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.

Doelstellingen 2012

We verlagen het ziekteverzuim naar minder dan 4,8 procent.	Gedeeltelijk behaald
90 procent van de medewerkers neemt deel aan een periodiek arbeidsgezondheidskundig onderzoek (PAGO).	Niet behaald
Minder dan 10 procent van de deelnemers aan een PAGO scoort in de categorie 'slechte conditie'.	Behaald

Resultaten 2012

In 2012 zijn we begonnen met voorbereidende activiteiten om een verzuimbeleid in te voeren op basis van het eigenregiemodel. In dit model neemt Ballast Nedam als werkgever (meer) de regie over het verzuim en de re-integratie van zieke medewerkers. Onze voorbereidende activiteiten bestonden uit het informeren en enthousiasmeren van de Centrale Ondernemingsraad en het kiezen van een nieuwe arbodienst voor geheel Ballast Nedam. Het eigenregiemodel heeft twee speerpunten: ziekteverzuim voorkomen en de verzuimduur beperken. De aanleiding om voor een eigenregiemodel te kiezen, is de tijdelijke stijging van het verzuim van 2011. Het totale verzuim steeg toen doordat er langer werd verzuimd. Twee derde van het verzuim kwam door arbeidsongeschiktheid van langere duur (meer dan zes weken).

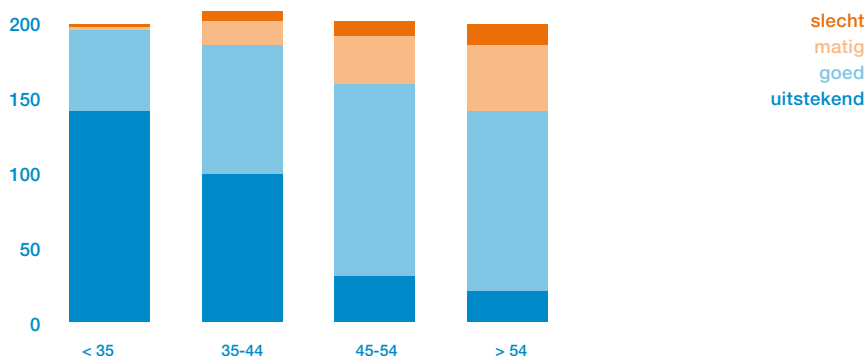
Percentage ziekteverzuim

	2008	2009	2010	2011	2012
	5,00%	5,00%	4,78%	5,01%	4,81%

Het verzuimpercentage is ten opzichte van 2011 met vier procent gedaald en kwam daarmee op 4,81 procent. De doelstelling om 90 procent van alle medewerkers die worden uitgenodigd voor een PAGO, ook daadwerkelijk te laten deelnemen aan een PAGO-keuring is niet behaald. Deze keuringen zijn vrijwillig en ondanks een persoonlijke uitnodiging aan degenen die ervoor in aanmerking kwamen, is gebleken dat een structurele groep aan medewerkers er geen behoefte aan had. Een van de argumenten waarom medewerkers ervan af zagen, dat zij privé al mee gedaan hadden aan een onderzoek of keuring. Uiteindelijk heeft een groep van 74 procent van de uitgenodigde medewerkers aan de keuring meegedaan. De resultaten van de keuringen geven aan dat in elke leeftijdscategorie het resultaat 'slechte conditie' beduidend beneden de tien procent van het totaal blijft.

250

Conditie en vitaliteit medewerkers Ballast Nedam



Ballast Nedam stimuleert vitaliteit bij medewerkers door een aantal goede doelen te sponsoren waarvoor medewerkers geld ophalen door te sporten en samen te bewegen, zie ook paragraaf 6.6.2 'Community Investment' op pagina 131. Afgelopen jaar hebben Ballast Nedam-medewerkers bijgedragen aan de opbrengsten van Alpes d'HuZes en Roparun door hun sportieve inspanningen. Daarnaast sponsorde Ballast Nedam-medewerkers onder meer voor de Utrecht Marathon 2012, de Dam tot Damloop in Amsterdam en het drakenbootraceteam Concrete Dragons. Alle medewerkers kunnen bovendien tegen een sterk gereduceerd tarief deelnemen aan bedrijfsfitness. En we nodigen periodiek alle medewerkers uit om deel te nemen aan een gezondheidskeuring, een vitaliteitscheck en een onderzoek naar leefstijl. Daarmee stimuleren we hen om hun conditie op peil te houden. Met deze investering proberen we ziekteverzuim te voorkomen.

Doelstellingen 2013

We verlagen het ziekteverzuim naar 4,5 procent.

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

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

Vanaf 2013 voeren we stapsgewijs per cluster een nieuw verzuimbeleid in op basis van het eigenregiemodel, om het ziekteverzuim verder te verlagen. Het eigenregiemodel vergt een andere begeleiding van (zieke) medewerkers door leidinggevendenden. Zij krijgen hiervoor training en ondersteuning. Hiervoor is binnen de afdeling P&O een centrale verzuim-coördinator aangesteld die deze taak landelijk op zich neemt.

In het nieuwe verzuimbeleid ligt de focus op het voorkomen van verzuim, onder andere door het stimuleren van een betere levensstijl en vermindering van overgewicht. Een belangrijke rol is hierbij weggelegd voor de periodieke keuringen. De keuze voor een nieuwe arbodienst betekent ook een nieuwe organisatie voor de keuringen. Aan deze organisatie is duidelijk gemaakt hoe belangrijk wij deze keuringen vinden en daarom een hoge opkomst nastreven.

Ballast Nedam is in 2009 met het Medisch Centrum van de Vrije Universiteit Amsterdam gestart met het project Vitaal in Praktijk. Begin 2013 presenteren we de resultaten hiervan in een rapport. Dit rapport geeft verdere sturing aan het beleid om de vitaliteit van de medewerkers van Ballast Nedam te bevorderen.

6.4.2 Veiligheid

In onze visie zijn alle mensen die aan onze projecten werken, zich te allen tijde bewust van de veiligheidsrisico's en werken ze altijd veilig. Veilig werken zit in onze genen. Onze medewerkers en onderaannemers moeten hun werkzaamheden veilig (kunnen) uitvoeren, zodat iedereen na een dag werken weer veilig en gezond thuiskomt. Wij gaan voor een letselvrij Ballast Nedam.

6.4.2.1 Beleid

Het veiligheidsbeleid van Ballast Nedam is erop gericht een proactieve veiligheidscultuur te creëren. Het beleid is vastgelegd in het veiligheidsbeleidsplan. Ons veiligheidsbeleid houdt 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;
- leidinggevend en het advies en de verbeteracties op het gebied van veiligheid waarderen;
- (bijna-)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.

Om onze doelstellingen te behalen, ontplooiën we tal van interne en externe initiatieven. Deze initiatieven variëren van zichtbare betrokkenheid van het management bij de veiligheid van medewerkers tot opleidingen voor medewerkers, branchebrede standaarden en systemen, en innovaties. Een aantal voorbeelden.

- Interne initiatieven:
 - aandacht van het management voor de veiligheid van medewerkers;
 - themasite Veiligheid;
 - kernteam Veiligheid;
 - modulaire bouwen;
 - reflecterende kleding.
- Opleidingen:
 - veiligheidsdagen.
- Externe samenwerking en waardering:
 - Governance Code 'Veiligheid in de Bouw';
 - Safety Performance Indicator Contractors (SPIC);
 - European Network of Construction Companies for Research & Development (ENCORD);
 - RoSPA Silver Award (Royal Society for the Prevention of Accidents);
 - SOS-meldingen (Signaleren Onveilige Situaties).

Hierna vindt u een toelichting op een aantal veiligheidsinitiatieven.

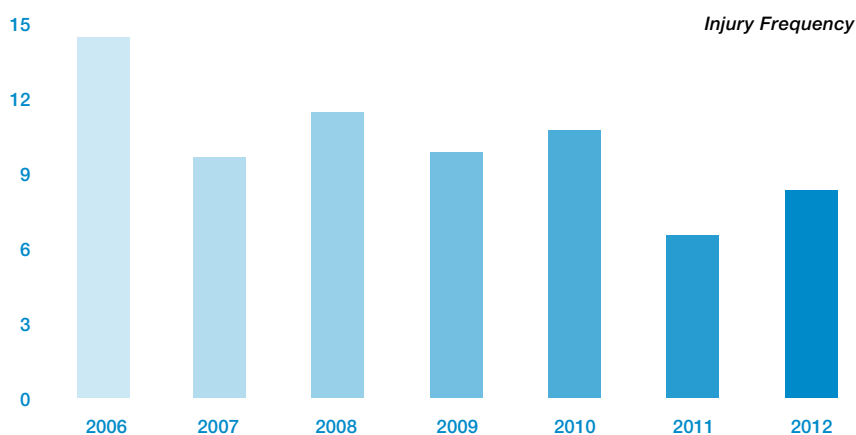
6.4.2.2 Doelstellingen 2012

Het aantal ongevallen met fatale afloop is 0.	Behaald
De 'injury frequency' (het aantal fatale- en verzuimongevallen onder medewerkers van Ballast Nedam per miljoen gewerkte uren) is kleiner dan 6,5.	Niet behaald
Ballast Nedam-breed implementeren we de uniforme KPI's op basis van de internationale OSHA-richtlijn (Occupational Safety & Health Administration).	Gedeeltelijk behaald

6.4.2.3 Resultaten 2012: meer ongevallen

Het aantal ongevallen dat binnen Ballast Nedam heeft plaatsgevonden, is in 2012 gestegen ten opzichte van 2011. De 'injury frequency', het aantal verzuimongevallen per miljoen gewerkte uren, bedraagt 8,3 (2011: 6,5). Met name binnen de segmenten Bouw & Ontwikkeling en Toelevering is deze gestegen. De overige segmenten hebben significant beter gepresteerd. Ondanks het feit dat we de goede prestatie van 2011 niet hebben weten te evenaren, blijft de dalende lijn van het IF-cijfer zichtbaar. Een groot aantal Ballast Nedam-bedrijven heeft in 2012 geen ongevallen met verzuim gehad. De doelstelling blijft gehandhaafd voor 2013 om de weg naar een letselvrij Ballast Nedam te vervolgen.

De verhoogde aandacht voor veiligheid en daarmee het toenemende veiligheidsbewustzijn in de gehele organisatie speelt hierbij een belangrijke rol. Om dit bewustzijn hoog te houden, blijft veiligheid een vast agendapunt tijdens het overleg van de Raad van Bestuur met de clusterdirecteuren en voeren zij jaarlijks meerdere inspectierondes uit.



6.4.2.4 Resultaten 2012: OSHA-richtlijn

Het segment Infra heeft de OSHA-richtlijn geïmplementeerd en loopt daarmee voorop binnen Ballast Nedam. De overige segmenten hebben deze doelstelling niet behaald.

6.4.2.5 Resultaten 2012: interne initiatieven

Aandacht van het management voor de veiligheid van medewerkers

Alle managers van Ballast Nedam hebben het afgelopen jaar een aantal veiligheidsrondes op de projecten en fabriekslocaties gelopen. Tijdens deze rondes was er niet alleen tijd voor de gangbare werkplekinspecties, maar ook voor gesprekken met medewerkers over veiligheid. Ballast Nedam vindt het belangrijk om in twee richtingen te werken aan veiligheid (top-down en bottom-up). Naast gedrag en houding is vooral de invloed die medewerkers op elkaar kunnen (en moeten) uitoefenen van groot belang. In 2012 is meer de nadruk gelegd op het belonen van veilig gedrag dan het straffen van onveilig gedrag. Op de grote projecten licht de projectmanager met een audiovisuele projectintroductie de regels toe op het gebied van onder andere veiligheid.

Themasite veiligheid

Ballast Nedam beschikt over een themasite Veiligheid die bereikbaar is voor alle medewerkers. Op deze site is naast algemene informatie over beleid ook detailinformatie te vinden die medewerkers kunnen gebruiken in hun dagelijks werk. Zo is er ruimte voor veelgestelde vragen en zijn er onder andere voorbeelden te vinden van toolboxes, bouwplaatsregels in diverse talen, communicatiemiddelen en alle Safety Alerts.

Kernteam Veiligheid

Ballast Nedam heeft kernteams samengesteld voor Veiligheid, Commercie, KAM, Inkoop, BIM, Materieel, Duurzaamheid en Innovatie. Deze teams, met vertegenwoordigers uit de diverse clusters en disciplines, helpen in belangrijke mate om het beleid uit te werken en draagvlak te creëren binnen de organisatie. Het kernteam Veiligheid richt zich op het veiligheidsbeleid.

Modulair bouwen

In ons streven naar een letselvrij Ballast Nedam zoeken wij naar andere manieren van werken. Een belangrijke motivatie om meer modulair te bouwen is letselvrij werken. Als medewerkers zo veel mogelijk handelingen in een gecontroleerde fabrieksomgeving verrichten en zo min mogelijk handelingen op de bouwplaats, draagt dat direct bij aan lagere veiligheidsrisico's voor hen.

Reflecterende kleding

Bij steeds meer Ballast Nedam-bedrijven is het standaardbeleid dat medewerkers reflecterende kleding dragen, los van de vraag of opdrachtgevers dit verplicht stellen. Doel van dit beleid is de zichtbaarheid van onze medewerkers op de bouwplaatsen te vergroten. Een bouwplaats is immers een locatie met veel logistieke bewegingen, waarbij zichtbaarheid cruciaal is voor de veiligheid van de mensen.



6.4.2.6 Resultaten 2012: opleidingen

Veiligheidsdagen

Veel Ballast Nedam-bedrijven hebben verletdagen in de winter gebruikt om veiligheidsdagen te organiseren voor alle medewerkers. Deze bestaan uit een interactief programma waarbij het delen van ervaringen voorop staat. Onveilige situaties uit de praktijk worden besproken om ervan te leren.

6.4.2.7 Resultaten 2012: externe samenwerking en waardering

Governance Code 'Veiligheid in de Bouw'

Ballast Nedam heeft de intentieverklaring *Governance Code 'Veiligheid in de Bouw'* ondertekend. Hierin geven opdrachtgevers en opdrachtnemers in de bouw-, infra- en installatiebranche de ambitie aan om tijdens de realisatie en het gebruik van infrastructurele werken, installaties en gebouwen ongevallen in die sector tot een minimum terug te dringen. In 2013 worden eerste acties uit deze code uitgevoerd.

Safety Performance Indicator Contractors (SPIC)

Rijkswaterstaat heeft een veiligheidssysteem opgezet voor combinaties waarbij de veiligheidsprestaties van de combinatie worden gemeten. In 2012 zijn hiermee pilots uitgevoerd. De ervaringen waren positief en er werd een hoger veiligheidsniveau bereikt. In 2013 besluit Rijkswaterstaat hoe dit systeem een vervolg krijgt.

European Network of Construction Companies for Research & Development (ENCORD)

Ballast Nedam is lid van ENCORD, een netwerk voor de twintig leidende Europese bouwers die zich bezighouden met industriegeleid onderzoek en innovatie. Binnen ENCORD houden werkgroepen zich bezig met diverse onderwerpen, waaronder Health & Safety. Binnen dit platform werkt Ballast Nedam mee aan het opstellen van een Europese standaard voor het meten en rapporteren over Health & Safety-gegevens. Daarnaast worden best practices uitgewisseld.

RoSPA Silver Award

Eind september heeft de Royal Society for the Prevention of Accidents (RoSPA) het Pro-

ject Claus C van Ballast Nedam onderscheiden met de RoSPA Silver Award. Dit project behelst de aanleg van ondergrondse en bovengrondse brandblusleiding inclusief pompen, hydranten, bluswatertank en sprinklerinstallaties voor de Clauscentrale in Maasbracht. De inzet van het totale projectteam van Project Claus C voor de gezondheid en veiligheid op het werk is beloond met een felbegeerde zilveren onderscheiding.

SOS-meldingen

We hebben gemerkt dat onze medewerkers nog te weinig gebruikmaken van de mogelijkheid om onveilige situaties te melden. Ballast Nedam wil meer vooruitgang boeken met de zogenoemde *SOS-meldingen (Signaleren Onveilige Situaties)*. Via tok!, het digitale idee- en discussieplatform voor medewerkers, is een idee gelanceerd voor een veiligheidsapp waarmee het veel eenvoudiger wordt om SOS-meldingen te doen. Dit idee is binnen de organisatie geadopteerd en het wordt in 2013 verder uitgewerkt. Meer informatie over tok! leest u in paragraaf 6.5.2 *innovatie, de gemene deler* op pagina 127.

SOS-meldingen: Signaleren Onveilige Situaties. Medewerkers kunnen melding maken van een onveilige situatie die kan leiden tot een incident of ongeval. Anders dan bij een bijna-ongeval, is er in een onveilige situatie nog niets gebeurd. Het ontbreken van een kantplank op een steiger is bijvoorbeeld een onveilige situatie. Als er een object van een steiger af valt doordat er geen kantplank aanwezig was, waarbij niemand gewond raakt, is dat een bijna-ongeval

6.4.2.8 Doelstellingen 2013

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

Management en medewerkers handelen niet langer reactief, maar zijn op weg naar een hoger veiligheidsbewustzijnsniveau, waarbij veiligheid beter wordt besproken en er meer draagvlak is voor het veiligheidsbeleid. Deze lijn wordt in 2013 doorgezet om het streven naar een letselvrij Ballast Nedam waar te kunnen maken. Dit willen we bewerkstelligen door:

- het management blijvend aandacht te laten besteden aan veiligheid door dit onderwerp consequent te bespreken en veilig gedrag te belonen;
- veiligheid op te nemen als vast onderdeel in de functionerings- en beoordelingsgesprekken;
- het beoordelingssysteem van onderaannemers uit te breiden met extra punten op het gebied van veiligheid;
- verder uitvoering geven aan de workshops veiligheid voor leidinggevendenden;
- het melden van onveilige situaties (SOS-meldingen) verder te stimuleren binnen de organisatie.

Veiligheidsladder van ProRail

In navolging van de CO₂-prestatieladder heeft ProRail de veiligheidsladder geïntroduceerd. Een hoger veiligheidsbewustzijn van de spooraannemers en leveranciers betekent een hogere score op de veiligheidsladder. ProRail beloont deze score door deze positief mee te wegen bij aanbestedingen. Kortom: hoe veiliger er gewerkt wordt, hoe groter de kans op het verwerven van een opdracht. De veiligheidsladder is in opzet vergelijkbaar met de door ProRail ontwikkelde CO₂-prestatieladder. Dit instrument is inmiddels breed geaccepteerd in de bouwsector. Ballast Nedam geeft in 2013 invulling aan de veiligheidsladder bij de bedrijven Gebr. van Leeuwen Harmelen B.V. (erkend boorbedrijf) en DIBEC (erkend werkplek-beveiligingsbedrijf) en bereidt zich voor op een bredere inzet van de veiligheidsprestatieladder binnen Ballast Nedam.

Workshop veiligheid

Om onze leidinggevendenden te ondersteunen, heeft de Raad van Bestuur besloten een workshop veiligheid toe te voegen aan het opleidingsprogramma 2013 van Ballast Nedam.

Tijdens dit interactieve programma kunnen leidinggevendenden ervaringen uitwisselen en krijgen zij handreikingen om nog beter te sturen op veilig gedrag van hun medewerkers. Onze eigen veiligheidsadviseurs van DIBEC geven deze workshops samen met ervaren leidinggevendenden. In 2012 zijn de eerste pilots gehouden om de inhoud van de workshops te toetsen en zo nodig bij te sturen.

6.4.3 Integriteit

Op het gebied van integriteit en compliance is 2012 voor Ballast Nedam een bewogen jaar geweest vanwege diverse mediaberichten. In het onderzoek naar betalingen aan buitenlandse agenten 1996-2003 zijn Ballast Nedam en het Openbaar Ministerie een transactie overeengekomen. De transactie bestaat eruit dat de dochtervennootschappen waarbinnen de voormalige buitenlandse activiteiten plaatsvonden 5 miljoen euro betalen aan het Openbaar Ministerie en dat het concern zijn vordering op de Belastingdienst van 12,5 miljoen euro onherroepelijk opgeeft. Ballast Nedam heeft in januari 2011 de uit intern onderzoek verkregen administratie overgedragen aan het Openbaar Ministerie en aangifte gedaan. Vervolgens heeft Ballast Nedam medewerking verleend aan het strafrechtelijk onderzoek door de FIOD en het Openbaar Ministerie en zal deze medewerking voortzetten in het doorlopende onderzoek tegen derden. Tot slot is een jarenlange lopende procedure over een voormalig directeur afgerond.

In 2012 is besloten het bestaande compliancebeleid verder aan te scherpen en compliance en integriteit hoge prioriteit te geven binnen de gehele organisatie.

6.4.3.1 Aanscherping complianceorganisatie

In januari 2013 is een Chief Compliance & Risk Officer (CCRO) benoemd, die voor geheel Ballast Nedam het compliancebeleid aanstuurt. Ook richt de CCRO zich op de implementatie van de aangescherpte compliancerichtlijnen binnen een nieuw managementsysteem, te weten het corporate compliance charter Ballast Nedam, de gedragsregels van Ballast Nedam voor belangenconflicten en omkoping en een fraudeprotocol. Daarnaast controleert de CCRO de naleving van de compliancerichtlijnen. De CCRO rapporteert zowel aan de Raad van Bestuur als aan de Raad van Commissarissen.

Elke business unit krijgt een eigen compliance officer, die verantwoordelijk is voor de operationele compliance en als vertrouwenspersoon voor de medewerkers fungeert. Ook bij specifieke (internationale) projecten wordt een compliance officer aangesteld. Overtredingen van de gedragscode of de compliancerichtlijnen moeten bij de compliance officer gemeld worden. Daarnaast blijft de mogelijkheid bestaan om via de anonieme meldlijn melding te doen van mogelijke overtredingen, zowel intern als extern.

Naast de compliance officers en de CCRO bestaat de overkoepelende Corporate Compliance Council. Dit is het adviesorgaan van Ballast Nedam dat zich bezig houdt met compliance-gerelateerde operationele kwesties. De Corporate Compliance Council bestaat uit de secretaris van de vennootschap van Ballast Nedam, de directeur Communicatie en Investor Relations, de clusterdirecteuren en de CCRO. Het shared service compliance center is het operationele, ondersteunende orgaan op het gebied van compliance en bestaat uit vijf Ballast Nedam-medewerkers.

6.4.3.2 Visie

Al onze medewerkers kennen de gedragscode en de compliancerichtlijnen en handelen ernaar. Onze medewerkers zijn integer, eerlijk, niet corrupt, respecteren anderen en discrimineren niet. *'Realiseren van blijvende kwaliteit'* is het leidende principe in heel Ballast Nedam en dus ook achter de strategie op het vlak van corporate compliance en integriteit. Ballast Nedam integreert compliance in alle aspecten van de ondernemingsactiviteiten. Zo voegen wij waarde toe aan en beschermen wij de belangen van Ballast Nedam, zijn medewerkers, klanten, zakenrelaties en andere stakeholders.



Ballast Nedam heeft op 1 januari 2013 mevrouw dr. S.C. Bleker-van Eyk benoemd als CCRO. Daarnaast is zij programmadirecteur van de postdoctorale opleiding Compliance & Integriteit Management aan de Vrije Universiteit Amsterdam en plaatsvervangend voorzitter van de Onderzoeksraad Integriteit Overheid.



FLORIADEBRUG, VENLO

Ruim 2 miljoen bezoekers van de wereldtuinbouw-tentoonstelling Floriade liepen over de brug over de A73. Deze is 'cradle to cradle' ontworpen en gebouwd volgens de filosofie van de Floriade; de materialen kunnen zonder kwaliteitsverlies worden hergebruikt of teruggegeven aan de natuur. De Floriadebrug is in de categorie Ingenieurs-bureaus winnaar van de Tekla BeNeLux BIM award 2012.

6.4.3.3 Beleid

Alle medewerkers moeten zich bewust zijn van het Ballast Nedam-compliancebeleid en de gedragscode, deze principes en beginselen kennen en zich eraan houden. Ballast Nedam hanteert een nultolerantiebeleid bij overtredingen van het compliancebeleid en de gedragscode. Bij meldingen over mogelijke overtredingen wordt een nauwgezet onderzoek opgestart. Indien overtredingen worden geconstateerd, worden er direct maatregelen genomen.

Sinds 2010 werkt Ballast Nedam met een herziene gedragscode waaraan alle medewerkers zich moeten houden. Met de gedragscode laten we zien waar wij voor staan. Deze code vertegenwoordigt onze kernwaarden:

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

De gedragscode dient als basis voor het gedrag van iedereen die bij Ballast Nedam werkt; de leidinggevendenden vervullen hierin een cruciale voorbeeldfunctie.

6.4.3.4 Doelstellingen 2012

De gedragscode wordt nul keer overtreden.	Niet behaald
100 procent van de UTA-medewerkers van Ballast Nedam volgt binnen zes maanden na indiensttreding een e-learningmodule over de gedragscode.	Niet behaald

In 2012 zijn 20 meldingen gedaan van mogelijke overtredingen van de gedragscode. De meldingen gingen onder meer over fraude, corruptie, valsheid in geschrifte en diefstal. Na nader onderzoek bleek 1 melding niet te bewijzen. 13 meldingen worden nog

onderzocht. Voor de overige 6 meldingen zijn passende maatregelen getroffen. Er zijn geen gevallen van discriminatie gemeld.

UTA-medewerkers volgen binnen zes maanden na indiensttreding een e-learning-module over de gedragscode. Van de 172 medewerkers die het afgelopen jaar aan deze e-learning hebben deelgenomen, hebben 166 medewerkers (96 procent) de training binnen de termijn van zes maanden afgerond. Daarmee is de doelstelling niet behaald. De overige 4 procent UTA-medewerkers heeft de module nog niet of te laat afgerond of is binnen de termijn van 6 maanden uit dienst gegaan. Onder de 172 deelnemers waren 25 leidinggevend. In deze module worden medewerkers uitgedaagd om na te denken over integriteitsdilemma's.

Daarnaast hebben 59 medewerkers van het management van Ballast Nedam in 2012 een bijeenkomst bijgewoond over het aangescherpte compliancebeleid van Ballast Nedam. Dit betekent dat in totaal 6 procent van het totale aantal Ballast Nedam-medewerkers een training in anticorruptiebeleid en procedures van de organisatie heeft gevolgd.

In 2012 zijn er geen rechtszaken vanwege concurrentiebelemmerend gedrag, antikartel- en monopolistische praktijken begonnen. In 2012 heeft Ballast Nedam geen significante boetes opgelegd gekregen voor het niet naleven van wet- en regelgeving in verband met de levering en het gebruik van producten en diensten.

In 2012 hebben we een centraal sponsorbeleid opgezet en zijn er sponsoringrichtlijnen opgesteld in lijn met het integriteitsbeleid van Ballast Nedam. In paragraaf 6.6.2 *Community investment* op pagina 131 vindt u een toelichting op ons sponsorbeleid.

6.4.3.5 Doelstellingen 2013

100 procent van de UTA-medewerkers van Ballast Nedam volgt binnen een maand na indiensttreding de vernieuwde e-learningmodule over de gedragscode.

We inventariseren en analyseren risico's gerelateerd aan de gedragscode.

We stellen een onderzoekshandboek op: een handboek met daarin de te volgen procedure om fraudemeldingen en ander niet-integer handelen te onderzoeken.

We implementeren een webtool voor het melden van compliance- en integriteitsschendingen.

We implementeren een webtool waarin alle geschenken en entertainment aangevraagd en gerapporteerd moeten worden.

Het komende jaar leggen we ons toe op implementatie van de compliancerichtlijnen en de implementatie van de nieuwe complianceorganisatie. Dit doen we onder meer door bewustzijn te creëren en operationele controles in te stellen. We creëren bewustzijn door de beleidslijnen bekend te maken via interne kanalen en door algemene trainingen en vernieuwde e-learningmodules. Voor risicogroepen zetten we specifieke trainingen op en we gaan signaleringsgroepen opleiden om compliancerisico's te herkennen.

NEN-normcommissie Compliance Programma's

Ballast Nedam is voorzitter van de nieuwe normcommissie Compliance Programma's. De norm moet organisaties een leidraad gaan bieden voor het uitdenken, ontwikkelen, implementeren, monitoren en verbeteren van een effectief complianceprogramma.

De normcommissie levert de Nederlandse inbreng bij de ontwikkeling van een internationale ISO-richtlijn voor complianceprogramma's. Een internationale norm geeft richtlijnen voor het inrichten van de juiste processen en procedures om het risico van non-compliance te verminderen. Vanaf begin 2013 zullen delegaties van deelnemende landen gezamenlijk de inhoud bepalen.

In 2012 is gebleken dat in Nederland veel interesse bestaat voor het onderwerp compliancemanagement. Voor bedrijven is het een instrument om implementatie en naleving van alle intern vastgestelde en extern opgelegde regels te organiseren. Dit kan variëren van interne gedrags- en integriteitscodes en veiligheidsvoorschriften tot wet- en regelgeving op het gebied van milieu of marktordening. Voor toezichthouders biedt een richtlijn een maatstaf om te beoordelen hoe goed een organisatie naleving van geldende regels heeft georganiseerd.

De richtlijn is van belang voor alle organisaties die te maken hebben met vrijwillige afspraken en verplichtingen.

6.5 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.

6.5.1 Ketenverantwoordelijkheid

Ook in onze sector wordt het steeds belangrijker om samen te werken in de keten. Onder ketensamenwerking verstaan wij een projectoverstijgende, verregaande samenwerking in de bouw. Dankzij ketensamenwerking kunnen we marktgericht opereren, klantwaarde toevoegen, faalkosten terugdringen, de klanttevredenheid verhogen en duurzame innovatie in de sector stimuleren. In deze samenwerking zijn we samen verantwoordelijk voor een project of product. Hiervoor zijn openheid en transparantie noodzakelijk; alleen dan kunnen we elkaars kennis en capaciteiten optimaal benutten. We moeten elkaar dan wel kunnen vertrouwen; dan zijn partijen bereid transparant te handelen en open te communiceren. Openheid en transparantie opbouwen vraagt tijd, aandacht en inzet van alle ketenpartners. Aan onze publiek-private samenwerkingstrajecten is te zien dat Ballast Nedam groot voorstander is van ketensamenwerking.

6.5.1.1 Beleid

Ballast Nedam neemt in zijn ketenverantwoordelijkheid de totale levenscyclus van een project of een object mee. Dit noemen we ook wel de horizontale waardeketen van ontwikkelen, realiseren, beheren, onderhouden en hergebruiken. Daarnaast betrekken we ook de verticale keten. Met innovatiekracht, kostenefficiëntie en optimale inkoopafstemming voegt die waarde toe aan de horizontale keten. Essentieel hierbij zijn vaardigheden in proces-technieken, gemakkelijk te vervaardigen producten en een efficiënt distributiesysteem.

Ballast Nedam wil vooral ketensamenwerking aangaan met interne en externe toeleverende partijen. Daarbij werken we toe naar een situatie waarin 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.

Wij willen onze ketenpartners zo vroeg mogelijk betrekken bij het bedenken van optimale oplossingen. Leveranciers kennen hun product het beste; aan ons de taak om vroegtijdig met hen om de tafel te zitten om op projectbasis tot de beste oplossing te komen.

6.5.1.2 Doelstellingen 2012

Vanaf 1 maart 2012 maakt de gedragscode integraal deel uit van ieder nieuw inkoopcontract.	Behaald
Vanaf 2017 kunnen alle leveranciers en onderaannemers van Ballast Nedam een relatieve CO ₂ -reductie aantonen.	Op weg

6.5.1.3 Resultaten 2012

In ons inkoopcontract verwijzen we naar de algemene inkoopvoorwaarden en de Ballast Nedam-gedragscode voor onderaannemers en leveranciers. Deze code is bedoeld voor al onze onderaannemers en leveranciers en geldt voor de hele keten. In 2011 hebben we de gedragscode verder aangescherpt met eisen op het gebied van mens en milieu. In het eerste kwartaal van 2012 is de nieuwe code geïmplementeerd.

Ballast Nedam onderschrijft sinds 2006 de ILO- en de OESO-richtlijnen en verwacht van zijn leveranciers dat zij dit ook doen. Horen wij bijvoorbeeld mensen op het werk klagen over huisvesting die onze onderaannemer aan deze werknemers heeft aangeboden? Dan nemen wij dit signaal serieus en wordt er actie ondernomen. Omdat Ballast Nedam ISO 14001- en 9001-gecertificeerd is, zijn de bijbehorende werkzaamheden in onze processen geborgd. Ook verwachten we van onze onderaannemers en leveranciers dat zij zich hieraan houden op de bouwplaats. Als onderaannemers of leveranciers de (inter)nationale regels overtreden, komen ze op onze lijst met leveranciers waarmee we geen zaken meer doen. Het afgelopen jaar zijn een aantal bedrijven als gevolg van niet integer handelen op onze zwarte lijst geplaatst. Als we zaken doen met leveranciers uit zogenoemde risicolanden, toetsen we naast de kwaliteit ook of er kinderarbeid plaatsvindt en of de arbeidsomstandigheden in orde zijn. Bij gereede twijfel of de leverancier nakoming van de Ballast Nedam-gedragscode naleeft, schakelen we een externe auditeur in die sociale controles en kwaliteits- en milieucontroles uitvoert. In 2012 is dit niet voorgekomen.

In 2012 hebben onze inkopers een workshop gekregen over maatschappelijk verantwoord inkopen. Hierbij is aandacht besteedt aan waarom MVO belangrijk is en hoe je het gesprek aangaat over maatschappelijke en ecologische onderwerpen als energieverbruik, CO₂-uitstoot, arbeidsomstandigheden en veiligheid. In lijn met de CO₂-prestatieladder stimuleren we ook onze keten om de voetafdruk op het milieu te verkleinen. Wat we hierbij nastreven, is dat leveranciers over vijf jaar een aantoonbare relatieve CO₂-reductie hebben bewerkstelligd. Ieder jaar vragen we onze leveranciers standaard een footprint aan te leveren. We voldoen hiermee aan de doelstelling die is vastgelegd in de normen van de CO₂-prestatieladder.

Daarnaast nemen we onze ketenverantwoordelijkheid voor het elimineren van afval. In 2013 implementeren we de Ballast Nedam-afvalbeheersplannen (zie paragraaf 6.3.3 op pagina 99) in samenwerking met onze ketenpartners, zodat we onze doelstellingen op het gebied van afval en recycling kunnen verwezenlijken.

Een deel van onze inkopers is naar een Lean Bouwentraining geweest. Lean is een middel dat helpt om werkprocessen te optimaliseren, gericht op het tegengaan van werkzaamheden die geen waarde toevoegen aan het eindproduct. Lean Bouwen speelt ook een belangrijke rol in (verregaande) ketensamenwerking. Deze werkwijze richt zich op efficiënter en dus slimmer werken in plaats van harder werken. Van belang is dat we het totale proces van de keten optimaliseren en niet alleen het proces van de afzonderlijke bedrijven.

Voor de nieuwbouwketen maken we ook gebruik van een Bouw Informatie Model (BIM). BIM is objectgericht (samen)werken tijdens de hele levenscyclus. BIM leidt tot lagere projectkosten, kortere doorlooptijd en een hogere kwaliteit. Hieronder leest u een aantal initiatieven die wij met de keten hebben opgepakt.

Voorbeeld Betonketen

Ballast Nedam doet mee aan het brancheprogramma Verduurzaming Betonketen, geïnitieerd door MVO Nederland. Op 15 november 2012 is op de Betondag de Green Deal 'Concreet 1.0' getekend door Rijkswaterstaat en de deelnemende bedrijven aan het MVO Netwerk Beton. Dit is een lijst met tien concrete maatregelen die de samenwerking moeten verbeteren en helpen de mogelijkheden van bestaande technologieën beter te benutten. Hieronder valt ook een zoektocht naar nieuwe technologieën die de gehele keten helpen te verduurzamen. Innovatie op het gebied van recyclingtechnologie en nieuwe bindmiddelen bijvoorbeeld biedt mogelijkheden voor verduurzaming. Ook de Biodiversiteitsverkenner biedt concrete handelingsperspectieven voor het verduurzamen van de gehele betonketen. Het doel is dat we door beter samen te werken in de keten komen tot duurzame grondstofwinning, gebouwen en constructies. In vijf werkgroepen (definitie, energie, emissie, grondstoffen, biodiversiteit en ecosysteemdiensten) werken we aan deze visie (zie ook paragraaf 6.3.4. *Materialen* op pagina 101).

LNG-TANKSTATION, ZWOLLE

In 2012 realiseerde Ballast Nedam het eerste openbare LNG-tankstation, dat geëxploiteerd wordt door dochterbedrijf LNG24. Dit tankstation in Zwolle bedient vele transporteurs die schoner en stiller rijden op LNG. In de transportsector, voor zowel transport over weg als water, is LNG goed toepasbaar en een duurzaam alternatief voor diesel.





Ketensamenwerking nieuwbouw uniek bij Futura, Zoetermeer

Futura in Zoetermeer is het eerste woongebouw in Nederland dat voldoet aan de zeer ambitieuze BREEAM-duurzaamheidsnorm 'very good'. Met dit project is Bouw & Ontwikkeling West een nieuwe weg ingeslagen. In dit project staan toekomstgericht werken en ketensamenwerking in alle opzichten centraal. Vertrouwen en transparantie zijn de sleutelwoorden. De partners, die na een uitgebreide selectie zijn samengesteld, trekken gezamenlijk op en ondersteunen elkaar voor een optimaal resultaat. Zo bouwen we een langdurige relatie op waarin het ontwikkel- en ontwerpproces en daarmee de realisatie steeds effectiever verloopt (zie ook paragraaf 6.3.1.4 *Resultaten 2012: de CO₂-prestatieladder* op pagina 95).



Tweeënhalf jaar tijdwinst bij grootonderhoud van 1.950 woningen Schollevaar

Woningcorporatie Havensteder en Ballast Nedam werken sinds 2010 op een vernieuwende manier samen met elkaar, hun comakers maar vooral ook met de bewoners. Daardoor is het totale grootonderhoud aan 1.950 woningen in Capelle aan den IJssel versneld klaar; in vier jaar in plaats van in zes en half. De bewoners waarderen het grootonderhoud momenteel met een dikke 7. Eenzelfde samenwerking hanteren we bij het grootonderhoud voor woningcorporatie De Sleutels in Leiden. Opvallend is dat we met deze aanpak het vertrouwen van de bewoners herwinnen en hoog scoren op klanttevredenheid. Ook op de dimensies geld en tijd boeken we goede resultaten, door het verkorten van de voorbereidingstijd.

BN-Breakfastclub.nl

Naast de Stakeholderdialogen in hoofdstuk 7 *Stakeholderanalyse* op pagina 139 heeft Ballast Nedam een Breakfast Club ingericht om met (nieuwe) klanten in gesprek te gaan over ketensamenwerking. Via onze website bn-breakfastclub.nl nodigen wij opdrachtgevers uit om te komen ontbijten in de I-room ons regiokantoor in Rotterdam. Hierbij gaan we de dialoog aan over ketensamenwerking en hoe wij elkaar kunnen versterken. De I van I-room staat voor innovatie en inspiratie.

Afspraken met rederijen en verladers

In 2012 heeft Ballast Nedam via de afdeling Inkoop en Logistiek gesprekken gevoerd met rederijen en agenten over het gebruik en het ontwikkelen van schonere (scheeps)motoren binnen de scheepvaart. De gesprekken sluiten aan bij onze LNG-ambities voor de scheepvaart. Tijdens deze gesprekken hebben we ook de gedragscode voor onderaannemers en leveranciers behandeld.

Ballast Nedam is als eerste Nederlandse bouwbedrijf lid van de Clean Shipping Index. Met de Clean Shipping Index wil Ballast Nedam het gebruik van vervuilende schepen terugdringen en het gebruik van schonere scheepsmotoren bevorderen. Ballast Nedam zal als lid van de Clean Shipping Index zo veel mogelijk gebruikmaken van nominated rederijen voor het verschepen van goederen.

6.5.1.4 Doelstellingen 2013

We organiseren twee dialogen over partnerschap en duurzaam inkopen met de top 20 van leveranciers met wie Ballast Nedam meer dan tien jaar een relatie heeft.

In 2012 zijn we met de Breakfastclub de dialoog aangegaan met onze klanten. In 2013 gaan we die dialoog ook aan met onze belangrijkste leveranciers. Het thema wordt maatschappelijk verantwoord inkopen. De inzet van deze georganiseerde dialogen is onze ambitie realiseren: in 2017 kunnen al onze leveranciers en onderaannemers een relatieve CO₂-reductie aantonen.

Verder willen we onze jaarlijkse contractbeoordelingen (audits) van leveranciers op projectniveau verder uitbreiden. Onze projecten worden nu aan het einde van de looptijd alleen beoordeeld op kwaliteitsaspecten. In die beoordeling willen we nu ook onderwerpen opnemen zoals integer handelen, gebruik FSC-hout, Gedragscode Flora- & faunawet, de Ballast Nedam-gedragscode en administratieve zaken.

Daarnaast is Ballast Nedam in 2012 gestart met het opstellen van een raamcontract met extern auditbureau SGS. Het plan daarachter: op uniforme wijze eventueel op voorhand of bij vermoedens leveranciers toetsen. Het gaat hierbij om het auditeren van MVO-onderwerpen zoals mensenrechten, arbeidsomstandigheden, veiligheid en milieu-zaken. Hiermee professionaliseren en verbeteren we de controle op ketenpartners.

6.5.2 Innovatie, de gemene deler

Innovatie is diep verankerd in onze organisatie. Het gaat om praktische realisatiekracht, met als resultaat toegevoegde waarde voor onze klant. We richten ons hierbij niet alleen op vernieuwingen, maar ook op stapsgewijze verbeteringen. Op deze manier kunnen we ons onderscheiden van anderen en versterken we onze positie op de groeiemarkt van integrale projecten en nichemarkten. Innoveren is voor Ballast Nedam van belang: alleen dan kunnen we duurzame totaaloplossingen blijven aanbieden. Door te innoveren kunnen we onszelf vernieuwen, samen nieuwe wegen verkennen en koploper zijn in onze branche en voor onze klanten. Innovatie leidt naar onze overtuiging tot kansen voor duurzaamheid en vice versa.

6.5.2.1 Beleid

Om innovatie echt in de haarvaten van onze organisatie te krijgen, bouwen we aan een (virtueel) innovatienetwerk binnen Ballast Nedam. Hiervoor creëren we een gemeenschappelijke taal en zetten we alles op alles om creativiteit aan te sporen. En streven we naar continue communicatie en informatievoorziening.

Innovaties vinden dus plaats in de gehele organisatie: in de bedrijfsonderdelen, de projecten en de fabrieken. Voorbeelden van onze initiatieven om innovatie te stimuleren zijn:

1. tok!, het digitale idee- en discussieplatform van Ballast Nedam;
2. de 'tok!-formule'. Dit is een samenhangend geheel van activiteiten rondom het tok!-platform, waaronder het tok!-ideecafé (pitchen idee), tok!-brainstormsessies en tok!-infosessies (innovatielezingen);
3. de tok!-innovatietafels. Hier overleggen we met stakeholders over specifieke onderwerpen gericht op het vormgeven van concrete samenwerking;
4. de Ballast Nedam Innovatiedag, waarbij we samen met de organisatie terugkijken op de resultaten van de innovatie-inspanningen van de afgelopen periode.

6.5.2.2 Doelstelling 2012

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

Behaald

In 2012 zijn drie innovatietafels opgezet voor de onderwerpen stad en energie, corporaties, en modulair bouwen. Een innovatietafel heeft als doel om samen met externe stakeholders binnen een bepaald thema of onderwerp te praten over klantwaarde en de vraag welke nieuwe product-marktcombinaties hiervoor ontwikkeld kunnen worden. Het belang voor de klant is dat een partij zich verdiept in de markt en zich proactief inzet op het gebied van innovatie om zo klantwaarde te realiseren. Dankzij de innovatietafels kunnen we zelf de markt en klantwensen beter begrijpen en beter zicht krijgen op relevante ontwikkelingen. We organiseren de innovatietafels op basis van een open dialoog, focus op de klant en business die aansluit bij de algemene strategie van Ballast Nedam. Hoe wij verder in dialoog zijn met onze stakeholders, leest u in hoofdstuk 7 *Stakeholderanalyse* op pagina 139.

6.5.2.3 Resultaten 2012

Hieronder leest u welke innovatieve projecten we in 2012 hebben gestart of uitgevoerd.

PV Privé

PV Privé is ontstaan als een idee van een medewerker van Ballast Nedam op tok!

Inmiddels is dit idee uitgegroeid tot een bedrijfsonderdeel. Naar analogie van het pc-privé-project van enkele decennia geleden, is het idee opgepakt om op een aantrekkelijke manier medewerkers van bedrijven aan PV (photovoltaic)-zonnepanelen op het dak van hun eigen woning te helpen.

In 2012 is gestart met de uitvoering van 125 projecten voor Ballast Nedam-medewerkers. Daarnaast heeft de business unit Solar een aantal grotere projecten opgepakt tot ongeveer 1 000 PV-panelen. Begin 2013 heeft Ballast Nedam een Europese aanbesteding gewonnen voor de grootste intergemeentelijke inkoopactie van zonnepanelen in Nederland. In 28 deelnemende gemeenten in de regio Rivierenland en Stadsregio Arnhem-Nijmegen kunnen 320 000 huishoudens en een groot aantal bedrijven profiteren van dit project.

Door de collectieve regeling via de werkgever realiseren we inkoopvoordeel en een bewuste bijdrage aan de maatschappij. Met het PV Privéplan kunnen medewerkers zelf duurzame energie opwekken, hun CO₂-uitstoot reduceren en fors geld besparen op hun energierekening. Werkgevers kunnen het PV Privéplan meenemen in hun duurzame strategie en personeelsbeleid. Voor dit business to consumer (B2C)-project is geïnvesteerd in een innovatieve website die Ballast Nedam zelf heeft ontwikkeld. Met deze website kunnen we het gehele proces van intake, advies, realisatie en oplevering op locatie coördineren. Het CRM en documentmanagementsysteem van Ballast Nedam spelen een belangrijke rol in dit nieuwe systeem. Dankzij dit systeem kunnen we de werkprocessen voor het PV Privéplan efficiënt doorlopen.

BIM Data Manager

Het BIM Centrum van de business unit Engineering heeft in samenwerking met de bedrijfs-onderdelen ICT, Bouw Speciale Projecten en Infra Speciale Projecten de 'Ballast Nedam BIM Data Manager' ontwikkeld. Dankzij dit softwareproduct kunnen we een optimale digitale kwaliteitsborging bieden tijdens de gehele levenscyclus van een project. De gegevens die tijdens het bouwproces worden vastgelegd (denk aan eisen, verificaties, documenten, werkinstructies, hoeveelheden, wijzigingen, objectgegevens), worden continu gekoppeld aan de objecten in het Bouw Informatie Model (BIM). De gegevens worden ook doorgezet naar de beheer- en onderhoudsfase en worden daar aangevuld met inspectiegegevens. In alle fasen van het bouwproces zijn de gegevens eenvoudig digitaal te benaderen, aan te vullen, te optimaliseren, te controleren en te bewaken. Met de BIM Data Manager heeft Ballast Nedam de softwareproducten voor het data-, eisen-, document- en assetmanagement gekoppeld aan een driedimensionale visuele weergave van het project (3D Viewer). Als linking pin gebruiken we de SBS (System Breakdown Structuur). In de toekomst koppelen we ook andere bestaande softwareproducten aan de BN BIM Data Manager.

Modulair zonnedak

Het modulair zonnedak is een industrieel gefabriceerd dak, waarbij de panelen integraal in het dak worden opgenomen. Het zonnedak kan in één verhuisbeweging op zijn plaats worden gebracht. Hierdoor krijgt dit essentiële onderdeel van de woning een extra functie: het gaat ook deel uitmaken van de energievoorziening van het huis. Het modulair zonnedak is ontwikkeld in een samenwerking met Oskomera Solar Power Solutions B.V. en Kingspan Unidek B.V. Het modulair zonnedak wordt onder gecontroleerde omstandigheden op modulaire wijze geproduceerd. Het concept kan zowel voor nieuwbouw als in de bestaande bouw worden toegepast. Vervangt iemand zijn 'gewone' dak door een modulair zonnedak, dan profiteert hij van meerdere voordelen:

DUBO-Award

Jaarlijks wordt tijdens het Duurzaam Bouwen Congres de DUBO-award uitgereikt aan het duurzaamste idee, project of product in Nederland. In 2012 heeft de Weg van de Toekomst (N329) deze prijs gekregen. De weg, die in 2013 wordt opgeleverd, zal het toonbeeld van duurzaamheid en zichtbare vernieuwing worden. Het project is uniek in Nederland en scoorde bij de jury zeer hoog op de criteria innovatie, effectiviteit en toepasbaarheid. Dit project van de bouwcombinatie ProN329 (samenwerking tussen Ballast Nedam en Van Gelder) is het eerste infrastructuur project dat deze award heeft gewonnen.



- Het zonnedak wekt elektrische energie op.
- De dakschil wordt beter geïsoleerd.
- Het dak kan eventueel ook voor warm water (zonneboiler) zorgen.
- Door een plat dak te vervangen door een schuin dak, wordt de woning ruimer.

tok! Open: open innovatie

tok! is een online idee- en discussieplatform dat Ballast Nedam heeft ontwikkeld. Het platform is bedoeld om innovatie binnen de hele organisatie te stimuleren. Alle medewerkers kunnen een idee of vraagstuk plaatsen en hun ideeën voorleggen en laten verrijken via discussie en verbetering.

Na twee jaar werken met tok! heeft Ballast Nedam in 2012 tok! Open gelanceerd. Het nieuwe tok!-platform heeft een 'open' karakter gekregen en faciliteert daarmee de 'open-innovatieaspiraties' van Ballast Nedam. In deze versie kunnen ideeën voor open innovatie worden voorgedragen aan stakeholders en medewerkers; zij kunnen vervolgens meedenken over die ideeën en vraagstukken. We delen de ideeën in een beveiligde omgeving. Daarmee bieden we veel ruimte voor creativiteit en open samenwerking met stakeholders uit het bedrijfsleven, kennisinstellingen en overheden. Via deze manier van ketensamenwerking geven wij vorm aan open innovatie. Het resultaat: nieuwe business voor Ballast Nedam en zijn stakeholders.

6.5.2.4 Doelstellingen 2013

In 2013 realiseren wij minimaal twee (duurzame) innovaties door op het gebied van innovatie samen te werken met ketenpartners.

Na de lancering van het tok!-platform eind 2010 hebben we in de afgelopen twee jaar het Ballast Nedam-innovatieproces neergezet en de tok!-formule geïntroduceerd. In 2013 besteden we vervolgens nadrukkelijk aandacht aan:

- het bestendigen van de tok!-formule met een focus op 'openinnovatie-initiatieven';
- het introduceren van de 'Ballast Nedam Business Casefabriek'. Hiermee ondersteunen we de business units als ze business cases ontwikkelen op basis van de ideeën en vraagstukken in tok! Het Business Model Canvas wordt daarbij de standaardwerkwijze;
- het opzetten van een innovatieagenda (technology roadmap) samen met het management van Ballast Nedam;
- de tok!-formule samen met strategische partners commercieel aanbieden aan geïnteresseerde partijen binnen en buiten de bouwsector.

Ballast Nedam wil koploper zijn en blijven in innovatie. Dat betekent dat Ballast Nedam blijvend wil investeren in innovatie. Dit gaat vooral ook over de uitwerking van ideeën. Naast dat we natuurlijk de juiste tools (tok!, innovatie-intranetsite) aanbieden, creativiteit stimuleren, medewerkers verbinden en werken aan continue bewustwording door interne communicatie. Om de ideeën uit te kunnen werken, bouwen we business cases met behulp van het Business Model Canvas.

Ton Totaal Tool

Tonnie Koot, voorman timmerman bij Bouwborg, heeft op eigen initiatief de Ton Totaal Tool ontwikkeld. Dit systeem integreert uitvoeringstechnische processen en is een praktijkvoorbeeld Lean management van Ballast Nedam. Momenteel wordt het systeem geoptimaliseerd en geautomatiseerd zodat deze door iedere Bouwborg vestiging gebruikt kan gaan worden. Tonnie heeft met zijn initiatief tijdens de Ballast Nedam Innovatiedag 2012 de Innovatieprijs gewonnen in de categorie 'Bouwplaats en productiemedewerkers' en de 'publieksprijs'.

Plug and Play Core

De Plug and Play Core is een volledig nieuwe manier van stadions ontwerpen. Deze modulaire oplossing is zo ontwikkeld dat demontage, transport en hergebruik in verschillende vormen eenvoudig zijn. Tijdens de Ballast Nedam Innovatiedag 2012 heeft dit concept de Innovatieprijs in de categorie 'Medewerkers van kantoorlocaties' gekregen. De omschrijving van dit modulaire product-merk vindt u in paragraaf 1.3.1 overzicht merken per segment op pagina 21.

6.6 Midden in de samenleving (maatschappij)

In deze paragraaf leest u meer over hoe Ballast Nedam positieve invloed wil uitoefenen op de lokale gemeenschappen waarin we werken. We doen dit door middel van omgevingsmanagement, community investment en maatschappelijke sponsoring.

6.6.1 Omgevingsmanagement

6.6.1.1 Beleid

Onder *omgevingsmanagement* valt voor Ballast Nedam: het geheel van activiteiten, om alle omgevingspartijen te verkennen en betrekken. Het doel van deze activiteiten is de gezamenlijke en verschillende belangen te onderkennen, zodat we de projectdoelen (gezamenlijk) kunnen behalen. We sturen en meten hierbij op communicatie, veiligheid en verzorgd werken met een milieubewuste en sociale houding.

Omgevingsmanagement is een instrument waarmee we de raakvlakken tussen een project en de betrokken omgeving beheersen. Het gaat om het faciliteren van goede relaties tussen de projectorganisatie en de verschillende stakeholders in de omgeving. In lijn met ons beleid zorgen wij in onze projecten voor de veiligheid van en heldere communicatie met publiek, medewerkers, klanten en overige stakeholders.

6.6.1.2 Doelstellingen 2012

Alle projecten boven de 5 miljoen euro en ieder binnenstedelijk project boven de 250.000 euro in Nederland wordt aangemeld als Bewuste Bouwerproject	Gedeeltelijk behaald
Op alle projecten boven de 500.000 euro dient de rol van omgevingsmanagement geborgd te worden in de projectorganisatie	Gedeeltelijk Behaald

6.6.1.3 Resultaten 2012

In de eerste helft van 2012 is Ballast Nedam begonnen om omgevingsmanagement breder te verankeren in de organisatie. Hiertoe hebben we de rol van omgevingsmanagement gedefinieerd op basis van de gedragscode Bewuste Bouwers. Projectleiders en tendermanagers hebben de handen ineengeslagen om omgevingsmanagement verder te ontwikkelen binnen Ballast Nedam.

Dit betreft ondermeer het bewerkstelligen van een betere afstemming van omgevingsmanagement tussen de tenderteams en de uitvoerende organisaties. Ballast Nedam ontwikkelende al eerder een gestandaardiseerde werkwijze voor het opnemen van omgevingsmanagement in de tenders. Vanuit de praktijk is een beleidsvoorstel gemaakt waarin omschreven staat hoe Ballast Nedam proactief met omgevingsmanagement omgaat en dit toepast. Onze ambities gaan hierbij verder dan de gedragscode Bewuste Bouwers. Ballast Nedam heeft als eerste bouwbedrijf de *toolboxtraining Bewuste Bouwers* gevolgd.

Steekproefsgewijs heeft de stichting Bewuste Bouwers de bouwplaatsen onderzocht van projecten boven de 500.000 euro. De bezochte bouwplaatsen voldeden aan de gedragscode Bewuste Bouwers.

De toolboxtraining Bewuste Bouwers is ontwikkeld in samenwerking met Bewuste Bouwers, een landelijke gedragscode voor bouwplaatsen. Het hoofddoel van deze gedragscode is het imago van de bouw verbeteren door het omgevingsmanagement te professionaliseren.

6.6.1.4 Doelstellingen 2013

Alle projecten boven de 5 miljoen euro en ieder binnenstedelijk project boven de 500.000 euro in Nederland zijn aangemeld als Bewuste Bouwerproject.

Aanvulling maken voor het kwaliteitshandboek voor de verankering van het omgevingsmanagement in de projecten

In 2013 willen we de bewustwording en het draagvlak van omgevingsmanagement binnen projecten verder vergroten. Ook moeten alle projecten die voldoen aan de criteria die in

de doelstellingen zijn omschreven, worden aangemeld bij Bewuste Bouwers. Daarnaast richten we onze aandacht op de toeleveringsbedrijven. Deze bedrijven vervullen met hun 'permanente' aanwezigheid in de omgeving een belangrijke rol op het gebied van omgevingsmanagement. Onze aandacht bestaat uit extra onderzoek naar de rol van omgevingsmanagement bij de toeleveringsbedrijven.

6.6.2 '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 (community's) 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 onze keuzes over bedrijfsvoering hebben op gemeenschappen. En zien welke maatschappelijke vraagstukken hen treffen.

6.6.2.1 Beleid

Ballast Nedam realiseert blijvende kwaliteit door excellente investeringsprogramma's gericht in te zetten op gemeenschappen die daar het meest behoefte aan hebben. Door hen op langere termijn te ondersteunen in hun maatschappelijke vraagstukken, probeert Ballast Nedam de grootst mogelijke positieve impact te bewerkstelligen. Wij zijn ervan overtuigd dat de gemeenschap het meest gebaat is bij een gerichte, langere betrokkenheid. Hier profiteert ook de samenleving in haar geheel van. In onze investeringsprogramma's richten wij ons op de drie beleidsthema's die hieronder staan.

Onderwijs

Ons doel is jongeren te ondersteunen, in het bijzonder degenen met een sociale achterstand, door ze in staat te stellen een succesvolle loopbaan op te bouwen.

Werkgelegenheid

Ons doel is mensen die een aanzienlijke barrière te overwinnen hebben, in staat te stellen vaardigheden, kennis, ervaring en/of zelfvertrouwen op te bouwen. Dit doet Ballast Nedam in het bijzonder voor mensen aan de onderkant van de arbeidsmarkt en/of aan het begin van hun loopbaan. Onze inzet kan ze helpen om aan een baan te komen en/of een baan te behouden.

Ondernemerschap

Wij willen een maatschappelijke verandering teweegbrengen. Daarom ondersteunen en initiëren wij zelf samenwerkingsverbanden die maatschappelijke vraagstukken kunnen oplossen. Hiermee willen we het sociale en economische welzijn van de gemeenschap(pen) verbeteren.

6.6.2.2 Doelstellingen 2012

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

Behaald

De stafafdelingen van Ballast Nedam zijn in 2011 gecentraliseerd. Dit maakte het mogelijk om in 2012 community investment centraal aan te sturen en te faciliteren. De inzet in 2012 was om al onze community-investmentactiviteiten in kaart te brengen, meer samenhangend te maken en verder aan te scherpen.

Bouwborg renoveert in opdracht van Woonbedrijf SWS Hhvl 83 woningen in bewoonde toestand aan de Marseillean in Eindhoven. Tijdens de renovatie gaat het dagelijkse leven van de mensen gewoon door. Een goede afstemming en betrouwbare communicatie is essentieel om het werk tot een succes te maken. Naast de persoonlijke communicatie organiseerde Bouwborg kennisbijeenkomsten voor de bewoners. Ook werd in samenwerking met Woonbedrijf een meertalige DVD en een website ontwikkeld voor deze multiculturele doelgroep. Een goede verstandhouding met bewoners, voor en tijdens het bouwproces, is van groot belang, daarom heeft Bouwborg een gedragscode opgesteld die voor eigen medewerkers en eventuele onderaannemers bindend is.

6.6.2.3 Resultaat 2012

In 2012 hebben wij onze doelstelling voor community investment behaald. Hieronder leest u (voorbeelden van) op welke wijze we dat hebben gedaan.

Onze sponsoractiviteiten in lijn gebracht met het community-investmentbeleid

Ballast Nedam wil met zijn sponsoractiviteiten bijdragen aan de samenleving. Hiervoor is het belangrijk dat we zicht hebben op wat we allemaal precies aan sponsoring doen. Daarom hebben we in 2012 alle sponsoractiviteiten van Ballast Nedam in kaart gebracht en hiervoor een centraal registratiesysteem opgezet. Daarnaast is een centraal sponsorbeleid opgezet en zijn er sponsorrichtlijnen opgesteld in lijn met het integriteitbeleid van Ballast Nedam. In paragraaf 6.4.3 *Integriteit* op pagina 119, vindt u een toelichting op ons integriteitsbeleid. Dit betekent onder meer dat de Raad van Bestuur vooraf toestemming moet geven voor sponsoractiviteiten boven de 2500 euro. Voor bedragen onder de 2500 euro geeft de betrokken clusterdirecteur toestemming. Alle aanvragen voor sponsoring moeten worden ingediend via de directeur Communicatie & Investor Relations.

Onze sponsoractiviteiten richten zich op drie onderwerpen:

- samen werken aan goede doelen door sporten en samen bewegen;
- samen werken aan welzijn van mens en natuur;
- samen werken aan cultuur en educatie.

Actief sturen op maatschappelijk betrokken activiteiten

Zowel het sponsor- als het community-investmentbeleid valt onder de regie van de centrale stafafdeling Communicatie & Investor Relations. In 2012 heeft deze afdeling mogelijkheden gezocht om als Ballast Nedam vaker deel te nemen aan maatschappelijk betrokken sponsoractiviteiten en aan activiteiten die gericht zijn op gemeenschappen die daar het meest behoefte aan hebben. Deze strategie zetten we door in 2013. Een van de consequenties hiervan is dat nagenoeg alle contracten met de nationale voetbalclubs voor de huur van skyboxes zijn stopgezet voor het aankomende seizoen in 2013. Ook is het aantal sponsoractiviteiten teruggebracht.

Bijdrage aan TNO Handleiding social return voor opdrachtnemers in de bouw en infra

In oktober 2012 is een handleiding over social return gepubliceerd die is geschreven door TNO in opdracht van de Commissie Arbeidsmarktzaken van de cao-partners in de bouw. Dochteronderneming Laudy Bouw & Ontwikkeling heeft samen met andere ondernemingen met behulp van interviews bijgedragen aan de totstandkoming hiervan.

Onze socialreturnprojecten in kaart

In 2012 is er een aanzet gemaakt met het in kaart brengen van de socialreturnprojecten. Ballast Nedam heeft 24 lopende socialreturnprojecten. Onder social return verstaat Ballast Nedam het maken van afspraken met de opdrachtgever over een bijdrage aan (werk)ervaring voor mensen aan de onderkant van de arbeidsmarkt en aan het begin van hun loopbaan. Vaak gaat het om een verplichting, maar niet altijd. De 5 procent-regeling (5 procent van de loon- of aanneemsom) is bij Ballast Nedam het meest voorkomend. Maar de social return kan ook volgen uit herintreding in samenwerking met Stichting Aanbouw of bijvoorbeeld uit 'blixemstages' in samenwerking met JINC.

6.6.2.4 Voorbeelden community investment

Met community investment bewerkstelligt Ballast Nedam een positieve impact op de samenleving. Hieronder leest u hoe we in 2012 in de verschillende beleidsthema's hebben geïnvesteerd.

Onderwijs

- IMC Weekendschool

Ballast Nedam is gaan samenwerken met IMC Weekendschool Utrecht. Dankzij IMC Weekendschool kunnen gemotiveerde jongeren van 10 tot 14 jaar uit sociaal-economische achterstandsituaties kennismaken met tal van interessante vakgebieden uit de wereld van wetenschap, kunst en professionele beroepen. In dit aanvullende onderwijs voor leerplichtige kinderen draagt Ballast Nedam actief bij aan de invulling van het lesprogramma. Op 15 april 2012 heeft de burgemeester van Utrecht, Aleid Wolfsen, 25 diploma's uitgereikt. Dit is het hoogst behaalde aantal diploma's dat is uitgereikt sinds de oprichting zes jaar geleden.

De samenwerking met IMC Weekendschool past in onze visie 'Samen werken aan een betere leefomgeving, voor nu én later'. Wij doen ons werk midden in de samenleving en zijn ons zeer bewust van de impact die onze bedrijfsvoering heeft op de leefomgeving. Maatschappelijke sponsoring zorgt voor een positieve impact in de lokale gemeenschappen waar we werken.



De Weekendschool is leuker dan voor de tv hangen; hier ga je zelf aan de slag.'

- Blixemstages in samenwerking met JINC

Ballast Nedam organiseerde in samenwerking met JINC 'blixemstages'. JINC biedt kinderen van basisscholen en voorgezet onderwijs de mogelijkheid om kennis te maken met de praktijk. Deze organisatie helpt jongeren uit achterstandswijken op weg naar een goede start op de arbeidsmarkt. Dit doet zij door scholen aan bedrijven te koppelen. Het afgelopen jaar hebben tien leerlingen van het Amadeus Lyceum uit Vleuten ons nieuwbouwproject van 91 woningen in Vleuten bezocht. Ballast Nedam heeft een rondleiding met presentatie verzorgd en de leerlingen hebben zelf een muurtje gemetseld.

- Alexanderhof in Hapert

Ballast Nedam is in 2012 gestart met de leerlingbouwplaats op het project Alexanderhof in Hapert. Hier worden 23 nieuwbouwwoningen voor senioren gebouwd. Hiervoor is met Fundeon een convenant gesloten en is Ballast Nedam, samen met de onderaannemers, geïnteresseerd aan de leerlingbouwplaats. Het afgelopen jaar hebben vier leerlingen hier praktijkervaring opgedaan. Het project heeft het keurmerk Bewuste Bouwers.

De Bouworiëntatiedagen worden jaarlijks in verschillende regio's georganiseerd. Het is een initiatief van Bouwend Nederland in samenwerking met verschillende hbo-instellingen. Op deze dagen kunnen studenten kennismaken met de uitvoerende bouw. Ballast Nedam verzorgt op deze dagen voor verschillende groepen eerstejaars hbo-studenten Bouwkunde, Civiele Techniek en Bouwtechnische Bedrijfskunde een rondleiding met presentatie op een van onze bouw- en/of infraprojecten. De dag biedt de studenten een aantrekkelijk en realistisch beeld van de functies binnen en alle facetten van ons bedrijf.

- Masterclass Bouwrecht Universiteit Utrecht

Ballast Nedam heeft zitting genomen in de Raad van Advies van de masterclass Bouwrecht van de Universiteit Utrecht (UU). Aan de Masterclass Bouwrecht doen elf verschillende organisaties mee. Zij vertegenwoordigen het brede veld waarin bouwrechtjuristen werkzaam zijn. De masterclass is op 1 februari 2013 gestart. Tijdens de masterclass kunnen studenten op unieke wijze kennismaken met ervaren juristen die specialist zijn in bouwrecht. De inhoud van de masterclass is gezamenlijk vormgegeven met alle partners. De partners tekenden een convenant met de UU waarin hun inbreng is vastgelegd. Ballast Nedam biedt een financiële bijdrage en we verzorgen zes docenten voor het lesprogramma. Daarnaast faciliteren we vanuit de afdeling Legal twee stages van acht weken en verzorgen we twee colleges op ons project Erasmus Medisch Centrum in Rotterdam. Ballast Nedam realiseert dit project (en dus ook de colleges) samen met BAM.

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.

- A2-school

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. Zij worden geschoold in werkzaamheden die specifiek gericht zijn op de aanleg van de A2-tunnel. Dit biedt hun een inkomen, opleiding en werkervaring voor de toekomst. Het project A2 Maastricht is hierdoor een stimulans voor de werkgelegenheid op de langere termijn. In 2012 hebben we, zoals vastgelegd in het convenant, 75 leerwerkplekken gerealiseerd. De A2-school werft en selecteert de kandidaten uit de doelgroep (social return).

- Aquaduct Westelijke Invalsweg

Om Leeuwarden vanuit het westen beter bereikbaar te maken, leggen de provincie Friesland en de gemeente Leeuwarden de Westelijke invalsweg aan. Een onderdeel daarvan is het aquaduct in het Van Harinxmakanaal. Voor dit project zijn er contractuele afspraken gemaakt met de opdrachtgever en opdrachtnemer om een bijdrage te leveren aan werk(ervaring) voor mensen aan de onderkant van de arbeidsmarkt. In 2012 werkten er drie werknemers vanuit social return op het project.

- Erasmus Medisch Centrum

Er is een vrijwillig convenant met de gemeente Rotterdam en Stichting Aanbouw afgesloten voor het Erasmus Medisch Centrum. Dit convenant heeft als doel om herintreders aan het werk te helpen. In 2012 zijn er op dit project vier herintreders gestart.

Ondernemerschap

- Ontwikkelingshulp in Ghana

Doel van onze ontwikkelingshulp in Ghana 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. Afgelopen jaar is er wederom een hoop werk verzet aan het weeshuis Countryside in Bawjase en de HIPS-school in Weja, Ghana. Al jarenlang kunnen zij rekenen op steun van individuele Ballast Nedam-medewerkers. Met de opbrengst van afgelopen jaar zijn er twee nieuwe klaslokalen voor basisonderwijs op het terrein van het weeshuis gebouwd. In 2013 heeft Ballast Nedam een donatie aan het weeshuis gedaan, zodat ze ook in 2013 kunnen blijven ontwikkelen.

- Ondersteuning Oxfam Novib voor microkredieten

Gebr. Van Leeuwen Harmelen B.V. en de business unit Funderingstechnieken en business unit Offshore van Ballast Nedam zijn bedrijvenambassadeur bij Oxfam Novib. Samen sterk staan in de strijd tegen armoede, dat is waar Oxfam Novib voor staat. Het doel is om 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.

- 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.



MERICI HOTEL, SITTARD

Een monumentale vleugel in een voormalig klooster in het centrum van Sittard is gerestaureerd en herontwikkeld tot een luxe 4 sterrenhotel met 48 kamers. De bouw en ontwikkeling zijn in een zeer kort tijdsbestek gerealiseerd en ook de gehele inrichting is verzorgd waarbij eigentijdse luxe wordt gecombineerd met een duidelijk aanwezige historie.



Op donderdag 18 november 2012 was Ballast Nedam voor de derde maal gastheer voor de Beursvloer. Dit is een evenement waarbij tussen lokale bedrijven, maatschappelijke organisaties en gemeente vraag en aanbod worden omgezet in maatschappelijke transacties (matches) met gesloten beurs. Doel van een match is dat er hulp wordt geboden door bijvoorbeeld handen uit de mouwen te steken, in materialen te voorzien of kennis te verschaffen. Meer dan negentig bedrijven en maatschappelijke organisaties verzamelden zich in het bedrijfsrestaurant van Ballast Nedam. Ook dit jaar is er weer succes geboekt: de Beursvloer leverde 120 matches met een totale maatschappelijke waarde van ruim 110 000 euro.

Tijdens deze derde Beursvloer heeft Ballast Nedam hulp toegezegd aan Kindercentrum Skippy. Ballast Nedam heeft een trampoline geschonken aan de kinderen. In samenwerking met twee leerlingen van de SPBU heeft Ballast Nedam ook de speelruimte van het kindercentrum opgeknapt en de materialen hiervoor beschikbaar gesteld. Het SPBU is een erkend leerbedrijf dat jongeren opleidt in en voor de bouwsector. Als tegenprestatie hebben de kinderen van Skippy een mooi kerststuk gemaakt.

6.6.2.5 Voorbeelden maatschappelijke sponsoring

Alpe d'HuZes

In juni 2012 fietsten medewerkers van Ballast Nedam naar de top van de Alpe d'Huez om geld in te zamelen voor kankeronderzoek. Onder het motto 'Opgeven is geen optie', leverden ze hun bijdrage. De teamleden fietsten samen 21 keer naar de top van de alp (circa 650 km). Resultaat: het Ballast Nedam-team heeft een bedrag van bijna 51.000 euro bij elkaar gefietst voor KWF Kankerbestrijding. Ballast Nedam sponsorde het Alpe d'HuZes-team financieel.

Roparun

De Roparun is een estafetteloop van meer dan 500 kilometer van Parijs en Hamburg naar Rotterdam. Tijdens deze loop leveren mensen, in teamverband, een sportieve prestatie om op die manier geld op te halen voor mensen met kanker. Zij leverden hun bijdrage onder het motto 'Leven toevoegen aan de dagen, waar geen dagen meer kunnen worden toegevoegd aan het leven'. De totale opbrengst van de Roparun 2012 was 5 508 639 euro en daarmee is de opbrengst van 2012 zes ton hoger dan de opbrengst van 2011. Het team van Ballast Nedam heeft 16 263 euro opgehaald. Ook de Utrecht Marathon 2012 en de Dam tot Damloop in Amsterdam zijn evenementen die Ballast Nedam heeft gesponsord.

Concrete Dragons

In 1995 is het drakenbootteam Ballast Nedam Concrete Dragons in Amstelveen van start gegaan. Door de jaren heen is Concrete Dragons uitgegroeid tot een van de zeven Nederlandse wedstrijdteams. Ballast Nedam is de hoofdsponsor en een groot deel van de teamleden werken ook bij ons. De doelstelling van Concrete Dragons is om op sportief gebied het hoogst haalbare te bereiken, zonder de gezelligheid en saamhorigheid uit het oog te verliezen.

Johan Neeskens Foundation

Al elf jaar sponsort Ballast Nedam de Johan Neeskens Foundation. Deze stichting organiseert (zowel zelfstandig als met financiële ondersteuning) sportieve meerdaagse uitstapjes voor kinderen met een beperking of chronische ziekte. De ouders komen op adem en de kinderen hebben een geweldig uitstapje (zoals boogschieten, duiken of schermen). De Johan Neeskens Foundation is opgericht in 2001 door Johan Neeskens en zijn vrouw Marlis. Helaas is de stichting in de loop van 2012 gestopt met haar werkzaamheden.



'Iedereen die aan de Roparun meedoet heeft daarvoor zo zijn eigen reden. De Roparun is zwaar, maar je hebt het als deelnemer nog altijd minder zwaar dan de mensen die kanker hebben'



TREINSTATION HALFWEG, ZWANENBURG

Aan de oudste spoorlijn van Nederland ligt het treinstation Halfweg-Zwanenburg. Het station bij 'Sugar City' - op het terrein van de voormalige CSM suikerfabriek - krijgt een voetgangersbrug die over het spoor wordt gebouwd en die de perrons van ieder 270 meter lang met elkaar verbindt. Bij oplevering zijn alle voorzieningen werkend.

Stichting Management Studies

Stichting Management Studies laat onderzoek verrichten over actuele managementvraagstukken rond besturing, organisatie en personeelsbeleid. Ballast Nedam biedt steun in de vorm van een donateurschap. Met de kennis en inzichten uit het onderzoek steunt de stichting het management van ondernemingen en organisaties bij het vinden van adequate antwoorden op complexe vraagstukken.

6.6.2.6 Doelstelling 2013

Verdere verdieping van het community-investmentbeleid dat gericht is op socialreturnactiviteiten die gekoppeld zijn aan onze projecten.

Social return wordt in toenemende mate toegepast door overheden zoals het Rijk, provincies, waterschappen en gemeenten. Inmiddels past meer dan de helft van de gemeenten in Nederland social return toe (bron: TNO). Opdrachtgevers streven bij social return naar de inzet van verschillende doelgroepen, bijvoorbeeld uitkeringsgerechtigden (bijstandsgerechtigden, arbeidsgehandicapten, werklozen), inburgeraars, bbl-leerlingen en vroegtijdig schoolverlaters zonder startkwalificatie.

Als onze tenderteams inschrijven op een aanbesteding, wordt steeds vaker gevraagd om successen van eerdere socialreturnactiviteiten in de aanbidding op te nemen. En om een plan van aanpak op te stellen voor social return in de betreffende bouwopdracht. In 2013 ontwikkelen we daarom concrete handvatten voor de tenderteams en de uitvoerende organisatie. Voorbeelden hiervan zijn uitgeschreven referenties, standaardplan van aanpak, professionelere centrale documentatie en een rapportagesysteem van socialreturn-projecten. Hiermee zetten we de eerste stappen om op langere termijn te komen tot een handboek Social Return voor Ballast Nedam.

A close-up portrait of Piet Reijnen, an older man with white hair, looking slightly to the side. He is wearing a dark jacket over a blue patterned scarf. The background is blurred, showing what appears to be a building. On the left side of the image, there are several overlapping geometric shapes in shades of orange and yellow. A large orange rectangle is positioned at the bottom left, containing white text.

'Het dagelijks leven in de binnenstad van Den Haag is complex genoeg zonder de bouw van drie torens'

Piet Reijnen - projectdirecteur

7

Stakeholderanalyse

In dit hoofdstuk geven we een beschrijving van de verschillende typen stakeholders die wij onderscheiden. Per type stakeholder leest u waarom deze stakeholders van belang zijn en hoe we met hen in dialoog gaan en hoe we ze betrekken bij onze beleids- en strategie-bepaling. Vervolgens koppelen we terug wat we met de feedback van de stakeholderdialogen hebben gedaan en nog gaan doen.

De bouwbranche staat voor een nieuwe realiteit. De behoeften van klanten en van de maatschappij als geheel veranderen. Om in die behoeften te kunnen voorzien, verandert ook de rol van Ballast Nedam. Al enkele jaren werken wij daar actief aan. Maar de bouwbranche staat nog maar aan het begin van die transitiefase. Om snelheid te kunnen maken, zoekt Ballast Nedam zelf de dialoog met zijn stakeholders. Naast de structureel terugkerende jaarlijkse stakeholderdialoog onderhoudt Ballast Nedam dagelijks contacten met zijn stakeholders. Het merendeel van deze contacten is projectgebonden of vindt plaats per bedrijfsonderdeel. Door middel van een gestructureerde dialoog delen we onze visie, ons beleid, onze strategie en onze verwachtingen met onze stakeholders en toetsen we deze om ze vervolgens verder aan te scherpen. In 2011 hielden we een-op-eeninterviews met onze stakeholders. In 2012 hebben we ervoor gekozen om vier multistakeholderdialogen te organiseren, gekoppeld aan onze werkgebieden huisvesting, mobiliteit, energie en natuur en de samenhang tussen deze vier werkgebieden.

7.1 Onze stakeholders

Ballast Nedam onderscheidt acht verschillende typen stakeholders: (1) klanten/opdrachtgevers, (2) leveranciers/ onderaannemers, (3) medewerkers, (4) omwonenden, (5) aandeelhouders, (6) overheden, (7) kennis- en onderwijsinstellingen en brancheverenigingen en (8) maatschappelijke organisaties. Met onze stakeholders gaan we tijdens en buiten de projecten actief de dialoog aan.



Tijdens de multistakeholderdialogen is de visie van Jan Rotmans op de transitiefase van de bouwbranche besproken, die hij verwoordt in zijn boek *In het oog van de orkaan. Nederland in transitie*. In een interview in *Blauwdruk*, het interne magazine van Ballast Nedam, zegt hij hierover het volgende: 'De bouw in Nederland was helemaal versterkt. Ik ben gaan analyseren hoe dat komt. Het is hoofdzakelijk een machocultuur die erg naar binnen is gericht en, in vergelijking met andere industrieën, nogal conservatief is. Wil je veranderen, dan moet je radicale innovatie gaan toepassen.'

7.1.1 Opdrachtgevers

Door een toenemend aantal integrale contracten in de markt participeren wij steeds vaker in tenders op basis van een concurrentiegericht dialoog. Tijdens deze dialogen krijgen we feedback op onze plannen, die we gebruiken om onze performance te verbeteren – niet alleen per project, maar ook breder binnen Ballast Nedom. Na gunning van een opdracht valt het concurrentieaspect weg en ontstaat een open dialoog met de opdrachtgever, gericht op een zorgvuldige uitvoering van het project.

Buiten de projecten om gaan we de dialoog aan door deel te nemen aan vakgroepen en evenementen. Hierdoor blijven we op de hoogte van actuele trends en ontwikkelingen en wisselen we kennis uit met onze opdrachtgevers. Vanuit Bouwend Nederland is bijvoorbeeld het initiatief genomen om met de tien grote gemeenten van provincie Zuid-Holland en zes bouwbedrijven, waaronder Ballast Nedom, te spreken over hoe het onderwerp “prestatiemetingen” transparant en goed ingevuld kan worden. Het doel is om te komen tot een betere kwaliteit-prijsverhouding voor zowel de klant als de ondernemer. Onze grootste opdrachtgevers organiseren jaarlijks ‘marktdagen’ waarop zij laten zien welke richting zij op gaan, hoe zij hun organisatie ontwikkelen en wat specifieke aandachtspunten zijn. Daarnaast neemt Ballast Nedom deel aan kwartaalthemabijeenkomsten, waarbij meer specifiek ingezoomd wordt op thema’s als duurzaamheid en contractvormen (D&C, DBFM, Onderhoud en Prestatiecontracten). We gaan verder dan deelname alleen. We hosten bijvoorbeeld ook workshops, zoals de internationale LNG for Trucks and Ships Workshop van de NGVA Europe en NGV communication group.

We gaan constructief om met feedback. Na contact met een stakeholder kwam bijvoorbeeld naar voren dat de markt behoefte had aan kleinschalige tankinfrastructuur waarmee fleetowners op het eigen terrein voertuigen kunnen afvullen met groengas. We hebben interne brainstormsessies georganiseerd om een product te ontwikkelen dat op de efficiëntste manier in deze behoefte voorziet. Hieruit is ons Mini Fastfill-tankconcept voor groengas voortgekomen.

7.1.2 Leveranciers en onderaannemers

Ballast Nedom wil voor zijn klanten de waarde optimaliseren die de organisatie toevoegt in de keten. Dit doen wij samen met leveranciers en onderaannemers door middel van ketensamenwerking. Door uit te gaan van de Lean-principes, gaan we met belangrijke leveranciers en onderaannemers, al of niet gerelateerd aan een project, vroegtijdig de dialoog aan en gaan we met hen duurzame partnerschappen aan.

Ook nodigen we betrokkenen uit de keten uit voor bijeenkomsten om kennis te delen en elkaar op die manier te inspireren. De jaarlijkse inkoopdag is een van die bijeenkomsten. Hier wordt onder andere gesproken over CO₂-reductie tijdens het inkoopproces.

7.1.3 Medewerkers: medezeggenschap binnen Ballast Nedom

Binnen Ballast Nedom heeft de medezeggenschapsraad in alle geledingen een open dialoog met de bestuurder. Medezeggenschapsleden worden door de medewerkers gekozen. De Centrale Ondernemingsraad (COR) kwam in 2012 zestien maal bijeen voor regulier en extra overleg, waarvan tienmaal voor (extra) overleg met de voorzitter van de Raad van Bestuur. Onderwerpen van gesprek waren hierbij de algehele stand van zaken, (half)jaarcijfers, een nieuwe commissaris, pensioenregelingen en de reorganisaties.

De COR schakelt waar nodig leden van de achterban in als klankbord. Dat is onder meer gebeurd bij besprekingen over de reorganisatie van diverse bedrijfsonderdelen, waaronder Infra. Onderwerpen die leven bij de medewerkers zijn onder meer werkzekerheid, veiligheid en opleiding. De uitkomsten van het medewerkerstevredenheidsonderzoek (MTO) vindt u in paragraaf 6.4.1.2 *Binden en boeien* op pagina 108.

Building Business Reputatiemonitor

In een uitdagende markt is het van groot belang dat je klanten weet te binden en meer biedt dan wat ze feitelijk verwachten. Een goede reputatie is hierbij onmisbaar: zij biedt veel concurrentievoordeel en draagt bij aan een positieve gedragsintentie om met Ballast Nedom zaken te blijven en te zullen doen.

De Building Business Reputatiemonitor 2012 heeft de reputaties van de grootste woningcorporaties, adviesbureaus, ontwikkelaars en bouwondernemingen op het gebied van bouwen en wonen in kaart gebracht. De reputatie wordt gemeten aan de hand van de zeven hoofddimensies Servicegerichtheid, Bedrijfsmatige werkwijze, Innovatief, Goed werkgeverschap, Transparantie, Maatschappelijk verantwoord en Financiële prestatie. Ballast Nedom is beoordeeld door 120 respondenten, die zijn onder te verdelen in drie stakeholdersgroepen: adviseurs, ontwikkelaars en overheid. De naamsbekendheid van Ballast Nedom onder de respondenten is 95 procent. Ballast Nedom behoudt hiermee zijn derde positie in de ranking op naamsbekendheid van de grote bouwbedrijven. Ons bedrijf behaalde in de ranking op reputatie een vierde positie ten opzichte van de andere grote bouwbedrijven. De absolute reputatiescore is in 2012 vrijwel gelijk gebleven aan de score in 2011. Ballast Nedom heeft het afgelopen jaar vooruitgang geboekt op de ‘reputatie-aanjager’ Servicegerichtheid. Vooral de attributen ‘prettige samenwerkingspartner’ en ‘kennis van zaken’ blijken een positieve invloed te hebben op de intentie om in de toekomst met Ballast Nedom zaken te doen. Hoewel de score Financiële prestatie is afgenomen ten opzichte van vorig jaar, is Ballast Nedom op deze aanjager wel een plek in ranking gestegen. Op de reputatieaanjagers Goed werkgeverschap, Maatschappelijk verantwoord en Transparantie is Ballast Nedom in ranking gezakt. Dit zijn aandachtspunten waar Ballast Nedom zich op kan verbeteren. De reputatiemonitor geeft aan dat Ballast Nedom door de ‘realisatie van spraakmakende projecten’ goed en specifiek in de media naar voren komt. Stakeholders van Ballast Nedom hebben een bovengemiddelde intentie om in de toekomst zaken te blijven of zullen doen met onze organisatie. Dit wordt verklaard door een bovengemiddelde score op de gevoelswaarden ‘vertrouwen’, ‘goed gevoel’ en ‘respect’ dat ze bij Ballast Nedom ervaren. Ballast Nedom heeft de bevindingen uit de Building Business Reputatiemonitor intern besproken. Ze spelen in 2013 onder meer een rol in de communicatie en in de interne verandermanagementtrajecten die zijn gericht op houding en gedrag van de medewerkers.

7.1.4 Omwonenden van projecten

Wij realiseren ons dat onze projecten impact hebben op meerdere omgevingspartijen met uiteenlopende belangen. Ballast Nedam streeft na deze omgevingspartijen comfort en duidelijkheid te bieden en hinder tot een absoluut minimum te beperken. Comfort en duidelijkheid biedt Ballast Nedam door stakeholders vroegtijdig bij de projecten te betrekken, met hen de dialoog aan te gaan over de werkzaamheden en de maatregelen om de impact hiervan zo veel mogelijk te verminderen, en draagvlak voor gekozen oplossingen te creëren. Zorgvuldigheid en betrouwbaarheid zijn hierbij belangrijk. Het resultaat hiervan is dat een project soepel verloopt en dat wij kansen identificeren voor Ballast Nedam en onze opdrachtgevers. Ook is het een middel om te komen tot maatschappelijk verantwoord handelen van alle Ballast Nedam-medewerkers, onze partners, onderaannemers en toeleveranciers.

7.1.5 Aandeelhouders

Als beursgenoteerde onderneming vindt Ballast Nedam het belangrijk om goede relaties te onderhouden met zijn aandeelhouders. Investor Relations is erop gericht om de aandeelhouders laagdrempelig, integer en transparant te informeren over de strategie van Ballast Nedam, de financiële positie en de maatschappelijke aspecten van het bedrijf.

De Raad van Bestuur voorziet aandeelhouders en beleggers van informatie. De raad gaat structureel de dialoog aan in bilaterale gesprekken, tijdens de roadshows, seminars, de jaar- en halfjaarcijferspresentaties en op de jaarlijkse Algemene Vergadering van Aandeelhouders. De Raad van Bestuur bezoekt de grote aandeelhouders individueel om hun onder andere achtergrondinformatie te geven en hen te consulteren over de ondernemingsstrategie. Daarnaast organiseert Ballast Nedam jaarlijks een aandeelhoudersexcurisie in het najaar. In 2012 toog Ballast Nedam met zijn aandeelhouders naar het integrale gebiedsontwikkelingsproject A2 Maastricht, waar wij met trots de werkzaamheden van Avenue2 presenteerden. Ballast Nedam is samen met Strukton de drijvende kracht achter dit consortium.

7.1.6 Overheden

De overheid is een belangrijke gesprekspartner voor Ballast Nedam, omdat zij gaat over regelgeving, gunningverlening, prioriteiten bepalen en toezicht. Gemeenten, provincies en Rijk zijn bepalend voor hoe de verschillende Ballast Nedam-bedrijven 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 stakeholders. Wij zijn onder meer aangesloten bij Cascade (grondstofwinners), BFBN (betonbedrijven) en NVLB (leveranciers bouwgrondstoffen), die overleggen met de regelgevende instanties. Ook heeft Ballast Nedam zitting in verschillende NEN-commissies voor regelgeving. Daarnaast participeert Ballast Nedam in platforms waar publieke en private partijen elkaar ontmoeten, bijvoorbeeld Nederland Boven Water.

7.1.7 Kennis- en onderwijsinstellingen en brancheverenigingen

Studenten aan technische hogescholen en universiteiten zijn potentiële nieuwe Ballast Nedam-medewerkers. Dialoog en samenwerking met deze instellingen zijn daarom voor ons belangrijk. Onze primaire aandacht gaat uit naar de technische universiteiten en hogescholen in Nederland, maar we werken ook samen met andere instellingen.

Ballast Nedam participeert in verschillende nationale en Europese samenwerkingsverbanden en brancheverenigingen. ENCORDER (European Network of Construction Companies for Research & Development) houdt zich bijvoorbeeld bezig met industriegeleid onderzoek op de gebieden virtueel bouwen (BIM), duurzaamheid, infrastructuur, veiligheid en gezondheid, Lean Bouwen, vergrijzing en kennismanagement. In 2012 heeft ENCORDER onder



A Lanes A15 is een consortium van Ballast Nedam, Strukton, Strabag en John Laing. Dit consortium heeft er bij het Het project A15 Maasvlakte-Vaanplein voor gekozen om bewoners en weggebruikers proactief over hun specifieke situatie te informeren via onder andere informatieavonden, bewonersbrieven, berichten in lokale kranten, acht weken werkplanning en advertenties over wegwerkzaamheden. Deze aanpak vraagt om een nauwe samenwerking met gemeenten en Rijkswaterstaat. Hoewel de opdrachtgever en de opdrachtnemer verschillende contractuele verantwoordelijkheden hebben, is het de kunst om gezamenlijk een uniforme boodschap uit te dragen naar bewoners. Bij deze communicatieaanpak is het daarnaast noodzakelijk om de interne project-medewerkers bewust te maken van de impact die de, veelal nachtelijke, werkzaamheden hebben op de omgeving.

andere het Construction CO₂e Measurement Protocol opgeleverd, een protocol voor het rapporteren over de uitstoot van broeikasgassen voor de bouwindustrie. Het protocol is een aanvulling op het GHG-protocol van de WRI (World Resources Institute) en de WBCSD (World Business Council for Sustainable Development) en is door deze instanties geaccrediteerd. Daarnaast is Ballast Nedam lid van ECTP (European Construction Technology Platform), een Europees netwerk van bouwondernemingen, onderzoeksinstellingen, universiteiten en brancheverenigingen.

In 2012 heeft Ballast Nedam een rol gespeeld in het lopende Europese zevende kaderprogramma E2B (Energy Efficiency in Buildings) en is medewerking verleend aan het reFINE (Research for Future Infrastructure Networks in Europe)-initiatief, waarin een strategische onderzoeksagenda (SRA = Strategic Research Agenda) wordt opgesteld. Op basis hiervan zet de Europese Commissie nieuwe onderzoeksprojecten uit.

7.1.8 Maatschappelijke organisaties

Ballast Nedam gaat ook de dialoog aan met maatschappelijke of non-gouvernementele organisaties (ngo's). Voorbeelden zijn ons partnerschap met MVO Nederland (MVO Netwerk Beton), de Dutch Green Building Council (BREEAM-Infra), De Stichting Klimaatvriendelijk Aanbesteden & Ondernemen (CO₂-prestatieladder) en De Forest Stewardship Council (FSC-hout). Wij hebben met Groengasmobiel en Urgenda gesproken over het gebruik van groengas in wegverkeer en samen voorlichting hierover gegeven aan een breder publiek. Samen met het Planbureau voor de Leefomgeving geven we invulling aan het langetermijnbeleid voor natuur en landschap.

Op projectniveau onderhouden we contacten met vaak lokale organisaties, omdat zij stakeholder zijn bij de integrale aanpak van een project. Wij gaan in een dergelijk verband de dialoog aan met onder meer Natuurmonumenten, Staatsbosbeheer en Stichting Limburgs Landschap over bescherming of herinrichting van de flora & fauna.

7.2 Organisatie stakeholderdialoog

In 2011 heeft Ballast Nedam voor het eerst een gestructureerde stakeholderdialoog opgezet. In 2012 kozen we voor de organisatie van vier multistakeholderdialogen, gekoppeld aan onze werkgebieden huisvesting, mobiliteit, energie en natuur en de samenhang tussen deze vier werkgebieden. Om de stakeholderdialogen goed voor te bereiden, hebben wij binnen onze organisatie gekeken naar de definitie, trends en uitdagingen van elk werkgebied. We hebben geïnventariseerd wat Ballast Nedam doet per werkgebied en welk toekomstbeeld we nastreven. Dit heeft per werkgebied geresulteerd in een aantal bouwstenen voor de visie. Deze bouwstenen waren het uitgangspunt voor de stakeholderdialogen. Als je immers weet waar je in de toekomst naartoe wilt, dan kun je ook je strategie bepalen om dat te bereiken.

Ballast Nedam heeft per werkgebied stakeholders uitgenodigd die een bepaald type stakeholder vertegenwoordigen. Per werkgebied waren dit opdrachtgevers (zowel overheid als privaät), toeleveranciers, een kennisinstelling, een financiële instelling en een maatschappelijke organisatie (zie paragraaf 7.1). Aan tafel zaten zodoende zes tot zeven stakeholders van verschillende organisaties, ieder met hun eigen invalshoek en met een andere relatie tot Ballast Nedam.

Tijdens de bijeenkomsten vroegen we stakeholders feedback te geven op de definities van deze werkgebieden, de trends, de bouwstenen van de visie per werkgebied en uitdagingen waar Ballast Nedam voor staat. Met de uitkomsten van de dialogen scherpen wij de visies op en de definities van de werkgebieden verder aan. Dit is reeds meegenomen in paragraaf 1.3 *Kernactiviteiten* op pagina 17. Ook nemen we de feedback mee in onze strategiebepaling.



De dialoog volgde een vast stramien, waarbij we de definitie van het werkgebied, de belangrijkste trends en dilemma's en de bouwstenen voor de visie deelden en bespraken. Iedere bijeenkomst werd voorgezeten door Rob van Tulder, hoogleraar Business and Society Management aan de Erasmus Universiteit en directeur van het Partnerships Resource Centre. Van Ballast Nedam was een lid van de Raad van Bestuur aanwezig en een clusterdirecteur die de meeste affiniteit heeft met het desbetreffende werkgebied. Een tweede ring van Ballast Nedam-medewerkers luisterde actief mee, legde de gesprekken vast en gaf zo nu en dan een aanvulling op de dialoog.

De stakeholders reageerden heel positief op de uitnodiging om aan deze dialogen deel te nemen en vonden het geweldig om mee te kunnen denken over de verschillende onderwerpen. Door de openheid van de dialoog hebben stakeholders kunnen laten zien dat het belangrijk is dat Ballast Nedam keuzes maakt en duidelijk uitspreekt waar de organisatie voor staat en gaat.

7.3 Materialiteitsanalyse

In 2011 hebben we aan elke stakeholder gevraagd een aantal MVO issues te prioriteren, om te bepalen op welke onderwerpen Ballast Nedam zich het best kan richten binnen duurzaamheid. Hier is vervolgens een materialiteitsmatrix van gemaakt. Integriteit, duurzaam gebruik van grondstoffen, levenscyclusmanagement, ketensamenwerking en innovatie en ondernemerschap waren destijds de onderwerpen die stakeholders belangrijk vonden voor henzelf en voor Ballast Nedam.

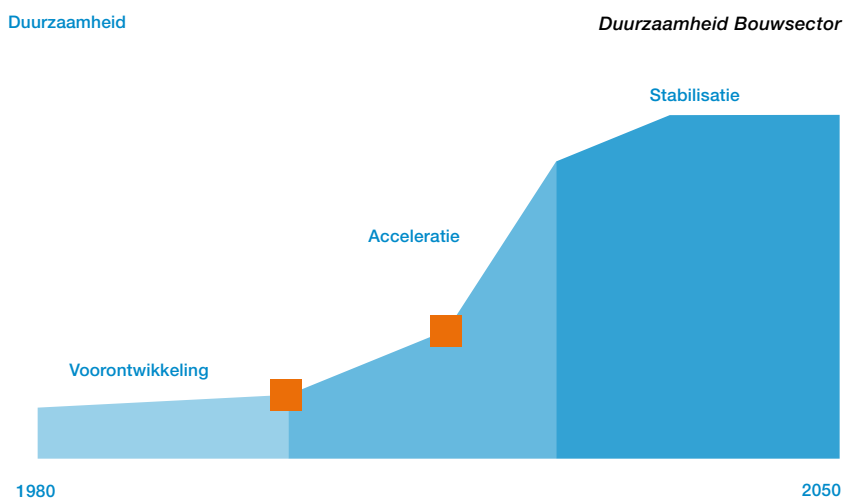
In 2012 hebben we op de volgende manier invulling gegeven aan deze onderwerpen:

- Op het gebied van integriteit hebben we het compliancebeleid en de organisatie verder aangescherpt, onder meer door een Chief Compliance and Risk Officer te benoemen die het nultolerantiebeleid verder invulling zal geven. Ook hebben we de compliance-organisatie versterkt (zie paragraaf 6.4.3 *Integriteit* op pagina 119).
- Om het duurzaam gebruik van grondstoffen beter in kaart te brengen, hebben we besloten het onderwerp materiaalgebruik op te nemen in ons MVO-beleid (zie paragraaf 6.3.4 *Materialen* op pagina 101). Daarnaast hebben we een actieve bijdrage geleverd aan het MVO Netwerk Beton en aan de Green Deal Concreet 1.0 (zie paragraaf 6.3.4.2 *Resultaten* 2012 pagina 102).
- Ballast Nedam gebruikt het pps-businessmodel ook voor investeringen in eigen businesscases, zoals CNG Net LNG24 en Wind24, en zoekt naar mogelijkheden om concepten op basis van het levenscyclusmanagementdenken actief te vermarkten. Een goed voorbeeld van een dergelijk nieuw partnerschap is de busremise van Connexxion, waarbij terugneembaarheid en restwaarde onderdeel zijn van de businesscase.
- Op het gebied van ketensamenwerking zijn diverse initiatieven genomen, zoals de Lincubator. Op het gebied van BIM (Bouw Informatie Modellen) is Ballast Nedam een van de koplopers in de markt. BIM en GIS (Geografisch Informatie Systeem) ondersteunen de samenwerking tussen partijen die aan het bouwproces deelnemen. Gegevens worden door Ballast Nedam of externe partijen opgebouwd, samengevoegd en hergebruikt. En de gegevens worden ook weer overgedragen aan de opdrachtgever of andere partijen. In 2012 is de Ballast Nedam BIM Data Manager ontwikkeld (zie 6.5.1 *Ketenverantwoordelijkheid* op pagina 122).
- Voorbeelden van onze inspanningen op het gebied van innovatie en ondernemerschap zijn het openstellen van ons digitale ideeënplatform tok! voor externe partijen, de 3D Woonvisualisatie, de energieneutrale iQwoning® en het modulaire bouwen (zie 6.5.2 *Innovatie, de gemene deler* op pagin 7).

De interne communicatie over deze onderwerpen heeft zich met name gericht op bewustwording en kennisdeling, door berichtgeving in Blauwdruk – het interne magazine van Ballast Nedam – op intranet, de interne MVO-website en interne presentaties. Voor de externe communicatie hebben wij niet alleen persberichten verspreid, maar ook evenementen georganiseerd en/of eraan deelgenomen. In september 2012 heeft Ballast Nedam bijvoorbeeld voor de Dutch Green Building week drie activiteiten georganiseerd, waaronder een bezoek aan onze iQwoning®-fabriek in Weert. Gedurende deze week stonden modulair bouwen en ketensamenwerking bij Ballast Nedam centraal.

In hoofdstuk 6 op pagina 89 staat uitgebreid beschreven wat onze visie is op de verschillende MVO-thema's, welk beleid we op deze onderwerpen volgen. Ook laten we daar met diverse voorbeelden zien op welke wijze we hieraan invulling hebben gegeven.

Tijdens de verschillende dialogen in 2012 hebben stakeholders ook specifieke MVO issues naar voren gebracht waarvan zij verwachten dat Ballast Nedam ermee aan de slag gaat. Het gaat daarbij om de circulaire economie en de levenscyclus, productverantwoordelijkheid tijdens de gehele levensduur van het product, energie en CO₂-reductie en ketensamenwerking. Deze issues komen voor het grootste gedeelte overeen met de materiële issues uit de matrix van 2011. Een duidelijk signaal dat dit onderwerpen blijven waarvan stakeholders verwachten dat Ballast Nedam er serieus aandacht aan besteedt.



bron: Dutch Research Institute for Transition (DRIFT) In Rotmans 2012 p. 123

7.4 Opvolging stakeholderdialogen

Jan Rotmans analyseert hoe de bouwmarkt verandert. Hij signaleert een transitie naar het zoeken en vinden van cocreaties door middel van slimme partnerschappen, door het lef te tonen om een klant niet te bedienen met wat hij vraagt, maar juist de latente vraag te beantwoorden. Transitie naar een markt waarin bezit niet meer het codewoord is maar gebruikswaarde, waar gezocht moet worden naar een dynamisch evenwicht tussen activiteiten en het ecosysteem, en waar we gaan van een model van aanbodgerichtheid naar vraaggerichtheid. En ook de transitie naar een centrale naar een decentrale infrastructuur van 'on-grid' naar 'off-grid'. Ten slotte is in deze nieuwe fase de 'license to operate' steeds belangrijker.

Naar aanleiding van de analyse van Jan Rotmans gaven stakeholders aan dat Ballast Nedam aan het begin van de transitiefase zit. Met integraliteit, focus en lef zal Ballast Nedam volgens stakeholders een stap in de transitiefase kunnen maken.

De analyse van de stakeholderdialogen rondom de verschillende werkgebieden geeft een beeld van welke rol de stakeholders verwachten van Ballast Nedam, zowel binnen het specifieke werkgebied als – vooral – in breder verband en zowel op de gebruikte definities als de te ontwikkelen visie. Uit de analyse zijn een aantal conclusies en aanbevelingen te destilleren. Door marktgericht op de trends in te spelen en de 'license to operate' te waarborgen, kan Ballast Nedam een volgende stap maken in de transitiefase. Wij noemen hier de zes aanbevelingen waarvan wij vinden dat de stakeholders daar het meest richtinggevend in waren:

- houd focus;
- laat zien wat je wilt of waar je naartoe wilt;
- kijk over de landsgrenzen heen;
- zorg voor integraliteit van de werkgebieden;
- ga met lef nieuwe partnerschappen aan;
- durf anders te zijn.

We zullen aan deze speerpunten, naast de lopende zaken uit de stakeholderdialoog 2011, in het komende jaar specifieke aandacht besteden. Met de uitkomsten van de dialogen scherpen wij de visies op en de definities van de werkgebieden verder aan. Ook nemen we de feedback mee in onze strategiebepaling.

Ook in 2013 zullen we weer stakeholderdialogen voeren. Met de feedback die we van stakeholders krijgen, verbeteren wij onze organisatie. De feedback helpt ons keuzes te maken en verdieping te brengen in onze visie om samen te werken aan een betere leefomgeving, voor nu én voor later.

Nieuwegein, 7 maart 2013

Raad van Bestuur

T.A.C.M Bruijninx

P. van Zwieten

NEW BABYLON, DEN HAAG

Het project 'New Babylon' is een van de grootste binnenstedelijke bouwprojecten in Nederland. Het omvat een grootscheepse renovatie en nieuwbouw van kantooortorens, twee woontorens en het winkel-, hotel-, recreatie- en kantorencentrum Babylon (145.000 m²), gelegen naast het Centraal Station. De onder het complex gelegen parkeergarage is gekoppeld aan de nieuwe Anna van Bueren parkeergarage.



Corporate governance

8.1	Bestuurs- en zeggenschapsstructuur	149
8.2	Bericht van de Raad van Commissarissen	154
8.3	Samenstelling van de Raad van Commissarissen	163
8.4	Remuneratierapport	164
8.5	Samenstelling Raad van Bestuur	171



‘Een integrale aanpak betekent voor alle betrokkenen dat er voor langere tijd iets belangrijks te winnen valt.’

Sipke van der Linden - directeur

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 Nedom. Ten slotte treft u de samenstelling van de Raad van Bestuur aan.

8.1 Bestuurs- en zeggenschapsstructuur

Ballast Nedom heeft een structuur van vier segmenten die zijn gevormd op basis van producten en processen. De segmenten en clusters zijn: Bouw & Ontwikkeling, Infrastructuur, Specialismen en Toelevering. De indeling is ongewijzigd ten opzichte van vorig jaar. Voor een volledig overzicht verwijzen wij naar de website www.ballast-nedom.nl.

De Raad van Bestuur van Ballast Nedom bestaat uit de heer T.A.C.M. Bruijninx als Chief Executive Officer en de heer P. van Zwieten als Chief Financial Officer. De taakverdeling binnen de Raad van Bestuur is toegespitst op de structuur van segmenten met daarbinnen de zes clusters. De clusterdirecteuren vormen met de Raad van Bestuur de Concernraad van Ballast Nedom. Ballast Nedom rapporteert de financiële verslaglegging eveneens volgens de vier segmenten.

In dit hoofdstuk leest u de hoofdlijnen van de corporategovernancestructuur van Ballast Nedom.

8.1.1 Nederlandse corporategovernancecode

Ballast Nedom onderschrijft de principes van de Nederlandse corporategovernancecode (hierna: de Code) en past de bestpracticebepalingen van deze Code toe, met een klein aantal uitzonderingen, waarover u hierna meer leest. De bestpracticebepalingen in de Code heeft Ballast Nedom in het boekjaar 2012 zo volledig mogelijk toegepast.

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

Ballast Nedam volgt zes belangrijke bestpracticebepalingen uit de Code 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 niet de mogelijkheid om variabele bezoldigingscomponenten bij te stellen, zoals beschreven in bestpracticebepaling II.2.10. Ballast Nedam respecteert de bestaande contractuele voorwaarden. De mogelijkheid om de variabele bezoldigingscomponenten bij te stellen, nemen we 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 niet de bevoegdheid de variabele bezoldiging die is toegekend op basis van onjuiste (financiële) gegevens, terug te vorderen van de bestuurder (de zogenoemde clawbackclausule die is beschreven in bestpracticebepaling II.2.11). Ballast Nedam respecteert de bestaande contractuele voorwaarden. De mogelijkheid om variabele bezoldigingscomponenten bij te stellen, nemen we 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). Ballast Nedam is niet van plan dit op korte termijn mogelijk te maken.

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 2012 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 statuten te wijzigen 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 hieraan 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.

In de loop van 2012 is de heer R.M.M. Boelen om persoonlijke redenen afgetreden als lid van de Raad van Commissarissen van Ballast Nedam. De Raad van Commissarissen bestaat momenteel uit vier leden. Alle commissarissen zijn onafhankelijk in de zin van de Code. De Algemene Vergadering van Aandeelhouders heeft tijdens de vergadering van mei 2012 de heer A.N.A.M. Smits (voorzitter) opnieuw voor vier jaar benoemd als commissaris. De Raad van Commissarissen is van plan om tijdens de Algemene Vergadering van Aandeelhouders van mei 2013 en een nieuw lid ter benoeming voor te dragen.

8.1.4.1 Voordracht en benoeming

De Algemene Vergadering van Aandeelhouders benoemt de commissarissen op voordracht van de Raad van Commissarissen. 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 vervalt als de Raad van Commissarissen bezwaren heeft, 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 heeft een auditcommissie, een remuneratiecommissie en een selectie- en benoemingscommissie ingesteld. Deze commissies bereiden ieder binnen

het eigen taakgebied de besluitvorming van de Raad van Commissarissen voor en adviseren deze raad. De taken en werkwijze van deze commissies zijn vastgelegd in reglementen die 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 in paragraaf 8.3 op pagina 163 van dit jaarverslag.

8.1.4.4 Geen tegenstrijdige belangen

In 2012 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 twee 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 Raad van Commissarissen stelt de beloning vast van de individuele leden van de Raad van Bestuur. Daarbij geldt het beloningsbeleid dat de Algemene Vergadering van Aandeelhouders heeft vastgesteld. Het huidige beloningsbeleid van Ballast Nedam is vastgesteld in de jaarlijkse aandeelhoudersvergadering in 2005.

In 2012 hebben de aandeelhouders tijdens hun jaarlijkse vergadering de Raad van Bestuur tot 16 november 2013 gemachtigd om:

- 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.

Voor deze handelingen hebben zij wel de goedkeuring nodig van de Raad van Commissarissen.

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 in paragraaf 8.5 op pagina 171 van dit jaarverslag.

8.1.6 Management van de clusters en business units

De Raad van Bestuur stuurt het clustermanagement aan en het clustermanagement stuurt op zijn beurt het management van de business units aan. Het management van de

clusters en van elke business unit werkt vanuit duidelijk gedefinieerde 'terms of reference', waarin zijn 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 business units met een bepaalde waarde en een bepaald risicoprofiel. 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 hoofdstuk 5 *Risicobeheersing en risicoprofiel* op pagina 75.

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;

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 het 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 geeft 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 als middel om te voorkomen dat een minderheid van de aandeelhouders de besluitvorming in de Algemene Vergadering van Aandeelhouders beheerst en als middel voor de (kleine) aandeelhouder die zich voor het uitoefenen van zijn stemrecht wil laten vertegenwoordigen door een onafhankelijk bestuur.

In paragraaf 10.5 op pagina 241 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 2012 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. In 2012 heeft zij aan KPMG Accountants N.V. de opdracht verleend om de jaarrekening over 2012 te onderzoeken. 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 delen zij mee 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

2012 was een zwaar jaar voor Ballast Nedam. De Raad van Commissarissen heeft erop toegezien dat de organisatie maatregelen heeft genomen om zich aan de verslechterende marktomstandigheden aan te passen. Helaas heeft dit ook gevolgen gehad voor de werkgelegenheid. Ballast Nedam heeft afscheid moeten nemen van vele gewaardeerde collega's.

Tijdens elke vergadering heeft de Raad van Commissarissen aandacht besteed aan de financiële ontwikkelingen, de operationele gang van zaken binnen het concern en de marktontwikkelingen. Daarbij gebruikte de raad onder meer de periodieke rapportages. Verder zijn tijdens de vergaderingen 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 2011 is behandeld en de jaarlijkse aandeelhoudersvergadering is voorbereid en geëvalueerd. Daarnaast heeft de Raad van Commissarissen regel-

matig overlegd met de Raad van Bestuur over de maatregelen die de economische crisis noodzakelijk maakte.

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 2011 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 2012 te laten controleren. De Raad van Commissarissen heeft het businessplan voor 2013 goedgekeurd. Hierin staan onder andere de strategie en doelstellingen voor het Ballast Nedam-concern.

De Raad van Commissarissen heeft er vertrouwen in dat Ballast Nedam ondanks de nog steeds toenemende concurrentie, prijsdruk en nog verder verslechterende marktomstandigheden 2013 goed door zal komen. Dat komt onder meer door de doorgevoerde reorganisaties. De Raad van Commissarissen realiseert zich dat de moeilijke marktomstandigheden en de daarop doorgevoerde grote aanpassingen van de organisatie een grote inzet van alle medewerkers heeft gevergd. De Raad van Commissarissen is hun daarvoor zeer erkentelijk.

8.2.1 Verslag toezichtstaken Raad van Commissarissen

In het kader van zijn toezichtstaken heeft de Raad van Commissarissen aandacht besteed aan de realisatie van de ondernemingsdoelstellingen, de strategie en risico's, de opzet en werking van interne risicobeheersing, de financiële verslaggeving, de naleving van wet- en regelgeving, de verhouding met de aandeelhouders en maatschappelijk verantwoord ondernemen (MVO). Deze onderwerpen worden achtereenvolgens nader toegelicht.

8.2.1.1 Verslag toezichtstaken: realisatie ondernemingsdoelstellingen

Terugkijkend op 2012 stelt de Raad van Commissarissen vast dat de Raad van Bestuur onder moeilijke economische omstandigheden heeft gefunctioneerd. Ook heeft de Raad van Bestuur veel tijd en energie moeten steken in complianceaangelegenheden die betrekking hadden op het verleden. De Raad van Commissarissen heeft veel waardering voor de wijze waarop de Raad van Bestuur deze complianceaangelegenheden en de daarbij horende risico's heeft behandeld.

De organisatie heeft uitstekende resultaten behaald op een aantal grote langjarige projecten en in de nichemarkten. Dit ondersteunt de strategie van Ballast Nedam om zich te richten op de groeiemarkt van integrale projecten en op de nichemarkten industriebouw, offshore windmolens, secundaire grondstoffen en alternatieve brandstoffen. Daarentegen namen de verliezen toe bij de regiobedrijven, zowel in de bouw als in de infra, en bij een aantal specialistische bedrijven. Deze bedrijven zijn vooral actief in de sterk door capaciteit gedreven markten.

De markten zijn verder verslechterd dan waarvan we begin 2012 uitgingen. Het lagere volume in de markt resulteerde in een moordende concurrentie en grotere prijsdruk in een aantal sterk door capaciteit gedreven marktsegmenten.

De Raad van Commissarissen constateert dat Ballast Nedam over 2012 een operationeel verlies van 31 miljoen euro heeft behaald. Als gevolg van aanhoudende economische tegenwind heeft Ballast Nedam zijn organisatie verder moeten aanpassen dan begin 2012 was voorzien, en hebben er bijzondere afwaarderingen plaatsgevonden van tezamen 49 miljoen euro. De verwachting van een ongeveer gelijkblijvend resultaat over geheel 2012 is hierdoor niet behaald.

Zoals toegelicht in hoofdstuk 2 *Strategische doelstellingen en financiële resultaten* op pagina 30 van dit jaarverslag zijn de overige strategische doelstellingen voor 2012 groten-

deels behaald. De Raad van Commissarissen heeft besproken hoe de Raad van Bestuur functioneert als college en per individueel bestuurslid. Daarbij kwam de beloning van de leden van de Raad van Bestuur ook aan de orde. De heer R. Malizia heeft als gevolg van een verschil van inzicht over het te voeren beleid in goed overleg met de Raad van Commissarissen besloten terug te treden als lid van de Raad van Bestuur van Ballast Nedam. De Raad van Commissarissen respecteert deze beslissing en bedankt de heer Malizia voor zijn jarenlange bijdrage aan de ontwikkeling van het bedrijf.

8.2.1.2 Verslag toezichtstaken: strategie en risico's

De Raad van Commissarissen heeft uitgebreid stilgestaan bij de strategie van Ballast Nedam. De Raad van Commissarissen steunt de Raad van Bestuur in de strategie zoals die is uiteengezet in hoofdstuk 3 op pagina 42 van dit jaarverslag. De economische verwachtingen gaven echter wel aanleiding om het tempo te verhogen waarin de strategie wordt uitgevoerd die gericht is op de markten van integrale projecten en de prima renderende nichemarkten. Het profiel van Ballast Nedam verschuift daarmee sneller van een grote speler in de traditionele markten naar een vooraanstaande speler op het gebied van integrale projecten, zoals pps-projecten en een aantal nichemarkten, zoals de offshore windmolens. De regiobedrijven en een aantal specialistische bedrijven die vooral actief zijn in de sterk door capaciteit gedreven markten, werden drastisch aangepast. De Raad van Commissarissen en de auditcommissie hebben ook diverse malen stilgestaan bij de verschillende risico's die in hoofdstuk 5 *Risico en risicobeheersing* op pagina 75 van het jaarverslag beschreven zijn. Zo is het aangescherpte compliancebeleid uitvoerig aan de orde gekomen en is de Raad van Commissarissen verheugd over de benoeming van mevrouw Bleker-van Eyk als Chief Compliance & Risk Officer.

8.2.1.3 Verslag toezichtstaken: opzet en werking interne risicobeheersing

De Raad van Bestuur heeft het risicoprofiel, de gang van zaken, de financiële situatie en de marktontwikkelingen 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 bij dit overleg.

8.2.1.4 Verslag toezichtstaken: financiële verslaglegging

Tijdens elke auditcommissievergadering wordt er stilgestaan bij de financiële verslaglegging. Ook zijn ontwikkelingen op het gebied van IFRS en wijzigingen op het gebied van de wetgeving voor accountants uitgebreid besproken. Verder heeft de auditcommissie stilgestaan bij fiscaliteiten en de wijze van waardering van de grondposities. Deze onderwerpen zijn ook in aanwezigheid van de gehele Raad van Commissarissen besproken. Tot slot heeft de Raad van Commissarissen de halfjaarcijfers, de jaarcijfers en het businessplan uitgebreid besproken.

8.2.1.5 Verslag toezichtstaken: naleving wet- en regelgeving

Op elke vergadering van de auditcommissie en bij enkele vergaderingen van de voltallige Raad van Commissarissen is het onderwerp *compliance* aan de orde geweest. Daarnaast zijn in aanwezigheid van de externe accountant alle lopende juridische procedures besproken.

8.2.1.6 Verslag toezichtstaken: verhouding met de aandeelhouders

De Raad van Commissarissen is van mening dat de contacten met aandeelhouders primair moeten plaatsvinden in de aandeelhoudersvergaderingen. Zij vindt het belangrijk dat veel

aandeelhouders deelnemen aan deze vergaderingen. Daarnaast kunnen volgens de Raad van Commissarissen contacten tussen de vennootschap en aandeelhouders buiten aandeelhoudersvergaderingen om van belang zijn, voor zowel de vennootschap als aandeelhouders. Ballast Nedam heeft een 'investor relations'-beleid geformuleerd. U vindt dit beleid op de website van Ballast Nedam.

8.2.1.7 Verslag toezichtstaken: maatschappelijk verantwoord ondernemen

Maatschappelijk verantwoord ondernemen (MVO) is een belangrijk thema dat meerdere keren per jaar wordt besproken. Elke business unit van Ballast Nedam maakt elk kwartaal een MVO-rapportage, zodat er zicht is op de voortgang van de MVO-doelstellingen en het management op deze voortgang kan sturen. Deze MVO-rapportages vormen tezamen de GRI-rapportage, die u in dit jaarverslag vindt op in paragraaf 10.7 op pagina 246. In hoofdstuk 6 *Ons MVO-beleid* op pagina 89 tot en met 137 vindt u een verdere toelichting op het MVO-beleid en de doelstellingen.

8.2.2 Verslag auditcommissie

De auditcommissie heeft twee leden. Na het vertrek van de heer R.M.M. Boelen uit de Raad van Commissarissen heeft de heer J.C. Huis in 't Veld de voorzittersrol van de auditcommissie overgenomen. De heer L.W.A.M. van Doorne is ook lid van de auditcommissie. De commissie vergaderde in 2012 drie keer in aanwezigheid van de voorzitter en de CFO van de Raad van Bestuur. Ook de externe accountant en de secretaris van de Raad van Commissarissen namen 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);
- waarderingsmethodiek;
- compliance;
- het risicoprofiel;
- de fiscale positie van de onderneming;
- evaluatie ICT-organisatie;
- maatschappelijk verantwoord ondernemen.

Daarnaast heeft de auditcommissie specifieke aandacht besteed aan de algemene financiële strategie en financiële procedures, de interne risicobeheersings- en controle-systemen en aan het risicomanagement van projecten. In de derde vergadering heeft de auditcommissie afzonderlijk gesproken met de externe accountants en de Chief Financial Officer (CFO). Ook heeft de commissie haar eigen functioneren geëvalueerd, door met elkaar te spreken over het functioneren van de auditcommissie. Bij dit evaluatieproces is ook de input van de Raad van Bestuur, de externe accountants en de secretaris van de Raad van Commissarissen betrokken. De Raad van Commissarissen heeft de bevindingen van de externe accountant, de management letter, over het jaar 2011 en de opvolgingen van de bevindingen besproken met de externe accountant.

8.2.3 Verslag remuneratiecommissie

In 2012 heeft de Raad van Commissarissen een remuneratiecommissie ingesteld. Deze commissie heeft in 2012 één keer vergaderd en zal dat in 2013 en volgende jaren ten minste twee keer per jaar doen. De heren J. Bout (voorzitter) en L.W.A.M. van Doorne zijn de leden van deze commissie.

VIADUCT A2/A79, MAASTRICHT

Viaduct A2/A79, wordt ook wel 'vliegend viaduct' genoemd. Dit viaduct werd op een tijdelijke locatie opgebouwd. Hier is het viaduct op zijn definitieve locatie. Eerst zal het verkeer richting Eindhoven hierover rijden. Het bestaande viaduct krijgt dan een onderhoudsbeurt. In de definitieve situatie rijdt het verkeer vanuit Eindhoven richting Maastricht over dit viaduct





Tijdens de vergadering zijn de volgende onderwerpen besproken:

- evaluatie van het bezoldigingsbeleid voor leden van de Raad van Bestuur;
- evaluatie van de bezoldiging van individuele leden van de Raad van Bestuur;
- evaluatie van de bezoldiging van individuele leden van de Raad van Commissarissen;
- scenarioanalyses.

De remuneratiecommissie heeft de Raad van Commissarissen vervolgens over deze onderwerpen geadviseerd. In paragraaf 8.4 *Remuneratierapport* van pagina 164 tot en met pagina 170 wordt het remuneratiebeleid verder toegelicht.

8.2.4 Verslag selectie- en benoemingscommissie

De Raad van Commissarissen heeft in 2012 eveneens een selectie- en benoemingscommissie ingesteld. Deze commissie heeft in 2012 één keer vergaderd en zal dat in 2013 en volgende jaren ten minste twee keer per jaar doen. De heren L.W.A.M. van Doorne (voorzitter) en J. Bout zijn de leden van deze commissie.

Tijdens de vergadering zijn de volgende onderwerpen besproken:

- beoordeling van omvang en samenstelling van de Raad van Commissarissen;
- beoordeling van omvang en samenstelling van de Raad van Bestuur;
- profielschets van de Raad van Commissarissen;
- invulling vacature Raad van Commissarissen;
- beoordeling van het functioneren van individuele commissarissen;
- beoordeling van het functioneren van individuele leden van de Raad van Bestuur;
- het beleid van de Raad van Bestuur over selectiecriteria en benoemingsprocedures voor het hoger management.

De selectie- en benoemingscommissie heeft de Raad van Commissarissen vervolgens over deze onderwerpen geadviseerd. Buiten de vergadering om is de selectie- en benoemingscommissie intensief bezig geweest met de selectie van een kandidaat-commissaris die de Raad van Commissarissen ter benoeming kan voordragen aan de Algemene Vergadering van Aandeelhouders.

8.2.5 Samenstelling Raad van Commissarissen

Op 16 mei 2012, tijdens de jaarlijkse Algemene Vergadering van Aandeelhouders van Ballast Nedam, is de heer L.W.A.M. van Doorne (1959) benoemd als nieuw lid van de Raad van Commissarissen. De heer A.N.A.M. Smits, voorzitter van de Raad van Commissarissen, is tijdens dezelfde Algemene Vergadering van Aandeelhouders voor vier jaar herbenoemd. In 2012 heeft de heer R.M.M. Boelen laten weten dat hij per 30 november 2012 om persoonlijke redenen aftreedt als lid van de Raad van Commissarissen. Door het aftreden van de heer R.M.M. Boelen is een vacature ontstaan.

Elke commissaris dient geschikt te zijn om de hoofdlijnen van het totale beleid te kunnen beoordelen. Hij heeft de specifieke deskundigheid die noodzakelijk is voor de vervulling van zijn taak, binnen zijn rol in het kader van de profielschets van de raad.

De Raad van Commissarissen streeft ernaar dat leden van de raad verschillende achtergronden en expertises hebben. Daarbij gaat het onder andere om kennis van human-resourcesmanagement, bouwnijverheid, openbaar bestuur, financiële deskundigheid, compliance en juridische zaken. De Raad van Commissarissen moet zodanig zijn samengesteld dat hij zijn taak naar behoren kan vervullen. Verder moet elke commissaris voldoende tijd beschikbaar hebben voor een goede vervulling van zijn taken.

Voor de ontstane vacature is een specifiek profiel opgesteld. Deze is te vinden op de website van Ballast Nedam. Als de nieuwe commissaris voldoet aan dit profiel, is de Raad van Commissarissen van mening dat de raad als geheel weer de juiste samenstelling

heeft. Daarbij streeft de raad ook naar voldoende diversiteit. Om de man-vrouwverhouding binnen de Raad van Commissarissen te verbeteren, hebben bij gelijke geschiktheid vrouwelijke kandidaat-commissarissen de voorkeur. Dit geldt voor de eerstvolgende vacatures.

8.2.6 Kwaliteitsborging toezicht

Hieronder doet de Raad van Commissarissen verslag van de activiteiten die zijn verricht om de kwaliteit van het bestuur en het gevoerde toezicht te bewaken.

8.2.6.1 Kwaliteitsborging toezicht: evaluatie

De Raad van Commissarissen heeft ook enkele malen zonder de Raad van Bestuur vergaderd. In een van deze 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 deze raad, 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 hun zienswijzen te geven op zijn functioneren. De Raad van Commissarissen heeft deze zienswijzen besproken tijdens de evaluatie op zijn eigen functioneren.

8.2.6.2 Kwaliteitsborging toezicht: successieplanning

De selectie- en benoemingscommissie heeft stilgestaan bij het managementdevelopment-beleid van Ballast Nedam. Ook heeft de Raad van Commissarissen gesprekken gevoerd met de clusterdirecteuren, clustercontrollers en enkele stafdirecteuren. De Raad van Commissarissen wil hiermee een beter beeld krijgen van het managementniveau onder de Raad van Bestuur en van de inzichten die deze directeuren over Ballast Nedam hebben. Zij bepalen immers in belangrijke mate de continuïteit van de onderneming.

8.2.6.3 Kwaliteitsborging toezicht: introductieprogramma

Voor de heer L.W.A.M. van Doorne is kort na zijn benoeming een introductieprogramma georganiseerd. In het kader van dit programma heeft de heer Van Doorne verschillende projecten bezocht en heeft hij met diverse medewerkers van Ballast Nedam kennis-makingsgesprekken gevoerd.

8.2.6.4 Kwaliteitsborging toezicht: onafhankelijkheid

De Raad van Commissarissen voldoet aan het onafhankelijkheidscriterium zoals verwoord in de Nederlandse corporategovernancecode.

8.2.6.5 Kwaliteitsborging toezicht: informatie inwinnen

De Raad van Commissarissen bezoekt regelmatig bouwprojecten en dochterondernemingen. Daarnaast nodigt zij medewerkers van Ballast Nedam uit om een deel van een vergadering van de Raad van Commissarissen bij te wonen. Het doel van deze bezoeken en uitnodigingen is om affiniteit te behouden met het bedrijf en informatie over het bedrijf te verzamelen, anders dan van de Raad van Bestuur. In dit kader heeft de voorzitter van de Raad van Commissarissen ook een gesprek gevoerd met de voltallige Centrale Ondernemingsraad. De Raad van Commissarissen wint incidenteel ook extern advies in.

8.2.6.6 Kwaliteitsborging toezicht: interne auditor

Elk jaar evalueert de auditcommissie of het wenselijk is om een interne auditor aan te

stellen. De auditcommissie is in 2012 tot het oordeel gekomen dat een interne auditor voor Ballast Nedam naar verwachting geen of onvoldoende toegevoegde waarde zal hebben. De reden hiervoor is dat Ballast Nedam jaarlijks aanvullende opdrachten geeft aan de externe accountant om controle uit te voeren. Hierbij wordt periodiek elke business unit doorgelicht. Verder voeren de clustercontrollers en de ondersteunende diensten, zoals Legal, periodiek audits uit bij projecten en/of business units.

8.2.7 Huishouding

Deze paragraaf beschrijft wijzigingen in de samenstelling van de Raad van Commissarissen en de aanwezigheid bij vergaderingen.

8.2.7.1 Huishouding: vertrek

Eind 2012 heeft de heer R.M.M. Boelen te kennen gegeven dat hij met ingang van 30 november 2012 om persoonlijke redenen terugtreedt als lid van de Raad van Commissarissen. De Raad van Commissarissen respecteert deze beslissing en bedankt de heer Boelen voor zijn getoonde inzet als commissaris van Ballast Nedam. De heer J.C. Huis in 't Veld heeft de heer Boelen als voorzitter van de auditcommissie opgevolgd. De Raad van Commissarissen is van plan om tijdens de Algemene Vergadering van Aandeelhouders in mei 2013 een kandidaat-lid van de Raad van Commissarissen ter benoeming voor te dragen.

8.2.7.2 Huishouding: aanwezigheid

Er hebben in 2012 negen vergaderingen van de Raad van Commissarissen plaatsgevonden, drie vergaderingen van de auditcommissie, één vergadering van de remuneratiecommissie en één vergadering van de selectie- en benoemingscommissie. Tijdens deze vergaderingen is tweemaal een commissaris verhinderd geweest. Deze twee commissarissen zijn wel telefonisch betrokken geweest bij de behandelde onderwerpen. Hiermee komt het absentiepercentage uit op 1 procent.

8.2.8 Dividend

Het uitgangspunt van het dividendbeleid van Ballast Nedam is om 50 procent van het nettoresultaat als dividend uit te keren. Gezien de negatieve resultaten en de slechte marktperspectieven heeft de Raad van Commissarissen het voorstel van de Raad van Bestuur goedgekeurd om over 2012 geen dividend uit te keren.

8.2.9 Jaarrekening en decharge

De Raad van Commissarissen biedt u hierbij het jaarverslag over het boekjaar 2012 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 paragraaf 10.1 op pagina 236. De Raad van Commissarissen stelt voor om de jaarrekening vast te stellen en verzoekt u decharge te verlenen aan de leden van de Raad van Bestuur voor het in 2012 gevoerde bestuur en aan de leden van de Raad van Commissarissen voor het daarop gehouden toezicht.

Nieuwegein, 7 maart 2013
Raad van Commissarissen

A.N.A.M. Smits
J.C. Huis in 't Veld
J. Bout
L.W.A.M. van Doorne

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, J. Bout en L.W.A.M. van Doorne. In deze paragraaf leest u meer over hen.

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

De heer Smits is in 1943 geboren. Hij heeft de Nederlandse nationaliteit. Hij is lid geweest van de Raad van Bestuur van Macintosh N.V. en van Wilma International N.V. De heer Smits heeft bestuurslidmaatschappen en commissariaten vervuld bij uiteenlopende bedrijven. Op dit moment is hij voorzitter van de Raad van Commissarissen van Faber-Halbertsma Groep. Tevens is hij commissaris bij Vebego Holding B.V., Maas International B.V., De Raekt B.V., Vercoat Invest B.V., Hollandia Holding B.V. en IGO-Post. De heer Smits is in 2004 voor het eerst benoemd tot commissaris van Ballast Nedam. Zijn huidige zittingsperiode loopt af op 16 mei 2016.



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

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



Drs. J. Bout

De heer Bout is in 1946 geboren. Hij heeft de Nederlandse nationaliteit. Tot 1 januari 2011 was hij bestuursvoorzitter bij Royal Haskoning. De heer Bout is commissaris bij het beursgenoteerde Brunel N.V., het niet-beursgenoteerde bedrijf Delta N.V. en bij de niet-beursgenoteerde Koninklijke Haskoning DHV Groep B.V. De heer Bout is lid van de Raad van Toezicht van Deltares en daarnaast is hij lid van het Algemeen Bestuur van het Ubbo Emmius Fonds. Tevens is hij vicevoorzitter van de Commissie voor de Milieueffect-rapportage. De heer Bout is in 2011 voor het eerst benoemd tot commissaris van Ballast Nedam. Zijn huidige zittingsperiode loopt af op 19 mei 2015.



Mr. L.W.A.M. van Doorne

De heer Van Doorne is in 1959 geboren. Hij heeft de Nederlandse nationaliteit. Hij is CEO-groootaandeelhouder van Optics Innovation Group B.V. en gedelegeerd bestuurder van Pallieter RENEFF B.V. Daarnaast vervult de heer Van Doorne commissariaten bij Pallieter Group B.V. (voorzitter), Diana Capital SGEGR SA, CityFibre Holdings Ltd. en Shanxi Guangyu LED Lighting Co., Ltd. Tevens is hij bestuurslid bij Muziekgebouw Eindhoven Fonds en Stichting Thomas van Villanova en Lid van de Raad van Toezicht van Verder International B.V., Stichting Eindhoven Marketing en Stichting Vrienden van het Hart Z.O. Brabant. De heer Van Doorne is in 2012 voor het eerst benoemd tot commissaris van Ballast Nedam. Zijn huidige zittingsperiode loopt af op 16 mei 2016.



De Raad van Commissarissen wil mevrouw mr. C.M. Insinger MBA tijdens de Algemene Vergadering van Aandeelhouders in mei 2013 voordragen tot benoeming als nieuw lid van de Raad. Mevrouw Insinger is zelfstandig adviseur en interim-bestuurder, is partner van De Nieuwe Commissaris Consult B.V. en vervult verschillende toezichthoudende functies. Zij is gedurende een aantal jaren CFO geweest en is lid van verschillende auditcommissies. Mevrouw Insinger is in 1965 geboren en heeft de Nederlandse nationaliteit.



8.4 Remuneratierapport

In dit remuneratierapport legt de Raad van Commissarissen verantwoording af over het beloningsbeleid binnen Ballast Nedam. De Raad van Commissarissen heeft in 2012 een remuneratiecommissie ingesteld. Van deze commissie is de heer Bout voorzitter en de heer Van Doorne lid.

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, op grond van het bezoldigingsbeleid dat de Algemene Vergadering van Aandeelhouders in haar jaarlijkse vergadering van 2005 heeft vastgesteld. In 2012 heeft zowel de voltallige Raad van Commissarissen als de remuneratiecommissie één keer vergaderd over de bezoldiging van de individuele leden van de Raad van Bestuur. Conform de Nederlandse corporategovernancecode heeft de Raad van Commissarissen in 2012 scenarioanalyses opgesteld en besproken over de hoogte en structuur van de bezoldiging van de leden van de Raad van Bestuur.

Het beloningsbeleid voor de leden van de Raad van Bestuur is erop gericht om bewaarde 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.

De referentie voor het beloningsniveau van de leden van de Raad van Bestuur van Ballast Nedam N.V. is het beloningsniveau van andere (vergelijkbare) Nederlandse beurs-genoteerde bouwconcerns. Hierbij houdt de Raad van Commissarissen rekening met de complexiteit, de omvang, het risicoprofiel en het besturingsmodel van deze ondernemingen. Het beloningsniveau van de individuele leden van de Raad van Bestuur is bovendien gebaseerd op de verantwoordelijkheden die ieder lid heeft. 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

Op grond van 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 businessplan dat de Raad van Commissarissen heeft goedgekeurd. Een derde deel van de bonus wordt bepaald door niet-financiële criteria die de Raad van Commissarissen vaststelt en beoordeelt. Deze niet-financiële criteria zijn leiderschap, de relatie met de diverse stakeholders van de vennootschap, duurzaamheid en het management van specifieke, belangrijke onderwerpen die zich in een bepaald jaar hebben voorgedaan. De Raad van Commissarissen beoordeelt deze niet-financiële criteria onder meer op basis van rapportage, 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 N.V. kent een managementoptieregeling die is vastgesteld tijdens een Buitengewone Algemene Vergadering van Aandeelhouders van 26 oktober 2006. Het doel van de managementoptieregeling is tweeledig, te weten: (i) bestuurders op de langere termijn te kunnen binden en (ii) de belangen van de individuele bestuurders parallel te laten lopen met die van de aandeelhouders.

Opties worden onder de volgende twee voorwaarden toegekend: de bestuurders moeten zelf certificaten van aandelen kopen, met een minimum van 5 procent van het aantal toegekende opties en deze certificaten gedurende drie jaar houden 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 de leden van de Raad van Bestuur. De Raad van Commissarissen stelt het aantal toe te kennen opties vast 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 2 procent van het geplaatste aandelenkapitaal van Ballast Nedam N.V. De opties kunnen worden uitgeoefend vanaf drie tot zes jaar vanaf het moment dat ze 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 2013

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 leggen. De Raad van Commissarissen heeft scenarioanalyses 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 2013 voort te zetten.

De belangrijkste indicatoren van de financiële doelstellingen vloeien voort uit de strategiedoelstelling van Ballast Nedam N.V. (zie hoofdstuk 2 *Strategische doelstellingen en financiële resultaten* op pagina 30) en komen terug in de financiële prestatiecriteria. Deze criteria zijn het nettoresultaat en het gemiddeld werkzaam vermogen, zoals 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 2013	1 januari 2012
De heer T.A.C.M. Bruijninx	496 000 euro	487 000 euro
De heer P. van Zwieten	364 000 euro	358 000 euro

Deze bedragen bestaan uit het vaste periodesalaris per 1 januari 2013 vermenigvuldigd met 13, plus het vakantiegeld. Deze vaste jaarsalarissen zijn gebaseerd op 52 weken.

Bonus

Zoals uit dit jaarverslag blijkt, heeft de Raad van Bestuur voor de vennootschap belangrijke onderwerpen, zoals het aanpassen van de organisatie aan de veranderende vraag van de markt, op bewaamde wijze behandeld. Naar het oordeel van de Raad van Commissarissen hebben de bestuursleden de niet-financiële criteria wel gerealiseerd. De leden van de Raad van Bestuur hebben de voor hen opgestelde financiële prestatiecriteria niet gerealiseerd. Dit leidt ertoe dat de leden van de Raad van Bestuur niet in aanmerking komen voor een bonus.

Opties

In 2012 zijn aan de leden van de Raad van Bestuur over het boekjaar 2011 de volgende opties toegekend:

De heer T.A.C.M. Bruijninx	40 000 opties
De heer R. Malizia	30 000 opties
De heer P. van Zwieten	30 000 opties

De opties hebben een looptijd van maximaal zes jaar, gerekend vanaf 9 maart 2012 (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 12,67 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 kunnen worden uitgeoefend, kunnen de leden van de Raad van Bestuur tegen betaling van de uitoefenprijs:

- voor elke optie die zij uitoefenen een certificaat verkrijgen van een aandeel Ballast Nedam N.V.;
- 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 de leden van de Raad van Bestuur 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 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 Van Zwieten eenmaal het vaste jaarsalaris. De Raad van Commissarissen heeft via de zogenoemde clawbackclausule de bevoegdheid om een variabele bezoldiging aan de heer Van Zwieten terug te vorderen als deze op basis van onjuiste (financiële) gegevens is of wordt toegekend.

Relatie tussen prestatiecriteria en strategiedoelstellingen

Of de financiële prestatiecriteria, het nettoresultaat en het gemiddeld werkzaam vermogen, zijn behaald, hangt voor een belangrijk deel af van de strategiedoelstellingen van Ballast Nedam die u vindt in hoofdstuk 2 *Strategische doelstellingen en financiële resultaten* op pagina 30 van dit jaarverslag. In 2012 waren deze doelstellingen onder andere:

- ongeveer gelijkblijvende resultaten behalen ten opzichte van de resultaten in 2011. Deze bedroegen 19 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 2012 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 niet-financiële prestatiecriteria grotendeels zijn behaald, de Raad van Bestuur onder moeilijke marktomstandigheden noodzakelijke en ingrijpende organisatiewijzigingen heeft doorgevoerd en door het beloningsniveau van de leden van de Raad van Bestuur te vergelijken met dat van andere Nederlandse beursgenoteerde bouwconcerns, rekening houdend met de complexiteit, de

omvang, het risicoprofiel en het besturingsmodel van de referentieondernemingen. De Raad van Commissarissen verwacht dat de bezoldiging voor de Raad van Bestuur in 2013 in lijn zal zijn met de prestaties die de bestuursleden leveren. De reden hiervoor is dat de bezoldigingsstructuur naast een vast salaris voorziet in een variabel deel en dat de gestelde prestatiecriteria ook in 2013 een rechtstreeks verband houden met de strategiedoelstellingen voor 2013.

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 2013:

de heer A.N.A.M. Smits	45 000 euro
de heer J.C. Huis in 't Veld	30 000 euro
de heer J. Bout	30 000 euro
de heer L.W.A.M. van Doorne	30 000 euro

De leden van de Raad van Commissarissen ontvangen daarnaast een vergoeding voor de kosten die zij maken om hun functie te vervullen. 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 2013:

de heer J.C. Huis in 't Veld	5 000 euro
de heer L.W.A.M. van Doorne	5 000 euro

8.4.2.3 Schematisch remuneratieoverzicht

Bestuurders en commissarissen

x € 1 duizend	2012				2011			
	Bruto-salaris	Bonus	Pensioen & sociale lasten	Kosten-vergoeding	Bruto-salaris	Bonus	Pensioen & sociale lasten	Kosten-vergoeding
Bestuurders								
T.A.C.M. Bruijninx	493		153	5	486	162	149	5
R. Malizia	406		110	5	382	134	87	5
P.van Zwieten	361		80	5	208	119	27	3
	1 260		343	15	1 076	415	263	13
Commissarissen								
A.N.A.M. Smits	45			2	45			2
R.M.M. Boelen ⁽¹⁾	35			2	35			2
J.C. Huis in 't Veld	35			2	35			2
J. Bout	30			2	18			1
L.W.A.M. van Doorne ⁽²⁾	19			1	-			-
	164			9	133			7
Totaal	1 424		343	24	1 209	415	263	20

⁽¹⁾ tot 30 november 2012

⁽²⁾ met ingang van 16 mei 2012

Theoretische waarde en verwachtingswaarde

Als de opties worden toegekend, wordt met behulp van een optiewaarderingsmodel bepaald wat de opties 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 betreffende opties op de beurs verhandelbaar zouden zijn, kan de waarde naar boven of naar beneden afwijken.

Kostenbepaling van opties in de bedrijfsboekhouding

Bij de toekenning van de opties verwerkt Ballast Nedam de theoretische waarde van de opties 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 de drie daarop 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. Dit gebeurt 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.

Optieregeling

Jaar van toekenning	2012	2011	2010	2009	2008
T.A.C.M. Bruijninx					
Totale kosten in het boekjaar in €	235 376	243 226	278 000	311 000	221 000
Aantal	40 000	40 000	30 000	40 000	40 000
Uitoefenprijs in €	12,67	15,29	13,43	11,60	25,11
Koers aandeel bij toekenning in €	13,27	15,88	14,10	13,00	24,40
Genoten voordeel bij toekenning in €	-	-	-	-	-
Theoretische waarde bij toekenning in €	235 600	274 800	189 300	247 600	356 400
Status per 31/12/2012	voor- waardelijk	voor- waardelijk	voor- waardelijk	onvoor- waardelijk	onvoor- waardelijk
Einde gesloten periode	9/03/2015	12/3/2014	12/03/2013	13/03/2012	14/03/2011
Einde looptijd	8/03/2018	11/3/2017	11/03/2016	12/03/2015	13/03/2014
Verwachte waarde einde gesloten periode in €	259 000	242 000	180 000	300 000	115 000
R. Malizia					
Totale kosten in het boekjaar in €	176 532	182 419	208 000	233 000	166 000
Aantal	30 000	30 000	22 500	30 000	30 000
Uitoefenprijs in €	12,67	15,29	13,43	11,60	25,11
Koers aandeel bij toekenning in €	13,27	15,88	14,10	13,00	24,40
Genoten voordeel bij toekenning in €	-	-	-	-	-
Theoretische waarde bij toekenning in €	176 700	206 100	141 975	185 700	267 300
Status per 31/12/2012	voor- waardelijk	voor- waardelijk	voor- waardelijk	onvoor- waardelijk	onvoor- waardelijk
Einde gesloten periode	9/03/2015	12/3/2014	12/03/2013	13/03/2012	14/03/2011
Einde looptijd	8/03/2018	11/3/2017	11/03/2016	12/03/2015	13/03/2014
Verwachte waarde einde gesloten periode in €	194 000	181 000	135 000	225 000	85 000
P. van Zwieten					
Totale kosten in het boekjaar in €	47 927				
Aantal	30 000				
Uitoefenprijs in €	12,67				
Koers aandeel bij toekenning in €	13,27				
Genoten voordeel bij toekenning in €	-				
Theoretische waarde bij toekenning in €	176 700				
Status per 31/12/2012	voor- waardelijk				
Einde gesloten periode	9/03/2015				
Einde looptijd	8/03/2018				
Verwachte waarde einde gesloten periode in €	194 000				



8.5 Samenstelling Raad van Bestuur

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

De heer Theo Bruijninx is in 1961 geboren. Hij heeft de Nederlandse nationaliteit. De heer Bruijninx vervult de 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 per 13 februari 2003 voor onbepaalde tijd benoemd tot lid van de Raad van Bestuur. Sinds 13 augustus 2007 is hij voorzitter van de Raad van Bestuur. Hiernaast is de heer Bruijninx commissaris bij Hollandia Holding B.V.

P. van Zwieten

De heer Peter van Zwieten is in 1961 geboren. Hij heeft de Nederlandse nationaliteit. De heer Van Zwieten vervult de functie van CFO (Chief Financial Officer) en werkt sinds 1989 bij Ballast Nedam. Hij werkte in verschillende financiële functies bij diverse bedrijfsonderdelen, waaronder Ballast Nedam Beton en Waterbouw, Ballast Nedam Groep in Saoedi-Arabië en voor Ballast Nedam International in diverse Europese landen en in Taiwan. Hij is financieel directeur van Ballast Nedam Ontwikkelingsmaatschappij geweest en 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 huidige zittingsperiode loopt af of 19 mei 2015.

**ANHOLT OFFSHORE WINDMOLENPARK,
DENEMARKEN**

Tussen Djursland en het eiland Anholt in het Kattegat wordt het grootste offshore windmolenpark van Denemarken gerealiseerd. Met een capaciteit van 400 Megawatt gaat dit park 4 procent van de totale Deense elektriciteitsbehoefte leveren. Ons hefschip Svanen heeft voor de Deense Energiemaatschappij DONG de installatie van de stalen buispalen van de 111 funderingen voor de windmolens verzorgd.



Jaarrekening 2012

9.1	Geconsolideerde balans	174
9.2	Geconsolideerde winst-en-verliesrekening	175
9.3	Geconsolideerd overzicht van mutaties in het eigen vermogen	176
9.4	Geconsolideerd kasstroomoverzicht	177
9.5	Toelichting behorende tot de geconsolideerde balans en winst-en-verliesrekening	178
9.6	Segmentatie	191
9.7	Overnames en desinvesteringen	194
9.8	Toelichting op de geconsolideerde balans	196
9.9	Toelichting op de winst-en-verliesrekening	213
9.10	Vennootschappelijke balans (voor resultaatbestemming)	226
9.11	Vennootschappelijke winst- en verliesrekening	226
9.12	Toelichting op de vennootschappelijke balans en winst-en-verliesrekening	227

9.1 Geconsolideerde balans

x € 1 miljoen	Noot	31 december 2012	31 december 2011
Vaste activa			
Immateriële activa	1	31	31
Materiële vaste activa	2	169	183
Financiële vaste activa	3	11	33
Investerings in geassocieerde deelnemingen	4	2	4
Uitgestelde belastingvorderingen	5	32	35
		245	286
Flottende activa			
Voorraden	6	202	215
Onderhanden werk	7	112	78
Vorderingen	8	239	264
Geldmiddelen en kasequivalenten	9	84	98
Activa bestemd voor verkoop	15	4	-
		641	655
Kortlopende verplichtingen			
Bankkredieten	9	(8)	(11)
Leningen	11	(17)	(11)
Vooruitontvangen op voorraden	6	(1)	(6)
Onderhanden werk	7	(124)	(136)
Crediteuren		(253)	(243)
Belastingen	5	(3)	(3)
Overige schulden	10	(187)	(176)
Voorzieningen	13	(39)	(39)
Passiva bestemd voor verkoop	15	(2)	-
		(634)	(625)
Flottende activa min kortlopende verplichtingen		7	30
		252	316
Langlopende verplichtingen			
Leningen	11	108	121
Derivaten		1	10
Uitgestelde belastingverplichtingen	5	4	4
Personeelsbeloningen	12	4	5
Voorzieningen	13	4	5
		121	145
Totaal eigen vermogen			
Eigen vermogen toe te rekenen aan de aandeelhouders van de vennootschap	14	131	171
Minderheidsbelang	14	-	-
		131	171
		252	316

Noot: Zie toelichting behorende tot de geconsolideerde balans en winst-en-verliesrekening op pagina 178 tot en met pagina 225 die integraal onderdeel uitmaakt van deze geconsolideerde jaarrekening.

9.2 Geconsolideerde winst-en-verliesrekening

x € 1 miljoen	Noot	2012	2011
Omzet	16	1 296	1 382
Overige bedrijfsopbrengsten	17.1	4	6
Kosten van grondstoffen en uitbesteed werk	17.2	(956)	(1 019)
Personeelsbeloningen	17.3	(285)	(278)
Overige bedrijfskosten		(57)	(44)
		(1 298)	(1 341)
Resultaat geassocieerde deelnemingen	4	-	-
Resultaat uit bedrijfsactiviteiten voor afschrijvingen en amortisatie (EBITDA)		2	47
Afschrijvingen en amortisatie (im)materiële activa	1, 2	(23)	(26)
Waardeverandering (im)materiële activa	1, 2	(10)	(2)
Resultaat uit bedrijfsactiviteiten (EBIT)		(31)	19
Financieringsbaten	18	3	6
Financieringslasten	18	(10)	(13)
Netto financieringsbaten (lasten)		(7)	(7)
Resultaat voor belastingen		(38)	12
Belastingen	19	(3)	(3)
Nettoresultaat		(41)	9
Toe te rekenen aan:			
Aandeelhouders van de vennootschap		(41)	9
Minderheidsbelang			
Nettoresultaat		(41)	9
Toe te rekenen aan aandeelhouders:			
Nettoresultaat per aandeel (€)	20	(4,24)	0,93
Verwaterd nettoresultaat per aandeel (€)	20	(4,24)	0,93

Geconsolideerd totaalresultaat

x € 1 miljoen	Noot	2012	2011
Nettoresultaat boekjaar		(41)	9
Koersverschil		-	1
Mutatie afdekkingsreserve geassocieerde deelnemingen		(1)	(3)
Mutatie afdekkingsreserve		(3)	(10)
Mutatie afdekkingsreserve via winst-en-verliesrekening		9	16
Mutatie afdekkingsreserve geassocieerde deelnemingen via winst-en-verliesrekening		-	1
Direct in eigen vermogen verwerkte resultaten		5	5
Totaalresultaat voor de periode		(36)	14
Toe te rekenen aan:			
Aandeelhouders van de vennootschap		(36)	14
Minderheidsbelang		-	-
Totaalresultaat voor de periode		(36)	14

Noot: Zie toelichting behorende tot de geconsolideerde balans en winst-en-verliesrekening op pagina 178 tot en met pagina 225 die integraal onderdeel uitmaakt van deze geconsolideerde jaarrekening.

De in het geconsolideerd totaalresultaat opgenomen bedragen zijn de mutaties na € 2 miljoen belastingen (2011: € 2 miljoen).

9.3 Geconsolideerd overzicht van mutaties in het eigen vermogen

x € 1 miljoen	Geplaatst aandelen- kapitaal	Agio	Ingekocht eigen aandelen	Koers- verschillen reserve	Reserve deel- nemingen	Afdek- kings reserve	Overige reserves	Resultaat	Eigen vermogen aandeel houders	Minder- heids belang	Totaal eigen vermogen
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 afdekkingsinstrumenten, overgeboekt naar winst-en-verliesrekening							16		16		16
Mutatie reële waarde afdekkingsinstrumenten, 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
Nettoresultaat boekjaar								(41)	(41)		(41)
Koersverschil				-					-		-
Effectief deel mutatie reële waarde afdekkingsinstrumenten						(3)			(3)		(3)
Effectief deel mutatie reële waarde afdekkingsinstrumenten geassocieerde deelnemingen						(1)			(1)		(1)
Mutatie reële waarde afdekkingsinstrumenten, overgeboekt naar winst-en-verliesrekening							9		9		9
Mutatie reële waarde afdekkingsinstrumenten geassocieerde deelnemingen overgeboekt naar winst-en-verliesrekening							-		-		-
Totaalresultaat						5		(41)	(36)	-	(36)
Betaald dividend							(5)		(5)		(5)
Optieregeling							1		1		1
Ingekochte eigen aandelen											
Transacties met aandeelhouders							(4)		(4)		(4)
Resultaatbestemming 2011							9	(9)		-	
Overig					(5)		5		-		-
31 december 2012	60	52	(5)	-	36	(4)	33	(41)	131	-	131

Noot: Zie toelichting behorende tot de geconsolideerde balans en winst-en-verliesrekening op pagina 178 tot en met pagina 225 die integraal onderdeel uitmaakt van deze geconsolideerde jaarrekening.

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

9.4 Geconsolideerd kasstroomoverzicht

x € 1 miljoen	Noot	31 december 2012	31 december 2011
Netto liquide middelen - beginstand	9	87	61
Nettoresultaat		(41)	9
Aanpassingen			
Afschrijvingen	2	23	25
Amortisatie	1	-	1
Waardeveranderingen (im)materiële vaste activa	1,2	10	2
Financieringslasten	18	10	13
Financieringsbaten	18	(3)	(6)
Op aandelen gebaseerde beloningen	14	1	-
Boekwinst verkoop vaste activa en dochterondernemingen		-	(6)
Belastingen	19	3	3
Resultaat geassocieerde deelnemingen	4	-	-
Mutaties			
Mutatie voorraden	6	6	39
Mutatie onderhanden werk	7	(46)	25
Mutatie overige reële waarde investeringen	3.2	1	-
Mutatie vorderingen		24	(37)
Mutatie voorzieningen en personeelsbeloningen	12,13	(2)	(15)
Mutatie overige schulden		28	33
Betaalde rente	18	(7)	(9)
Betaalde rente op afdekkingsinstrumenten	18	(3)	(4)
Ontvangen rente	18	-	-
Betaalde belastingen	19	(3)	(1)
Netto kasstroom operationele activiteiten		1	72
Immateriële activa			
investeringen	1	(2)	(6)
opbrengsten uit desinvesteringen	1	1	1
Materiële vaste activa			
investeringen	2	(23)	(42)
opbrengsten uit desinvesteringen	2	8	5
Financiële vaste activa			
investeringen	3.1	(41)	(27)
opbrengsten uit desinvesteringen	3.1	-	-
ontvangen dividend	3.2	1	2
ontvangsten overige vorderingen	3.3	-	-
Desinvesteringen in geassocieerde deelnemingen	4	-	(3)
Verwerving van dochteronderneming na aftrek van verworven geldmiddelen en kasequivalenten		(4)	(5)
Verkoop van dochteronderneming na aftrek van afgestoten geldmiddelen en kasequivalenten		-	23
Netto kasstroom investeringsactiviteiten		(60)	(52)
Ontvangsten uit opgenomen langlopende leningen	11	62	59
Aflossing langlopende leningen	11	(7)	(50)
Betaalde afsluitkosten nieuwe leningen	11	-	
Betaalde financiële leasetermijnen	11	(2)	
Verwerving minderheidsbelang			-
Betaald dividend	14	(5)	(4)
In-/verkoop eigen aandelen	14		-
Netto kasstroom financieringsactiviteiten		48	5
Effect van koersverschillen op liquide middelen		-	1
Netto liquide middelen - eindstand	9	76	87

Noot: Zie toelichting behorende tot de geconsolideerde balans en winst-en-verliesrekening op pagina 178 tot en met pagina 225 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 € 62 miljoen (2011: € 78 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 2012 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 7 maart 2013 de jaarrekening opgemaakt, en de jaarrekening is door de Raad van Commissarissen vastgesteld op 7 maart 2013. De jaarrekening wordt ter goedkeuring voorgelegd aan de Algemene Vergadering van Aandeelhouders op 16 mei 2013.

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 224.

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 2012 zijn een aantal nieuwe standaarden en wijzigingen en interpretaties van bestaande standaarden van kracht geworden. Deze nieuwe standaarden, wijzigingen 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.

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 gezamenlijke 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 winst-en-verliesrekening 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 semipermanente 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.

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 wordt de boekwaarde van goodwill opgenomen in de boekwaarde van de investering in de geassocieerde deelneming.

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 voor concessies bedraagt 5 – 40 jaar en voor 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

Leaseovereenkomsten 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 is 10 – 30 jaar voor bedrijfsgebouwen, 5 – 20 jaar voor materieel en inventarissen en 2 – 10 jaar voor overige bedrijfsmiddelen.

De restwaarde, afschrijvingsmethoden en geschatte gebruiksduur worden jaarlijks beoordeeld. Voor enkele activa wordt afgeschreven op basis van productie eenheden.

Financiële vaste activa

Pps-vorderingen

Vorderingen uit hoofde van publiek-private samenwerkingsovereenkomsten (pps-overeenkomsten) betreffen de van publieke organen 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, wordt de waarde van de mutatie van overige investeringen, die niet classificeren als beschikbaar voor aangehouden voor verkoop verwerkt 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.

Activa en passiva aangehouden voor verkoop

Onmiddellijk voorafgaand aan de classificatie als aangehouden voor verkoop wordt de waardering van de activa en passiva van een af te stoten groep 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.

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 kunnen bestaan uit mutaties in de reële waarde van bestaande afdekkingstransacties en gerealiseerde resultaten indien de afgedekte positie in de winst-en-verliesrekening is verwerkt. Voor zover de afdekkingstransactie ineffectief is, wordt de waardeontwikkeling in de winst-en-verliesrekening opgenomen.

De reële waarde van valutatermijncontracten is de contante waarde van de termijankoers. De reële waarde van de overige afgeleide financiële instrumenten wordt bepaald op basis van de gedisconteerde 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 opstallen 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 opstallen 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 werk

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 gereed product, grondstoffen en halffabricaten, 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 waardevermindervingsverliezen 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 van het 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 toegerekend aan de periode waarin de aanspraken van de medewerkers op de aandelen onvoorwaardelijk worden. Indien opties worden vervangen of worden afgerekend voordat deze onvoorwaardelijk zijn geworden, wordt op dat moment het resterende deel van de vastgestelde waarde afgeschreven. De reële waarde van de opties wordt vastgesteld met behulp van een optiewaarderingsmodel dat rekening houdt met de voorwaarden waaronder de opties zijn toegekend.

Langlopende leningen

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

Pensioenen

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

De bouwplaatsmedewerkers van Ballast Nedam vallen onder de verplichte regeling van bedrijfstakpensioenfondsen voor de Bouwnijverheid (bpfBOUW). Ballast Nedam heeft geen beschikking over alle pensioendata van toegezegde pensioenregelingen die door het bedrijfstakpensioenfonds worden uitgevoerd. Door het ontbreken van deze data is Ballast Nedam niet in staat het aandeel in overschot of tekort van het pensioenplan te berekenen en in de balans te verwerken. Als gevolg hiervan worden deze pensioenregelingen verantwoord als toegezegde bijdrageregeling. De verplichtingen zijn beperkt tot het betalen van premies.

Langetermijnpersoneelsbeloningen

De nettoverplichting van Ballast Nedam uit hoofde van langetermijnpersoneelsbeloningen (jubileumuitkeringen, langdurig ziekten), 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 gedisconteerd tot de contante waarde, rekening houdend met actuariële veronderstellingen.

Voorzieningen

Een voorziening wordt in de balans opgenomen wanneer Ballast Nedam een in rechte afdwingbare of feitelijke verplichting heeft als gevolg van een gebeurtenis in het verleden, het waarschijnlijk is dat voor de afwikkeling van die verplichting een uitstroom van middelen nodig is en het bedrag betrouwbaar is te schatten.

Indien het effect daarvan materieel is, worden de voorzieningen bepaald door de verwachte toekomstige kasstromen contant te maken op basis van een disconteringsvoet vóór belasting die een afspiegeling is van de actuele markttaxaties van de tijdswaarde van geld en, waar nodig, van de specifieke risico's met betrekking tot de verplichting.

Handelsschulden en overige te betalen posten

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

Opbrengsten (omzet)

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.

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 project 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, 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 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, wijzigingen op standaarden en interpretaties is in 2012 nog niet van kracht en wordt 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 2015 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. IFRS 10 en de gewijzigde IAS 27 zijn in het vierde kwartaal van 2012 goedgekeurd door de EU; dit heeft naar verwachting geen materiële impact op de vergelijkende cijfers dan wel het eigen vermogen van Ballast Nedam. Deze standaard is van kracht voor jaarperiodes die aanvangen op of na 1 januari 2014.

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 proportionele consolidatie; maar dat op grond van de gezamenlijke overeenkomsten wordt beoordeeld of de ‘equity’-methode of de proportionele consolidatie is nog toegestaan. De impact van deze wijzigingen op de balans, winst-en-verliesrekening, kasstroom, orderportefeuille en segmentatie kan materieel zijn.

Ballast Nedam heeft ervoor gekozen om de joint ventures proportioneel te consolideren op basis van IAS 31. Op pagina 190 is de balans opgenomen indien de joint ventures niet-proportioneel (‘equity’-methode) worden geconsolideerd op basis van IAS 31. 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 2013. IFRS 11 is in het vierde kwartaal 2012 goedgekeurd door de EU. Deze standaard is van kracht voor jaarperiodes die aanvangen op of na 1 januari 2014.

IFRS 12 – ‘Toelichting van belangen in andere entiteiten’

IFRS 12 brengt in één standaard alle vereisten samen met betrekking tot de informatieverschaffing over belangen van een entiteit in dochterondernemingen, gezamenlijke overeenkomsten, geassocieerde deelnemingen en niet-geconsolideerde gestructureerde entiteiten. Momenteel vergelijkt de Ballast Nedam de bestaande en de nieuwe vereisten voor de informatieverschaffing over belangen in dochterondernemingen en belangen in gezamenlijke overeenkomsten, geassocieerde deelnemingen en niet-geconsolideerde gestructureerde entiteiten. IFRS 12 vereist de toelichting van de aard, risico's en financiële

effecten van deze belangen. IFRS 12 is in het vierde kwartaal 2012 goedgekeurd door de EU. Deze standaard is van kracht voor jaarperioden die aanvangen op of na 1 januari 2014.

IFRS 13 – ‘ Waardering tegen reële waarde’

IFRS 13 bevat een uniforme leidraad voor de bepaling van reële waarde en vervangt de huidige leidraden die verspreid zijn over diverse IFRS-standaarden. IFRS 13 dient, beperkte uitzonderingen daargelaten, te worden toegepast wanneer andere IFRS-standaarden de toepassing van waardering of informatieverschaffing op basis van reële waarde vereisen of toestaan. Momenteel evalueert Ballast Nedam de methodieken die zij toepast bij de bepaling van reële waarden. IFRS 13 is van kracht voor jaarperioden die aanvangen op of na 1 januari 2013.

IAS 19 – ‘ Personeelsbeloningen’

De herziene IAS 19 (2011) bevat een nieuwe definitie van kortetermijn- en langetermijnpersoneelsbeloningen ter verduidelijking van het verschil daartussen. Naar verwachting zal de wijziging geen effect hebben op Ballast Nedam aangezien Ballast Nedam geen toegezegde pensioenregelingen heeft.

Niet proportioneel geconsolideerde balans (equity methode)

Ballast Nedam heeft ervoor gekozen om de joint ventures proportioneel te consolideren op basis van IAS 31. Hieronder is de balans opgenomen indien de joint ventures niet-proportioneel ('equity'-methode) worden geconsolideerd op basis van IAS 31.

De bijbehorende impact op de winst-en-verliesrekening heeft vooral betrekking op omzet en beperkt op nettoresultaat. De solvabiliteit op basis van proportioneel geconsolideerde cijfers bedraagt 15% (2011: 18%). Op basis van de niet-proportioneel geconsolideerde cijfers zou de solvabiliteit 17% bedragen (2011: 21%).

		Proportioneel geconsolideerd	Niet proportioneel geconsolideerd	
x € 1 miljoen		31 december 2012	31 december 2012	31 december 2011
Vaste activa				
Immateriële activa		31	25	29
Materiële vaste activa		169	141	160
Financiële vaste activa		13	41	39
Uitgestelde belastingvorderingen		32	32	32
		245	239	260
Viottende activa				
Voorraden		202	165	180
Onderhanden werk		112	96	73
Vorderingen		239	188	211
Geldmiddelen en kasequivalenten		84	68	82
Activa bestemd voor verkoop		4	4	-
		641	521	546
Kortlopende verplichtingen				
Bankkredieten		(8)	-	(3)
Leningen		(17)	(9)	(6)
Vooruitontvangen op voorraden		(1)	-	(5)
Onderhanden werk		(124)	(63)	(68)
Crediteuren		(253)	(180)	(178)
Belastingen		(3)	(2)	(2)
Overige schulden		(187)	(204)	(207)
Voorzieningen		(39)	(67)	(62)
Passiva bestemd voor verkoop		(2)	(2)	-
		(634)	(527)	(531)
Viottende activa min kortlopende verplichtingen		7	(6)	15
		252	233	275
Langlopende verplichtingen				
Leningen		108	93	92
Derivaten		1	-	-
Uitgestelde belastingverplichtingen		4	2	3
Personeelsbeloningen		4	4	5
Voorzieningen		4	3	4
		121	102	104
Totaal eigen vermogen				
Eigen vermogen toe te rekenen aan de aandeelhouders van de vennootschap		131	131	171
Minderheidsbelang				
		131	131	171
		252	233	275
Solvabiliteit		15%	17%	21%

9.6 Segmentatie

Omzet

x € 1 miljoen	31 december 2012	31 december 2011
Operationele segmenten	1 547	1 649
Overig	-	-
Onderlinge omzet	(251)	(267)
Totaal	1 296	1 382

EBIT

x € 1 miljoen	31 december 2012	31 december 2011
Operationele segmenten	(24)	26
Niet toegerekend aan segmenten	(7)	(7)
Subtotaal	(31)	19
Onderliggende resultaten	-	-
Resultaat geassocieerde deelnemingen	-	-
Totaal	(31)	19

Totaal vaste en vlottende activa

x € 1 miljoen	31 december 2012	31 december 2011
Operationele segmenten	864	934
Niet toegerekend aan segmenten	22	7
Geassocieerde deelnemingen	-	-
Eliminaties en niet gealloceerde activa	-	-
Totaal	886	941

Verplichtingen

x € 1 miljoen	31 december 2012	31 december 2011
Operationele segmenten	687	736
Niet toegerekend aan segmenten	68	34
Eliminaties en niet gealloceerde verplichtingen	-	-
Totaal	755	770

Geografische segmentatie

x € 1 miljoen	Omzet		Activa		Overige reële waarde investeringen	
	2012	2011	2012	2011	2012	2011
Nederland	1 153	1 252	186	204	3	4
Overig Europa	108	84	19	18	-	-
Afrika	21	25	-	-	-	-
Azië	4	9	-	-	-	-
Zuid Amerika	10	7	-	-	-	-
Overig	-	5	-	-	-	-
Totaal	1 296	1 382	205	222	3	4

Van de omzet werd 89% (2011: 91%) in Nederland gerealiseerd. De in de geografische segmentatie vermelde activa bestaan uit de vaste activa, exclusief financiële instrumenten en uitgestelde belastingvorderingen.

Segmentatie 2012

x € 1 miljoen	Infrastructuur	Bouw & Ontwikkeling	Specialismen	Toelevering	Subtotaal operationele segmenten	aansluiting 1)	Totaal
Omzet	496	573	262	216	1 547	(251)	1 296
Overige bedrijfsopbrengsten	-	-	-	4	4	-	4
Totaal bedrijfskosten	(485)	(595)	(265)	(202)	(1 547)	249	(1 298)
Resultaat geassocieerde deelnemingen	-	-	-	-	-	-	
Resultaat uit bedrijfsactiviteiten voor afschrijvingen en amortisatie (EBITDA)	11	(22)	(3)	18	4	(2)	2
Waardeveranderingen	-	(1)	-	(6)	(7)	(3)	(10)
Afschrijvingen	(1)	(3)	(7)	(10)	(21)	(2)	(23)
Resultaat uit bedrijfsactiviteiten voor amortisatie (EBITA)	10	(26)	(10)	2	(24)	(7)	(31)
Amortisatie	-	-	-	-	-	-	-
Resultaat uit bedrijfsactiviteiten (EBIT)	10	(26)	(10)	2	(24)	(7)	(31)
Financieringsbaten en -lasten							(7)
Belastingen							(3)
Nettoresultaat							(41)
Marge	2,1%	(4,6%)	(3,8%)	0,9%			(2,4%)
Orderportefeuille	900	731	90	56	1 777	(16)	1 761
Werkzaam vermogen 2)	(27)	29	45	130	177	(1)	176
Activa 3)	214	314	131	205	864	22	886
Investeringen vaste activa	24	28	7	10	69	2	71
Geassocieerde deelnemingen	-	1	-	1	2	-	2
Verplichtingen 4)	225	308	74	80	687	68	755
Bijzondere waardeveranderingen van immateriële en materiële vaste activa							
waardeverminderingen	-	-	-	(7)	(7)	(3)	(10)
teruggenomen waardeverminderingen	-	-	-	-	-	-	-
Gemiddeld aantal werknemers							
bepaald dienstverband	50	71	64	24	209	37	246
onbepaald dienstverband	748	1 211	797	635	3 391	222	3 613
Totaal werknemers	798	1 282	861	659	3 600	259	3 859

(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 159 (2011: 126).

Segmentatie 2011

x € 1 miljoen	Infrastructuur	Bouw & Ontwikkeling	Specialismen	Toelevering	Subtotaal operationele segmenten	aansluiting 1)	Totaal
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
Investerings 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
Totaal werknemers	856	1 308	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.

9.7 Overnames en desinvesteringen

Investeringen in dochtermaatschappijen

Op 30 maart 2012 heeft Ballast Nedam haar installatiekennis versterkt door overname van T&H B.V. T&H is een hooggekwalificeerd adviesbureau op het gebied van gebouw gebonden installatietechniek voor woningbouw, utiliteitsbouw, renovatieprojecten en groot onderhoud. T&H is gevestigd in Nieuwegein en heeft 10 medewerkers.

Op 17 april 2012 heeft Ballast Nedam de activiteiten van Bouwbedrijf van Bree te Someren overgenomen. Het betreft onder meer de overname van 15 projecten met een volume van € 20 miljoen en een aantal onderhoudswerkzaamheden. De werkgelegenheid betreft circa 20 medewerkers.

Investeringen in joint ventures

Op 17 februari 2012 heeft Ballast Nedam overeenstemming bereikt over de overname van een belang van 41% in de voortzetting van de modulaire bouwsystemen van de Ursem Bouwgroep te Wognum. Het aantal medewerkers betreft circa 20.

Op 18 juni 2012 heeft Ballast Nedam een belang van 50% genomen in Concrete Valley B.V. Dit bedrijf richt zich op specialistische oplossingen in de betonindustrie. Concrete Valley B.V. bestaat uit de bedrijven Waco Lingen Beton B.V. uit Bergen op Zoom en Microbeton B.V. uit Krimpen aan de IJssel. Ter verkrijging van dit belang van 50% heeft Ballast Nedam Waco Lingen Beton B.V. ingebracht in deze joint venture voor € 6 miljoen. Deze inbreng is verwerkt als een desinvestering zonder uitstroom van geld en kasequivalenten.

Gecomprimeerd overzicht van de investeringen in dochtermaatschappijen en joint ventures

x € 1 miljoen	
Immateriële vaste activa	1
Materiële vaste activa	4
Vorderingen	3
Vorraden	1
Crediteuren	(1)
Saldo van activa en verplichtingen	8
Goodwill bij overname	2
Totale koopsom	10
Verwerving door inbreng door Waco Lingen Beton	6
Verworven geldmiddelen	-
Uitstroom van geldmiddelen en kasequivalenten	4

Desinvesteringen

Ballast Nedam heeft op 20 december 2012 80% van haar aandelenbelang van 24% in het project A15 Maasvlakte-Vaanplein verkocht aan het fonds DG Infra, dit fonds investeert in aandelenbelangen van pps-projecten. Het pps-project A15 Maasvlakte-Vaanplein wordt op basis van DBFMO contract langjarig aan Rijkswaterstaat ter beschikking gesteld.

Door deze transactie is het belang van Ballast Nedam gewijzigd van een geconsolideerde dochteronderneming naar een entiteit waarin Ballast Nedam invloed van betekenis heeft, die kwalificeert als geassocieerde deelneming.

Gecomprimeerd overzicht van de desinvesteringen

x € 1 miljoen	
Financiële vaste activa	62
Uitgestelde belastingvordering	3
Materiële vaste activa	4
Voorraden	1
Vorderingen	2
Crediteuren	(2)
Derivaten	(12)
Leningen	(60)
Saldo van activa en verplichtingen	(2)

Ter verkrijging van het belang van 50% in Concrete Valley B.V. heeft Ballast Nedam 100% van de aandelen van Waco Lingen Beton B.V. ingebracht met een waarde van € 6 miljoen.

x € 1 miljoen	
Ontvangen vergoeding voldaan in contanten	-
Afgestoten geldmiddelen en kasequivalenten	-
Netto -instroom van geldmiddelen en kasequivalenten	-

9.8 Toelichting op de geconsolideerde balans

1 Immateriële activa

x € 1 miljoen	Goodwill	Concessies	Overig	Totaal
Aanschafprijs				
31 december 2010	14	26	4	44
Investerings	-	4	2	6
Acquisities	-	-	-	-
Desinvesterings	-	(1)	-	(1)
31 december 2011	14	29	6	49
Investerings	-	2	-	2
Acquisities	2	-	1	3
Desinvesterings	-	-	(1)	(1)
31 december 2012	16	31	6	53
Amortisatie en cumulatieve waardeveranderingen				
31 december 2010	1	12	2	15
Amortisatie	-	-	1	1
Waardeveranderingen	2	-	-	2
Desinvesterings	-	-	-	-
31 december 2011	3	12	3	18
Acquisities	-	-	-	-
Amortisatie	-	-	-	-
Waardeveranderingen	2	1	1	4
Desinvesterings	-	-	-	-
31 december 2012	5	13	4	22
Boekwaarde				
31 december 2011	11	17	3	31
31 december 2012	11	18	2	31

Goodwill

Ten minste jaarlijks, of eerder indien hiervoor een aanwijzing bestaat, wordt door een impairmenttest beoordeeld of er sprake is van een bijzondere waardeverandering.

De geschatte toekomstige kasstromen worden contant gemaakt tegen een disconteringsvoet voor belastingen (9% - 12%). Voor de projecties 2013 tot en met 2015 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. en Gebr. Van Leeuwen Harmelen B.V. Dit komt door de slechte marktverwachtingen bij deze bedrijfsonderdelen. Voor de overige goodwill impairmenttests zou een 1% hogere disconteringsvoet voor belastingen of 1% lagere groeivoet niet leiden tot een materiële impairment. De toename van de goodwill met € 2 miljoen is het gevolg van de deelname in Concrete Valley B.V.

x € 1 miljoen	31 december 2012	31 december 2011
Bontrup Beheer B.V.	2	2
Verkaik B.V.	2	2
Spankern B.V.	-	1
Bouw Noord B.V.	3	3
Gebr. van Leeuwen B.V.	-	1
Concrete Valley B.V.	2	-
Overig	2	2
Totaal	11	11

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 39 jaar (2011: 40 jaar). Ballast Nedam heeft in 2012 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 2012 zijn kosten voor productontwikkelingen en andere innovaties ten laste van de winst-en-verliesrekening gebracht voor een bedrag van € 15 miljoen (2011: € 16 miljoen). Er zijn geen materiële ontwikkelingskosten geactiveerd.

2 Materiële vaste activa

x € 1 miljoen	Bedrijfs- gebouwen en terreinen	Materieel en inventarissen	Overig bedrijfsmiddelen	Totaal
Aanschafprijs				
31 december 2010	113	270	39	422
Investeringsen	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
Investeringsen	1	20	2	23
Acquisities	-	4	-	4
Desinvesteringen	(10)	(13)	(4)	(27)
Verkoop dochteronderneming	-	(11)	-	(11)
Koersverschillen	-	-	-	-
31 december 2012	90	286	34	410
Afschrijving en cumulatieve waardeveranderingen				
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
Waardeveranderingen	2	4	-	6
Afschrijvingen	3	17	3	23
Desinvesteringen	(7)	(9)	(3)	(19)
Verkoop dochteronderneming	-	(7)	-	(7)
Koersverschillen	-	-	-	-
31 december 2012	34	181	26	241
Boekwaarde				
31 december 2011	63	110	10	183
31 december 2012	56	105	8	169

De investeringen in bedrijfsgebouwen en -terreinen alsmede in materieel en inventarissen betroffen zowel in 2012 als in 2011 met name investeringen door het bedrijfsonderdeel Toelevering. Ook bij dochter CNG Net B.V. is ruim € 5 miljoen geïnvesteerd in tankstations (2011: € 6 miljoen). De investeringen in overige bedrijfsmiddelen betroffen zowel in 2012 als in 2011 met name investeringen in ICT-apparatuur. In 2012 betrof de post verkoop dochteronderneming grotendeels de verkoop van Waco Lingen Beton B.V. De desinvesteringen in 2012 hebben plaatsgevonden binnen het segment Toelevering (2011: binnen het segment Specialismen en Toelevering). In 2012 is op basis van een impairmenttest € 6 miljoen afgewaardeerd naar de lagere bedrijfswaarde op de activa van Rademaders Gieterij B.V. en Haitsma Beton B.V.

Aankoopverplichtingen

Op balansdatum had Ballast Nedam onvoorwaardelijke aankoopverplichtingen van minder dan € 1 miljoen (2011: idem) met betrekking tot materiële vaste activa.

Zekerheden

Op materiële vaste activa met een boekwaarde van € 35 miljoen (2011: € 22 miljoen) is hypothecaire zekerheid gegeven.

Financiële lease

Ballast Nedam least een aantal materiële vaste activa via financiële leaseovereenkomsten.

Ballast Nedam heeft aan het einde van een aantal leaseovereenkomsten de optie de activa te kopen. De geleasede activa strekken tot zekerheid van de leaseverplichtingen.

De boekwaarde van de geleasede activa bedroeg per balansdatum € 8 miljoen (2011: € 10 miljoen).

3 Financiële vaste activa

x € 1 miljoen	Noot	31 december 2012	31 december 2011
Pps-vorderingen	3.1	8	29
Overige reële waarde investeringen	3.2	3	4
Overige vorderingen	3.3	-	-
Totaal		11	33

3.1 Pps-vorderingen

x € 1 miljoen	2012	2011
1 januari	30	170
Opgenomen vorderingen	41	27
Verkoop van dochterondernemingen	(62)	(164)
Oprenting vorderingen	3	6
Ontvangen vergoedingen	(3)	(9)
31 december	9	30
waarvan:		
Langlopend	8	29
Kortlopend	1	1

De vorderingen uit hoofde van publiek-private samenwerkingsovereenkomsten (pps-overeenkomsten) betreffen de van publieke organen nog te ontvangen concessievergoedingen in verband met het ter beschikking stellen van gedeelten van de snelweg N31 in Nederland. In 2012 is er een pps-project verkocht. In 2011 waren dat 3 projecten.

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

x € 1 miljoen	Eigendoms- percentage	Land	31 december 2012	31 december 2011
CV GEM Vleuterweide	13,4%	Nederland	2	3
Overig			1	1
Reële waarde			3	4

De reële waarde van het belang in CV GEM Vleuterweide is bepaald op basis van de contante waarde van de verwachte kasstromen. In 2012 heeft er een afwaardering van de grondpositie plaatsgevonden van € 1 miljoen (2011: € 2 miljoen 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 2012 bedroegen deze vorderingen nihil (2011: idem).

4 Investerings in geassocieerde deelnemingen

Ballast Nedam heeft onder meer een belang van 20% in het fonds Benelux Secondary PPP Fund I en een belang van 20% in het project A15 Maasvlakte-Vaanplein. Daarnaast zijn er 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 (2011: idem) aan leningen verstrekt aan geassocieerde deelnemingen. De mutatie ten opzichte van vorig jaar komt door een reële waardeaanpassing van de afdekkingsreserve bij de geassocieerde deelnemingen en een dividendbetaling van minder dan € 1 miljoen.

5 Uitgestelde belastingen

Uitgestelde belastingvorderingen zijn ontstaan door tot waardering gebrachte fiscaal compensabele verliezen, door tijdelijke verschillen tussen de bedrijfseconomische en fiscale waardering van activa en passiva en door een latente belastingvordering op reële waardemutaties van derivaten.

5.1 Uitgestelde belastingvorderingen

x € 1 miljoen	2012	2011
1 januari	35	38
Mutatie via het resultaat	-	-
Afboeking vordering	(13)	-
Verbruik tijdelijke verschillen	(1)	-
Verlieswaardering	17	-
Schattingswijzigingen voorgaande jaren	(3)	-
Mutatie via het totaalresultaat	-	2
Verkoop dochteronderneming	(3)	(5)
31 december	32	35

In 2012 is voor € 13 miljoen afgeboekt op de latente belastingvorderingen op basis van een afspraak met de Belastingdienst. Deze afspraak maakt, tezamen met het betalen van € 5 miljoen, deel uit van een transactie met het Openbaar Ministerie. De uitgestelde belastingvordering is gestegen met € 17 miljoen als gevolg van het tot waardering brengen van € 68 miljoen aan compensabele verliezen. Dit is inclusief het liquidatieverlies van Ballast Nedam USA Plc. Daarnaast is de belastingvordering afgenomen met € 3 miljoen door schattingswijzigingen van € 12 miljoen gerelateerd aan voorgaande jaren.

De Nederlandse fiscale eenheid beschikt over circa € 50 miljoen (2011: circa € 45 miljoen) aan verrekenbare compensabele verliezen in Nederland, waarvan er € 48 miljoen gewaardeerd zijn (2011: € 43 miljoen). Deze fiscale verliezen zijn beperkt verrekenbaar in Nederland. De resterende verrekeningstermijn bedraagt tussen de 5 en 9 jaar (2011: gemiddeld 4 jaar). De benutting van de compensabele verliezen is afhankelijk van toekomstige belastbare winsten.

Naast compensabele verliezen, beschikt de Nederlandse fiscale eenheid van Ballast Nedam over niet gewaardeerde bedragen aan gestalde winsten van buitenlandse vaste inrichtingen die in aanmerking komen voor verrekening ter voorkoming van dubbele belasting. Ballast Nedam beschikt per balansdatum over circa € 58 miljoen aan stallingswinsten die in beginsel onbeperkt verrekenbaar zijn. Begin 2013 heeft Ballast Nedam een beschikking van de Belastingdienst ontvangen waarin deze voor de perioden tot en met 2008 op € 48 miljoen zijn vastgesteld.

Daarnaast heeft Ballast Nedam nog verrekenbare verliezen in het buitenland die niet tot waardering zijn gebracht aangezien verrekening van verliezen in de betreffende landen niet waarschijnlijk wordt geacht.

De uitgestelde belastingvordering bestaat voor € 20 miljoen uit tijdelijke verschillen als gevolg van verschillen tussen de bedrijfseconomische en fiscale waardering van materiële vaste activa en derivaten. In 2012 is de uitgestelde belastingvordering op reële waarde mutaties van derivaten afgenomen met € 3 miljoen door de verkoop van het pps-project A15 Maasvlakte-Vaanplein. De latente belastingvordering op reële waardemutaties van derivaten waarvan de afdekking effectief is, bedraagt minder dan € 1 miljoen (2011: € 3 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	2012	2011
Immateriële activa	2	2
Materiële vaste activa	2	2
1 januari	4	4
Mutatie via balans	-	-
Mutatie via het resultaat	-	-
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 eind 2012 € 3 miljoen (2011: € 3 miljoen).

6 Voorraden

x € 1 miljoen	31 december 2012	31 december 2011
Grondposities	152	154
Projecten in aanbouw onverkocht	6	13
Projecten opgeleverd onverkocht	18	12
Woningbouwprojecten	-	2
Gereed product	12	17
Grondstoffen & halffabrikaat	14	17
Totaal	202	215

De cumulatieve waardevermindervingsverliezen voor grondposities bedroegen € 39 miljoen (2011: € 18 miljoen). De aanpassing van een aantal grondposities naar lagere marktwaarde was € 21 miljoen (2011: € 8 miljoen). In 2012 is er per saldo voor € 19 miljoen aan grondposities verworven. Grondposities worden verworven en aangehouden voor toekomstige ontwikkelingen en zijn gewaardeerd tegen de historische aanschafwaarde of de te realiseren waarde indien deze lager is. De te realiseren waarde is de hoogste van de directe verkoopwaarde en de contante waarde van de verwachte toekomstige kasstromen. De verwachte toekomstige kasstromen worden bepaald aan de hand van scenario- en sensitiviteitsanalyses. De gehanteerde disconteringsvoet voor de contante waardebepaling bedraagt 9%.

Vooruitontvangen op voorraden

Vooruitontvangen op voorraden van € 1 miljoen (2011: € 6 miljoen) betreft woningbouwprojecten waarvan de waarde van het verrichte werk lager is dan de in rekening gebrachte termijnen.

7 Onderhanden werk

x € 1 miljoen	31 december 2012	31 december 2011
Onderhanden werk onder vlottende activa	112	78
Onderhanden werk onder kortlopende verplichtingen	(124)	(136)
Totaal	(12)	(58)
Kosten werken inclusief verantwoord resultaat	728	941
Termijnen	(740)	(999)
Totaal	(12)	(58)
Ontvangen termijnen	621	872
Openstaande termijnen	119	126
Ingehouden op termijnen	-	1
Totaal	740	999

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 € 34 miljoen toegenomen ten opzichte van 2011.

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 dan de gedeclareerde termijnen. Dit saldo is met € 12 miljoen afgenomen ten opzichte van 2011. Het totale onderhanden werk is daarmee met € 46 miljoen toegenomen als gevolg van minder vooruitbetalingen op projecten. Gezien het projectmatige karakter van de post onderhanden werk kunnen er grote fluctuaties ontstaan gedurende het jaar. De post onderhanden werken heeft overwegend een looptijd korter dan 12 maanden.

8 Vorderingen

x € 1 miljoen	31 december 2012	31 december 2011
Termijnen	142	150
Debiteuren	93	109
Pps-vorderingen	1	1
Vooruitbetaalde kosten	3	4
Totaal	239	264

Per 31 december 2012 is in de termijnen nihil (2011: € 1 miljoen) aan retenties opgenomen die gerelateerd zijn 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 nog te ontvangen concessievergoedingen in verband met pps-projecten.

Ouderdom termijnen en debiteuren

x € 1 miljoen	31 december 2012	31 december 2011
0 - 30 dagen	163	183
31 - 60 dagen	39	45
61 - 90 dagen	12	10
91 - 365 dagen	16	13
ouder dan 1 jaar	11	15
	241	266
afwaardering dubieuze vorderingen	(6)	(7)
Totaal	235	259

Om het kredietrisico op bovengenoemde categorieën termijnen en debiteuren te beperken heeft Ballast Nedam vooruitbetalingen, garanties en zekerheidsrechten op projecten in uitvoering. De gemiddelde betalingstermijn bedraagt 45 dagen (2011: 45 dagen).

De cumulatieve afwaarderingen voor dubieuze vorderingen bedroegen € 6 miljoen (2011: € 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 2012	31 december 2011
1 januari	7	7
Toevoeging	2	2
Vrijval	(2)	(1)
Onttrekking	(1)	(1)
31 december	6	7

Op balansdatum zijn evenals vorig jaar geen beslagleggingen op vorderingen bekend.

De vorderingen op CNG Net B.V. zijn verpand uit hoofde van de financiers waarvoor Ballast Nedam N.V. niet garant staat (2011: waren er geen beslaglegging).

9 Netto liquide middelen

x € 1 miljoen	31 december 2012	31 december 2011
Geldmiddelen en kasequivalenten	84	98
Bankkredieten	(8)	(11)
Totaal	76	87
Volledig geconsolideerd	63	78
Proportioneel geconsolideerd	13	9
Totaal	76	87

Ballast Nedam beschikt bij drie banken over niet-gecommitteerde kasgeldleningfaciliteiten voor in totaal € 60 miljoen. Ballast Nedam heeft gedurende het jaar gebruikgemaakt van deze faciliteiten. Per 31 december 2012 werd van deze faciliteiten geen gebruikgemaakt (2011: idem). Van de volledig geconsolideerde geldmiddelen en kasequivalenten is € 62 miljoen vrij beschikbaar.

10 Overige schulden

x € 1 miljoen	31 december 2012	31 december 2011
Omzetbelasting, loonheffing, sociale verzekeringspremies	43	34
Pensioenpremies	1	1
Te ontvangen facturen onderhanden werk	63	73
Overig	80	68
Totaal	187	176

De post overig van € 80 miljoen (2011: € 68 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.

x € 1 miljoen	2012	2011
1 januari	132	292
Opgenomen leningen	62	63
Aflossingen	(9)	(50)
Verkoop dochterondernemingen	(60)	(173)
31 december	125	132
Langlopend	108	121
Kortlopend	17	11
31 december	125	132
Recourse leningen	96	98
Non-recourse leningen	29	34
31 december	125	132
Langlopend		
Ondernemingslening	50	50
Grondbankfinanciering	38	35
Pps-lening	5	24
Financiële leases	4	8
Overige leningen	11	4
31 december	108	121
Kortlopend		
Ondernemingslening	1	-
Grondbankfinanciering	6	8
Pps-lening	1	1
Financiële leases	3	2
Overige leningen	6	-
31 december	17	11

11.1 Leningen per bank

x € 1 miljoen	Valuta	Looptijd	Interest	Faciliteit	31 december 2012	31 december 2011
Rabobank	EUR	2017	5,40%	50	50	50
FGH Bank	EUR	2015	Euribor 3-maand + opslag	37	33	33
NIBC Bank	EUR	2013	Euribor 1-maand + opslag	7	5	5
NIBC Bank	EUR	2015	Euribor 3-maand + opslag	10	3	-
Triodos Bank	EUR	2017	4,21%	3	2	3
Bank Nederlandse Gemeenten (pps)	EUR	2034	Euribor 3-maand + opslag	8	6	8
BNP Paribas (pps)*	EUR	2034	Euribor 1-maand + opslag			4
UNicredit Bank (pps)*	EUR	2034	Euribor 1-maand + opslag			4
ABN AMRO (pps)*	EUR	2034	Euribor 1-maand + opslag			4
Société Générale (pps)*	EUR	2034	Euribor 1-maand + opslag			3
NIBC Bank (pps)*	EUR	2034	Euribor 1-maand + opslag			2
Overig	EUR			26	26	16
Totaal				141	125	132

* Betreft verkochte pps-projecten

De bovengenoemde leningen met verhaalsmogelijkheden op Ballast Nedam N.V. bevatten geen financiële convenanten, met uitzondering van de NIBC lening bij CNG Net B.V.

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 2012 is € 33 miljoen van de faciliteit in gebruik.

FGH Bank heeft tevens een financiering verstrekt op diverse bedrijfsgebouwen. Ultimo 2012 bedroeg de restschuld ongeveer € 1 miljoen (2011: € 1 miljoen).

NIBC Bank

IJsseloord beheer B.V., waarin Ballast Nedam voor 50% deelneemt, beschikt over een kortlopende financieringsfaciliteit van € 14 miljoen, voor het project IJsseloord 2 te Arnhem. De lening heeft een looptijd tot en met 31 december 2013. Het rentepercentage is een 1-maand Euribor met een opslag van 135 basispunten. Ultimo 2012 is € 10 miljoen van de faciliteit in gebruik. Ballast Nedam N.V. staat niet garant voor deze lening.

NIBC Bank

CNG Net B.V., een 100% deelneming van Ballast Nedam, beschikt over een financieringsfaciliteit van € 10 miljoen bij de NIBC Bank. De faciliteit mag uitsluitend worden gebruikt voor financiering van uitbreidingsinvesteringen bij de publieke tankstations. Als zekerheid zijn gesteld het eerste pandrecht op de vorderingen en bankrekeningen van CNG Net B.V. en hypotheekrecht op opstalrecht en verpanding van de huidige en toekomstige materiële vaste activa die betrekking hebben op de publieke tankstations.

De lening heeft een looptijd tot december 2015. De lening heeft een financieel convenant met een maximale netto schuld van 3 keer EBITDA-ratio. Het rentepercentage is een 3-maand Euribor met een opslag van 375 basispunten. Ultimo 2012 is € 3 miljoen van de faciliteit in gebruik en is voldaan aan het financieel convenant. Ballast Nedam N.V. staat niet garant voor deze lening.

Triodos Bank

Ballast Nedam beschikt 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 de Bank Nederlandse Gemeenten. In 2012 zijn er voor € 42 miljoen aan pps-leningen opgenomen en € 1 miljoen afgelost en middels verkoop van het pps-project A15 Maasvlakte-Vaanplein zijn de leningen met € 60 miljoen afgenomen. 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%. Ballast Nedam N.V. staat niet garant voor deze lening.

11.2 Pps-leningen per project

x € 1 miljoen	2012	2011
Langlopend		
A15	-	17
Waldwei.com BV	5	7
31 december	5	24
Kortlopend		
Waldwei.com BV	1	1
31 december	1	1

De financiering betreft het proportionele gedeelte van de financiering van de 'Design, Build, Finance, Maintain en 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	2012	2011
Korter dan 1 jaar	3	2
1 - 5 jaar	4	8
Langer dan 5 jaar	-	-
Toekomstige leasebetalingen	7	10
Toekomstige financieringslasten	-	-
Korter dan 1 jaar	3	2
1 - 5 jaar	4	8
Langer dan 5 jaar	-	-
Contante waarde financiële leaseovereenkomsten	7	10

De financieringslast uit hoofde van financiële leaseovereenkomsten bedroeg evenals vorig jaar in 2012 minder dan € 1 miljoen. De financiële leaseovereenkomsten bevatten geen restricties ten aanzien van financiering of dividendbeleid.

12 Overige lange termijn personeelsbeloningen

x € 1 miljoen	Langdurig zieken	Jubileum uitkeringen	Overige beloningen	Totaal personeelsbeloningen	
				2012	2011
1 januari	1	4	-	5	5
Toevoeging	-	-	-	-	-
Onttrekking	-	(1)	-	(1)	-
31 december	1	3	-	4	5
waarvan opgenomen onder kortlopende verplichtingen				-	-
				4	5

Langdurig zieken en jubileumuitkeringen

De disconteringsvoet voor de voorziening voor langdurig zieken en de jubileumuitkeringen was 5% (2011: 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. Ballast Nedam heeft een aantal pensioenregelingen met vaste toezeggingen, waarbij de aanspraken van de medewerkers zijn gebaseerd op het aantal dienstjaren en de hoogte van het salaris. De verplichtingen uit hoofde van deze pensioenregelingen worden systematisch afgedekt door stortingen bij fondsen of bij verzekeringsmaatschappijen. Ballast Nedam heeft voor deze pensioenregelingen onvoldoende informatie om de pensioenregeling te verwerken als een toegezegde pensioenregeling. Deze pensioenregelingen zijn daarom als een toegezegde bijdrage regeling verantwoord. Voor deze regelingen is Ballast Nedam gehouden de vooraf vastgestelde premie af te dragen. Ballast Nedam kan niet worden verplicht tot aanzuivering van een eventueel tekort, anders dan door toekomstige premie aanpassingen. Ballast Nedam kan ook geen aanspraak maken op een eventueel overschot bij de fondsen. De dekkingsgraad van het bedrijfstakpensioenfonds voor de bouw (bpfBouw) die als toegezegde pensioenregeling is verantwoord werd ultimo 2012 geschat op 105,8%.

x € 1 miljoen	Reorganisatie	Garantie verplichtingen	Overig	Totaal
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
Toevoeging	18	8	5	31
Oprenting	-	-	-	-
Vrijval	(2)	(1)	(15)	(18)
Onttrekking	(6)	(5)	(3)	(14)
31 december 2012	17	9	17	43
kortlopend (< 1 jaar)				
31 december 2011	7	5	27	39
31 december 2012	15	8	16	39

De toevoeging van € 18 miljoen aan de reorganisatievoorziening heeft betrekking op de lopende reorganisaties bij Infrastructuur en Bouw en Ontwikkeling, een aantal specialistische bedrijven en Rademakers Gieterij B.V. De voorziening zal in de komende 3 jaar leiden tot kasuïtstroom van € 17 miljoen, waarbij het grootste deel in 2013 zal vallen. De onttrekkingen aan de reorganisatievoorziening bestonden voor een groot deel uit betalingen voor afvloeiingsregelingen en voor de afwikkeling van een huurgarantie (2011: € 7 miljoen).

De voorziening garantieverplichtingen heeft betrekking op opgeleverde werken.

De toevoeging aan de garantievoorziening is voor € 8 miljoen (2011: € 6 miljoen) gevormd ten laste van het resultaat. Niet meer benodigde garantievoorzieningen ter hoogte van € 1 miljoen (2011: € 7 miljoen) zijn vrijgevallen ten gunste van het resultaat en er is voor € 5 miljoen (2011: € 6 miljoen) aan de garantieverplichtingen onttrokken voor de afwikkeling van garantieklachten.

De voorziening Overig bevat € 7 miljoen (2011: € 16 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 € 15 miljoen (2011: € 6 miljoen) betrof onder meer de in hoger beroep sterk verlaagde oude boete van de Nederlandse mededingingsautoriteit en enkele niet meer benodigde voorzieningen voor mogelijke claims. De onttrekking van € 3 miljoen (2011: € 12 miljoen) bestond onder meer 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. De gebruikte interestvoet bedraagt 5% (2011: 5%). In 2012 bedroeg de oprenting minder dan € 1 miljoen (2011: idem).

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 2012 bedroeg 332.500 (2011: 332.500) en is opgenomen tegen verkrijgingsprijs. In 2012 zijn geen aandelen ingekocht (2011: 32.500) en geen eigen aandelen verkocht (2011: idem). Het is beleid van Ballast Nedam om mogelijke verwatering door uitgegeven optierechten te voorkomen door de inkoop van een evenredig aantal eigen aandelen.

Aandelenkapitaal

	2012	2011
Uitstaande aandelen per 1 januari	9 667 500	9 700 000
Uitgegeven aandelen	-	-
Mutatie ingekochte aandelen	-	(32 500)
Uitstaande aandelen per 31 december	9 667 500	9 667 500

Koersverschillen volgen uit de omrekening van het in buitenlandse activiteiten geïnvesteerde vermogen, inclusief semipermanente 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 2011 is ten laste van Overige reserves verwerkt. De Raad van Bestuur stelt, met goedkeuring van de Raad van Commissarissen, voor om het dividend te passeren (2011: € 0,47). In 2012 is € 4,5 miljoen uitgekeerd aan dividend.

Op aandelen gebaseerde transacties, de optieregeling, betreffen de toevoeging aan de overige reserves als gevolg van de geboekte personeelskosten voor de toegekende opties. In 2012 bedroeg de mutatie in het eigen vermogen € 460.000 (2011: € 426.000).

15 Activa bestemd voor verkoop

Ballast Nedam waardeert activa bestemd voor verkoop tegen boekwaarde of lagere geschatte verkoopwaarde na aftrek van directe verkoopkosten. Ballast Nedam heeft per 31 december 2012 Rademakers Gieterij B.V. geïdentificeerd als groep die direct beschikbaar is voor verkoop en waarvan een verkoop hoogstwaarschijnlijk geacht wordt.

Netto-investering pps-vennootschappen

x € 1 miljoen	Totaal	Langlopend	Kortlopend
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)

x € 1 miljoen	Totaal	Langlopend	Kortlopend
2012			
Pps-vorderingen	9	8	1
Non-recourse pps-leningen	(6)	(5)	(1)
Subtotaal	3	3	-
Saldo overige activa en verplichtingen	(2)	(3)	1
Totaal 31 december 2012	1	-	1

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 I en 20% in het pps-project A15 Maasvlakte-Vaanplein, betrokken bij het pps-project Wâldwei. 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 9 jaar. Ballast Nedam heeft een belang van 33%.

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 2012 nihil (2011: idem). Op balansdatum had Ballast Nedam onvoorwaardelijke kapitaalstortingsverplichtingen van € 3 miljoen (2011: € 13 miljoen) met betrekking tot het pps-project A15 Maasvlakte-Vaanplein. De afname van de verplichtingen komt door de verkoop van 80% van onze deelneming in dit project.

9.9 Toelichting op de winst-en-verliesrekening

16 Totaal omzet

x € 1 miljoen	2012	2011
Verkoop van goederen	194	289
Diensten	76	69
Projecten in opdracht van derden	1 026	1 024
Overig	-	-
Totaal	1 296	1 382

17.1 Overige bedrijfsopbrengsten

De overige bedrijfsopbrengsten van € 4 miljoen betroffen de opbrengsten van claimafhandelingen en verkoop van het pps-project A15 Maasvlakte-Vaanplein. In 2011 betroffen de overige opbrengsten de verkoop van 3 pps-projecten aan het Benelux Secondary PPP Fund I en resultaten op de verkoop van vaste activa.

17.2 Kosten van grondstoffen en uitbesteed werk

De kosten van grondstoffen en uitbesteed werk bevatten een last van € 21 miljoen door waardevermindering van een aantal grondposities naar een lagere marktwaarde. In 2011 bedroeg deze last € 8 miljoen.

17.3 Personeelsbeloningen

x € 1 miljoen	2012	2011
Lonen en salarissen	228	226
Sociale lasten	32	27
Pensioenlasten	25	25
Totaal	285	278
Pensioenlasten toegezegdebijdrageregeling	25	25
Pensioenlasten	25	25

18 Financieringsbaten en -lasten

x € 1 miljoen	2012	2011
Rentebaten op banktegoeden	-	-
Rentebate afdekkingsinstrumenten	-	-
Geactiveerde rente pps-vorderingen	3	6
Geactiveerde rente overige activa	-	-
Financieringsbaten	3	6
Oprenting voorzieningen	-	-
Rentelast afdekkingsinstrumenten	(3)	(4)
Rentelasten	(7)	(9)
Financieringslasten	(10)	(13)

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.

19 Belastingen

De belastinglast bedroeg € 3 miljoen (2011: € 3 miljoen), welke volledig buiten de Nederlandse fiscale eenheid viel. De Nederlandse fiscale eenheid beschikt over circa € 50 miljoen (2011: circa € 45 miljoen) aan verrekenbare compensabele verliezen in Nederland, waarvan € er 48 miljoen gewaardeerd zijn (2011: € 43 miljoen). In 2012 is er voor € 56 miljoen aan compensabele verliezen tot waardering gebracht en € 50 miljoen afgeboekt.

Aansluiting met het effectieve belastingtarief

x € 1 miljoen	2012		2011	
Resultaat voor belastingen		(38)		12
Nominale belastingen (25%)	25,0%	(9)	25,0%	3
Additioneel tot waardering gebrachte compensabele verliezen	15,6%	(6)		
Niet tot waardering gebrachte compensabele verliezen buiten fiscale eenheid	(6,6%)	2	20,0%	2
Effect wijziging belastingtarief		-	-	-
Effect belastingtarief buitenlandse jurisdicties	(0,9%)	-	(1,3%)	-
Vrijgestelde resultaten	5,3%	(2)	(16,2%)	(2)
Afboeking compensabele verliezen	(33,2%)	13		
Schattingswijzigingen voorgaande jaren	(7,8%)	3		
Niet aftrekbare kosten	(6,4%)	2	-	-
Effectieve belasting	(9,0%)	3	27,5%	3

In de winst-en-verliesrekening opgenomen winstbelasting

x € 1 miljoen	2012		2011	
Acute belastingen				
Belastingen buiten fiscale eenheid		3		3
		3		3
Uitgestelde belastingen				
Verbruik compensabele verliezen		-		21
Afboeking compensabele verliezen		13		
Opgenomen tijdelijke verschillen		1		(21)
Tot waardering gebrachte compensabele verliezen		(17)		-
Schattingswijzigingen voorgaande jaren		3		
Mutatie uitgestelde belasting verplichting		-		-
		-		-
Totaal winstbelasting		3		3

Rechtstreeks in het totaalresultaat verwerkte uitgestelde belastingen

x € 1 miljoen	2012	2011
Derivaten in mutatie afdekkingsreserve	2	2
Totaal	2	2

Het verbruik compensabele verliezen is gerealiseerd buiten de Nederlandse fiscale eenheid van Ballast Nedam.

20 Resultaat per aandeel

	2012	2011
Uitgegeven aandelen per 1 januari	10 000 000	10 000 000
Uitgegeven dit jaar	-	-
Ingekochte eigen aandelen	(332 500)	(332 500)
Uitstaande aandelen per 31 december	9 667 500	9 667 500
Maximaal uit te geven aandelen op opties	-	-
Aantal aandelen verwaterd	9 667 500	9 667 500
Aantal gemiddeld uitstaande aandelen	9 667 500	9 683 750
Aantal gemiddeld uitstaande aandelen (verwaterd)	9 672 643	9 688 058
Netto resultaat	(41)	9
Netto resultaat per aandeel in €	(4,24)	0,93
Netto resultaat per aandeel (verwaterd) in €	(4,24)	0,93

Op basis van de gemiddelde aandelenkoers leidde de optieregeling in 2012 niet tot verwatering van het resultaat per aandeel.

Financiële risicobeheer

Algemeen

Ballast Nedam onderscheidt verschillende financiële risicofactoren ten aanzien van valuta, krediet en liquiditeit. Deze risico's zijn niet afwijkend ten opzichte van wat in de branche gebruikelijk is. Daarnaast maakt Ballast Nedam 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.

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.

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.

Hiervoor zijn de bankrekeningen van werkmaatschappijen ondergebracht bij een bank in twee cashpool-arrangementen. Overtollige liquiditeiten worden dagelijks ondergebracht op de geldmarkt door het afsluiten van daggeldcontracten en kortlopende deposito's.

Financiële risicofactoren

Marktrisico's

Valutarisico

De vennootschap loopt valutarisico op omzet, kostprijs projecten, leningen en investeringen in deelnemingen, aangehouden in andere valuta dan de functionele valuta van de Groep. Dergelijke transacties vinden voornamelijk plaats in USD en GBP. Ter afdekking van het transactierisico op kasstromen die voortvloeien uit de gewone bedrijfsuitoefening worden valutatermijncontracten met eersteklasbanken afgesloten. Per 31 december 2012 heeft Ballast Nedam geen valutatermijncontracten uitstaan waarvan de reële waarde in de balans tot uiting is gebracht.

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

x € 1 miljoen	31 december 2012			31 december 2011		
	USD	GBP	CAD	USD	GBP	CAD
Vorderingen	21	4	1	1	-	-
Leningen		(3)		-	-	-
Bankkredieten				-	-	-
Crediteuren	(4)	(2)		(1)	-	-
Overige schulden	(3)	(1)		-	-	-
Valutarisico balansposten	14	(2)	1	-	-	-
Verwachte verkopen	18	17		32	-	-
Verwachte inkopen	(14)	(11)		(21)	-	-
Toekomstige valutarisico's	4	6	-	11	-	-
Afdekking met valutacontracten				-	-	-
Netto valutarisico	18	4	1	11	-	-

	2012		2011	
	Gemiddelde koers	Koers per 31/12	Gemiddelde koers	Koers per 31/12
eur / vreemde valuta				
Valutakoersen				
USD	1,286	1,318	1,390	1,290
GBP	0,811	0,815	0,895	0,888
CAD	1,285	1,312	1,380	1,320

Een 10% sterkere euro ten opzichte van de valuta USD, GBP 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

x € 1 miljoen	Eigen vermogen	Resultaat
31 december 2011		
USD	-	(1)
GBP	-	-
CAD	-	-
31 december 2012		
USD	(2)	1
GBP	-	-
CAD	-	-

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.

Het renterisico is beperkt tot eventuele veranderingen in de marktwaaarde 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:

x € 1 miljoen	31 december 2012	31 december 2011
Pps-vorderingen	9	30
Leningen Rabobank	(50)	(50)
Overige leningen	(12)	(11)
Vaste rente	(53)	(31)
Geldmiddelen en kasequivalenten	84	98
Bankkredieten	(8)	(11)
Leningen	(63)	(71)
Variabele rente	13	16

Effect op winst-en-verliesrekening van variabele rente instrumenten bij:

stijging van de rente met 100 basispunten	-	-
daling van de rente met 100 basispunten	-	-

Het renterisico op de variabele interest over de financiering van pps-projecten wordt afgedekt door middel van renteswaps. Renteswaps vervallen naar gelang de vervaldatum van de afgedekte leningen. De swaprente voor de geconsolideerde deelneming is 5,08%. 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 met minder dan € 1 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 2012 is geen sprake van concentratie van kredietrisico's bij debiteuren voor materiële bedragen.

x € 1 miljoen	31 december 2012	31 december 2011
Pps-vorderingen	8	29
Overige reële waarde investeringen	3	4
Overige vorderingen	-	-
Vorderingen	239	264
Geldmiddelen en kasequivalenten	84	98
Totaal	334	395

Liquiditeitsrisico

Het liquiditeitsrisico bestaat uit het risico dat Ballast Nedam niet in staat is om aan haar financiële verplichtingen te voldoen op de vervaldatum. Gedurende het jaar wordt door Ballast Nedam gebruikgemaakt van niet gecommiteerde kasgeldfaciliteiten. Deze faciliteiten lopen bij verschillende kredietinstellingen en bedragen in totaal € 60 miljoen. Het risico bestaat dat deze kredietinstellingen (een gedeelte van) deze faciliteiten niet beschikbaar stellen. Ballast Nedam beheerst het liquiditeitsrisico door tijdig periodieke kasstroomprognose op te stellen en daarop adequate maatregelen te treffen en te monitoren.

x € 1 miljoen	Boekwaarde	Contractuele kasstromen	< 1 jaar	1- 5 jaar	> 5 jaar
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)

x € 1 miljoen	Boekwaarde	Contractuele kasstromen	< 1 jaar	1- 5 jaar	> 5 jaar
Leningen	125	(147)	(22)	(116)	(9)
Bankkredieten	8	(8)	(2)	(6)	-
Crediteuren	253	(253)	(253)		
Belastingen	3	(3)	(3)		
Onderhanden werk onder kortlopende verplichtingen	124	(124)	(124)		
Vooruitontvangen op voorraden	1	(1)	(1)		
Overige schulden	187	(187)	(187)		
Derivaten	1	(1)	-	(1)	-
Liquideitsrisico verplichtingen 31 december 2012	702	(724)	(592)	(123)	(9)

De vennootschap houdt derivaten aan ter afdekking van kasstromen. Derivaten aangehouden ter afdekking van het kasstroomrisico op pps-leningen met een variabele interest, zijn afgesloten bij dezelfde financiële instellingen als de onderliggende leningen. De volgende tabel vermeldt perioden waarin naar verwachting kasstromen zullen optreden die zijn gerelateerd aan deze derivaten.

x € 1 miljoen	Boekwaarde	Contractuele kasstromen	< 1 jaar	1- 5 jaar	> 5 jaar
Valutatermijncontracten					
Marktrisico instrumenten	-	-	-	-	-
Renteswaps	(10)	(11)	(1)	(7)	(3)
Kasstroomafdekkingen 31 december 2011	(10)	(11)	(1)	(7)	(3)

x € 1 miljoen	Boekwaarde	Contractuele kasstromen	< 1 jaar	1- 5 jaar	> 5 jaar
Valutatermijncontracten					
Marktrisico instrumenten					
Renteswaps	(1)	(1)	-	(1)	-
Kasstroomafdekkingen 31 december 2012	(1)	(1)	-	(1)	-

Voor zover de afgeleide financiële instrumenten kwalificeren voor hedge accounting is de reële waardeaanpassingen verwerkt via het totaal resultaat. De boekwaarde van de afgeleide instrumenten is in 2012 met name gedaald door verkoop van een belang van 80% in de 24% deelneming van het pps-project A15 Maasvlakte-Vaanplein.

Financieringsrisico's

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. Ballast Nedam bewaakt haar financieringsstructuur onder andere op basis van de solvabiliteitsratio. Ballast Nedam hanteert hiervoor twee solvabiliteitsratio's, namelijk een solvabiliteit op basis van proportioneel geconsolideerde cijfers en een solvabiliteit op basis van niet-proportioneel geconsolideerde cijfers.

Schatting van reële waarde

Per 31 december 2012 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 met variabele interest benadert de geamortiseerde kostprijs. De reële waarde van de Rabobank en Triodos Bank lening is lager dan de boekwaarde aangezien de rentetarieven voor soortgelijke leningen op balansdatum hoger liggen. Het risicoprofiel van Ballast Nedam is niet significant veranderd.

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.

x € 1 miljoen	31 december 2012			31 december 2011		
	Niveau 1	Niveau 2	Niveau 3	Niveau 1	Niveau 2	Niveau 3
Overige investeringen			3			4
Derivaten		(1)			(10)	
Totaal	-	(1)	3	-	(10)	4

Er heeft in 2012 geen overdracht plaatsgevonden van niveau 1 naar niveau 2 of 3 of andersom (2011: idem). Waardeveranderingen van de overige reële waarde investeringen worden verwerkt in de winst-en-verliesrekening.

Niet in de balans opgenomen verplichtingen

Garanties

x € 1 miljoen	31 december 2012	31 december 2011
Garanties	260	260
Totaal	260	260

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.

Lease en huur verplichtingen

x € 1 miljoen	31 december 2012			31 december 2011		
	< 1 jaar	1- 5 jaar	> 5 jaar	< 1 jaar	1- 5 jaar	> 5 jaar
Leaseverplichtingen						
Overige bedrijfsmiddelen	11	21	-	9	25	1
Huurverplichtingen						
Kantoren	9	18	4	8	26	1
Aankoopverplichtingen						
Grondaankopen	-	22	17	6	18	-
Overig	1	2	-	-	4	-
Kapitaalstortingsverplichtingen						
Pps-vennootschappen	-	3	-	-	13	-
Totaal	21	66	21	23	86	2

Ballast Nedam heeft voorwaardelijke verplichtingen voor de aankoop van grond en nabetalen op grondposities voor een bedrag van € 143 miljoen (2011: € 159 miljoen) waarvan nog niet zeker is of Ballast Nedam tot aankoop dan wel nabetaling zal overgaan. De operationele leasekosten in 2012 bedroegen € 15 miljoen (2011: € 15 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 Saoedi-Arabië loopt een procedure over een fiscale claim op een contract uit 1999. Ballast Nedam is van mening dat de verantwoordelijkheid voor deze belastingclaim contractueel bij de opdrachtgever berust en zal derhalve niet tot een uitstroom van liquide middelen leiden, waardoor er geen noodzaak is om een voorziening te treffen.

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 of met natuurlijke personen en rechtspersonen die ten minste 10% van de aandelen in Ballast Nedam houden. Al deze transacties worden uitgevoerd conform 'at arm's length' principe, 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 paragraaf 10.10 *Concernschema per 7 maart 2013* op pagina 254 het concernschema op pagina # en #. Ballast Nedam heeft de volgende belangen in joint ventures in de geconsolideerde balans opgenomen.

x € 1 miljoen	31 december 2012	31 december 2011
Vaste activa	43	59
Viottende activa	135	99
Langlopende verplichtingen	(18)	(45)
Kortlopende verplichtingen	(164)	(145)
Saldo activa en verplichtingen	(4)	(32)

De proportioneel geconsolideerde omzet en de kostprijs van de omzet bedroegen ongeveer 25% (2011: 21%) 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 2012 € 641 miljoen (2011: € 690 miljoen), waarvan het aandeel van Ballast Nedam van € 182 miljoen (2011: € 190 miljoen) in de geconsolideerde balans is verwerkt. De balans en winst-en-verliesrekening bestaan grotendeels uit dochtermaatschappijen en joint ventures.

Bestuurders en commissarissen

x € 1 duizend	2012				2011			
	Bruto-salaris	Bonus	Pensioen & sociale lasten	Kosten-vergoeding	Bruto-salaris	Bonus	Pensioen & sociale lasten	Kosten-vergoeding

Bestuurders

T.A.C.M. Bruijninx	493		153	5	486	162	149	5
R. Malizia	406		110	5	382	134	87	5
P.van Zwieten	361		80	5	208	119	27	3
	1 260		343	15	1 076	415	263	13

Commissarissen

A.N.A.M. Smits	45			2	45			2
R.M.M. Boelen 1)	35			2	35			2
J.C. Huis in 't Veld	35			2	35			2
J. Bout	30			2	18			1
L.W.A.M. van Doorne 2)	19			1	-			-
	164			9	133			7
Totaal	1 424		343	24	1 209	415	263	20

¹ tot 30 november 2012

² met ingang van 16 mei 2012

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. Bovenstaande bedragen zijn exclusief € 185 duizend aan door de overheid opgelegde crisisheffing opgenomen.

Optieregeling

Jaar van toekenning	2012	2011	2010	2009	2008	2007
Waarde in €	589 000	480 900	473 250	619 000	891 000	945 000
Aantal	100 000	70 000	75 000	100 000	100 000	100 000
Uitoefenprijs in €	12,67	15,29	13,43	11,60	25,11	35,85
Datum toekenning	9/03/2012	11/03/2011	12/03/2010	13/03/2009	14/03/2008	16/03/2007
Koers aandeel bij toekenning in €	13,27	15,88	14,10	13,00	24,40	36,10
Uitoefenperiode van	9/03/2015	11/03/2014	12/03/2013	13/03/2012	14/03/2011	16/03/2010
T/m	8/03/2018	10/03/2017	11/03/2016	12/03/2015	13/03/2014	15/03/2013
Volatiliteit	6-jaars 37%	5-jaars 36%	4-jaars 37%	3-jaars 38%	2-jaars 30%	1-jaars 29%
Risicovrije interestvoet	4%	4%	4%	4%	4%	4%
Voorwaarden	in dienst bij uitoefening	in dienst bij uitoefening	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%	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 2012	31 december 2011	2012	2011
T.A.C.M. Bruijninx	17 000	17 000	40 000	40 000
R. Malizia	20 157	20 157	30 000	30 000
P. van Zwieten	5 282	5 282	30 000	
Aantal	42 439	42 439	100 000	70 000

Kosten optieregeling

x € 1 duizend	2012	2011
T.A.C.M. Bruijninx	235	243
R. Malizia	177	183
P. van Zwieten	48	
Totaal	460	426

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 blijken verplichtingen. Schattingen en beoordelingen worden regelmatig geëvalueerd.

Projectresultaten

De post onderhanden werk omvat naast de geboekte kosten en verzonden termijnen per project ook de tussentijds gerealiseerde winst dan wel de getroffen verliesvoorziening. Zowel deze winst als dit verlies zijn gebaseerd op een schatting van het uiteindelijke resultaat per project, de prognose einde werk. De genoemde resultaatschatting is met meer onzekerheid omgeven naarmate bijvoorbeeld:

- Een overeengekomen contractvorm meer risico's voor de aannemer inhoudt. Bij een design & construct contract neemt de aannemer immers ook het ontwerprisico voor haar rekening. Bij een DBMO contract komt hier de verantwoordelijkheid voor het onderhoud en exploitatie bij.
- Een project zich nog in een vroege fase van ontwerp of uitvoering bevindt. Bij het uitwerken van een voorlopig ontwerp naar een definitief ontwerp kunnen aanzienlijke afwijkingen van het voorlopig ontwerp blijken. Dit kan omdat een aanvankelijke oplossing bij nader inzien niet mogelijk blijkt te zijn, of omdat de grondcondities beter of slechter zijn dan verwacht, of omdat de dialoog met stakeholders veel gecompliceerder is en dus meer kost dan vooraf is aangenomen. Ook tijdens de uitvoeringsfase kunnen tal van risico's blijken welke voor rekening van de aannemer komen. Genoemde afwijkingen kunnen overigens positief en negatief zijn.

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 kasstroombegenerende eenheid voor de komende drie jaar. De veronderstellingen uit deze planningen zijn mede gebaseerd op resultaten uit het verleden en externe informatiebronnen. Kasstromen na drie jaar worden geëxtrapoleerd met verwachte groeipercentages.

Grondposities

Grondposities worden verworven en aangehouden voor toekomstige ontwikkelingen en zijn gewaardeerd tegen de historische aanschafwaarde of de te realiseren waarde indien deze lager is. De te realiseren waarde is de hoogste van de directe verkoopwaarde en de contante waarde van de verwachte toekomstige kasstromen. De verwachte toekomstige kasstromen worden bepaald aan de hand van scenario- en sensitiviteitsanalyses. De gehanteerde disconteringsvoet voor de contante waardebepaling bedraagt 9%.

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](#)

De heer R. Malizia is op 5 maart 2013 afgetreden als lid van de Raad van Bestuur van Ballast Nedam N.V.

9.10 Vennootschappelijke balans (voor resultaatbestemming)

x € 1 miljoen	Noot	31 december 2012	31 december 2011
Financiële vaste activa			
Dochterondernemingen	21	318	328
Langlopende vorderingen op dochterondernemingen	21	-	21
Uitgestelde belastingvorderingen	22	32	32
		350	381
Vlottende activa			
Vorderingen		2	1
Vorderingen op dochterondernemingen		44	43
Geldmiddelen en kasequivalenten		6	1
		52	45
Kortlopende schulden			
Crediteuren		(3)	(2)
Overige schulden		(27)	(18)
Schulden aan dochterondernemingen		(232)	(213)
		(262)	(233)
Vlottende activa min kortlopende verplichtingen		(210)	(188)
		140	193
Langlopende schulden			
Voorzieningen	23	9	22
		9	22
Eigen vermogen			
	24		
Geplaatst kapitaal		60	60
Agio		52	52
Ingekochte eigen aandelen		(5)	(5)
Koersverschillenreserve		-	-
Reserve deelnemingen		36	41
Afdekkingsreserve		(4)	(9)
Overige reserves		33	23
Resultaat boekjaar		(41)	9
Eigen vermogen		131	171
		140	193

Noot: Zie toelichting behorende tot de vennootschappelijke balans en winst-en-verliesrekening van pagina 227 tot en met pagina 232

9.11 Vennootschappelijke winst- en verliesrekening

x € 1 miljoen	2012	2011
Resultaat dochterondernemingen na belastingen	(19)	36
Overige resultaten na belastingen	(22)	(27)
Nettoresultaat	(41)	9

Het resultaat dochtermaatschappijen na belastingen betreft het aandeel van Ballast Nedam in het resultaat na belastingen van haar dochtermaatschappijen.

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 2012 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 pagina 178 tot en met 189 van de geconsolideerde jaarrekening. In de vennootschappelijke jaarrekening worden dochtermaatschappijen gewaardeerd tegen de 'equity'-methode. Wanneer het aandeel van Ballast Nedam in de verliezen groter is dan de waarde van het belang in een geassocieerde deelneming, wordt de boekwaarde van de deelneming in de balans van Ballast Nedam N.V. afgeboekt tot nihil en worden verdere verliezen niet meer in aanmerking genomen behalve voor zover Ballast Nedam N.V. een in rechte afdwingbare of feitelijke verplichting heeft.

21 Dochterondernemingen

x € 1 miljoen	Deelnemingen in dochterondernemingen	Langlopende vorderingen op dochterondernemingen	Totaal
31 december 2010	120	205	325
Resultaat	36	-	36
Investerings	-	2	2
Desinvesterings	-	(19)	(19)
Verwerving minderheidsbelang	-	-	-
Ontvangen dividend	-	-	-
Mutatie afdekkingsreserve	4	-	4
Koersverschillen	1	-	1
31 december 2011	161	188	349
Resultaat	(19)	-	(19)
Investerings	-	3	3
Desinvesterings	-	-	-
Verwerving minderheidsbelang	-	-	-
Kapitaalomschikking	167	(167)	-
Aflossing	-	(20)	(20)
Ontvangen dividend	-	-	-
Mutatie afdekkingsreserve	5	-	5
Koersverschillen	-	-	-
31 december 2012	314	4	318
Reclassificatie negatief eigen vermogen dochterondernemingen	4	(4)	-
Totaal	318	-	318
Boekwaarde 31 december 2011	328	21	349
Boekwaarde 31 december 2012	318	-	318

De deelnemingen in dochtermaatschappijen hebben betrekking op rechtstreekse belangen in dochtermaatschappijen waarvan de belangrijke zijn opgenomen in het concernschema. Enkele dochtermaatschappijen hadden een negatief eigen vermogen met een totaal van € 167 miljoen (2011: € 167 miljoen). Dit negatieve eigen vermogen is in 2012 verrekend met de aan deze dochterondernemingen verstrekte intercompany leningen voor een totaal van € 167 miljoen.

Een lijst met deelnemingen als bedoeld in het artikel 379 Boek 2 van het Burgerlijk Wetboek is gedeponeerd bij het handelsregister te Utrecht. In het jaarverslag is een overzicht van de belangrijke groepsmaatschappijen en deelnemingen opgenomen.

22 Uitgestelde belastingvordering

x € 1 miljoen	2012	2011
1 januari	32	32
Mutatie via eigen vermogen	-	-
Mutatie via het resultaat	-	-
31 december	32	32

In 2012 is voor € 13 miljoen afgeboekt op de latente belastingvorderingen op basis van een afspraak met de Belastingdienst. Deze afspraak maakt, tezamen met het betalen van € 5 miljoen, deel uit van een transactie met het Openbaar Ministerie. De uitgestelde belastingvordering is gestegen met € 17 miljoen als gevolg van het tot waardering brengen van € 68 miljoen aan compensabele verliezen. Dit is inclusief het liquidatieverlies van Ballast Nedam USA Plc. Daarnaast is de belastingvordering afgenomen met € 3 miljoen door schattingswijzigingen van € 12 miljoen gerelateerd aan voorgaande jaren.

De Nederlandse fiscale eenheid beschikt over circa € 50 miljoen (2011: circa € 45 miljoen) aan verrekenbare compensabele verliezen in Nederland, waarvan € 48 miljoen gewaardeerd zijn (2011: € 43 miljoen). Deze fiscale verliezen zijn beperkt verrekenbaar in Nederland. De resterende verrekeningstermijn bedraagt tussen de 5 en 9 jaar (2011: gemiddeld 4 jaar). De benutting van de compensabele verliezen is afhankelijk van toekomstige belastbare winsten.

x € 1 miljoen	Reorganisatie	Overig	Totaal
31 december 2010	1	25	26
Toevoeging	-	3	3
Oprenting	-	-	-
Vrijval	-	(6)	(6)
Onttrekking	-	(1)	(1)
31 december 2011	1	21	22
Toevoeging	-	-	-
Oprenting	-	-	-
Vrijval	-	(11)	(11)
Onttrekking	(1)	(1)	(2)
31 december 2012	-	9	9
kortlopend (< 1 jaar)			
31 december 2011	1	21	22
31 december 2012	-	9	9

De voorziening overig bevat € 7 miljoen (2011: € 16 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 € 11 miljoen (2011: € 6 miljoen) betrof onder meer de in hoger beroep sterk verlaagde oude boete van de Nederlandse mededingingsautoriteit en enkele niet meer benodigde voorzieningen voor mogelijke claims.

x € 1 miljoen	Geplaatst aandelen- kapitaal	Agio	Ingekocht eigen aandelen	Koers- verschillen reserve	Reserve deel- nemingen	Afdek- kings reserve	Overige reserves	Resul- taat	Eigen vermogen aandeel houders	Minder- heids belang	Totaal eigen vermogen
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 afdekkingsinstrumenten, overgeboekt naar winst-en-verliesrekening						16			16		16
Mutatie reële waarde afdekkingsinstrumenten, 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
Nettoresultaat boekjaar								(41)	(41)		(41)
Koersverschil				-					-		-
Effectief deel mutatie reële waarde afdekkingsinstrumenten						(3)			(3)		(3)
Effectief deel mutatie reële waarde afdekkingsinstrumenten geassocieerde deelnemingen						(1)			(1)		(1)
Mutatie reële waarde afdekkingsinstrumenten, overgeboekt naar winst-en-verliesrekening						9			9		9
Mutatie reële waarde afdekkings-instrumenten geassocieerde deelnemingen overgeboekt naar winst-en-verliesrekening						-			-		-
Totaalresultaat						5		(41)	(36)	-	(36)
Betaald dividend							(5)		(5)		(5)
Optieregeling							1		1		1
Ingekochte eigen aandelen											
Transacties met aandeelhouders							(4)		(4)		(4)
Resultaatbestemming 2011							9	(9)		-	
Overig					(5)		5		-		-
31 december 2012	60	52	(5)	-	36	(4)	33	(41)	131	-	131

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 2012 bedroeg 332.500 (2011: 332.500) en is opgenomen tegen verkrijgingsprijs. In 2012 zijn geen eigen aandelen ingekocht (2011: 32.500). 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 semipermanente 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 2011 is ten laste van overige reserves verwerkt. De Raad van Bestuur stelt, met goedkeuring van de Raad van Commissarissen, voor om het dividend te passeren (2011: € 0,47). In 2011 is € 4,5 miljoen uitgekeerd aan dividend.

Op aandelen gebaseerde transacties, de optieregeling, betroffen de toevoeging aan de overige reserves als gevolg van de geboekte personeelskosten voor de toegekende opties. In 2012 bedroeg de mutatie in het eigen vermogen € 460.000 (2011: € 426.000).

Niet in de balans opgenomen verplichtingen

Garanties

x € 1 miljoen	31 december 2012		31 december 2011	
Garanties		260		260
Totaal		260		260

Huurverplichtingen

x € 1 miljoen	31 december 2012			31 december 2011		
	< 1 jaar	1- 5 jaar	> 5 jaar	< 1 jaar	1- 5 jaar	> 5 jaar
Leaseverplichtingen						
Overige bedrijfsmiddelen	1	1	-	-	-	-
Huurverplichtingen						
Kantoren	4	9	-	4	13	-
Totaal	5	10	-	4	13	-

Aansprakelijkheden

Ten behoeve van Ballast Nedam ICT B.V. en Ballast Nedam Beheer B.V. heeft Ballast Nedam N.V. een aansprakelijkheidsverklaring als bedoeld in artikel 403, lid 1, sub f, boek 2 Burgerlijk Wetboek bij het handelsregister van de Kamer van Koophandel gedeponneerd. Ballast Nedam N.V. is hierdoor aansprakelijk voor de verplichtingen van Ballast Nedam ICT B.V. en Ballast Nedam Beheer B.V. voor een totaal van € 30 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 circa € 3 miljard (2011: 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 2012 bedroegen € 0,6 miljoen (2011: € 0,6 miljoen). Het honorarium inzake aan controle verwante opdrachten bedroeg € 0,4 miljoen (2011: € 0,4 miljoen). Daarnaast heeft KPMG Meijburg voor fiscale dienstverlening € 0,4 miljoen (2011: € 0,4 miljoen) in rekening gebracht.

Personeel

Bij Ballast Nedam N.V. zijn ultimo 2012 182 (2011: 48) medewerkers in dienst. De stijging ten opzichte van 2011 wordt veroorzaakt door overheveling van medewerkers van de voormalige subholdingen Ballast Nedam Bouw en Ontwikkeling B.V. en Ballast Nedam Infra B.V. per 1 januari 2012 naar Ballast Nedam N.V.

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.

Gebeurtenissen na balansdatum

De heer R. Malizia is op 5 maart 2013 afgetreden als lid van de Raad van Bestuur van Ballast Nedam N.V.

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.

Nieuwegein, 7 maart 2013

Raad van Bestuur,
T.A.C.M. Bruijninx
P. van Zwieten

Raad van Commissarissen,

A.N.A.M. Smits
J.C. Huis in 't Veld
J. Bout
L.W.A.M van Doorne



**VIJF iQwoningen® LAGE WIPSTRAAT,
ZEVENBERGEN**

Ballast Nedam heeft voor woningcorporatie Brabantse Waard vijf iQwoningen® gerealiseerd. De oude woningen waren aan het einde van hun technische levensduur. Deze woningen zijn gesloopt en binnen zes weken vervangen door nieuwe woningen. Door de snelle en efficiënte, modulaire bouw zijn overlast, hoge voorinvesteringen en lange huurdering geminimaliseerd.



HUISVUILCENTRALE, ALKMAAR

Bij het verbranden van huisvuil, zoals bij Huisvuilcentrale in Alkmaar, komen stoffen vrij die hergebruikt kunnen worden. Het verbranden gebeurt in ovens van 1000°C. De as die op de bodem van de roosteroven terecht komt, is AEC-bodemas. Het materiaal is zeer geschikt als ophogings- en aanvulmateriaal voor civiele constructies en levert aanzienlijke kostenbesparingen op.



Overige informatie

10.1	Controleverklaring van de onafhankelijke accountant	236
10.2	Begrippenlijst	238
10.3	Winstdeling en dividendbeleid	239
10.4	Bestuursleden van Stichting Administratiekantoor van aandelen Ballast Nedam	240
10.5	Verslag Stichting Administratiekantoor van aandelen Ballast Nedam	241
10.6	Over dit verslag: gehanteerde rapportageprincipes	243
10.7	GRI-indicatorenoverzicht	246
10.8	Onafhankelijk assurancerapport	250
10.9	Functionarissen per 7 maart 2013	252
10.10	Concernschema per 7 maart 2013	254

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 pagina 174 tot en met 232 opgenomen jaarrekening 2012 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 2012, de geconsolideerde winst- en-verliesrekening en het geconsolideerd totaalresultaat, het geconsolideerd overzicht van mutaties in het eigen vermogen en het geconsolideerd kasstroomoverzicht over 2012 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 2012 en de vennootschappelijke winst- en-verliesrekening over 2012 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 inrichten 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 2012 en van het resultaat en de kasstromen over 2012 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 2012 en van het resultaat over 2012 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, 7 maart 2013

KPMG ACCOUNTANTS N.V.

M. Blöte RA

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

10.4.1 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., vice-voorzitter van de Raad van Commissarissen van de Telegraaf Media Groep N.V. en voorzitter van de Raad van Commissarissen van Panteia B.V.

De heer Van Voorden is voor de eerste maal tot bestuurslid van de stichting benoemd op 10 mei 2006. Zijn huidige zittingsperiode loopt af op 10 mei 2014*. Hij is benoemd tot voorzitter van het bestuur op 10 mei 2010.

10.4.2 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. Nadien is hij o.a. voorzitter geweest van NIVE, vereniging van 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 voor de eerste maal tot bestuurslid van de stichting benoemd met ingang van 1 juni 2009. Zijn huidige zittingsperiode loopt af op 19 mei 2015*.

10.4.3 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 voor de eerste maal tot bestuurslid van de stichting benoemd met ingang van 8 april 2010. Zijn huidige zittingsperiode loopt af op 8 april 2014*.

* Althans t/m de eerste Vergadering van Certificaathouders die wordt gehouden nadat vier jaar na zijn benoeming zijn verstreken.

10.5 Verslag Stichting Administratiekantoor van aandelen Ballast Nedam

Dit verslag is in overeenstemming met de bepalingen zoals opgenomen in artikel 15 van de administratievoorwaarden van Stichting Administratiekantoor van aandelen Ballast Nedam ("Stichting") en de best practice bepalingen IV.2.6 en IV.2.7 van de Nederlandse corporate governance code.

In 2012 heeft de Stichting de gebruikelijke werkzaamheden laten uitvoeren die verband hielden met het administreren van de hierna omschreven aandelen op naam in het kapitaal van Ballast Nedam N.V.

ANT Trust and Corporate Services N.V. (Postbus 11063, 1001 GB Amsterdam) verzorgt als administrateur van de Stichting de administratie van de aandelen. De Stichting zelf houdt kantoor op het adres van Ballast Nedam N.V.

De kosten die verbonden zijn aan de activiteiten van de Stichting bedroegen in 2012 in totaal 77 739 euro, met inbegrip van het honorarium van de bestuursleden van de Stichting. Conform artikel 9.1 van de administratievoorwaarden van de Stichting, heeft Ballast Nedam N.V. voornoemde 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 2012 59 678 010 euro. Hiertegenover zijn 9 946 335 certificaten aan toonder uitgegeven voor een gelijk nominaal bedrag. Per 31 december 2012 bedroeg het aantal uitgegeven certificaten 99,46 procent van het geplaatste kapitaal van Ballast Nedam N.V.

Het aantal door de Stichting gehouden aandelen op naam in het kapitaal van Ballast Nedam N.V. is in 2012 toegenomen van 9 946 058 naar 9 946 335. De toename was dit jaar beperkt, omdat slechts 277 certificaten zijn omgewisseld in op de beurs verhandelbare certificaten.

10.5.2 Bestuur

Conform artikel 4 van de statuten van der Stichting, bestaat het bestuur van de Stichting uit drie onafhankelijke leden en bestond het bestuur van de Stichting in 2012 uit de volgende bestuursleden:

- prof. dr. W. van Voorden (voorzitter)
- mr. W.F.C. Baars
- ir. L.H. Keijts

De (neven)functies van de bestuursleden zijn in paragraaf 10.4 Bestuursleden van Stichting Administratiekantoor van aandelen Ballast Nedam op pagina 240 vermeld. In 2012 bedroeg 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 van de bestuursleden 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 Ballast Nedam N.V. en daarbij een toelichting gekregen op de gang van zaken in de vennootschap. In 2012 hebben drie bestuursvergaderingen van de Stichting plaatsgevonden. De Raad van Bestuur van de vennootschap heeft op uitnodiging van het bestuur van de stichting twee van deze bestuursvergaderingen bijgewoond. Daarnaast is, zoals elk jaar, voorafgaand aan de jaarlijkse Algemene Vergadering van Aandeelhouders van Ballast Nedam N.V. een vergadering van certificaathouders van de Stichting gehouden.

De eerste bestuursvergadering van de Stichting vond plaats op 27 april 2012. Bij deze vergadering waren twee van de drie leden van de Raad van Bestuur van Ballast Nedam N.V. aanwezig. Tijdens deze vergadering heeft het bestuur van de Stichting de algemene gang van zaken bij Ballast Nedam N.V. besproken. Ook zijn de jaarcijfers van Ballast Nedam N.V. over 2011 aan de orde gekomen naar aanleiding van de publicatie daarvan op 9 maart 2011. Verder heeft het bestuur van de Stichting de balans met de staat van baten en lasten van de Stichting over het boekjaar 2011 vastgesteld en het verslag van de Stichting over het verslagjaar 2011 goedgekeurd.

De tweede bestuursvergadering van de Stichting vond plaats op 16 mei 2012.

Deze vergadering heeft plaatsgevonden als voorbereiding op de Algemene Vergadering van Aandeelhouders en de vergadering van certificaathouders die op dezelfde dag werden gehouden.

De derde bestuursvergadering van de Stichting vond plaats op 23 november 2012.

Tijdens deze vergadering zijn de halfjaarcijfers en de trading update derde kwartaal 2012 van Ballast Nedam N.V. besproken. Bij deze vergadering was de voltallige Raad van Bestuur van Ballast Nedam N.V. aanwezig.

10.5.4 Vergadering van Certificaathouders van de Stichting d.d. 16 mei 2012

Op de agenda van de vergadering van certificaathouders stonden de volgende agenda-punten:

- Toelichting van het bestuur op verslag over 2011;
- Verklaring over het voorgenomen stemgedrag van het bestuur tijdens de jaarlijkse Algemene Vergadering van Aandeelhouders van Ballast Nedam N.V.

Het bestuur heeft een toelichting gegeven op zijn werkzaamheden over 2011 en op het voorgenomen stemgedrag tijdens de jaarlijkse algemene vergadering van aandeelhouders van Ballast Nedam N.V. Tijdens de vergadering van certificaathouders zijn deze agenda-punten besproken.

10.5.5 Deelname bestuur aan Algemene Vergadering van Aandeelhouders

Het bestuur van de Stichting heeft tijdens de Algemene Vergadering van Aandeelhouders die werd gehouden op 16 mei 2012 mee gediscussieerd over de onderwerpen die aan de orde kwamen. Het bestuur van de Stichting heeft tijdens deze vergadering een aantal kritische vragen gesteld. Het bestuur heeft namens de Stichting zijn stem uitgebracht over de agendapunten en heeft zich bij het stemmen, conform haar statutaire doelstelling, primair gericht op het belang van de certificaathouders. Voorts heeft het bestuur van de Stichting bij het uitoefenen van haar stemrecht rekening gehouden met het belang van Ballast Nedam N.V. en de met haar verbonden onderneming. Na zorgvuldige afweging heeft het bestuur van de Stichting besloten alle voorstellen die tijdens de Algemene Vergadering van Aandeelhouders werden behandeld, te steunen.

Houders van beursgenoteerde certificaten van aandelen hebben in totaal voor 4 831 035 certificaten van aandelen stemvolmachten of bindende steminstructies gegeven. Dit is 50,0 procent van het stemgerechtigde aandelenkapitaal. Dat betekent dat het bestuur van de stichting tijdens de Algemene Vergadering van Aandeelhouders van 16 mei 2012 49,5 procent van het stemgerechtigde kapitaal vertegenwoordigde.

Nieuwegein, maart 2013

Het bestuur

W. van Voorden

W.F.C. Baars

L.H. Keijts

10.6 Over dit verslag: gehanteerde rapportageprincipes

We rapporteren over financiële en operationele zaken aan de hand van het businessplan, waarin de MVO-onderwerpen integraal zijn opgenomen. Daarbij houden we een fasering aan van dertien perioden voor het lopende jaar. De rapportage bestaat uit:

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

De Raad van Bestuur bespreekt de gang van zaken per kwartaal 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 business units.

We leggen de duurzaamheidsinformatie nog niet vast met een integraal informatie-systeem zoals dat van de financiële rapportages van Ballast Nedam. In 2012 hebben we wel de rapportage over energie en CO₂ in het financiële rapportagesysteem geïntegreerd. We hanteren voor de berekeningen het GHG (Green House Gas)-protocol. De rapportage van de overige duurzaamheidsonderwerpen integreren we in de komende jaren stapsgewijs met het financiële rapportagesysteem. 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.

10.6.1 Afbakening van het verslag en reikwijdte

Dit verslag bevat kwalitatieve en kwantitatieve gegevens die betrekking hebben op het kalenderjaar 2012. Het officiële jaarverslag van Ballast Nedam wordt gepubliceerd in de Nederlandse taal en vertaald in het Engels. Bij eventuele afwijkingen geldt de Nederlandse versie. 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 consolidatie de partiële consolidatie over de Ballast Nedam-activiteiten. Combinaties en projecten worden volgens dezelfde methode meegenomen. 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.

10.6.2 Structuur van het verslag

In dit jaarverslag rapporteert Ballast Nedam integraal over zijn financiële prestaties en zijn wijze van maatschappelijk verantwoord ondernemen. Het directieverslag vertelt het verhaal, benoemt dilemma's, gaat in op de concurrentiepositie en maakt duidelijk wat de directie dagelijks bezig houdt.

De ambities van Ballast Nedam zijn bepalend voor de formulering van de strategische doelstellingen voor 2013 die onze ondernemingsstrategie ondersteunen. Deze strategie is verwoord in hoofdstuk 3 *De strategie* op pagina 42. In hoofdstuk 2 op pagina 30 leest u de strategische doelstellingen voor 2013 en wat we willen bereiken op ondernemingsniveau. We geven hierin weer wat het financiële en niet-financiële resultaat is van de inspanningen om onze doelen te bereiken tijdens het boekjaar 2012. Daarbij verklaren we het verschil tussen de kwalitatieve en kwantitatieve intentie en behaalde resultaten. De MVO-doelstellingen zijn een integraal onderdeel van onze strategische doelstellingen. MVO-doelstellingen en behaalde resultaten staan beschreven in hoofdstuk 6 *Ons MVO-beleid* op pagina 89.

In hoofdstuk 4 *Segmenten* op pagina 56 lichten we toe op welke wijze de segmenten bijdragen aan de strategische doelstellingen voor 2013. Ook lichten we de actieplannen 2013 toe met concrete acties die deze strategische doelstellingen ondersteunen. We rapporteren over de bijdragen van de segmenten aan de strategische doelstellingen en

de actieplannen van 2012, die zijn uitgevoerd aan de hand van de ondernemingsstrategie. De *SWOT-analyse* op pagina 54 is gebruikt om onze bedrijfsspecifieke risico's en de belangrijkste strategische risico's te bepalen. Daarover gaat hoofdstuk 5 *Risico en risico-beheersing* op pagina 75. Hierin is beschreven hoe de organisatie is ingericht om risico's te beheersen. In hoofdstuk 7 *Stakeholderanalyse* op pagina 139 leest u hoe wij onze stakeholders betrekken bij onze beleids- en strategiebepaling en welke invloed ze daarmee hebben op onze verslaglegging.

In hoofdstuk 1 *Over Ballast Nedam* op pagina 15 beschrijven we onze visie en missie, wat onze kernactiviteiten zijn, in welke marktomgeving we opereren en hoe onze organisatie in elkaar zit. Hoe de onderneming wordt bestuurd, lichten we toe in hoofdstuk 8 *Corporate governance* op pagina 149. De Raad van Commissarissen doet in dit hoofdstuk verslag van de manier waarop het toezicht op de onderneming is uitgevoerd en legt in het remuneratierapport verantwoording af over het beloningsbeleid bij Ballast Nedam.

10.6.3 Gehanteerde rapportageprincipes en verificatie

GRI: Global Reporting Initiative

Het jaarverslag 2012 is het vierde 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. Paragraaf 10.7 *GRI-indicatorenoverzicht* op pagina 246 biedt een overzicht van de kwantitatieve en kwalitatieve indicatoren die in dit jaarverslag aan bod komen. In 2012 heeft de externe accountant, KPMG Sustainability, 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 in paragraaf 10.8 op pagina 250.

Nederlandse corporategovernancecode

De Nederlandse corporategovernancecode (hierna: '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 bestpractice-bepalingen ervan toe, met uitzondering van een beperkt aantal punten. Een compliance-overzicht, 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 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.

**ERASMUS MEDISCH CENTRUM,
ROTTERDAM**

De oude gebouwen van het Erasmus Medisch Centrum in Rotterdam worden gefaseerd afgebroken en vervangen. Het nieuwe complex met een bruto vloeroppervlak van 185.000 m² bestaat uit een universiteit, laboratoria en een ziekenhuis. Het grootste bouwproject van Nederland wordt gerealiseerd door bouwcombinatie Nieuwbouw Erasmus MC (Ballast Nedam en BAM).

10.7 GRI-indicatorenoverzicht

Prestatie Indicator		Beschikbaarheid gegevens				
	Definitie	2012	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.					16-17
1.2	Beschrijving van belangrijke gevolgen, risico's en mogelijkheden tav duurzame ontwikkeling en gevolgen van duurzaamheids trends.					25, 54
2	Organisatieprofiel					
2.1	Naam van de organisatie.					27, 55, 85
2.2	Voornaamste merken, producten en/of diensten.					17-22, 27
2.3	Operationele structuur van de organisatie, met inbegrip van divisies, werkmaatschappijen, dochterondernemingen en samenwerkingsverbanden.					27
2.4	Locatie van het hoofdkantoor van de organisatie.					256
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.					22-23
2.6	Eigendomsstructuur en de rechtsvorm.					26, 150
2.7	Afzetmarkten (geografische verdeling, sectoren die worden bediend en soorten klanten/begunstigden).					22-24
2.8	Omvang van de verslaggevende organisatie.					84
2.9	Significante veranderingen tijdens de verslagperiode wat betreft omvang, structuur of eigendom.					27, 149
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.					kalenderjaar 2012
3.2	Datum van het meest recente verslag (indien van toepassing).					1 maart 2012
3.3	Verslaggevingscyclus (jaarlijks, tweejaarlijks, etc.).					jaarlijks
3.4	Contactpunt voor vragen over het verslag of de inhoud ervan.					256
3.5	Proces voor het bepalen van de inhoud van het verslag, met inbegrip van: relevantie, materialiteit en stakeholders					243
3.6	Afbakening van het verslag (bv. landen, divisies, dochterondernemingen, gehuurde faciliteiten, samenwerkingsverbanden, leveranciers).					243
3.7	Specifieke beperkingen voor de reikwijdte of afbakening van het verslag.					243
3.8	"Basis voor verslaggeving over samenwerkingsverbanden, dochterondernemingen in gedeeltelijk eigendom, gehuurde faciliteiten, uitbestede activiteiten of andere entiteiten die de vergelijkbaarheid tussen verschillende verslagperiodes of verslaggevende organisaties aanzienlijk beïnvloeden."					254-255
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.					243
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).					27
3.11	Significante veranderingen ten opzichte van vorige verslagperiodes ten aanzien van reikwijdte, afbakening of meetmethoden die voor het verslag zijn toegepast.					geen significante veranderingen
3.12	Tabel waarin staat waar in het verslag de standaardonderdelen van de informatievoorziening te vinden zijn.					246-249
3.13	Beleid en huidige praktijk met betrekking tot het verstrekken van externe assurance van het verslag.					243

Prestatie Indicator		Beschikbaarheid gegevens				
	Definitie	2012	2011	2010	2009	Pagina
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.					27, 149
4.2	Geef aan of de voorzitter van het hoogste bestuurs-lichaam eveneens een leidinggevende functie heeft (en, zo ja, zijn/haar functie binnen het kader van de organisatie en de redenen voor deze situatie).					149
4.3	Voor organisaties met een enkelvoudige bestuursstructuur: vermeld het aantal onafhankelijke en/of niet-leidinggevende leden van het hoogste bestuurslichaam.					geen enkelvoudige bestuursstructuur
4.4	Mechanismen die aandeelhouders en medewerkers de gelegenheid geven om aanbevelingen te doen aan of medezeggenschap uit te oefenen op het hoogste bestuurslichaam.					140, 153
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).					91, 165
4.6	Processen waarmee de raad van bestuur waarborgt dat strijdige belangen worden vermeden.					152
4.7	Proces voor het bepalen van de kwalificaties en expertise van de leden van de raad van bestuur voor het sturen van de strategie van de organisatie aangaande economische, milieugerelateerde en sociale onderwerpen.					152
4.8	Intern ontwikkelde missie of beginselverklaringen, gedragscodes en uitgangspunten die van belang zijn voor de economische, milieugerelateerde en sociale prestaties, met vermelding van de mate van invoering ervan.					120
4.9	Procedures van het hoogste bestuurslichaam voor het overzien van de inventarisatie en het beheer door de organisatie van economische, milieugerelateerde en sociale prestaties, met inbegrip van relevante risico's en mogelijkheden en naleving van of conformiteit met internationaal overeengekomen standaarden, gedragscodes en principes.					75-77
4.10	Processen voor het evalueren van de eigen prestaties van het hoogste bestuurslichaam, in het bijzonder betreffende economische, milieugerelateerde en sociale prestaties.					90, 155
4.11	Toelichting over de toepassing van het voorzorgsprincipe.					het voorzorgsprincipe is niet toegepast
4.12	Extern ontwikkelde economische, milieugerelateerde en sociale handvesten, principes of standaarden die de organisatie onderschrijft.					26, 141-142
4.13	Lidmaatschap van verenigingen (zoals brancheverenigingen) en/of (inter)nationale belangenorganisaties.					26
4.14	Lijst van groepen belanghebbenden die de organisatie heeft betrokken.					139
4.15	Basis voor inventarisatie en selectie van belanghebbenden die moeten worden betrokken.					139
4.16	Benadering van het betrekken van belanghebbenden, waaronder de frequentie ervan per type en groep belanghebbenden.					139
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.					89, 143, 144

 = Volledig
 = Gedeeltelijk
 = Niet

Prestatie Indicator		Beschikbaarheid gegevens				
	Definitie	2012	2011	2010	2009	Pagina
Economische prestatie indicatoren						
DMA	Management aanpak economie					
EC						
EC1	Directe economische waarden die zijn gegenereerd.					8
EC2	Financiële implicaties en andere risico's en mogelijkheden voor de activiteiten van de organisatie als gevolg van klimaat verandering.					85
EC3	Dekking van verplichtingen ivm het vastgestelde pensioen uitkeringsplan van de organisatie.					82
EC4	Significante financiële steun van een overheid.					geen significante overheidsteun ontvangen
EC7	Procedures voor lokale personeelswerving en aandeel van het topkader dat afkomstig is uit de lokale gemeenschap op belangrijke bedrijfslocaties.					143
EC8	Ontwikkelingen en gevolgen van investeringen in infrastructuur en diensten die voornamelijk ten behoeve van het algemeen nut worden geboden door middel van verplichtingen van commerciële aard, dan wel in natura of pro bono.					53
Milieu prestatie indicatoren						
DMA	Management aanpak milieu					92, 97, 99
EN						
EN3	Direct energie verbruik door primaire energiebron (incl. brandstof, gas ...).					94, 95
EN4	Indirect energieverbruik door primaire bron (incl. brandstof, gas...).					94, 95
EN5	Energie die bespaard is door besparingen en efficiëntie verbeteringen.					95
EN6	Initiatieven ten behoeve van energie efficiënte of op duurzame energie gebaseerde producten en diensten, evenals verlagingen van de energie-eisen als resultaat van deze initiatieven.					95
EN7	Initiatieven ter verlaging van het indirecte energieverbruik en reeds gerealiseerde verlaging.					95
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.					99
EN14	Strategie, huidige acties en toekomstige plannen voor het managen van impact op de biodiversiteit.					99
EN16	Totale directe en indirecte emissie van broeikasgassen naar gewicht.					94-95
EN17	Andere relevante indirecte emissie van broeikasgassen naar gewicht.					94-95
EN18	Initiatieven ter verlaging van de emissie van broeikasgassen en gerealiseerde verlagingen.					95, 98
EN22	Totaalgewicht afval naar type en verwijderingsmethode.					101
EN26	Initiatieven ter compensatie van de milieu gevolgen van producten en diensten en de omvang van deze compensatie.					99, 102
EN27	Percentage producten dat is verkocht en waarvan de verpakking is ingezameld, naar categorie.					geen verkoop van verpakte producten
Sociale prestatie indicatoren - Arbeidsomstandigheden						
DMA	Management aanpak arbeidsomstandigheden					
LA						
LA1	Totale personeelsbestand naar type werk, arbeidsovereenkomst en regio.					107
LA2	Totaal aantal en snelheid van personeelsverloop per leeftijdsgroep, geslachte en regio.					112
LA4	Percentage medewerkers dat onder een collectieve arbeidsovereenkomst valt.					106
LA7	Letsel, beroepsziekte, uitvaldagen en verzuimcijfers en het aantal werkgerelateerde sterfgevallen per regio.					113, 116
LA9	Afspraken over arbo-onderwerpen vastgelegd in formele overeenkomsten met vakbonden.					113

Prestatie Indicator		Beschikbaarheid gegevens				
	Definitie	2012	2011	2010	2009	Pagina
LA10	Gemiddeld aantal uren dat een werknemer per jaar besteed aan opleidingen, onderverdeeld naar werknemerscategorie.					111
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.					110-112
LA12	Percentage medewerkers dat regelmatig wordt ingelicht omtrent prestatie- en loopbaanontwikkeling.					110-111
LA14	Verhouding tussen basissalarissen van mannen en vrouwen per medewerkers-categorie.					106
Sociale prestatie indicatoren - Mensenrechten						
DMA	Management aanpak mensenrechten					
HR						
HR1	Percentage van en totaal aantal aanmerkelijke investeringsovereenkomsten waarin clausules over mensenrechten zijn opgenomen of waarvan de naleving van de mensenrechten is getoetst.					122
HR2	Percentage belangrijke leveranciers en aannemers die getoetst zijn op naleving van de mensenrechten en op getroffen maatregelen.					123
HR4	Totaal aantal gevallen van discriminatie en de getroffen maatregelen.					120
Sociale prestatie indicatoren - Maatschappij						
DMA	Management aanpak maatschappij					
SO						
SO1	Aard, reikwijdte en effectiviteit van programma's en methoden die effect hebben op gemeenschappen.					132-134
SO3	Percentage van het personeel dat training in anticorruptiebeleid en procedures van de organisatie heeft gevolgd.					121
SO4	Maatregelen die getroffen zijn naar aanleiding van gevallen van corruptie.					120
SO5	Standpunten betreffende publiek beleid en deelname aan de ontwikkeling ervan, evenals lobbyen.					141
SO7	Totaal aantal rechtszaken vanwege concurrentiebelemmerend gedrag, anti-kartel- en monopolistische praktijken, alsmede de resultaten van deze rechtszaken.					119, 121
SO8	Monetaire waarde van significante boetes en totaal niet-monetaire sancties wegens het niet naleven van wet- en regelgeving.					86
Sociale prestatie indicatoren - Productverantwoordelijkheid						
DMA	Management aanpak productverantwoordelijkheid					
PR						
PR5	Beleid ten aanzien van klanttevredenheid, met inbegrip van resultaten van onderzoeken naar de klanttevredenheid.					140
PR9	Monetaire waarde van significante boetes wegens het niet-naleven van wet- en -regelgeving betreffende de levering en het gebruik van producten en diensten.					121

= Volledig
 = Gedeeltelijk
 = Niet



10.8 Onafhankelijk assurancerapport

Aan de lezers van het jaarverslag van Ballast Nedam

Wij hebben opdracht gekregen van de directie van Ballast Nedam N.V. om zekerheid te verstrekken over de CO₂-voetafdruk over het jaar 2012 van de Nederlandse activiteiten van Ballast Nedam en de begeleidende tekst omtrent dit onderwerp in de paragraaf “Levenscyclus denken en doen (milieu)” 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.

10.8.1 Reikwijdte

Onze opdracht was gericht op het verschaffen van een beperkte mate van zekerheid of de CO₂-voetafdruk over 2012 en de begeleidende tekst over deze voetafdruk, zoals beschreven in de paragraaf “Levenscyclus denken en doen (milieu)” in alle van materieel van belang zijnde aspecten is opgesteld in overeenstemming met de rapportagecriteria van Ballast Nedam.

10.8.2 Rapportagecriteria

Ballast Nedam gebruikt de criteria uit het Handboek CO₂-prestatieladder 2.1 van 18 juli 2012 van de Stichting Klimaatvriendelijk Aanbesteden en Ondernemen (SKAO). Wij vinden deze richtlijnen passend in de context van het doel van onze assurance-opdracht.

10.8.3 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 assurance te kunnen verstrekken over de informatie inzake de CO₂-voetafdruk en dat die leden voldoen aan de vereisten van de Ethische Code voor Professionele Accountants van IFAC teneinde hun onafhankelijkheid te waarborgen.

10.8.4 Werkzaamheden

Onze werkzaamheden hebben bestaan uit:

- Het evalueren van opzet en bestaan van de systemen en processen voor het verzamelen en verwerken van data voor de CO₂-voetafdruk evenals van de interne controles op centraal niveau met betrekking tot deze dataverwerking en consolidatie.
- Het interviewen van de relevante medewerker(s) verantwoordelijk 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: Haitsma Beton en Specialistisch Grondverzet).

10.8.5 Conclusie

Op basis van de bovenomschreven werkzaamheden is ons niet gebleken dat, de CO₂-voetafdruk over 2012 van de Nederlandse activiteiten van Ballast Nedam en de begeleidende tekst over deze voetafdruk in de paragraaf “Levenscyclus denken en doen(milieus)” niet in alle van materieel belang zijnde aspecten is opgesteld in overeenstemming met de gehanteerde rapportagecriteria.

Ter vergelijking opgenomen informatie 2008-2010 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, 19 maart 2013

KPMG Sustainability,

onderdeel van KPMG Advisory N.V.

W.J. Bartels RA, partner

10.9 Functionarissen per 7 maart 2013

Ballast Nedam

Raad van Bestuur

- Secretaris van de vennootschap

T.A.C.M. Bruijninx, P. van Zwieten

O.P. Padberg

Personeel & Organisatie

Finance, Investor relations

Communicatie & Investor relations

ICT

Legal

Assurantiën

Compliance & risicomanagement

Innovatiemanagement

R.M.A. van Dinther

P. van Zwieten

I. van der Meijden

R.J. Kathmann

O.P. Padberg

A.C.M. van Haastrecht

S.C. Bleker-Van Eyk

M.F. de Jonge

Ballast Nedam Infra

- Ballast Nedam Infra
- Ballast Nedam Infra Noord
- Ballast Nedam Infra Zuid
- Ballast Nedam Infra Industriebouw
- Ballast Nedam Parking
- Ballast Nedam Geluidwering

H. C. van der Wildt

A.R. Groot

F.A.J. Louter

J.A.T.M. van Zandvoort

R.M. Franken

T.E. Hienekamp

J.J.M. Dekker

Ballast Nedam Infra Speciale Projecten

- Ballast Nedam Infra Projecten
- Ballast Nedam International Projects
- Ballast Nedam Offshore
- Ballast Nedam Industriebouw

H.C. van der Wildt

R.P. de Keijser, S. van der Linden,
H. Helmink

H.C. van der Wildt

J.P.C. Blokland, S.D. Dekker

P.J. Slot

Ballast Nedam Bouw & Ontwikkeling

- Ballast Nedam Ontwikkelingsmaatschappij
- Abl2 / Sustainability Services
- Ballast Nedam Bouw & Ontwikkeling Noord
- Ballast Nedam Bouw & Ontwikkeling West
- Ballast Nedam Bouw & Ontwikkeling Zuid
- Ballast Nedam Nieuwe Business
- Directeur Nieuwe markten
- Ballast Nedam Gebiedsontwikkeling
- Ballast Nedam Business Development

J.F.A.M. Corten

D. van Hoogstraten

O.L. Zwiers

N.P.A. Doodeman

P. van Dijk

O.J.M. Senden

J.F.A.M. Corten

C.G.J.W. Martens

K. Bruins Slot

A. Ravenshorst

Ballast Nedam Bouw & Ontwikkeling Speciale Projecten

- Ballast Nedam Beheer
- Ballast Nedam Concessies

A.M. de Backker

J.J.A. van Huijstee

M. Klinkhamer

Ballast Nedam Specialismen

- Ballast Nedam Engineering
- Ballast Nedam Funderingstechnieken
- Gebr van Leeuwen Harmelen
- Ballast Nedam Specialistisch Grondverzet
- Ballast Nedam Milieutechniek
- DIBEC
- Ballast Nedam Infra Specialiteiten
- Spanstaal
- Ballast Nedam Asfalt
- Ballast Nedam International
- Product Management
- Ballast Nedam Materieel

J. Smeets

W.M. 't Hart
J.K. Verhoeve
J.K. Verhoeve
K. Roelfsema
W.E.R. Huntjens
P.G.M. Ballast
H. Veerman
H. Veerman
C.A.J. van Steenberg
M.A.M. van Alphen
K. Roelfsema

Ballast Nedam Toelevering

- Ballast Nedam Grondstoffen
- Recycling Maatschappij Feniks
- Ballast Nedam Participatie
- Ballast Nedam Prefab
- Haitsma Beton
- Hoco Beton
- Omnia Plaatvloer
- TBS Soest
- Rademakers Gieterij
- iQwoning®

H.P. van der Meer

W.J.M. Duijnste
A.C.G. van Beurden
P.S. van der Bijl
K. Visser
W.H. Comello
J.J.G. Holtackers
R.J.H. Heijnen
J.I. Vas
H.J. Kerkhoven
J.L.S.M. Pijnenburg

10.10 Concernschema per 7 maart 2013

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 gedeponereerd bij het handelsregister te Utrecht.

Ballast Nedam Infra B.V.

Infrastructuur

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%)*
- *A-Lanes A15 Mobility V.o.f. (33,3%)*
- *A-Lanes Civil v.o.f. (33,3%)*
- *A-Lanes Roads V.O.F. (33,3%)*
- *Avenue2 Infra v.o.f. (50%)*

Specialismen

Ballast Nedam Asfalt B.V.

Ballast Nedam Engineering B.V.

Ballast Nedam Environmental Engineering B.V.

Ballast Nedam Funderingstechnieken B.V.

Ballast Nedam Infra Specialiteiten B.V.

Ballast Nedam International Product Management B.V.

- *B.V. Adviesburo Installatietechniek T&H*
- *BN Solar B.V.*

Ballast Nedam Materieel B.V.

Ballast Nedam Milieutechniek B.V.

Ballast Nedam Specialistisch Grondverzet B.V.

Dibec B.V.

Gebr. Van Leeuwen Harmelen B.V.

Spanstaal B.V.

Toelevring

Ballast Nedam Grondstoffen B.V.

- *Beheersmaatschappij Fr. Bontrup B.V. (30%)*
- *Bremanger Quarry S.A. (77%) (Noorwegen)*
- *Graniet Import Benelux B.V. (65%)*

Ballast Nedam Participatie B.V.

- *Asfaltcentrales*
- *Graniet Import Benelux B.V. (9%)*
- *Nederlandse Frees Maatschappij B.V. (17%)*
- *Traffic Service Nederland B.V. (21%)*
- *Wind Invest B.V. (50%)*

Ballast Van Oord Grondstoffen v.o.f. (50%)

B.V. Grind- en Zandhandel v/h T. Verkaik

Concrete Valley B.V. (50%)

- *Großkünel Rurkies GmbH (Duitsland)*

Haitsma Beton B.V.

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)*

Rademakers Gieterij B.V.

Recycling Maatschappij "Feniks" B.V.

- *Ballast Phoenix Ltd. (92,5%)*

TBS Soest B.V.

Ursem Modulaire Bouwsystemen B.V.

Bouw & ontwikkeling

Ballast Nedam Ontwikkelingsmaatschappij B.V.

- *Ballast Nedam Vleuterweide B.V.*
- *Ballast Nedam Euroborg B.V.*
- *Ballast Nedam 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%)*
- *De Vijfde Stad v.o.f. (50%)*
- *Coberco Kwartier Beheer B.V. (50%)*
- *Ballast Nedam Langedijk B.V.*
- *Ballast Nedam Nieuw Vennep B.V.*
- *Ontwikkelingsmaatschappij G4 Beheer B.V.*
- *V.o.f. de Groene Loper*
- *Ballast Nedam Sigma B.V.*

Ballast Nedam Bouw & Ontwikkeling B.V.

Ballast Nedam Bouwborg B.V.

Ballast Nedam Infra Business Development B.V.

Heddes Bouw & Ontwikkeling B.V.

Hollestelle Vastgoed Ontwikkeling B.V.

Laudy Bouw & Ontwikkeling B.V.

Zomers Bouwbedrijf 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%)*
- *Bouwcombinatie G4 Oosterpark v.o.f. (25%)*
- *Bouwcombinatie Kohnstammlocatie v.o.f. (50%)*
- *Bouwcombinatie voor de nieuwbouw Erasmus MC v.o.f. (50%)*
- *Groote Dok Oost v.o.f. (50%)*
- *JuBi B.V. (25%)*
- *Meander Combinatie v.o.f. (33%)*
- *Bouwcombinatie bestaand Babylon v.o.f. (50%)*
- *OVT-Breda VOF (50%)*

- *Bouwcombinatie OVTerminal Arnhem v.o.f. (50%)*
- *Bouwcombinatie Jubi v.o.f. (50%)*
- *V.O.F. De Leidse Schans (50%)*
- *Dijkzone v.o.f. (33%)*
- *Bouwcombinatie Medisch Centrum*
- *Rijnmond Zuid v.o.f. (50%)*
- *Bouwcombinatie Intermezzo v.o.f. (33%)*

Toelevering

Hoco Beton B.V.

IQ Woning B.V.

Omnia Plaatvloer B.V.

Interne joint ventures (Infrastructuur / Bouw & Ontwikkeling)

Abl2 B.V.

Avenue2 V.O.F. (50%)

Ballast Nedam Beheer B.V.

Ballast Nedam Concessies B.V.

- *CNG Net B.V.*
- *Vastgoed Energie Exploitatiemaatschappij B.V.*
- *LNG24 B.V.*
- *Biomethaan B.V.*
- *Wind24 B.V.*

Ballast Nedam Prefab B.V.

Publiek Private Samenwerking (pps)

Wâldwei.com B.V. (33,33%)

A-lanes A-15 Holding B.V. (4,8%)

Benelux Secondary PPP Fund I B.V. (20%)

Overig

Ballast Nedam ICT B.V.

Colofon

Productiebegeleiding

Ballast Nedam N.V.

Communicatie & Investor relations

Ontwerp

Boomvanmourik (www.boomvanmourik.nl)

Eindredactie

Taalcentrum VU (www.taalcentrum-vu.nl)

Fotografie

Ben Vulkers Fotografie

Fred Meijer

Fred Tigelaar

Joop van Houdt

Jørgen Koopmanschap

Koos Boertjens

Leon Abraas Fotografie

Little Planet - www.littleplanet.nl

Marcel van Kerckhoven Architectuurfotograaf

Peter Wijnands

René Theunissen

Riesjard Schropp

Productie

bv Kunstdrukkerij Mercurius (www.kunstdrukkerijmercurius.com)

Contact

Voor meer informatie kunt u contact opnemen met onderstaande contactpersonen:

Investor relations

I. van der Meijden

+31 (0)30 285 47 02

i.vd.meijden@ballast-nedam.nl

Pers

A.C. van Kessel

+31 (0)30 285 41 61

a.van.kessel@ballast-nedam.nl

Ballast Nedam N.V.

Ringwade 71

3439 LM Nieuwegein

Postbus 1339

3430 BH Nieuwegein

telefoon: +31 (0)30 285 33 33

telefax: +31 (0)30 285 48 75

pr@ballast-nedam.nl

www.ballast-nedam.nl



