



Inhoud	Voorwoord van de voorzitter van de Raad van Bestuur	2
	Algemene informatie	
	• Missie, bedrijfsprofiel en concernstructuur	4
	• Kerngetallen	6
	• Bestuur	7
	• Gegevens Raad van Commissarissen	8
	• Bericht van de Raad van Commissarissen	10
	• Het aandeel Ballast Nedam	12
	Visie	
	• Doelstellingen	14
	• Strategische kernpunten 2002-2003	16
	• Maatschappelijke verantwoordelijkheid	18
	Verslag van de Raad van Bestuur	
	• Inleiding	20
	• Infrastructuur Nederland	21
	• Bouw en Ontwikkeling Nederland	23
	• Industrie en Toelevering	26
	• Bouw Internationaal	28
	• Bouw Verenigd Koninkrijk	29
	• Baggeren	31
	• Engineering	33
	• Financiële resultaten	34
	• Human Resources	37
	• Risicomanagement	38
	• Informatie en Communicatie Technologie (ICT)	39
	• Inkoop	40
	• Innovatie	41
	• Kwaliteit, arbeidsomstandigheden en milieu	42
	Vooruitzichten 2003	
	• Markten in 2003	44
	• Vooruitzichten Ballast Nedam	44
	Jaarrekening 2002	
	• Geconsolideerde winst- en verliesrekening	46
	• Geconsolideerde balans	47
	• Gesegmenteerde informatie	48
	• Geconsolideerd kasstroomoverzicht	50
	• Toelichting op de geconsolideerde winst- en verliesrekening en balans	54
	• Vennootschappelijke winst- en verliesrekening en balans	64
	• Toelichting op de vennootschappelijke winst- en verliesrekening en balans	65
	Overige gegevens	
	• Overige gegevens en accountantsverklaring	68
	• Rapport Stichting Administratiekantoor van aandelen Ballast Nedam	70
	• Rapport N.V. Algemeen Trustkantoor ANT	71
	• Overzicht (2002 - 1998) van belangrijkste cijfers	72
	• Concernschema	74
	• Functionarissen	76
	• Begrippen	78

Voorwoord van de voorzitter van de Raad van Bestuur

Het verslagjaar 2002 was voor Ballast Nedam een zwaar jaar. Dit geldt zowel voor de medewerkers als voor de aandeelhouders.

De grote verliezen op onze internationale activiteiten hebben de onderneming hard geraakt. Dit maakte ingrijpende beslissingen noodzakelijk. Saneringen die al eerder waren gestart, werden drastisch in omvang en snelheid opgevoerd. Dit leidde helaas tot een extra verlies aan arbeidsplaatsen.

De bovengenoemde factoren hadden ook gevolgen voor de financiële basis van het concern. Onder meer om een converteerbare obligatielening af te lossen moest ons aandeel in Ballast Ham Dredging B.V. worden verkocht. Deze omstandigheden werden nog verder bemoeilijkt door de economische terugslag en de gevolgen van de Parlementaire Enquête Bouwnijverheid.

In het licht van dit teleurstellende jaar doet het op het eerste oog wat geforceerd aan om de vorig jaar uitgevoerde systematiek van het verslag te blijven volgen: hierin maken we zichtbaar wat de doelstellingen voor 2001 en 2002 waren, wat hiervan wel of niet is gerealiseerd en welke doelstellingen noodzakelijkerwijs moesten worden bijgesteld. Wij hebben er toch voor gekozen om deze – ook extern gewaardeerde – systematiek aan te houden omdat het voor alle betrokkenen een consistent en herkenbaar kader biedt voor een uitvoerige verslaglegging.

Het verlies in 2002 en de onderliggende problemen vragen uiteraard om een meer expliciete verantwoording. De oorzaken van de resultaten in 2002 liggen internationaal: bij de internationale projectendivisie (Ballast Nedam International en bij het Britse dochterbedrijf Ballast plc).

Deze onderdelen kampen al langer met problemen. De internationale projectenmarkt was in de negentiger jaren (buiten Saoedi-Arabië) structureel verliesgevend. Ballast plc presteerde marginaal. De in 2000 ingezette strategie richtte zich dan ook op het aanpakken van deze activiteiten. Een pakket van maatregelen (met name vermindering van de buitenlandse risico's) werd in de loop van 2000 geïmplementeerd.

De resultaten van 2000 en de eerste helft van 2001 gaven steun aan de verwachting dat wij daarmee op de goede weg waren. Einde 2001 en in 2002 bleken de buitenlandse problemen echter dieper te zitten dan eerder was gedacht.

Het noodzakelijke decentrale karakter van een in vele landen projectgewijze opererend internationaal bouwbedrijf brengt een gelaagdheid van de organisatie met zich mee. Hierin is het mogelijk gebleken dat decentraal management (te) grote risico's nam in het aanvaarden van opdrachten. Pas later (en bij grote projecten pas veel later) worden de resultaten zichtbaar. Zeker indien dit gepaard gaat met een verhullende managementcultuur waarvan in sommige eenheden van Ballast Nedam kennelijk sprake is geweest. De Raad van Bestuur is daardoor in 2001 en 2002 geconfronteerd met niet tijdig gerapporteerde grote verliezen op in de betreffende eenheden eerder gestarte langjarige projecten. Deze projecten moeten worden afgemaakt. Het verwachte eindresultaat van deze vier overgebleven projecten is in de cijfers van 2002 verwerkt. Een vergelijkbaar verschijnsel heeft zich in de zuidelijke regio's van Engeland voorgedaan. Problemen met projecten en klanten zijn, in de hoop op verbetering, niet (tijdig) gerapporteerd. Uiteraard heeft dit consequenties gehad voor het decentrale management dat hierop toezicht had behoren te houden. De richtlijnen van de Raad van Bestuur waren wat dat betreft helder.

De hierboven geschetste problemen zijn vanzelfsprekend daadkrachtig aangepakt. Het blijkt overduidelijk dat de internationale projectenmarkt te risicovol en structureel verliesgevend is. De technische kennis en kunde van Ballast Nedam zijn van waarde, maar deze kunnen in de lokale buitenlandse omstandigheden niet winstgevend en binnen een verantwoorde risicomarge worden ingezet.

Daarom is besloten om ons uit deze markt terug te trekken. Ballast Nedam International zal worden ontmanteld. Tevens is het besluit genomen om ons op termijn terug te trekken vanuit de Britse markt. De schaal en synergie met de Nederlandse thuismarkt zijn te beperkt. De ingezette sanering van de verliesgevende zuidelijke regio's heeft er toe geleid dat het volume binnen een jaar is teruggebracht tot een kwart van die van vorig jaar.

De internationale problemen ontnemen bij oppervlakkige beschouwing het zicht op de prestaties van de andere onderdelen van Ballast Nedam. De kern van het bedrijf is gezond en heeft een goede marktpositie. Hier worden prima prestaties geleverd.

Met grote inzet en onder soms moeilijke omstandigheden doen Ballast Nedammers hun werk. Juist als het er op aan komt, kunnen wij steunen op doorzettingsvermogen, professionaliteit en vertrouwen.

Dit stimuleert ons allen om de problemen op te lossen en de continuïteit van de waardevolle elementen van Ballast Nedam te waarborgen.

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

Missie, bedrijfsprofiel en concernstructuur

Missie

Ballast Nedam is een Nederlands beursgenoteerd concern met een breed pakket van bouwgerelateerde producten en diensten.

Ballast Nedam behoort tot de topvijf van de Nederlandse bouwconcerns. Het bedrijf wil zich onderscheiden door aansprekende bouwprojecten met een goede winstgevendheid te realiseren, daarbij steunend op hoogwaardige kennis en kunde.

Op elk niveau van de onderneming staan inzet, kwaliteit, vakkundigheid, betrouwbaarheid en flexibiliteit ten opzichte van onze opdrachtgevers centraal, geven wij onze medewerkers een uitdagende werkomgeving en dragen wij bij aan de kwaliteit van de omgeving waarin wordt gewerkt. Hiermee zullen wij de waarde van het concern voor de aandeelhouders optimaliseren.

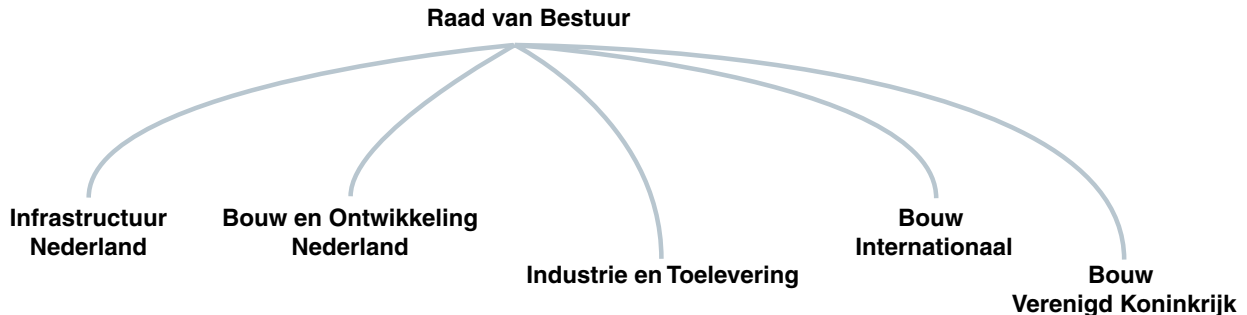
Bedrijfsprofiel

In 2002 werd een omzet gerealiseerd van 2,3 miljard Euro waarvan bijna 54% in Nederland. Gemiddeld waren circa 6 500 medewerkers werkzaam.

De activiteiten zijn verdeeld over drie clusters van bedrijven.

De hoofdactiviteiten zijn infrastructurele bouw, ontwikkeling en bouw van woningen en gebouwen, en vervaardiging en toelevering van bouwmaterialen.

Concernstructuur



In 2002 zijn de volgende wijzigingen in de concernstructuur aangebracht.

Eind 2002 heeft de verkoop van de aandelen in **Ballast Ham Dredging** (33,3%) plaatsgevonden tegen betaling van 210 miljoen Euro. Hiertoe is de putoptie uitgeoefend, die was overeengekomen bij de fusie van Ballast Nedam Baggeren met de HAM in 2001.

De reden voor de verkoop van de aandelen in Ballast Ham Dredging was de noodzaak om de financiering van het concern veilig te stellen na de verliezen op de internationale markten en de noodzakelijke aflossing van een converteerbare obligatielening van 54 miljoen Euro. De uitoefening van de putoptie was in dit kader het snelste te effectueren, te meer daar de verkoopprijs contractueel al was vastgesteld. De waarde van deze putoptie zou eind 2003 opnieuw moeten worden bepaald, hetgeen onzekerheid opleverde gezien de recent gewijzigde marktomstandigheden in de baggermarkt en de algemene daling van de aandelenkoersen. Het realiseren van de vastgelegde waarde van 210 miljoen Euro was daarom de meest rationele keuze.

Deze beslissing is voorgelegd aan een daartoe bijeengeroepen Buitengewone Algemene Vergadering van Aandeelhouders op 30 september 2002.

Nadat eind 2001 al was besloten tot een afslanking van **Ballast Nedam International**, is midden 2002 besloten om deze divisie gefaseerd te ontmantelen. De internationale projectenmarkt blijkt te risicovol om structureel winstgevend te zijn. Het betreft hier de contractuele relatie met de opdrachtgevers en onderaannemers, politieke en sociale omstandigheden in diverse landen, de betalingsattitude van cliënten, de afhankelijkheid van lokale toeleveranciers en de toenemende neiging van opdrachtgevers om risico's bij de aannemer neer te leggen.

De marge die hier tegenover staat, is in de afgelopen jaren drastisch afgenomen, o.a. door een scherpere concurrentie door lokale aannemers. Evenals andere grote internationale bouwconcerns heeft Ballast Nedam daarom besloten om hieruit de consequentie te trekken en zich terug te trekken uit de internationale projectenmarkt. Dit is een pijnlijke beslissing, te meer daar Ballast Nedam hoogwaardige en soms unieke kennis en ervaring heeft waaraan wereldwijd behoefte bestaat. Maar als hier uiteindelijk niet adequaat voor wordt betaald, vervalt de mogelijkheid om als onderneming in dit segment te blijven opereren. Ballast Nedam zal in de toekomst slechts op gespecialiseerde terreinen internationaal blijven werken. Dit zal niet gebeuren als hoofdaannemer van complexe projecten, maar als onderaannemer en consultant.

Binnen Europa zal op basis van joint venture combinaties de markt van bestaande specialismen (b.v. windmolenparken in zee) worden bewerkt.

Het bovenstaande heeft tot gevolg dat Ballast Nedam International de vier lopende grote projecten in 2004 (en één in 2005) zal afronden, waarna de divisie zal worden opgeheven.

De expertise voor grote civiele werken zal worden gebundeld met die van Ballast Nedam Infra, zodat medewerkers daarnaar worden overgeplaatst.

Het wegvallen van de internationale markt heeft ook consequenties voor **Ballast Nedam Engineering**. Dit ingenieursbureau wordt gehalveerd en naar **Ballast Nedam Infra** overgebracht. Hier is het in 2003 gecombineerd met de engineering en consultancy activiteiten op infrastructureel gebied. De nieuwe consultancy en – engineeringeenheid heet Infra Consult + Engineering.

Het dochterbedrijf in het Verenigd Koninkrijk **Ballast plc** wordt ingrijpend gereorganiseerd. Met name in de zuidelijke regio's van Engeland vereiste een al langer bestaande verliesgevende situatie een drastische afslanking. In 2002 zijn hier 225 van de oorspronkelijke 550 arbeidsplaatsen verdwenen.

De Raad van Bestuur heeft besloten om op termijn de Britse markt te verlaten. Het gebrek aan synergie met de Nederlandse activiteiten en de benodigde extra investeringen om het bedrijf op een gewenste winstgevendheid te brengen, hebben geleid tot het verlaten van de 'tweethuismarktenstrategie' die in het begin van de negentiger jaren is geïmplementeerd. Zodra de saneringsoperatie heeft geleid tot het verkoopklaar zijn van de organisatie, zal het bedrijf worden verkocht.

Bij de divisie **Industrie en Toelevering** is de dochtermaatschappij Transportbeton verkocht. Hiermee heeft Ballast Nedam zich, als relatief kleine speler, teruggetrokken uit de markt voor mortel en specie. In 2002 is Omnia Plaatvloer B.V. gekocht.

Bij de divisie **Bouw en Ontwikkeling** is organisatorisch niets veranderd.

Kerngetallen

x € 1 000 000	2002	2001	2000	1999	1998*
Omzet en resultaat					
Omzet	2 307	2 326	2 098	1 998	2 068
binnenland	1 242	1 267	1 083	1 062	863
buitenland	1 065	1 059	1 015	936	1 205
Orderportefeuille	1 833	2 489	2 660	1 681	1 463
EBITDA	(70)	23	91	67	103
Afschrijvingen	(47)	(44)	(43)	(45)	(41)
EBITA	(117)	(21)	48	22	62
Amortisatie goodwill	(5)	(2)	-	-	-
EBIT	(122)	(23)	48	22	62
Resultaat voor belastingen	(135)	(32)	34	10	52
Nettoresultaat voor amortisatie	(138)	(48)	22	9	48
Nettoresultaat	(143)	(50)	22	9	48
Investerings					
Investerings	67	345	123	51	81
Desinvesterings	218	226	14	11	16
Netto investering	(151)	119	109	40	65
Vermogensstructuur					
Werkzaam vermogen	(16)	205	378	360	383
Eigen vermogen	56	215	276	267	285
Converteerbare obligatielening	-	54	54	54	54
Rentedragende langlopende schulden	39	39	66	30	34
Netto liquide middelen	116	110	18	(8)	(10)
Verhoudingscijfers					
EBIT/omzet	-5%	-1%	2%	1%	3%
Nettoresultaat/omzet	-6%	-2%	1%	1%	2%
EBIT/gemiddeld werkzaam vermogen	-129%	-8%	13%	6%	19%
Nettoresultaat/gemiddeld eigen vermogen	-106%	-20%	8%	3%	17%
Eigen vermogen/activa	9%	22%	28%	31%	35%
Gemiddeld aantal werknemers	6 549	7 264	7 607	7 674	8 545
Aandelen					
Aantal gewone aandelen (x1000)	10 000	10 000	10 000	10 000	10 000
Marktkapitalisatie per einde jaar	49	160	218	218	277
Betaald dividend	11	11	11	23	23
Per aandeel € 6 nominaal (€)					
Eigen vermogen	5,56	21,50	27,60	26,67	28,42
Betaald dividend	1,13	1,13	1,13	2,27	2,27
Nettoresultaat voor amortisatie	(13,76)	(4,85)	2,24	0,94	4,77
Nettoresultaat	(14,30)	(5,01)	2,24	0,94	4,77

* aangepast voor vergelijkingsdoeleinden

Bestuur

Raad van Bestuur

drs. R.H.P.W. Kottman, voorzitter (57)

drs. T.A.C.M. Bruijninx RC (41), per 11 februari 2003

Concernraad

drs. R.H.P.W. Kottman, voorzitter

drs. T.A.C.M. Bruijninx RC

ir. Th. Mulder, Ballast Nedam Infra

R.L.M. Jacobs, Ballast Nedam Bouw en Ontwikkeling

drs. P.J.M. van Vugt, Ballast Nedam Industrie en Toelevering

ir. R.J.W.M. van Rooden, Ballast Nedam International

Raad van Commissarissen

prof. mr. P.C. van den Hoek, voorzitter

dr.-ing. H-P. Keitel, vice-voorzitter

drs. H.C. Broeksma RA

prof. drs. C. Izeboud RA

drs. N. Kroes

dr.-ing. M. Rohr

ir. R.B. Schermer

Gegevens Raad van Commissarissen

Prof. mr. P.C. van den Hoek

De heer Van den Hoek is in 1939 geboren. Hij heeft de Nederlandse nationaliteit. Hij is advocaat te Amsterdam, partner van Stibbe. Hij vervult commissariaten bij de volgende bedrijven: AON Groep Nederland B.V., ASMI N.V. (voorzitter), Buhrmann N.V. (voorzitter), Euronext N.V., Robeco N.V., Rolinco N.V., Rorento N.V., Robeco Groep N.V. (voorzitter), Financiële Dagblad Holding B.V. (voorzitter) en Wavin B.V. (voorzitter).

De heer Van den Hoek is voor het eerst in 1988 tot commissaris van Ballast Nedam benoemd. Zijn huidige zittingsperiode loopt af op 1 juli 2004.

Drs. H.C. Broeksma

De heer Broeksma is in 1945 geboren. Hij heeft de Nederlandse nationaliteit. Tot eind 1999 was hij lid van de Raad van Bestuur van Koninklijke Wessanen N.V. Hij is commissaris bij Delta Lloyd Verzekeringsgroep N.V., Delta Lloyd Bank N.V. en namens N.P.M. Capital N.V. bij Koninklijke Auping B.V., Blauwhoed Holding B.V. en Moving People B.V.

Daarnaast is hij onder meer lid van het Bestuur van de Stichting Rijksmuseum Fonds (voorzitter), Stichting Democratie en Media (penningmeester) en van het Curatorium van de Postdoctorale Controllersopleiding van de Universiteit van Amsterdam.

De heer Broeksma is voor het eerst in 1994 tot commissaris van Ballast Nedam benoemd. Zijn huidige zittingsperiode loopt af in juli 2005.

Prof. drs. C. Izeboud RA

De heer Izeboud is in 1946 geboren. Hij heeft de Nederlandse nationaliteit. Hij is hoogleraar Ondernemingswaardering aan de Vrije Universiteit te Amsterdam. Hij is voorts onder meer penningmeester van Care Nederland, lid van de Board of Directors van Care International, lid van de Raad van Commissarissen van MITROS Wonen, Intereffekt Japanse Aandelen N.V. en Intereffekt Japanse Warrants N.V., voorzitter van de Raad van Commissarissen van Kruidenier Groep B.V., lid van de Raad van Toezicht van de Stichting Tridos-Doen en vice-voorzitter van de Raad van Toezicht van het ROC van Amsterdam.

De heer Izeboud is op voordracht van de COR, voor het eerst op 16 januari 1996, tot commissaris van Ballast Nedam benoemd.

De heer Izeboud treedt op 23 april 2003 af.

Dr.-ing. H-P. Keitel

De heer Keitel is in 1947 geboren. Hij heeft de Duitse nationaliteit. Hij heeft een zeer ruime internationale ervaring als raadgevend ingenieur en aannemer.

Sinds 1990 is hij lid van de Raad van Bestuur van Hochtief AG en vanaf 1992 voorzitter. Hij is commissaris van Iveco AG, Viterra AG (Duitsland), Pilkington PLC (Verenigd Koninkrijk), Leighton Holdings Ltd. (Australië), The Turner Corp., Dallas (Verenigde Staten van Amerika) en voorzitter van de Raad van Commissarissen van Hochtief Construction AG.

De heer Keitel is voor het eerst op 8 maart 1994, op voorstel van Hochtief, tot commissaris van Ballast Nedam benoemd.

Zijn huidige zittingsperiode loopt af op 1 juli 2004.

Mw. drs. N. Kroes

Mevrouw Kroes is in 1941 geboren. Zij heeft de Nederlandse nationaliteit. Zij is van 1991 tot 2000 President van Universiteit Nijenrode geweest; daarvoor is zij onder meer Staatssecretaris (1977 - 1981), en vervolgens (1982 - 1989) Minister van Verkeer en Waterstaat geweest. Zij is president-commissaris van Port Support International B.V. en commissaris bij Corio N.V., Jaarbeurs N.V., Koninklijke Nedlloyd N.V., Lucent Technologies B.V., Nederlandse Spoorwegen N.V., New Skies Satellites, mmO2, P+O Nedlloyd en Prologis.

Mw. Kroes is voor het eerst in 1990 tot commissaris van Ballast Nedam benoemd.

Haar huidige zittingsperiode loopt af op 1 juli 2005.

Dr.-ing. M. Rohr

De heer Rohr is in 1955 geboren. Hij heeft de Duitse nationaliteit. Hij was hoofddirecteur van de vestiging van Hochtief in Beieren alvorens hij in 1999 werd benoemd tot voorzitter van de Raad van Bestuur van Hochtief Civil.

In juli 2001 is hij benoemd tot lid van de Raad van Bestuur van Hochtief Construction AG.

Hij is voorts lid van de Raad van Commissarissen van Flughafen Hamburg GmbH, Infakom GmbH (Duitsland) en lid van de Raad van Bestuur van Hochtief (Verenigd Koninkrijk) Construction Ltd.

De heer Rohr is voor het eerst op 1 januari 2002, op voorstel van Hochtief, tot commissaris van Ballast Nedam benoemd.

Zijn huidige zittingsperiode loopt af op 1 januari 2006.

Ir. R.B. Schermer

De heer Schermer is in 1932 geboren. Hij heeft de Nederlandse nationaliteit. In 1982 is hij lid van de Raad van Bestuur van Ballast Nedam geworden; van 1993 tot eind 1996 is hij voorzitter van de Raad van Bestuur van Ballast Nedam geweest. Hij is commissaris bij Koninklijke G. Wijma & Zonen B.V. (voorzitter) te Kampen. De heer Schermer is voor het eerst in 1997 tot commissaris van Ballast Nedam benoemd.

Zijn huidige zittingsperiode loopt af op de dag waarop in 2004 de jaarlijkse vergadering van aandeelhouders zal worden gehouden.

Bericht Raad van Commissarissen

Zonder overdrijving kan gesteld worden dat het jaar 2002 voor Ballast Nedam buitengewoon teleurstellend is verlopen. Nadat in het najaar 2001 forse tegenvallers bij onze buitenlandse activiteiten (Ballast Nedam International (BNI) en Ballast plc) aan het licht waren gekomen, is het beleid er op gericht geweest deze volledig in kaart te brengen en de daarvoor noodzakelijke voorzieningen volledig ten laste van dat boekjaar te brengen. Niettemin zijn ons medio 2002 nieuwe, aanzienlijke tegenvallers bij die beide divisies gerapporteerd, waardoor de liquiditeit en de solvabiliteit van onze vennootschap danig zijn verzwakt. Deze ontwikkeling heeft haar stempel op de taakuitoefening van onze raad gedurende het verslagjaar gedrukt.

Vanzelfsprekend hebben wij uitvoerig stil gestaan bij de vraag, hoe dit alles heeft kunnen gebeuren. De activiteiten bij BNI worden door Ballast Nedam sedert vele decennia verricht: zij maken deel uit van de kerncompetenties van de onderneming. Ook in het Verenigd Koninkrijk is Ballast Nedam al vele jaren in enkele welomschreven deelmarkten actief. Het in 2001 uitgezette beleid was er juist op gericht om de risico's van de activiteiten in het buitenland versneld te verminderen. In al onze vergaderingen vóór juli 2002 is aan de voortgang van dit proces aandacht besteed. Ook bij de vaststelling van het risicoprofiel van onze portefeuille van activiteiten is stil gestaan, naar wij meenden op een voorzichtige en conservatieve manier, bij de daarin aanwezige neerwaartse risico's. Onze externe accountants zijn bij deze discussies betrokken geweest.

In het verslag van de Raad van Bestuur van het boekjaar 2001 is een paragraaf opgenomen over het bij Ballast Nedam gehanteerde systeem van risicomanagement (blz. 47). Daaruit blijkt hoe zorgvuldig Ballast Nedam pooft om te gaan met het in kaart brengen van deze risico's en zich daartegen zo professioneel mogelijk te wapenen. Ook met commissarissen zijn deze systemen van risicobeheersing besproken. Het is helaas duidelijk geworden, dat deze systemen in de praktijk bij BNI en Ballast plc niet of onvoldoende hebben gewerkt dan wel niet correct zijn toegepast. Dit is naar onze indruk mede te wijten aan een cultuur, waarin risico's onvoldoende zijn onderkend en tegenvallers niet tijdig en in volle omvang van beneden naar boven zijn gemeld. Daardoor is het topmanagement zelf verrast door de aan het licht gekomen tegenvallers. De reactie is geweest dat personen op sleutelposities zijn ontslagen of, indien dat te verdedigen viel, binnen de organisatie zijn verplaatst. Voorts zijn de reorganisaties waartoe aan het eind van 2001 was besloten, in omvang en scherpte geïntensiveerd. Wij verwijzen daarvoor naar het verslag van de Raad van Bestuur.

Ballast Nedam was verheugd dat zij er in 2001 in geslaagd was haar baggeractiviteiten de nagestreefde schaalgrootte te bieden door deze te bundelen met die van HBG. Daardoor was een prachtig bedrijf gecreëerd. Wij hadden de verwachting dat onze baggerdivisie daarmee in een veilige haven was ondergebracht. Door de voor ons onverwachte overname van HBG door het Spaanse Dragados kwam de vraag op, of Ballast Nedam haar calloptie op de aandelen van HBG in de joint-venture kon en diende uit te oefenen. Nadat uiteindelijk HBG in handen kwam van BAM, hebben wij het antwoord op die vraag niet meer behoeven te geven. Als gevolg van de hierboven beschreven verslechtering van onze financiële positie hebben wij daarentegen en tot onze spijt moeten besluiten van onze baggeractiviteiten afscheid te nemen door uitoefening van de ons in de joint-venture overeenkomst gestipuleerde putoptie. Wij hebben gemeend, volgens huidige inzichten van corporate governance, de goedkeuring voor deze desinvestering van een van oudsher tot onze portfolio behorende kernactiviteit van de aandeelhoudersvergadering te moeten vragen. Deze is verleend op 30 september 2002.

Gelukkig hebben onze Nederlandse divisies over het algemeen goede resultaten laten zien. Wij hebben de Raad van Bestuur ondersteund bij zijn inspanningen om voor hen de voorwaarden te scheppen, waaronder zij ook in de toekomst succesvol kunnen opereren.

Hierbij bieden wij u het jaarverslag 2002 aan waarin opgenomen de jaarrekening opgesteld door de Raad van Bestuur en vastgesteld door de Raad van Commissarissen. De jaarrekening is gecontroleerd door KPMG Accountants N.V. te Amstelveen. De accountantsverklaring is in het jaarverslag opgenomen. Wij stellen u voor de jaarrekening goed te keuren. Voorts stellen wij u voor décharge te verlenen aan de (toenmalige) leden van de Raad van Bestuur en van de Raad van Commissarissen voor het door hen in het afgelopen jaar gevoerde beheer respectievelijk gehouden toezicht. In verband met het geleden zware verlies zal geen dividend uitgekeerd kunnen worden.

In het afgelopen jaar heeft de Raad van Commissarissen negen maal – nagenoeg steeds voltallig – met de Raad van Bestuur vergaderd. Daarnaast heeft de Raad ook tussentijds regelmatig schriftelijk informatie over de gang van zaken ontvangen. Voorts heeft de voorzitter van de Raad van Commissarissen met name in de tweede helft van het jaar veelvuldig overleg gevoerd met de voorzitter van de Raad van Bestuur.

Bij de bespreking van het jaarbericht en het halfjaarbericht waren ook de accountants van de vennootschap aanwezig. Voorts heeft de Raad van Commissarissen buiten aanwezigheid van de Raad van Bestuur zijn eigen functioneren, de relatie tot de Raad van Bestuur en de samenstelling van de Raad van Bestuur besproken. Delegaties van de Raad van Commissarissen hebben verschillende overlegvergaderingen met de Centrale Ondernemingsraad bijgewoond en daarnaast ook nog enkele malen informeel overleg met een delegatie van de Centrale Ondernemingsraad gevoerd.

Volgens het rooster van aftreden loopt de huidige zittingsperiode van de commissarissen Van den Hoek, Keitel en Schermer in 2004 af. De algemene vergadering van aandeelhouders heeft het recht personen voor benoeming tot commissaris in deze vacatures aan te bevelen.

In het verslagjaar is de heer Wirken afgetreden als CFO en lid van de Raad van Bestuur. De heer Wirken heeft zich gedurende vele jaren voor Ballast Nedam ingezet, en wij zijn hem daarvoor erkentelijk.

Als CFO is hij opgevolgd door de heer Bruijninx die op 11 februari 2003 tevens is benoemd tot lid van de Raad van Bestuur.

Tenslotte: het afgelopen jaar is voor Ballast Nedam en haar medewerkers uitermate moeilijk geweest.

Als gevolg van de getroffen maatregelen zijn van 350 werknemers de arbeidsplaats vervallen. Vele anderen zijn ook door de reorganisatie geraakt. Meer dan 1200 van onze (oud) werknemers hebben meer dan twee certificaten van aandelen in hun bezit, waarvan de waarde door de gemaakte verliezen aanzienlijk is gedaald. Van allen is zeer veel gevergd. Wederom is gebleken hoe loyaal aan en verbonden met hun bedrijf de werknemers van Ballast Nedam zijn. Wij zijn hen buitengewoon erkentelijk voor hun inspanningen.

De Raad van Bestuur heeft veel kritiek ondervonden, binnen en buiten de onderneming. Dat is gezien de eindverantwoordelijkheid die hij voor de gang van zaken draagt begrijpelijk. Niettemin spreken wij onze waardering uit voor de veerkracht en de inzet, waarmee hij de problemen heeft aangepakt en nog steeds te lijf gaat. Wij ontlenen daaraan en aan de blijvende steun van onze medewerkers het vertrouwen dat Ballast Nedam de noodzakelijke maatregelen neemt om de huidige problemen het hoofd te bieden.

Nieuwegein, 6 maart 2003

Raad van Commissarissen,

P.C. van den Hoek
H-P. Keitel
H.C. Broeksma
C. Izeboud
N. Kroes
M.H.O. Rohr
R.B Schermer

Het aandeel Ballast Nedam

Aandelen

Het aantal uitstaande aandelen bedraagt 10 000 000. Dit aantal is sedert de beursgang in 1994 niet gewijzigd. Van het totale pakket van aandelen Ballast Nedam is 41,5 % gecertificeerd. Certificaten van aandelen Ballast Nedam N.V. zijn genoteerd aan Euronext Amsterdam.

Koersontwikkeling

Het koersverloop was in het verslagjaar als volgt:

Koers op 1 januari 2002	€ 16,00
Hoogste koers (22 april 2002)	€ 24,45
Laagste koers (20 september 2002)	€ 4,51
Koers op 31 december 2002	€ 4,90
Koers op 1 maart 2003	€ 2,80

Aandeelhouders in Ballast Nedam N.V. zijn:

Hochtief AG	48,0%
Stichting Administratiekantoor van aandelen Ballast Nedam	41,5%
Diverse ING-vennootschappen	5,5%
Stichting Werknemersparticipatie	3,0%
Stichting Pensioenfonds Ballast Nedam	2,0%

Met betrekking tot de certificaten van aandelen waren per 31 december 2002 de volgende belangen van 5% of meer gemeld:

- Aviva Plc.
- Driessen Beleggingen B.V.

Dividendbeleid

Uitgangspunt van het dividendbeleid is dat 50% van het nettoresultaat beschikbaar wordt gesteld aan aandeelhouders voor dividenduitkering.

Dividendvoorstel

De Raad van Bestuur stelt onder goedkeuring van de Raad van Commissarissen voor, om overeenkomstig het bovengenoemde dividendbeleid, het dividend te passeren.

Converteerbare achtergestelde obligatielening € 54,4 miljoen

In 1997 vond uitgifte van deze lening plaats met een couponrente van 5% en een conversieprijs van € 57,63 per aandeel. Er heeft geen conversie plaatsgevonden. De lening is inclusief lopende rente in één keer op 9 oktober 2002 afgelost.

Agenda

23 april 2003	Algemene Vergadering van Aandeelhouders
11 september 2003	Publicatie halfjaarcijfers 2003

Informatie

Investor Relations:	A.C. van Haeringen	Public Relations:	mw. A. van Kessel
telefoon	(030) 2 85 41 04	telefoon	(030) 2 85 41 61
telefax	(030) 2 85 49 01	telefax	(030) 2 85 49 00
e-mail	c.van.haeringen@ballast-nedam.nl	e-mail	pr@ballast-nedam.nl



Visie

In 2001 is de volgende visie geformuleerd:

Ballast Nedam zet zich in om een structureel gezond groot nationaal en internationaal opererend bouwconcern te zijn. De portfolio bestaat uit bouwgerelateerde producten en diensten.

Hiervan afgeleid zijn in 2001 onderstaande doelstellingen geformuleerd. Hierbij wordt aangegeven wat de stand van zaken in 2002 was.

Door de beslissing in 2002 om ons grotendeels uit de internationale markten terug te trekken, moet de bovenstaande visie worden beperkt tot de Nederlandse markt.

Doelstellingen

1. Verbetering van de structurele winstgevendheid en mede daardoor vergroting van de aandeelhouderswaarde.
Centraal hierin staat het accent op marktsegmenten, producten en contractvormen met een hogere toegevoegde waarde en de verbetering van het risicoprofiel.

Targets:

- Over een periode van 3 jaar (te rekenen vanaf het jaar 2000) een gemiddelde groei van de winst per aandeel tussen 15 - 20%.
- 15% rendement op eigen vermogen in 2004.

Update 2002

Door de verliezen (in 2002) op de internationale markten is de 3-jaars target niet gerealiseerd. Het eigen vermogen is daardoor ook sterk gereduceerd.

2. Versterking van de reputatie van de onderneming, zowel in de opdrachtgeversmarkt als op de arbeidsmarkt.

Targets:

- Naamsbekendheid: onafhankelijk marktonderzoek (2001) toont een (positieve) naamsbekendheid van 43%; 63% van de respondenten waardeert Ballast Nedam voor de algemene indruk met de kwalificatie goed.
Wij streven er naar onze positie en naamsbekendheid verder te verbeteren.
- Het meest aantrekkelijke bouwbedrijf op de arbeidsmarkt voor afgestudeerden blijven. (Volgens het Intermediair marktonderzoek 2001, was Ballast Nedam dat in 2001).

Update 2002

De drastische ingrepen in de organisatie, het geleden verlies en de parlementaire enquête bouwnijverheid hebben uiteraard niet bijgedragen aan de positieve naamsbekendheid. Toch blijkt (onder andere uit interesse op de arbeidsmarkt) dat de (gezonde) kern van het bedrijf onverminderd aantrekkingskracht heeft voor afgestudeerden. De genomen maatregelen moeten het bedrijf weer gezond maken. Tezamen met de identiteit en cultuur van het concern zal dat de reputatie weer herstellen.

3. Ballast Nedam moet de disciplines in huis hebben voor het integraal oplossen van vaak complexe ruimtelijke problemen. Daarom wordt gewerkt aan de structurele verbetering van de competenties. Dit gebeurt zowel door interne verbreding en verdieping van kennis en kunde als door strategische samenwerking met andere gespecialiseerde bedrijven.

Targets:

- Mede via het interne innovatieprogramma wordt elk jaar een aantal nieuwe technieken en toepassingen op de markt gebracht. De target is om dit hoge niveau minimaal te handhaven. In het verslag wordt hierover in een aparte paragraaf gerapporteerd.
- De doelstelling is verder om in 2002 minimaal twee strategische allianties met gespecialiseerde bedrijven te sluiten.

Update 2002

Wij verwijzen hiervoor naar het hoofdstuk innovatie.

In 2002 is de formalisering van de joint venture Ballast Bauer Funderingstechnieken B.V. voorbereid.

Met de VNG is een samenwerkingsverband aangegaan voor systemen voor afvalwateropvang.

Tevens is er een strategisch samenwerkingsverband (Nederlandse Betonpompen Service B.V.) met

VROB Holding B.V. Met HBG Civiel B.V. is de Reiniging Combinatie Randstad gevormd.

4. Schaal is een strategische factor. Ballast Nedam moet blijven behoren tot de top van de Nederlandse bouwconcerns.

Targets:

- Behoren tot de top vijf van de Nederlandse bouwconcerns.
- De joint venture Ballast Ham Dredging is wat betreft omzet thans nummer 2 van de wereldbaggermarkt. Het bedrijf wil de positie verder uitbouwen.

Update 2002

Ballast Nedam behoort ook in 2002 tot de top vijf.

Zoals hiervoor verklaard (zie paragraaf concernstructuur) is in 2002 het aandeel in Ballast Ham Dredging verkocht.

5. Duurzaamheid van de kwaliteit van een onderneming is voorwaarde voor de continuïteit van haar marktpositie.
Daarom wordt door tal van maatregelen gewerkt aan de structurele verbetering van de interne organisatie.

Targets:

- Implementatie van de saneringen van de buitenlandse activiteiten bij Ballast Nedam International en Ballast plc.
- Succesvol afronden integratieprocessen in de divisies Infra en Bouw en Ontwikkeling.
- Implementatie procesbeheersingprogramma BASICS.
- Invoering concernbrede inkoopstructuur.

Update 2002

De realisatie van de genoemde targets is in 2002 daadkrachtig ter hand genomen. De internationale saneringen lopen conform plan. De integratieprocessen in Infra en Bouw en Ontwikkeling zijn succesvol afgerond. Het BASICS-programma is concernbreed ingevoerd. Dit geldt ook voor de inkoopstructuur.

6. Behoud van de specifieke Ballast Nedam-mentaliteit: grote inzet, sterk oplossingsgericht, durf en onverzettelijkheid.
7. Ballast Nedam is zich bewust van haar maatschappelijke verantwoordelijkheid ten opzichte van de omgeving waarin het concern opereert. Medewerkers worden op ieder niveau bewust gemaakt van de invloed van hun handelen op hen zelf, de onderneming en de omgeving waarin wordt gewerkt.

Update 2002

Er is in het verslagjaar een Interne Gedragscode opgesteld.

Strategische kernpunten 2002 - 2003

In het jaarverslag 2001 (blz. 16-17) is een aantal kernpunten van het beleid geformuleerd. Per punt wordt aangegeven in hoeverre dit in 2002 is gerealiseerd, waarom het beleid wordt gecontinueerd of wordt aangepast.

1. Doelstelling: vergroten van de winstgevendheid door een structureel verbeteringsproces

Beleid 2002:

De onderneming is te kwetsbaar voor risico's in internationale markten. Dat leidt tot een ingrijpend saneringsproces waarin Ballast Nedam zich beperkt tot een aantal (winstgevende) internationale deelsegmenten. De overhead wordt hieraan aangepast.

Ook in het Verenigd Koninkrijk vermindert het concern de risicogevoeligheid door zich in een aantal structureel verliesgevende regio's terug te trekken uit het segment van openbare aanbestedingen.

De marge van de andere onderdelen van het concern stemt tot meer tevredenheid, maar ook hier ligt ons ambitieniveau hoger, zodat de winstgevendheidsdoelstelling blijft gehandhaafd.

Actie in 2002:

De internationale sanering is ingezet, welke leidt tot het uiteindelijk ontmantelen van de divisie Ballast Nedam International. Het besluit is genomen om ons op termijn geheel terug te trekken uit het Verenigd Koninkrijk. Dit gebeurt nadat de lopende reorganisatie het bedrijf verkoopbaar heeft gemaakt. De verdergaande beslissing om deze markt te verlaten, is in de paragraaf concernstructuur verklaard. Het geformuleerde beleid voor de andere divisies is in actie gezet (onder andere het concernbrede BASICS-programma en de nieuwe inkoopstructuur).

2. Doelstelling: Ballast Nedam moet de disciplines bezitten voor het oplossen van vaak complexe ruimtelijke problemen. Ballast Nedam bestrijkt de hele keten van het bouwen. Het beleid is er op gericht om de accenten naar de vóór- en achterkant van deze keten te verleggen.

Beleid 2002:

Schaal blijft een belangrijke factor in de marktverhoudingen. Versterking van de core business blijft daarom doelstelling. In 2002 zullen daartoe wederom acquisities in de Nederlandse markt plaatsvinden. Voor bepaalde specialiteiten en complementaire elementen in het bouwproces zullen strategische allianties worden aangegaan.

Actie in 2002:

Door de verminderde financiële slagkracht is er in 2002 slechts op beperkte schaal geacquireerd (Omnia Plaatvloer B.V. binnen de divisie Industrie en Toelevering en New Engineering B.V. binnen de divisie Ballast Nedam Infra). In 2002 zijn nieuwe grondposities verworven.

3. Doelstelling: verbetering van de inkooppositie

Beleid 2002:

Er is gekozen voor een uitbreiding van Industrie en Toelevering door middel van acquisities. Deze sector rendeert boven het concerngemiddelde, heeft synergiepotentie in relatie tot de uitvoerende bouw en versterkt de inkooppositie. Om deze redenen wordt het beleid voortgezet door middel van verdere acquisities in grondstoffen, eindproducten en toeleverende specialismen.

De concernbrede inkoopstructuur wordt in 2002 ingevoerd. Over het e-business project wordt dit jaar een invoerings- en investeringsbesluit genomen.

Actie in 2002:

Acquisitie van Omnia Plaatvloer B.V. Concernbrede inkoopstructuur succesvol ingevoerd.

De activiteiten op het gebied van e-business zijn voortgezet (pilotprojecten in de woningbouw en project met branchegenoten voor een gezamenlijke aanpak).

- 4. Doelstelling:** vermindering van het aandeel openbare aanbestedingen en verschuiving naar één-op-één opdrachten, langjarige relaties en daarbij passende contractvormen.

Beleid 2002:

Het beleid om ons geleidelijk terug te trekken uit de internationale openbare aanbestedingsmarkt zal worden geïntensiveerd. In het Verenigd Koninkrijk zal het accent nog meer worden gelegd op PFI's (Private Financing Initiatives) en langjarige raamcontracten met opdrachtgevers die ook een betere cashflow genereren.

Actie in 2002:

Het ingezette beleid op dit punt is in 2002 met kracht doorgezet: terugtrekking uit de internationale projectenmarkt, raamcontracten en partnerrelaties met opdrachtgevers. In het Verenigd Koninkrijk heeft Ballast plc succes gehad met het verwerven van PFI-contracten.

- 5. Doelstelling:** vergroting van onze schaal

Beleid 2002:

De beleidsoverwegingen (zie punt 2) blijven onveranderd: versterking van de core business.

Actie in 2002:

Zie punt 2.

- 6. Doelstelling:** de schaal van Ballast Nedam Baggeren moet in de komende jaren worden vergroot door samenwerking met derden.

Beleid 2002:

Ballast Nedam wil via haar deelneming in Ballast Ham Dredging betrokken blijven bij de verdere groei van deze hoogrenderende markt.

Actie in 2002:

Zie paragraaf 'Concernstructuur'; de aandelen in Ballast Ham Dredging zijn gedesinvesteerd ter versterking van de financiële basis van het concern.

Maatschappelijke verantwoordelijkheid

Ondernemen is een maatschappelijke activiteit. Dat legt terecht verplichtingen op, stelt grenzen en vraagt dus om normen en waarden. Ballast Nedam is zich als bedrijf hiervan volledig bewust. Er wordt gewerkt in uiteenlopende politieke systemen, culturen en sociale omstandigheden die vaak afwijken van wat men in Nederland gewend is en wenselijk acht. Het beleid van Ballast Nedam is om zich zoveel mogelijk aan te passen aan de lokale cultuur, maar wel met inachtneming van een aantal basisbeginselen.

Daartoe sluit Ballast Nedam aan bij internationale afspraken:

- International Labour Organisation (ILO).
Deze stelt onder meer de volgende eisen:
 - Arbeid moet vrij gekozen zijn
 - Contractuele vastlegging van de individuele en/of collectieve arbeidsvoorwaarden
 - Geen discriminatie bij het aannemen van personeel
 - Geen kinderarbeid
 - Recht op vereniging
 - Recht op vrije vakbonden en het recht van bonden om namens de werknemers te onderhandelen
 - De beloning moet medewerkers in staat stellen in hun levensonderhoud te voorzien
 - Geen overmatige werktijden.
- Organisatie voor Economische Sociale Ontwikkeling (OESO/OECD):
 - Het respecteren van de mensenrechten
 - Een regelmatige, betrouwbare en relevante verslaglegging op het gebied van financieel en sociaal beleid
 - Tegengaan van dwang- en kinderarbeid, zorg voor veiligheid en gezondheid van medewerkers en het stimuleren en faciliteren van vakbonden en hun werk
 - Investeren in lokale gemeenschappen onder meer door werkgelegenheid te creëren
 - Bijdragen aan duurzame ontwikkeling op het gebied van milieu, die verder gaat dan de wettelijke voorschriften
 - Tegengaan van corruptie
 - Waarborgen van consumentenbelangen zoals productveiligheid, kwaliteit en eerlijke informatievoorziening
 - Het waar mogelijk steunen van of samenwerken met lokale universiteiten
 - Vermijden van oneerlijke concurrentie.

In het besef dat voorlopig nog in veel landen sociaal en cultureel verankerde situaties zullen blijven bestaan, die in strijd zijn met bovengenoemde uitgangspunten, stelt Ballast Nedam zich actief op in het overleg met de Nederlandse regering en andere Nederlandse ondernemingen die in deze landen werken, om ter zake passende en praktische gedragslijnen te ontwikkelen.

Ballast Nedam heeft als eerste Nederlands bouwbedrijf met de International Federation of Building and Wood Workers (IFBWW) en FNV Bouw een internationaal convenant ondertekend over de rechten van medewerkers. Hierin onderschrijft Ballast Nedam onder meer de ILO-afspraken.

De Parlementaire Enquête Commissie Bouwnijverheid heeft aangetoond, dat de branche gedurende een aantal jaren de mededingingregelgeving regelmatig heeft overtreden. Daarbij gaat het met name over onderlinge afspraken ten aanzien van capaciteitsverdeling en prijsvorming. De Raad van Bestuur van Ballast Nedam heeft onmiddellijk na het bekend worden van de eerste signalen hierover (eind 2001) intern maatregelen genomen. Aan alle medewerkers is medegedeeld dat de mededingingsregels strikt moeten worden nageleefd. Op overtreding daarvan staan disciplinaire en eventueel arbeidsrechtelijke sancties. Een interne gedragscode is gereed.

De Nederlandse Mededingingsactiviteit heeft in een viertal gevallen waarbij Ballast Nedam betrokken zou zijn geweest, rapport opgemaakt over mogelijke overtreding van de regelgeving.



Verslag Raad van Bestuur

2002

Het verslagjaar is voor Ballast Nedam een moeilijk jaar geweest. De problemen op de internationale markten en de daarop volgende ingrijpende reorganisaties hebben tot een zwaar verlies geleid. Dit werd nog versterkt door de malaise op de aandelenmarkten, waardoor het pensioenfonds een onderdekking verkreeg. De forse aanvulling die hiervoor noodzakelijk was (38 miljoen Euro) droeg ertoe bij dat het verslagjaar wordt afgesloten met een totaal verlies van 143 miljoen Euro.

Door de verliezen is de financiële positie verzwakt. Dit maakte het noodzakelijk om het aandeel in Ballast Ham Dredging te verkopen.

De drastische sanering leidt ook tot een verlies aan arbeidsplaatsen. Gefaseerd tot 2004 worden in Nederland circa 200 arbeidsplaatsen overbodig. Hiervoor is een Sociaal Plan met de vakbonden overeengekomen.

De Nederlandse bouwnijverheid is in 2002 hevig in beroering gekomen door de Parlementaire Enquête Bouwnijverheid. De effecten hiervan zijn nog niet volledig zichtbaar, maar zullen in elk geval leiden tot een herordening van de markt. Bouwbedrijven zullen zich hieraan in een snel tempo moeten aanpassen. Ballast Nedam heeft intern de noodzakelijke maatregelen genomen om strikt volgens de mededingingsregels te opereren.

Vertragingen in het opstarten van grote projecten en de effecten van de Parlementaire Enquête hebben ook invloed op de prefab sector. Ballast Nedam heeft hier snel op gereageerd door een aantal prefab fabrieken te reorganiseren. De voorzieningen hiervoor zijn ten laste gebracht van het resultaat 2002.

Het verslagjaar werd verder beïnvloed door de dalende conjunctuur. Onzekerheid op de financiële markten, berichten over een groeiende leegstand van kantoren en prijsdruk in de infrastructuur sector versterkten het negatieve sentiment, wat ook zijn uitwerking op de koers van Ballast Nedam had.

De onzekerheden in de markt zijn er in de laatste maanden van het verslagjaar niet minder op geworden. Niet zeker is hoe en wanneer herstel zal plaatsvinden. Het zal wellicht geruime tijd kosten voordat het vertrouwen weer terug is en de bestedingen weer gaan aantrekken. Binnen deze algemene onzekerheden in de markt staat Ballast Nedam in Nederland echter goed gepositioneerd ten opzichte van de concurrentie.

De onzekerheden in de internationale markt dragen echter nog risico's bij de afwikkeling van de nog lopende internationale projecten.

Het verslagjaar stond ook in het teken van het 125-jarig jubileum en de verhuizing naar het nieuwe hoofdkantoor in Nieuwegein. Minister van Economische Zaken mevrouw A. Jorritsma-Lebbink opende op 10 juni het kantoor op voor Ballast Nedam historische grond.

In de volgende paragrafen wordt per sector een overzicht gegeven van markt, strategie, gang van zaken en vooruitzichten.

Infrastructuur Nederland

Infrastructuur Nederland					
x € 1 000 000	2002	2001	2000	1999	1998
Omzet	481	474	367	368	324
Orderportefeuille	509	619	684	314	342
EBITDA	18	19	14	8	5
EBITA	11	12	7	1	(2)
EBIT	11	12	7	1	(2)
EBIT/omzet	2,3%	2,5%	1,8%	0,3%	-0,6%
Werkzaam vermogen	(56)	(31)	27	57	48
Gemiddeld aantal werknemers	1 521	1 469	1 383	1 414	1 448

Markt

Snel en efficiënt transport van personen en goederen blijft van groot economisch belang voor Nederland. De aanleg van grote infrastructuurwerken zoals de HSL-Zuid, de Betuweroute, metroprojecten en andere grond-, weg- en waterbouwkundige projecten past in dit beeld. Aanleg en verbetering van de benodigde infrastructuur met behoud van leefbaarheid en veiligheid zal ook in de toekomst nodig blijken. De civiele bouwsector blijft in het drukbevolkte Nederland voorlopig nog een groeimarkt, ofschoon er zich momenteel een zekere groeivertraging aftekent.

In de afgelopen jaren is de overheid als belangrijke opdrachtgever voortvarend te werk gegaan. Veel projecten zijn inmiddels gegund en in uitvoering genomen. De realisatie van deze werken zal een vijftal jaren vergen. Door groei in aantal en omvang van projecten is het marktvolume sterk toegenomen. Of dit zo zal blijven, hangt voor een belangrijk deel af van de mate waarin vorm kan worden gegeven aan het beleidsvoornemen van de overheid om te komen tot een grotere financiële participatie van het bedrijfsleven. DBMF (design, build, maintain and finance) en publiek private samenwerkingsconstructies (PPS) lijken hiervoor de geëigende middelen. Om één en ander op de noodzakelijke korte termijn te kunnen realiseren zal het nodig zijn dat publieke en private partijen de handen ineenslaan en tot duidelijke afspraken komen.

De lagere overheden zijn als segment de grootste opdrachtgevers in de GWW-sector. In het algemeen gaat het om het ontwerp, de aanleg en het onderhoud van het grond- en straatwerk en wegbeheer. Mede door het karakter van het Investeringsbeleid Stedelijke Vernieuwing (ISV) – stimulering van private partijen – gaan de gedachten van de overheid ook hier meer en meer uit naar publieke private samenwerking. De vraag naar de diensten van ontwikkelende infrabouwers stijgt daardoor. Voorts nemen integrale gebiedsontwikkelingen in aantal en omvang toe.

De organisatorische aanpak van dergelijke integrale projecten zal steeds meer in handen worden gelegd van private partijen. Een complicerende factor wordt gevormd door de Europese aanbestedingsrichtlijnen. Ook in het geval van eigen grondposities moet tot aanbesteding van infrastructuur worden overgegaan als deze later een publieke functie krijgen. De Parlementaire Enquête Bouwnijverheid en de onderzoeken van het Openbaar Ministerie en de NMA naar onregelmatigheden in de bouwsector hebben in 2002 de branche in beroering gebracht en zullen zeker hun effect hebben op de marktwerking.

Strategie

Om de positie van Ballast Nedam Infra op de infrastructuurmarkt in de komende jaren verder te versterken wordt ingespeeld op de marktontwikkelingen.

Eenzijds in de zin van het voor haar rekening nemen van het gehele proces, van initiatief en haalbaarheidsstudies, via ontwerp en realisatie, tot en met onderhoud, eventueel inclusief financiering en exploitatie. Anderzijds door de beschikbaarheid te vergroten van kennis en kunde (technisch, financieel en contractueel) op het brede gebied van de natte en droge infrastructuur.

Ballast Nedam Infra is actief op zowel de regionale markten als op de markt van de grote infrastructurale werken en is hier één van de belangrijke spelers.

Naast de hoofdactiviteit 'natte en droge infrastructuur' richt Ballast Nedam Infra zich op infraspecialiteiten, zoals parkeergarages, funderingstechnieken, specialistisch grondverzet, milieuactiviteiten waaronder de recycling van reststoffen, geluidwering, railbouw, verkeersgeleidingen, diverse onderhoudsactiviteiten en op civiele betonbouwactiviteiten ten behoeve van de procesindustrie en de nutsbedrijven.

Kostenbesparing op bouwprojecten is mogelijk wanneer de bouwonderneming van begin tot einde betrokken is bij het proces. Door vroegtijdige samenwerking is verhoging van de efficiëntie te bereiken waarvan zowel opdrachtgever als opdrachtnemer kunnen profiteren. De pro-actieve, integrale aanpak van Ballast Nedam Infra past perfect in dit beeld. Daarom wordt gestreefd naar dit soort samenwerkingsvormen.

De onderneming levert haar diensten vanuit het hoofdkantoor in Nieuwegein, de vijf regionale Ballast Nedamhuizen in Groningen, Arnhem, Zaanstad, Capelle a/d IJssel, Eindhoven en vanuit de vestigingen van de specialistische bedrijven.

Gang van zaken

Alle deelcontracten van de HSL-Zuid waren in 2002 in uitvoering.

Ballast Nedam Infra neemt in vier van deze deelcontracten deel, te weten:

- Noordelijk Holland
- Zuid-Holland Zuid
- Brabant Noord
- Aansluitingen op de bestaande infrastructuur.

Als onderdeel van de Betuweroute zijn de projecten baanvak 'Zevenaar-Duitse grens' en het baanvak 'Buren-Kesteren' in uitvoering.

Naast de betrokkenheid bij de aanleg van de HSL-Zuid en de Betuwelijn heeft Ballast Nedam Infra in 2002 gebouwd aan de Calandtunnel, de Hemboog, de spoorrenovatie Amersfoort-Apeldoorn, de Vinexlocaties Vleuterweide en Veldhuizen in Vleuten-De Meern, de vijfde baan op Schiphol en het project Tramtunnel Den Haag.

De omzet van Ballast Nedam Infra is in 2002 licht gestegen, terwijl het bedrijfsresultaat licht is gedaald.

Vooruitzichten

Onze marktpositie willen wij de komende jaren handhaven.

De orderportefeuille is goed gevuld, zij het dat de kwaliteit ten aanzien van de kleinere, over de regio's gespreide projecten is teruggelopen als gevolg van het extreem lage prijsniveau in de aanbestedingsmarkt.

Met name als gevolg van het huidige prijsniveau in de markt is de verwachting dat het bedrijfsresultaat het komende jaar onder druk zal staan.

Bouw en Ontwikkeling Nederland

Bouw en Ontwikkeling Nederland					
x € 1 000 000	2002	2001	2000	1999	1998
Omzet	498	540	514	488	432
Orderportefeuille	540	447	432	462	303
EBITDA	16	18	22	19	15
EBITA	13	15	20	16	13
EBIT	12	14	20	16	13
EBIT/omzet	2,5%	2,7%	3,9%	3,3%	3,1%
Werkzaam vermogen	(20)	(40)	(34)	(19)	(26)
Gemiddeld aantal werknemers	1 741	1 649	1 648	1 604	1 513

Markt

De economische neergang heeft in het verslagjaar zijn invloed aangekondigd op de sector bouw en vastgoed voor de komende jaren. Een gunstig renteniveau geeft slechts een voorzichtige tegendruk.

De *utiliteitsmarkt* gaat voorlopig het meest gebukt onder de economische neergang. De ontwikkelingen in de *kantorenmarkt* zijn zorgelijk. Ondanks een sterk teruglopende vraag is in 2002 in de Nederlandse kantorenmarkt het record aantal vierkante meters van circa 2,4 miljoen opgeleverd. Terwijl wordt geschat dat voor 2003 en 2004 ongeveer 1,1 miljoen vierkante meter voor de vraag voldoende zal zijn, worden hier 2 miljoen respectievelijk 1,3 miljoen vierkante meters nieuwbouw verwacht. Het zal duidelijk zijn dat leegstand een probleem zal worden met als gevolg een druk op het huurniveau, waardoor de haalbaarheid van nieuwe ontwikkelingen in gevaar kan komen. Uiteindelijk zal dit moeten leiden tot een nieuw evenwicht in de markt. Creatieve oplossingen zoals het ombouwen van bestaande binnenstedelijke kantoorruimten tot woningbouw of andere functies zal uitkomst moeten bieden. Ook het slopen van bestaand vastgoed ten behoeve van de binnenstedelijke herontwikkeling zal bijdragen aan het terugdringen van de leegstand. Buiten de duidelijk meetbare leegstand is er ook sprake van een groot aantal meters dat in onderhuur wordt aangeboden door voornamelijk bedrijven uit de IT- en telecomsector.

Bestaande *bedrijfsterreinen* op goede zichtlocaties worden momenteel in veel gevallen opgewaardeerd naar kantorenlocaties of locaties met gedeelde functies. Hierdoor ontstaat een groot tekort aan laagwaardige en kleinschalige bedrijventerreinen. Met het oog op de economische situatie kan worden verwacht dat de ontwikkeling van bedrijventerreinen eerder zal aantrekken dan de overige sectoren. Bij de hoogwaardige bedrijventerreinen groeit de behoefte aan parkmanagement, waaronder beveiliging. In tegenstelling tot de kantorenmarkt is in de winkelmarkt zeer weinig sprake van het op risico realiseren van projecten. Dit heeft tot gevolg dat de huidige economische ontwikkelingen niet leiden tot grootschalige leegstand in het winkelsegment. Vanzelfsprekend zal het aantal nieuwe investeringen lager liggen dan in voorgaande jaren.

In de *woningbouw* is de productie nog altijd niet op het gewenste niveau waardoor er nog altijd een grote vraag blijft naar woningen. In tegenstelling tot voorgaande jaren is de vraag naar woningen in het hogere segment afgenomen. Woningen vanaf 400.000 Euro staan aanzienlijk langer te koop en worden vaak onder de vraagprijs verkocht. Gemiddeld stijgen de huizenprijzen nog altijd. Ook al is de vraag nog altijd hoog toch is het de verwachting dat de productie voor de komende drie nog op een te laag niveau zal liggen. Het is wel de verwachting dat de productie in de jaren hierna weer voorzichtig aantrekt.

Naast de vraag naar koopwoningen stijgt ook de vraag naar huurwoningen in het hogere segment aanzienlijk, mede omdat de doorstroming naar koopwoningen erg laag is. De meningen over de vertraging van de doorstroming lopen uiteen. Enerzijds wordt gewezen naar de vertraging in de woningproductie, anderzijds naar het feit dat de huidige huurders – gezien de economische vooruitzichten – voorlopig blijven zitten.

De traagheid van de procedures rond de ontwikkeling van de Vinexlocaties en binnenstedelijke herontwikkelingen zijn ondanks inspanningen door het vorige kabinet, nog altijd onderwerp van gesprek. Met name bij gemeenten is sprake van trage besluitvorming, langdurig overleg en onvoldoende gekwalificeerd personeel. Met de komst van het nieuwe kabinet heeft het vaststellen van de 5e nota Ruimtelijke Ordening enige vertraging opgelopen. De rigide contouren en de grote bemoeienis van de centrale overheid worden door de politiek opnieuw tegen het licht gehouden. Nu reeds is duidelijk dat er veel meer verantwoordelijkheid bij de lokale overheden zal komen te liggen waardoor beter tegemoet kan worden gekomen aan de regionale en lokale belangen.

Algemeen wordt voor 2003 een productie verwacht die rond het niveau van 2002 zal liggen (circa 60.000 woningen).

Strategie

Ballast Nedam Bouw en Ontwikkeling (BNBO) bestaat uit twee operationele werkmaatschappijen te weten Ballast Nedam Bouw (BNB) en Ballast Nedam Ontwikkelingsmaatschappij (BNO).

Ballast Nedam Bouw is onderverdeeld in zeven regionale bouwbedrijven en één landelijk bedrijf: Speciale Projecten, voor projecten met een verhoogd risicoprofiel. Verder zal een drietal kortgeleden aangekochte bouwbedrijven op termijn in de regionale structuur worden gevoegd. De regionale bedrijven zijn actief in woningbouw, utiliteitsbouw, planontwikkeling en kleinschalige projectontwikkeling; onderhoud en renovatie vallen onder Bouwborg. Ballast Nedam Ontwikkelingsmaatschappij is actief in de landelijke, grootschalige projectontwikkeling.

Om de klant te bedienen met een totaal oplossing, zijn het ontwikkelingsbedrijf en het bouwbedrijf binnen één divisie gebracht. Hierdoor wordt optimaal gebruik gemaakt van de onderlinge synergie. Grote complexe projecten vereisen een integrale aanpak waarbij ook de infrastructuur een belangrijke rol speelt. De beide divisies Ballast Nedam Bouw en Ontwikkeling en Ballast Nedam Infra werken hiertoe intensief samen.

Naast het bieden van integrale oplossingen richt het bedrijf zich op het aanbieden van lange termijn diensten. Binnen het bouwbedrijf geeft de Bouwborgformule hier invulling aan en binnen het ontwikkelings-bedrijf zijn capaciteiten als financial engineering en exploitatiemanagement ontwikkeld. Door deze combinatie kunnen projecten aangeboden worden waarin ontwerp, bouw, onderhoud, exploitatie en financiering zijn inbegrepen. Dit gebeurt onder andere bij scholen en woon/zorg complexen.

Om in te spelen op de ontwikkeling dat de grote professionele opdrachtgevers in een steeds vroeger stadium contacten leggen met ontwikkelende bouwers om hun risico's beter te spreiden en zich te richten op hun kernactiviteiten, stuurt BNBO aan op structurele relaties met woningbouwcorporaties en professionele beleggers.

Bovenstaande strategie maakt duidelijk dat de waardeketen zowel naar voren als naar achteren verlengd wordt, waardoor de afhankelijkheid van openbare aanbestedingen wordt teruggebracht.

Gang van zaken

De omzet over het verslagjaar bleef achter bij de verwachtingen. Dit werd grotendeels veroorzaakt door vertragingen in de ontwikkeling van grootschalige woningbouwprojecten. Ambtelijke procedures rondom de ontwikkeling van Vinexlocaties blijven de omvang van de woningbouwproductie in Nederland negatief beïnvloeden. De resultaten over het jaar 2002 waren conform de verwachtingen.

Binnen *Ballast Nedam Ontwikkelingsmaatschappij* wordt veel energie gestoken in enkele nieuwe ontwikkelingsconcepten die in voorgaande jaren zijn opgestart. Vorstelijk Wonen is de nieuwe benaming van het concept Life Cycle Projects, een woon/zorgformule waarbinnen zorg en diensten worden aangeboden, gebaseerd op de wens en behoefte van (vooral) oudere bewoners.

Binnenstedelijke herontwikkeling blijft een uitdagend proces waar de concrete resultaten vooralsnog uitblijven. BNBO richt zich daarom op verdergaande samenwerking met woningcorporaties.

In 2002 is na langdurige processen een begin gemaakt met de realisatie op de belangrijkste woningbouw locaties voor BNO. In Vleuterweide is het eerste deelproject van 89 woningen in de verkoop gegaan met een veelbelovend resultaat. In Maarssen is op de stationslocatie de realisatie van een grootschalige woningbouwontwikkeling begonnen. In de eerste week van 2003 is de samenwerking met de gemeente Eindhoven voor de ontwikkeling van 900 woningen in de nieuw te bouwen wijk Tongelrese Akkers definitief tot stand gekomen.

De ontwikkeling van Delft Spoorzone verloopt naar verwachting waarbij naast de samenwerking met de gemeente Delft, nauw met NS Vastgoed wordt samengewerkt om tot een integrale ontwikkeling van infrastructuur en vastgoed te komen.

Ballast Nedam Bouw heeft in 2002 al haar activiteiten op het gebied van onderhoud en renovatie gebundeld onder de formule Bouwborg. Op deze manier ontstaat naast de efficiencyvoordelen de mogelijkheid om landelijk werkende opdrachtgevers standaarddiensten aan te bieden.

De bouw van grootschalige projecten zoals de bouw van de complexe woontoren Westpoint, Tilburg, met 47 verdiepingen de hoogste woontoren van Nederland, verloopt voorspoedig. Op dit project worden de efficiënte bouwtechnieken van woningbouw gecombineerd met de specifieke hoogbouwkennis uit de utiliteitsbouw, een unicum in de Nederlandse bouw. Ondanks de zwaar onder druk staande markt werd een begin gemaakt met enkele spraakmakende projecten zoals het woonwinkel complex Carnisse Veste te Barendrecht en het Prinsenhof in het Beatrixkwartier in Den Haag.

In Hellevoetsluis is met de realisatie gestart van enkele, in eigen beheer ontwikkelde en aan het water gelegen woningbouwprojecten.

Het afgelopen jaar is BNBO in staat geweest haar grondposities uit te breiden naar circa 315 hectare, bestaande uit posities in eigendom, optiecontracten en bouwrechten. Deze grondposities vormen een ontwikkelpotentieel van 8.000 woningen, 330.000 vierkante meter kantoren en 160.000 vierkante meter overige commerciële ruimten.

Vooruitzichten

BNBO heeft vertrouwen in de omzet en resultaten voor 2003. Op het gebied van utiliteitsbouw is de orderportefeuille goeddeels gevuld en een significant aantal woningbouwprojecten wordt opgestart uit ontwikkelingen in eigen beheer. Het jaar 2003 zal dan ook sterk in het teken staan van het veiligstellen van winstgevendende omzet van de daarop volgende jaren.

BNBO ziet de toekomst met vertrouwen tegemoet. Een efficiëncyslag binnen de organisatie heeft op het juiste moment plaatsgevonden en er is beschikking over een gezonde hoeveelheid commerciële posities die tegenwicht kunnen bieden aan de economische teruggang. Met een goede landelijke dekking en veel aandacht voor productontwikkeling worden veranderingen binnen de bouwbranche met vertrouwen tegemoet gezien.

Ballast Nedam Bouw en Ontwikkeling verwacht voor 2003 ondanks de economische ontwikkelingen een gelijkblijvende omzet met een stijgende EBIT.

Industrie en Toelevering

Industrie en Toelevering					
x € 1 000 000	2002	2001	2000	1999	1998
Omzet	207	202	168	178	156
Orderportefeuille	67	62	64	50	50
EBITDA	13	22	22	21	19
EBITA	4	14	14	15	12
EBIT	3	14	14	15	12
EBIT/omzet	1,2%	6,7%	8,5%	8,2%	7,9%
Werkzaam vermogen	101	106	93	72	72
Gemiddeld aantal werknemers	1 039	1 048	947	894	780

Markt

De dalende trend in de bouwindustrie werkt ook door in de toeleverende industrie. Na het topjaar 2000 zijn volumes in zowel 2001 als 2002 gedaald. De dalende marktvrage bij een gelijkblijvend aanbod geeft een toenemende druk op het prijsniveau.

Ballast Nedam Industrie en Toelevering is actief in drie product-markt-combinaties: grondstoffen, prefab betonproducten en specialistische technieken.

Door de restrictieve concessieverlening en toenemende milieueisen ontstaat een beperktere beschikbaarheid van primaire bouwgrondstoffen in de nabije toekomst. Door de acquisities en uitbreidingen van de afgelopen jaren is de groep grondstoffen een volwaardige partner op de Nederlandse en Belgische markt. De Industrie en Toelevering bedrijven beschikken over productie-, handels- en transportfaciliteiten en kunnen de gehele range producten leveren die op genoemde markten worden gevraagd.

De prefab beton productenindustrie maakt een integraal onderdeel uit van het bouwproces. Kortere bouw tijden, gebrek aan ruimte op de bouwplaats, werkomstandigheden en gebrek aan geschoold personeel zullen de toepassing van industrieel vervaardigde producten nog sterker doen toenemen. Door een succesvolle integratie van processen van bouwen en toeleveren heeft Ballast Nedam als bouwer in de markt een voorsprong.

Door de productgroep specialistische technieken worden interessante niche markten bediend, betonrenovaties, voorspan systemen en aanverwante technieken. Mede op grond van innovatief denken hebben de Ballast Nedam Industrie en Toelevering bedrijven in de te onderscheiden markten een sterke positie.

Strategie

De activiteiten van Ballast Nedam Industrie en Toelevering worden decentraal aangestuurd en geleid door ervaren ondernemers.

Centraal staat waardecreatie op de activiteiten. In de portfolio zit een aantal activiteiten, met name in de betonproducten, dat niet aan deze doelstelling voldoet. Deze activiteiten zullen worden geherstructureerd c.q. gededesinvesteerd. De productgroep betonproducten bevindt zich in een periode van herstructurering en consolidatie. Voor de productgroepen grondstoffen en specialiteiten is de strategie gericht op verdergaande groei.

Gang van zaken

Grondstoffen

Door uitbreidingen in voorgaande jaren is de positie voor de langere termijn duidelijk versterkt. Dit heeft geresulteerd in een toename van de omzet met 40 procent ten opzichte van vorig jaar. Ook dit jaar zijn er grote investeringen gepleegd in de uitbreiding van groevematerialen ter versterking van de grondstoffenpositie op lange termijn.

Mortel en species

Medio 2002 is onze dochtermaatschappij Transportbeton verkocht. Hiermee heeft Ballast Nedam zich, als relatief kleine speler, teruggetrokken uit de markt voor mortel en species.

Prefab betonproducten

De omzetten in de prefab beton zijn, na jaren van groei, door een stagnerende bouwmarkt gestabiliseerd. Vanwege toenemende overcapaciteit in deze sector is prijserosie voelbaar. Door de overname van Omnia Plaatvloer B.V. te Coevorden heeft Ballast Nedam Industrie en Toelevering haar pakket aan bouwelementen verbreed met prefab systeenvloeren. Het strategisch herpositioneren van een aantal bedrijven in deze sector heeft door de toenemende overcapaciteit hogere prioriteit gekregen. Hiervoor zijn aanzienlijke reorganisatievoorzieningen getroffen.

Specialistische technieken

De bedrijven zijn autonoom in omzet gegroeid. In de betonreparatiesector is de regionale spreiding vergroot door de uitbreiding met Renoton in de regio Utrecht.

In de voorspanttechnieken is de integratie van Spanstaal met Spankern afgerond. Dit heeft geresulteerd in een omzettoename die gepaard gaat met hoge orderportefeuilles die goede verwachtingen geven voor de komende jaren.

Totaal

De omzet is licht gestegen. De EBIT is ten opzichte voorgaande jaren sterk teruggelopen. Goede resultaten in de grondstoffen en specialistische technieken zijn tenietgedaan door hoge verliezen bij een aantal werkmaatschappijen in de prefab beton. Daarnaast zijn aanzienlijke voorzieningen getroffen voor herstructurering van deze verliesgevendende activiteiten.

Vooruitzichten

De goede positie in de verschillende markten en de ingezette herstructurering van verlieslatende activiteiten geven voldoende mogelijkheden, ook in een stagnerende markt, voor een goed resultaat. De doelstelling is om binnen twee jaar de EBIT te doen toenemen naar 7 procent van de omzet.

Bouw Internationaal

Bouw Internationaal					
<i>x € 1 000 000</i>	2002	2001	2000	1999	1998
Omzet	329	320	270	265	523
Orderportefeuille	340	494	604	215	194
EBITDA	(97)	(30)	9	(4)	31
EBITA	(103)	(35)	4	(12)	22
EBIT	(103)	(35)	4	(12)	22
EBIT/omzet	-31,2%	-10,9%	1,3%	-4,6%	4,2%
Werkzaam vermogen	2	69	148	155	176
Gemiddeld aantal werknemers	760	809	1 481	1 636	2 665

Markt

Het economische en politieke klimaat in de landen buiten Europa waar Ballast Nedam International actief was, is dit jaar verder verslechterd.

Het drastisch beperken van risico's heeft ertoe geleid dat er dit jaar geen projecten meer zijn aangenomen in de internationale beton- en waterbouwmarkt.

Strategie

Zoals bij de presentatie van de halfjaarcijfers is medegedeeld, zal Ballast Nedam International als zelfstandige divisie in de toekomst worden opgeheven. Ballast Nedam zal haar internationale activiteiten drastisch beperken tot het uitvoeren van slechts enkele internationale specialistische activiteiten, met beperkt risico, vanuit de Nederlandse divisies.

Gang van zaken

Aan het eind van 2002 had Ballast Nedam International nog vijf grote projecten in uitvoering, te weten:

- Hogesnelheidslijn in Taiwan
- Tuibrug in Maleisië
- LNG-steiger in India
- Basculebrug in de Verenigde Staten (Florida)
- Lightrail in Ierland (Dublin).

Inmiddels is begin 2003 het project in Maleisië beëindigd. De andere projecten zullen tussen medio 2004 en begin 2005 zijn afgebouwd. Daarna worden de resterende (beperkte) specialistische internationale activiteiten overgeheveld naar de Nederlandse divisies.

Bouw Verenigd Koninkrijk

Bouw Verenigd Koninkrijk					
<i>x € 1 000 000</i>	2002	2001	2000	1999	1998
Omzet	568	582	629	570	452
Orderportefeuille	377	544	465	446	390
EBITDA	(64)	(30)	3	5	3
EBITA	(67)	(32)	1	4	2
EBIT	(67)	(32)	1	4	2
EBIT/omzet	-11,9%	-5,5%	0,2%	0,6%	0,5%
Werkzaam vermogen	(48)	(46)	2	(32)	(9)
Gemiddeld aantal werknemers	1 251	1 355	1 419	1 435	1 437

Markt

Hoewel ook het Verenigd Koninkrijk met een economische groeivertraging te kampen heeft, lijkt de Britse economie meer van haar kracht te hebben behouden dan de economieën op het vaste land van Europa. Mede hierdoor heeft de Britse bouwsector het in 2002 prima gedaan. De groei bedroeg afgelopen jaar ruim 7%. De vooruitzichten voor de komende jaren zijn goed, met een verwachte groei van 6% voor de bouwsector als totaal. De hoogste groei wordt daarbij verwacht in de infrastructuur en het onderhoud aan gebouwen. De utiliteitsbouw – de belangrijkste markt voor Ballast plc – zal naar verwachting met zo'n 4,5% per jaar groeien. Dit is de resultante van enerzijds een tegenvallende groei in het werk voor de private sector en anderzijds een aanhoudend sterke groei van het werk voor de Britse overheid, die zich genoodzaakt ziet decennia van onderinvestering goed te maken. Ten gevolge van deze inhaalslag zal vooral de PFI markt in de komende jaren onverminderd blijven groeien.

Strategie

Ballast plc is als utiliteitsbouwer actief in vrijwel het gehele Verenigd Koninkrijk. De afgelopen jaren heeft het bedrijf zich met succes steeds meer gericht op het Private Finance Initiative (PFI) programma van de Britse overheid. Ballast plc neemt in deze projecten deel als bouwer, als aandeelhouder en als aanbieder van facility management. PFI projecten genereren gemiddeld zo'n 25 jaar stabiele inkomsten tegen aantrekkelijke marges. Binnen de PFI markt zijn onderwijsprojecten inmiddels uitgegroeid tot één van de belangrijkste segmenten. Ballast plc behoort juist in dit segment tot een van de prominente spelers.

Een ander strategisch speerpunt van Ballast plc is het ontwikkelen van langdurige samenwerkingsverbanden met cliënten. Deze zogenoemde 'partnerships' bieden de mogelijkheid om aan de klant meer toegevoegde waarde te bieden hetgeen voor Ballast plc betere marges en een constante orderstroom oplevert. Partnerships bestaan inmiddels met Pfizer, Sainsbury's, Asda Stores en British Aerospace.

Ondanks de hierboven beschreven verschuivingen naar aantrekkelijker marktsegmenten was Ballast plc in 2002 nog voor een aanzienlijk deel afhankelijk van traditionele, op prijs binnengehaalde contracten. Dit deel van Ballast plc's activiteiten is al langer niet - of onvoldoende - winstgevend. Gaande de reeds in 2001 geïnitieerde reorganisatie moest het nieuwe management van Ballast plc in de eerste helft van het jaar al concluderen dat het pad naar winstgevendheid hier nog lang niet hervonden was. In een aantal gevallen, met name in de zuidelijke regio's, bleken de problemen dieper geworteld dan eerder gedacht.

Naar aanleiding hiervan heeft Ballast Nedam moeten concluderen dat twee beslissingen onvermijdelijk waren:

- De traditionele bouwactiviteiten aanzienlijk drastischer saneren dan eerder voorgenomen. Om definitief af te rekenen met de projectrisico's in de twee regio's in het zuiden van Engeland zijn de activiteiten daar zeer sterk ingekrompen, waarbij het schrappen van zo'n 250 arbeidsplaatsen helaas onvermijdelijk was. Door de veel kleinere schaal is deze inmiddels gecombineerde regio nu gereduceerd tot een overzichtbaar volume (een kwart van het volume van een jaar geleden) aan kwalitatief goede opdrachten. Het in hevige prijsconcurrentie binnenhalen van opdrachten kan voortaan achterwege blijven.
- Verder zal Ballast Nedam zich op termijn volledig terugtrekken uit het Verenigd Koninkrijk. Reden hiervoor is dat de resterende Engelse activiteiten niet voldoende schaal hebben als volwaardige tweede thuismarkt voor Ballast Nedam. Totdat Ballast plc definitief kan worden overgedragen aan een nieuwe moeder, zal Ballast Nedam doorgaan met actief ondersteunen en verder gezond maken van het bedrijf.

In aanvulling op bovenstaande maatregelen werden gedurende 2002 op vele andere punten vooruitgang geboekt.

Het supply chain management werd drastisch gestroomlijnd. In de meeste gevallen wordt er nu gewerkt met vaste onderaannemers en leveranciers waarvan betrouwbaarheid en kwaliteit onomstotelijk zijn bewezen. Er werd een nieuwe management informatiesysteem geïmplementeerd en rapportagelijnen werden herzien.

Gang van zaken

2002 was een uitzonderlijk moeilijk jaar voor Ballast plc. In het kader van het reeds in 2001 ingezette reorganisatietraject daalde de omzet met 2,4% tot 568 miljoen Euro.

De resultaten in de noordelijke regio's evenals de PFI divisie en overige activiteiten ontwikkelden zich naar tevredenheid. Dit werd echter volledig tenietgedaan door verliezen in de zuidelijke regio's en de additionele voorzieningen die in het kader van de nieuwe reorganisatieronde moesten worden getroffen.

Vooruitzichten

Vooraf door de drastische inkrimping van de activiteiten in het zuiden van het Verenigd Koninkrijk zal de omzet in 2003 circa 30% lager uitkomen dan in 2002. Omdat het risicoprofiel van het bedrijf hiermee sterk verbeterd is en omdat de orderportefeuille van goede kwaliteit is, mag verwacht worden dat Ballast plc in 2003 een sterke verbetering van het resultaat zal laten zien. In de jaren daarna wordt een verdere groei van de winstgevendheid verwacht wanneer steeds meer de vruchten worden geplukt van met name de investeringen in PFI posities.

Baggeren

Baggeren					
<i>x € 1 000 000</i>	2002	2001	2000	1999	1998
Omzet	220	206	147	127	211
Orderportefeuille	-	323	411	194	184
EBITDA	100	40	33	30	34
EBITA	82	21	15	12	19
EBIT	79	20	15	12	19
EBIT/omzet	35,9%	9,6%	9,9%	9,4%	8,8%
Werkzaam vermogen	-	127	134	90	90
Gemiddeld aantal werknemers	-	713	549	515	540

Markt

De baggerindustrie heeft een aantal zeer goede jaren achter de rug. Dit was vooral te danken aan de gunstige economische omstandigheden en de snel groeiende wereldhandel in de jaren negentig. Sindsdien heeft de wereldeconomie het moeilijk gekregen. Het door velen verwachte snelle herstel van de in 2000 begonnen economische teruggang is helaas totnogtoe uitgebleven. Concrete tekenen van herstel zijn tot op heden niet voldoende zichtbaar. Oplopende politieke spanningen in de wereld vormen daarnaast een belangrijke bron van onzekerheid.

De verslechterde economische situatie zal, met name wanneer een snel en overtuigend herstel nog langer uitblijft, op de middellange termijn zeker negatieve gevolgen hebben voor de baggerindustrie. Wereldhandel, scheepvaart, vliegverkeer en industrie zullen immers minder groeien waardoor de noodzaak om te investeren in havens en de creatie van nieuwe ruimte door landaanwinning vermindert. Daarnaast heeft een zwakkere economie vanzelfsprekend een drukkend effect op de budgetten die beschikbaar zijn voor deze investeringen.

Op de langere termijn ziet de vraagkant van de baggermarkt er echter onverminderd goed uit. De groeiende wereldbevolking en de mede daardoor veroorzaakte structurele groei van transport en economie staan in combinatie met een aantal additionele factoren – zoals bijvoorbeeld een stijgende zeespiegel – garant voor een gezonde orderstroom tot in de verre toekomst.

Strategie

Nadat met de fusie tussen Ballast Nedam Baggeren en HBG's baggerdochter HAM in november 2001 één van Ballast Nedam's belangrijkste strategische doelstellingen – schaalvergroting van de baggeractiviteiten – was bereikt, viel redelijkerwijs te verwachten dat 2002 een wat rustiger jaar zou worden.

De aankondiging dat HBG zou worden overgenomen door het grote Spaanse bouw- en servicesbedrijf Grupo Dragados maakte al begin februari een einde aan deze verwachting. In de weken daarna volgde overleg met HBG's nieuwe moeder over haar plannen met Ballast Ham Dredging (BHD) en de eventuele consequenties daarvan voor Ballast Nedam. Nog tijdens dit overleg werd Dragados halverwege april zelf het doelwit van een transactie die in praktisch opzicht een vijandige overname behelsde door het – eveneens Spaanse – bouwconcern ACS. Hierdoor ontstond er een situatie waarin het moeilijk in te schatten was wat er op termijn met Dragados en haar nieuwe dochter HBG zou gebeuren en wie er uiteindelijk verder zou beslissen over de toekomst van de baggeractiviteiten. Voor Ballast Nedam bood dit alles te weinig aanknopingspunten om te veronderstellen dat de onafhankelijke positie van BHD en de positie van Ballast Nedam als minderheids-

aandeelhouder gewaarborgd waren. Ballast Nedam achtte het niet verantwoord om langer af te wachten en besloot om op grond van de zogenaamde 'change of control' clausule in het fusiecontract – de zogeheten calloptie – HBG te verzoeken haar belang in BHD ter overname aan te bieden. Omdat HBG de rechtmatigheid van het verzoek betwistte, werd overeengekomen gezamenlijk een arbitrageprocedure bij het Nederlands Arbitrage Instituut aanhangig te maken.

Begin juni werd bekend dat het Nederlandse BAM NBM HBG van Dragados zou overnemen. Nadat het stof rondom HBG enigszins was opgetrokken, wist deze nieuwe combinatie de zorgen van Ballast Nedam over de toekomst van BHD wèl weg te nemen. In augustus besloot Ballast Nedam daarom de calloptie in te trekken.

Vanwege de slechte prestaties van de internationale en Engelse bouwactiviteiten besloot Ballast Nedam zich op termijn terug te trekken uit het buitenland en zich voortaan te focussen op de activiteiten in Nederland. De samenhang van baggeren met de overige activiteiten was hierdoor twijfelachtig geworden. Tevens vroeg de versterking van de financiële basis van het concern extra middelen. Op grond daarvan viel in augustus het besluit om de tijdens de fusie overeengekomen putoptie - het onvoorwaardelijke recht van Ballast Nedam om haar 33 1/3 belang in BHD voor een bedrag van 210 miljoen Euro aan HBG te verkopen – uit te oefenen. De transactie is inmiddels afgerond met een boekwinst van 60 miljoen Euro, waarmee een einde is gekomen aan Ballast Nedam's aanwezigheid op de baggermarkt.

Engineering

Markt

Ten dienste van haar werkmaatschappijen beschikt Ballast Nedam over een eigen multidisciplinair ingenieursbureau. Advies- en ontwerpdiensten worden geleverd in alle fasen van bouwprojecten.

Daarnaast levert Ballast Nedam Engineering diensten op de externe markt, mede ter vergroting van het bouwvolume van de werkmaatschappijen van Ballast Nedam.

Strategie

Als gevolg van de reorganisatie van Ballast Nedam worden de ontwerpwerkzaamheden op de internationale markt sterk verminderd, waardoor het accent komt te liggen op de activiteiten van de Nederlandse werkmaatschappijen.

De engineering- en consultancy-activiteiten van Ballast Nedam Engineering, T&O, het ontwerp bureau van Ballast Nedam Infra en New Engineering zijn daarom samengevoegd tot een nieuw ingenieursbureau: Infra Consult + Engineering. Dit nieuwe bureau maakt deel uit van Ballast Nedam Infra.

Behalve op de Nederlandse markt zal Infra Consult + Engineering zich ook op de externe markt begeven.

Gang van zaken

In 2002 heeft Ballast Nedam Engineering een aanzienlijke bijdrage geleverd aan een aantal projecten op het gebied van de railinfrastructuur, zowel nationaal als internationaal.

Gewerkt werd aan het conceptueel ontwerp en het detailontwerp van een groot aantal projecten waaronder de diverse HSL-clusters, de Betuwelijn, het Tramkomproject in Den Haag, de light rail Groningen, de aanleg van een hogesnelheidslijn in Taiwan en een light rail project in Ierland.

Ballast Nedam Engineering was voorts betrokken bij een groot aantal plannen, inschrijvingen en werken in uitvoering op het gebied van de civiele techniek in binnen- en buitenland zoals de magneetzweeftreinprojecten Rondje Randstad, de Zuiderzeelijn en het LNG-project in India.

Op het gebied van bouwkundige engineering is geadviseerd voor het Euroborgcomplex te Groningen, voor de uitbreiding van het biomedische bedrijf Centocor te Leiden en voor een tramremise te Alphen aan de Rijn.

Ballast Nedam Engineering heeft in 2002 diverse studies verricht, zoals voor:

- het ontwikkelen van een risicomangement-tool
- het onderzoek naar toepassingen voor een draagbare computer op de bouwplaats
- het project 'Vitale Stad' van Habiforum (Kennisnetwerk voor Meervoudig Ruimtegebruik).

Financiële resultaten

Omzet en bedrijfsresultaat

De omzet bedroeg 2 307 miljoen Euro en was in lijn met voorgaand jaar.

Omzet x € 1 000 000	2002	2001	2000	1999	1998
Infrastructuur Nederland	481	474	367	368	324
Bouw en Ontwikkeling Nederland	498	540	514	488	432
Industrie en Toelevering	207	202	168	178	156
	1 186	1 216	1 049	1 034	912
Bouw Internationaal	329	320	270	265	523
Bouw Verenigd Koninkrijk	568	582	629	570	452
Baggeren	220	206	147	127	211
Overig	4	2	3	2	(30)
Totaal	2 307	2 326	2 098	1 998	2 068

Het verslagjaar stond in het teken van de ingrijpende reorganisatie van de internationale activiteiten. Voorzieningen zijn getroffen voor de afronding van een aantal langlopende projecten en de afbouw van Ballast Nedam International. De sanering en de reorganisatie van de verliesgevende zuidelijke regio's van Ballast plc bepaalden het negatieve resultaat van Bouw Verenigd Koninkrijk.

De daling in het resultaat van Industrie en Toelevering is het gevolg van de gestarte efficiency-operatie in de prefab sector.

Het resultaat van Baggeren bestaat uit een resultaat uit normale bedrijfsuitoefening van 19 miljoen Euro en een boekwinst van 60 miljoen Euro op de verkoop van het aandeel in Ballast Ham Dredging.

In Overig is opgenomen de bijdrage in het pensioenfonds van 38 miljoen Euro.

EBIT x € 1 000 000	2002	2001	2000	1999	1998
Infrastructuur Nederland	11	12	7	1	(2)
Bouw en Ontwikkeling Nederland	12	14	20	16	13
Industrie en Toelevering	3	14	14	15	12
	26	40	41	32	23
Bouw Internationaal	(103)	(35)	4	(12)	22
Bouw Verenigd Koninkrijk	(67)	(32)	1	4	2
Baggeren	79	20	15	12	19
Overig	(57)	(16)	(13)	(14)	(4)
Totaal	(122)	(23)	48	22	62

Marge	2002	2001	2000	1999	1998
Infrastructuur Nederland	2,3%	2,5%	1,8%	0,3%	-0,6%
Bouw en Ontwikkeling Nederland	2,5%	2,7%	3,9%	3,3%	3,1%
Industrie en Toelevering	1,2%	6,7%	8,5%	8,2%	7,9%
	2,2%	3,3%	3,9%	3,1%	2,5%
Bouw Internationaal	-31,2%	-10,9%	1,3%	-4,6%	4,2%
Bouw Verenigd Koninkrijk	-11,9%	-5,5%	0,2%	0,6%	0,5%
Baggeren	35,9%	9,6%	9,9%	9,4%	8,8%
Totaal	-5,3%	-1,0%	2,3%	1,0%	3,0%

Nettoresultaat

De rentelasten namen toe als gevolg van de financiering gedurende het jaar van de verliezen. De belastingdruk nam in het verslagjaar sterk af door de pensioenbijdrage en de verliezen in het buitenland. De berekende vennootschapsbelasting had grotendeels betrekking op niet verrekenbare buitenlandse belastingen.

Nettoresultaat <i>x € 1 000 000</i>	2002	2001	2000	1999	1998
EBIT	(122)	(23)	48	22	62
Rentebaten en -lasten	(13)	(9)	(14)	(12)	(10)
Resultaat voor belasting	(135)	(32)	34	10	52
Belastingen	(8)	(18)	(12)	(1)	(4)
Nettoresultaat	(143)	(50)	22	9	48

Orderportefeuille

De orderportefeuille van de Nederlandse divisies is in lijn met vorig jaar. De orderportefeuille van Bouw en Ontwikkeling nam met 93 miljoen Euro toe. De daling in de orderportefeuille van Infrastructuur Nederland was het gevolg van een aantal omvangrijke meerjarige contracten die in 2001 waren verworven en in 2002 gedeeltelijk zijn uitgevoerd.

De totale orderportefeuille is met 656 miljoen Euro gedaald tot 1 833 miljoen Euro als gevolg van de verkoop van het aandeel in Ballast Ham Dredging en het beleid ten aanzien van de internationale activiteiten.

Orderportefeuille <i>x € 1 000 000</i>	2002	2001	2000	1999	1998
Infrastructuur Nederland	509	619	684	314	342
Bouw en Ontwikkeling Nederland	540	447	432	462	303
Industrie en Toelevering	67	62	64	50	50
	1 116	1 128	1 180	826	695
Bouw Internationaal	340	494	604	215	194
Bouw Verenigd Koninkrijk	377	544	465	446	390
Baggeren	-	323	411	194	184
Totaal	1 833	2 489	2 660	1 681	1 463

Acquisities en desinvesteringen

In de divisie Industrie en Toelevering werd Omnia Plaatvloer B.V. in Coevorden overgenomen en werd Transportbeton B.V. in Utrecht verkocht.

Het aandeel in Ballast Ham Dredging B.V. is eind 2002 verkocht.

Financiering en liquiditeit

Het werkzaam vermogen nam in het verslagjaar af met 221 miljoen Euro als gevolg van de verkoop van het aandeel in Ballast Ham Dredging en de teruggang in de internationale activiteiten. De solvabiliteit nam met 13 procentpunt af tot 9% ultimo 2002.

Naast een kasfaciliteit van 25 miljoen Euro is er de beschikking over een faciliteit van 50 miljoen Euro met een looptijd tot 15 februari 2004. Een langlopende lening van 38 miljoen Euro is verkregen van de Stichting Pensioenfonds Ballast Nedam.

Human Resources

Het verslagjaar 2002 stond in het teken van ingrijpende reorganisaties. Dit heeft uiteraard ook grote invloed gehad op de betrokken medewerkers en het management. Pijnlijke, maar noodzakelijke beslissingen om te saneren, hebben geleid tot het verlies van arbeidsplaatsen.

Met de vakbonden is een Sociaal Plan overeengekomen voor de afvloeiing en de financiële consequenties als gevolg van de reorganisaties.

Zeker voor de medewerkers die vele jaren met grote inzet en vaak onder moeilijke omstandigheden in het buitenland hebben gewerkt, was het triest om te constateren dat de internationale markt geen mogelijkheden meer biedt voor een winstgevende inzet van de vaak unieke kennis en expertise die Ballast Nedam heeft. De noodzakelijke consequentie hiervan, namelijk het gefaseerd afbouwen van de divisie Ballast Nedam International, laat uiteraard diepe sporen na in de Ballast Nedam gemeenschap. Tegelijkertijd bestaat er breed het besef, dat de onvermijdelijkheid van deze beslissing ook ligt in het verzekeren van de continuïteit van het gezonde deel van het concern.

Als gevolg van de beëindiging van de internationale activiteiten, zal er een teruggang zijn in de internationale engineering. Ook dit veroorzaakt een verlies van arbeidsplaatsen. Tezamen met de voorgenomen terugtrekking uit het Verenigd Koninkrijk, leidt dit tot een kleiner concern. De holding activiteiten worden daarom gehalveerd, hetgeen ook gedwongen ontslagen met zich meebrengt.

Het management heeft er de nadruk op gelegd, dat de bovengenoemde operaties en gebeurtenissen zo weinig mogelijk invloed mogen hebben op de 'going concern' omstandigheden van het gezonde deel van het concern. Activiteiten op het gebied van management development, managementopleidingen, interne cursussen, ziekteverzuimbegeleiding en dergelijke zijn daarom onverminderd doorgezet.

De sanering van de internationale activiteiten, de diverse reorganisaties, de ontwikkelingen rondom het baggerbedrijf en de 'normale' onderwerpen die in een jaar aan de orde komen, hebben geleid tot een intensief overleg tussen de Centrale Ondernemingsraad en de Raad van Bestuur. Alle advies- en instemmingverzoeken hebben geleid tot een positief advies dan wel instemming van de kant van de COR.

In een aantal overlegvergaderingen is een vertegenwoordiging van de Raad van Commissarissen aanwezig geweest.

Risicomanagement

Tijdens alle fasen van het bouwproces doen zich kwesties voor die een oplevering nadelig kunnen beïnvloeden. Het gaat hierbij niet alleen om technische tegenvallers en uitzonderlijke weersomstandigheden tijdens de bouw, maar evenzeer om risico's die zich voordoen op juridisch, economisch en fiscaal terrein. Ook politieke kwesties kunnen risico's inhouden die tevoren niet altijd kunnen worden voorzien.

Vroegtijdige identificatie en beheersing van onzekerheden en naleving van de voorgeschreven autorisatie- en informatieprocedures zijn daarom van het allergrootste belang.

Ervaring heeft geleerd dat de risico's met het grootste financiële effect zich bevinden in de fase van contractvorming. Met het oog hierop worden bij de Ballast Nedam bedrijven in de voorfase van bouwprojecten alle mogelijke risico's in kaart gebracht. Bij projecten buiten de landsgrenzen vindt aanvullend onderzoek plaats van lokale bouwmethoden en wet- en regelgeving, juridische en fiscale voorschriften, afwijkende garantiebepalingen en alle op bouwprojecten toepasbare verzekeringen inclusief die voor wanbetaling door opdrachtgevers.

Vanwege de veelheid van mogelijke risico's worden potentiële projecten die als risicovol worden beoordeeld, maar in ieder geval alle projecten met een mogelijke productiewaarde van meer dan 20 miljoen Euro, voorgelegd aan en besproken met de centrale contract commissie. In deze commissie heeft naast de leden van de Raad van Bestuur ook een aantal staffunctionarissen zitting.

Met de bouw van zelf ontwikkelde projecten wordt pas begonnen wanneer zekerheid is verkregen over verkoop of verhuur. Bij woningbouwprojecten wordt veelal een percentage van 65% aangehouden, bij zakelijke vastgoedprojecten wordt uitgegaan van 100%.

Tijdens de uitvoeringsfase zijn de risico's veelal van technische aard. Het beleid van Ballast Nedam richt zich daarbij op procesbeheersing, kwaliteitsborging en stelselmatige analyse van faalkosten. Zo is bijvoorbeeld bij Ballast Nedam Bouw het integrale 3D project-beheersingssysteem ingevoerd, waardoor risicomanagement in iedere fase van het bouwproces wordt toegepast.

De trend is dat opdrachtgevers de voorkeur geven aan DBMF (design, build, maintenance & financing) overeenkomsten en soms ook de exploitatie in handen leggen van de aannemer. De risico's voor de bouwonderneming worden hierdoor niet alleen sterk uitgebreid, ook de periode waarover risico wordt gelopen wordt langer omdat de economische levensduur van het project mede een rol gaat spelen.

Het zijn echter niet alleen de technische, geologische en economische risico's waarom het gaat. Ook lokale omstandigheden zoals beschikbaarheid van bouwmaterialen en uitvoerend personeel en de houding van de lokale bevolking kunnen de gang van zaken tijdens de bouw negatief beïnvloeden. Voorts kunnen meteorologische, klimatologische en seizoensgebonden omstandigheden soms grote invloed hebben op de voortgang van het werk en daarmee op het uiteindelijke resultaat.

Door de veranderende contractvormen, zoals design & construct en PPS constructies met name in Nederland, zijn de risicoanalyses omvangrijker geworden en maken deel uit van de aanbestedingsdocumenten.

Informatie en Communicatie Technologie (ICT)

Met de verhuizing naar het nieuwe hoofdkantoor in Nieuwegein is ook de ontwikkeling en consolidatie van de ICT infrastructuur van Ballast Nedam in een volgende fase gekomen. Vanuit één operationele eenheid Ballast Nedam ICT (BNICT) wordt nu het grootste deel van de Nederlandse elektronische werkplekken beheerd met alle schaalvoordelen van dien. Filosofie daarbij is:

- prijs per werkplek om ICT-kosten inzichtelijk en beheersbaar te houden;
- gecentraliseerd beleid en dienstverlening daar waar logisch;
- regionaal opererende ICT-dienstverlening voor het beheer van regiokantoren, rayonkantoren en projectkantoren.

Alle facetten van elektronische communicatie: vaste spraak, mobiele spraak en datacommunicatie worden nu vanuit één beleid verder ontwikkeld met als focus een betere dienstverlening en kostenreductie. Belangrijk daarbij is de toepassing van spraaktechnieken over het netwerk (Voice over IP) en de implementatie van een nieuw Wide Area Netwerk waarmee ook de meeste bouwplaatsen snel en veilig op de centrale voorzieningen kunnen worden aangesloten.

Bouwplaatsautomatisering krijgt naast deze verbeterde communicatie technieken ook verder vorm via speciaal toegesneden applicaties die op het ondersteunen van de bouwplaats zijn gericht. Voorbeelden hiervan zijn de registratie van verplichtingen en urenverantwoording.

Gedurende 2002 werd een aantal informatiesystemen geïmplementeerd dat het inkoopproces van Ballast Nedam verder moet verbeteren. Via consolidatie van decentrale inkoopgegevens kunnen betere inkoopstrategieën worden ontwikkeld.

Onze woningbouwactiviteiten worden ondersteund door interactieve internettechnieken waarmee de klant met zijn individuele wensen optimaal betrokken wordt bij het bouwproces. Binnen projecten worden verscheidene elektronische samenwerkingstechnieken toegepast om informatie te kunnen delen met zowel projectpartners, klanten als overige belanghebbenden.

Ten behoeve van de elektronische ondersteuning van onze engineering processen werd een selectietraject ingezet wat begin 2003 zijn voltooiing zal naderen. Voorts zal het komende jaar veel aandacht worden gegeven aan consolidatie van onze personeelsinformatiesystemen en het efficiënter maken van ons (interne en externe) elektronisch transactieverkeer op basis van XML technieken.

Inkoop

In 2002 is een concernbrede nieuwe inkoopstructuur gerealiseerd. Deze structuur is een mix van centrale en decentrale verantwoordelijkheden.

Op centraal niveau is Ballast Nedam Purchasing Services opgericht. Deze eenheid bereidt de concernstrategie op het gebied van inkoop voor, coördineert concernbrede inkooptrajecten, adviseert decentrale inkoopactiviteiten en zorgt voor de professionalisering van de inkoop op de diverse niveaus van de organisatie.

Tezamen met de inkoopfunctionarissen op decentraal niveau ontstaat er een fijnmazig netwerk waarin de verschillende inkoopfunctionarissen samenwerken.

Doelstelling van deze nieuwe inkoopstructuur is uiteraard het realiseren van inkoopvoordelen, maar ook de verbetering van de kwaliteit van de diverse bedrijfsprocessen. Inkoop betekent niet alleen het onderste uit de kan halen in een inkooptraject, maar ook het tot stand brengen van een wederzijds vruchtbare relatie tussen opdrachtgever en toeleverancier.

Uit de analyse die binnen het concern is gemaakt, blijkt onomstotelijk, dat er in de komende periode aanzienlijke besparingen in de inkoop kunnen worden gerealiseerd. Daarbij wordt als eerste prioriteit gekozen het geheel aan concernbrede facilitaire diensten.

De geprofessionaliseerde inkoopstructuur wordt ondersteund door een drietal geautomatiseerde systemen welke een gedetailleerd inzicht geven in leveranciers, contracten, productgroepen, artikelen en prijzen.

Innovatie

Een illustratie van de inspanningen op het gebied van technologische innovatie bleek tijdens de Ballast Nedam Technologiedag op 7 november. Zo'n 150 collega's maakten concernbreed kennis met elkaars 'uitvindingen'. Het thema van de dag was 'van project naar proces': het accent lag niet zozeer op de producten zelf, maar op de beheersing van het proces.

Juist door een betere projectbeheersing kunnen faalkosten worden voorkomen, risico's worden beperkt en kansen voor creativiteit worden benut.

Door innovatie bouwt Ballast Nedam een beslissende voorsprong op. We zijn ons zeer bewust van het belang van innovatie, ook – of misschien wel juist – wanneer het in een bedrijf economisch gezien wat minder goed gaat. Daar plukken we straks de vruchten van. Daarom heeft de Raad van Bestuur een budget ter beschikking gesteld ter stimulering van decentrale innovatieprojecten.

Offshore windenergie

Het bouwen van windmolens op zee is zo'n nieuwe markt, waarop Ballast Nedam zich goede kansen toedicht. De wereldwijde ervaring met het werken op zee, het bouwen van zware funderingen onder water, maakt deze kansen reëel. Tien kilometer voor de kust van Egmond aan Zee worden 36 windmolens gebouwd.

Als het eerste grote offshore windenergieproject in de Noordzee van start gaat, is Ballast Nedam daar bij betrokken.

Origineel wonen en Vorstelijk wonen

De kopers en huurders van woningen staan centraal in de woningbouw van vandaag. Meer dan vroeger bepaalt de consument zelf wel wat goed voor hem of haar is.

Bij het 'origineel wonen' kan de toekomstige bewoner zelf bepalen hoe zijn huis eruit komt te zien.

Via een ingenieus systeem van flexibele plattegronden mag hij zelf zijn huis indelen.

'Vorstelijk wonen' richt zich op de woonzorg voor senioren. Dit concept combineert zelfstandig wonen met zorg en welzijn op maat en is bedoeld voor alle senioren.

Ballast Nedam werkt op dit gebied samen met Stichting Humanitas.

Kwaliteit, arbeidsomstandigheden en milieu (KAM)

Het beleid van Ballast Nedam is er op gericht producten en diensten te leveren binnen de contractuele afspraken en het werk uit te voeren met gebruikmaking van effectieve en efficiënte werkmethoden uiteraard met inachtneming van de wetten en regels van de samenleving. Dit houdt onder meer in een integrale aanpak van vraagstukken betreffende de zorg voor kwaliteit, arbeidsomstandigheden (ARBO) en milieu. Verantwoord ondernemen en daarbij voldoen aan alle eisen die in binnen- en buitenland door de maatschappij worden gesteld, maakt permanente bewaking en systematische verbetering van de eigen organisatie noodzakelijk.

KAM-zorg maakt bij Ballast Nedam integraal deel uit van de totale bedrijfsvoering en is in een systeem verankerd. Dit systeem wordt door de gehele organisatie heen toegepast. Bij de controle op naleving maakt het management gebruik van een aantal gestandaardiseerde hulpmiddelen zoals registratie van klachten, tekortkomingen en afwijkingen, signalering en analyse van onveilige situaties, melding van incidenten, ongevallen en bijna ongevallen op de werkplek, melding en analyse van ziekteverzuim, interne en externe audits, werkplekinspecties en projectevaluaties.

Voor het onderhouden van het KAM-systeem zijn bij de werkmaatschappijen zogeheten KAM-coördinatoren aangesteld. Die hebben een ondersteunende en stimulerende rol bij het tot stand komen van de diverse registraties, mede door middel van het houden van interne audits.

Om de objectiviteit te waarborgen vindt tussen de diverse KAM-coördinatoren regelmatig uitwisseling plaats. Het systeem wordt voorts bewaakt door het regelmatig laten uitvoeren van externe audits.

Aan de hand van de resultaten van de interne en externe audits worden verbeterprogramma's opgesteld.

Kwaliteitszorg

Om de kwaliteit van het werk meetbaar te maken richt het beleid van Ballast Nedam zich op procesbeheersing, kwaliteitsborging en stelselmatige analyse van faalkosten. Basis voor de kwaliteitszorg is het instandhouden van een systeem van externe certificering. Alle bedrijven hanteren een kwaliteitssysteem volgens NEN ISO 9001, (enkele ook NEN ISO 9002) en zijn dienovereenkomstig gecertificeerd. Ballast Nedam International is gecertificeerd door Lloyd's Register Quality Assurance.

ARBO beleid

Het voorkomen van lichamelijk letsel en schade aan de gezondheid van onze medewerkers behoort, in het kader van het ARBO beleid, tot de belangrijkste doelstellingen van Ballast Nedam. Bij alle operaties staan daarom veiligheid en het algemeen welzijn van onze medewerkers voorop. In goed overleg met de werknemersvertegenwoordigingen wordt dit beleid geformuleerd en uitgedragen. Daarbij wordt gebruik gemaakt van de Veiligheids Checklist Aannemers (VCA), volgens welke norm – of een gelijkwaardige – de meeste Ballast Nedam bedrijven zijn gecertificeerd.

Veiligheid en gezondheid van de medewerkers worden bevorderd door het verstrekken van duidelijke werkinstructies, goede gereedschappen, veilig materieel en persoonlijke beschermingsmiddelen. Door middel van overleg, instructies, publicaties en (VCA) cursussen wordt getracht de bewustwording voor het veilig voorbereiden en uitvoeren te stimuleren. Op alle werken, bij ieder overleg, per ploeg en per functie worden veiligheidsinstructies gegeven en de benodigde beschermingsmiddelen verstrekt. Om het veiligheidsbeleid actueel te houden worden regelmatig inspecties uitgevoerd, afwisselend door eigen mensen en door externe veiligheidsdeskundigen.

Leidinggevend, vaklieden en ook onderaannemers worden verantwoordelijk gesteld voor de veiligheid op de werkplek. Bij aanvang van ieder project en tussentijds bij introductie van iedere nieuwe medewerker wordt gewezen op de noodzaak van melding van onveilige werksituaties. Daarbij wordt tevens informatie verstrekt over eventuele additionele regels en voorschriften van de opdrachtgever. Van de ongevallen die zich desondanks voordoen wordt een gedetailleerde registratie bijgehouden.

De ongevalcijfers worden volgens VCA bepaald en stelselmatig vergeleken met de hiervoor geldende normen. Het streven is het veiligheidscijfer stelselmatig te verbeteren ten opzichte van het branchegemiddelde.

De dalende tendens van het aantal ongevallen zet zich voort. Dat neemt overigens niet weg dat in 2002 helaas toch enkele ernstige ongevallen hebben plaatsgevonden.

Milieuzorg

In alle sectoren van het bedrijfsleven is milieuzorg van belang. De bouwsector is bij uitstek betrokken bij de belangrijkste milieucomponenten bodem, water en lucht.

Het milieubeleid van Ballast Nedam is met name gericht op voorkoming van milieuvervuiling door het nemen van preventieve maatregelen. Het gaat hierbij onder meer om zaken als beperking van de schadelijke effecten voor het milieu tijdens de bedrijfsactiviteiten, toepassing van milieuvriendelijke bouwtechnieken waaronder het gebruik van duurzame materialen, besparing op energie en water, zorg voor een goed binnenmilieu en beperking, scheiding en hergebruik van afval.

Iedere medewerker wordt geacht zijn verantwoordelijkheid te kennen ten opzichte van het milieu en zich te houden aan de hiervoor geldende werkinstructies. De controle hiervan behoort tot de taken van het lijnmanagement gesteund door de KAM-coördinatoren, maar de medewerkers controleren ook elkaar op naleving van de voorschriften.

Duurzame bouw is een belangrijk punt van aandacht van het ingenieursbureau van Ballast Nedam.

Het gaat hierbij om een drietal thema's:

- duurzame landschappelijke en stedelijke gebiedsontwikkeling
- intensieve stedenbouw
- ontwikkeling van duurzame bedrijvenparken.

Vooruitzichten

De markten in 2003

Nadat eind 2000 zich al een begin van een omslag had gemanifesteerd, kwam in 2001 toch nog onverwacht een einde aan een periode van economische hoogconjunctuur. Het verwachte herstel kwam niet in 2002. Integendeel: de conjunctuur verslechterde verder, gepaard gaande met een malaise op de financiële markten.

De bouwsector reageert in het algemeen vertraagd op veranderingen in de conjunctuur als gevolg van de lange doorlooptijd van investeringsbeslissingen. In tijden van hoogconjunctuur gaan groeistrategieën bij potentiële opdrachtgevers vaak gepaard met de behoefte aan nieuwe bouwwerken. De feitelijke bouw gaat echter vaak pas van start als de top van de economische groei al voorbij is en bedrijven hun strategie weer moeten aanpassen. De effecten van recessie en opleving in de economie worden in de bouwsector daarom gewoonlijk pas na enige tijd zichtbaar.

Voor wat betreft de Nederlandse bouwmarkt zullen de langlopende opdrachten voor grote infrastructurele werken in de civiele bouwtak in 2003 nog voor volume zorgen. In de overige bouwsectoren zal een zekere afname van de productie voelbaar worden.

Ook de overige Europese en vele andere buitenlandse bouwmarkten hebben te maken met groeivertraging.

Vooruitzichten voor Ballast Nedam

De onzekerheden op de diverse markten waar Ballast Nedam opereert, maken het moeilijk om concrete verwachtingen uit te spreken.

De Nederlandse divisie Ballast Nedam Infra zal haar marktpositie in de komende jaren handhaven, maar die zal zeker worden beïnvloed door overheidsmaatregelen in de weg- en waterbouw, inclusief de druk op het prijsniveau.

Ballast Nedam Bouw en Ontwikkeling heeft vertrouwen in de omzet en resultaten voor 2003.

Door de eigen kracht en de goede kwaliteit van de orderportefeuille zal het zich naar verwachting (nog) kunnen onttrekken aan de algemene verslechtering in haar marktsegmenten.

Dit geldt ook voor de divisie Ballast Nedam Industrie en Toelevering. De snel ingezette efficiëncystap na de eerste tekenen van een inzakkende markt en overcapaciteit in de prefabmarkt, positioneren het bedrijf goed ten opzichte van de andere spelers in de markt.

De terugtrekking uit de markt van het Verenigd Koninkrijk zal in de loop van 2003 haar beslag krijgen.

De verkoopcondities worden uiteraard mede bepaald door de zich dan voordoende marktomstandigheden.

De internationale divisie zal geen projecten meer aannemen, maar de afbouw van de lopende grote projecten voortzetten. (Inter)nationale spanning in het Midden-Oosten en India is van invloed op de voortgang van deze projecten.

Na het afsluiten van het verslagjaar is besloten tot een herstructurering van het concern.

De drie gezonde Nederlandse divisies zijn samengebracht in een nieuwe entiteit Ballast Nedam Nederland B.V. Deze is juridisch verzelfstandigd en ook zelfstandig gefinancierd.

Mogelijke negatieve financiële effecten van overgebleven internationale risico's kunnen de continuïteit van dit kernbedrijf niet in gevaar brengen.

Begin februari 2003 is vervolgens een bieding door Egeria B.V. gedaan op de aandelen van Ballast Nedam Nederland B.V. Eind februari 2003 is er op hoofdpunten overeenstemming bereikt over de overname van dit deel van het concern. Aan de Algemene Vergadering van Aandeelhouders zal de uiteindelijke beslissing worden voorgelegd.

Mede hierdoor doen wij geen concrete uitspraak over de winstverwachting van het lopende jaar.

Nieuwegein, 6 maart 2003

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

jaarrekening 2002



Geconsolideerde winst- en verliesrekening

<i>x € 1 000 000</i>	2002	2001
Omzet	2 307	2 326
Kostprijs exclusief afschrijvingen	(2 405)	(2 305)
Bijzondere baten en lasten	22	-
Resultaat deelnemingen	6	2
EBITDA	(70)	23
Afschrijvingen	(47)	(44)
EBITA	(117)	(21)
Amortisatie goodwill	(5)	(2)
EBIT	(122)	(23)
Rentebaten en -lasten	(13)	(9)
Resultaat voor belastingen	(135)	(32)
Belastingen	(8)	(18)
Nettoresultaat	(143)	(50)
Nettoresultaat per aandeel (€)	(14,30)	(5,01)
Verwaterd nettoresultaat per aandeel (€)	(13,88)	(4,36)
Betaald dividend per aandeel	1,13	1,13

Geconsolideerde balans voor bestemming van het resultaat

<i>x € 1 000 000</i>	31 december 2002	31 december 2001
Vaste activa		
Immateriële vaste activa	27	63
Materiële vaste activa	162	321
Financiële vaste activa	35	43
	224	427
Vlottende activa		
Onderhanden werk	(131)	(110)
Voorraden	24	33
Vorderingen	371	505
Liquide middelen	138	114
	402	542
Vlottende passiva		
Bankkredieten	(22)	(4)
Crediteuren	(281)	(345)
Belastingen	(7)	(15)
Overige schulden	(174)	(225)
	(484)	(589)
Werkkapitaal	(82)	(47)
	142	380
<hr/>		
Langlopende leningen	39	39
Voorzieningen	42	65
Converteerbare obligatielening	-	54
Aandeel derden	5	7
Eigen vermogen	56	215
	142	380

Primaire segmentatie 2001

<i>x € 1 000 000</i>	<i>Infrastructuur Nederland</i>	<i>Bouw en Ontwikkeling</i>	<i>Industrie en Toelevering</i>	<i>Bouw Internationaal</i>	<i>Verenigd Koninkrijk</i>	<i>Baggeren</i>	<i>Overig</i>	Totaal
Omzet	474	540	202	320	582	206	2	2 326
Kostprijs excl. afschrijvingen	(456)	(522)	(180)	(350)	(612)	(167)	(18)	(2 305)
Bijzondere baten en lasten	-	-	-	-	-	-	-	-
Resultaat deelnemingen	1	-	-	-	-	1	-	2
EBITDA	19	18	22	(30)	(30)	40	(16)	23
Afschrijvingen	(7)	(3)	(8)	(5)	(2)	(19)	-	(44)
EBITA	12	15	14	(35)	(32)	21	(16)	(21)
Amortisatie goodwill	-	(1)	-	-	-	(1)	-	(2)
EBIT	12	14	14	(35)	(32)	20	(16)	(23)
Marge	2,5%	2,7%	6,7%	-10,9%	-5,5%	9,6%		-1,0%
Orderportefeuille	619	447	62	494	544	323	-	2 489
Werkzaam vermogen	(31)	(40)	106	69	(46)	127	20	205
Activa	188	194	116	59	85	251	76	969
Investeringen vaste activa								
immaterieel	-	6	22	-	-	38	-	66
materieel	13	5	8	15	8	224	3	276
financieel	1	-	-	-	-	5	(3)	3
Niet geconsolideerde deelnemingen	7	3	2	-	4	6	21	43
Verplichtingen	158	128	49	59	116	108	64	682
Gemiddeld aantal werknemers								
bepaald dienstverband	131	67	84	579	12	371	14	1 258
onbepaald dienstverband	1 338	1 582	964	230	1 343	342	207	6 006
	1 469	1 649	1 048	809	1 355	713	221	7 264

Primaire segmentatie 2002

<i>x € 1 000 000</i>	<i>Infrastructuur Nederland</i>	<i>Bouw en Ontwikkeling</i>	<i>Industrie en Toelevering</i>	<i>Bouw Internationaal</i>	<i>Verenigd Koninkrijk</i>	<i>Baggeren</i>	<i>Overig</i>	Totaal
Omzet	481	498	207	329	568	220	4	2 307
Kostprijs excl. afschrijvingen	(468)	(482)	(194)	(426)	(632)	(180)	(23)	(2 405)
Bijzondere baten en lasten	-	-	-	-	-	60	(38)	22
Resultaat deelnemingen	5	-	-	-	-	-	1	6
EBITDA	18	16	13	(97)	(64)	100	(56)	(70)
Afschrijvingen	(7)	(3)	(9)	(6)	(3)	(18)	(1)	(47)
EBITA	11	13	4	(103)	(67)	82	(57)	(117)
Amortisatie goodwill	-	(1)	(1)	-	-	(3)	-	(5)
EBIT	11	12	3	(103)	(67)	79	(57)	(122)
Marge	2,3%	2,5%	1,2%	-31,2%	-11,9%	35,9%		-5,3%
Orderportefeuille	509	540	67	340	377	-	-	1 833
Werkzaam vermogen	(56)	(20)	101	2	(48)	-	5	(16)
Activa	208	202	110	56	26	189	(165)	626
Investeringen vaste activa								
immaterieel	-	-	3	-	-	-	-	3
materieel	7	4	16	4	1	13	15	60
financieel	1	1	1	-	1	-	-	4
Niet geconsolideerde deelnemingen	9	1	2	-	3	-	20	35
Verplichtingen	155	124	45	54	96	-	49	523
Gemiddeld aantal werknemers								
bepaald dienstverband	113	61	71	608	10	-	6	869
onbepaald dienstverband	1 408	1 680	968	152	1 241	-	231	5 680
	1 521	1 741	1 039	760	1 251	-	237	6 549

Geconsolideerd kasstroomoverzicht

x € 1 000 000	2002	2001
Operationeel		
Nettoresultaat	(143)	(50)
Afschrijvingen	47	44
Amortisatie goodwill	5	2
Boekwinst BHD	(60)	-
Mutatie onderhanden werk	39	46
Mutatie voorzieningen	-	11
Mutatie overig werkkapitaal	18	189
Netto kasstroom operationele activiteiten	(94)	242
Netto investeringen		
Immateriële vaste activa		
investerings	(3)	(66)
desinvesteringen	-	1
Materiële vaste activa		
investerings	(60)	(276)
desinvesteringen	18	219
Financiële vaste activa		
investerings	(4)	(3)
desinvesteringen	11	6
Verkoop BHD	210	-
Netto kasstroom investeringsactiviteiten	172	(119)
Financiering		
Mutatie converteerbare obligatielening	(54)	-
Mutatie langlopende leningen	-	(27)
Mutatie aandeel derden	(2)	7
Betaald dividend	(11)	(11)
Koersverschillen	(5)	-
Netto kasstroom financieringsactiviteiten	(72)	(31)
Totaal netto kasstroom	6	92
Netto liquide middelen 1 januari	110	18
Netto liquide middelen 31 december	116	110

Het ontvangen dividend van de deelnemingen bedroeg € 4 miljoen (2001: € 1 miljoen).

Activiteiten

De activiteiten van Ballast Nedam bestaan uit het leveren van een breed pakket van bouwgerelateerde producten en diensten in binnen- en buitenland.

Presentatie

In de winst- en verliesrekening, alsmede in de primaire segmentatie, zijn opgenomen EBITDA (earnings before interest, taxation, depreciation and amortisation), EBITA (earnings before interest, taxation and amortisation) en EBIT (earnings before interest and taxation). Deze presentatie sluit aan op hetgeen gebruikelijk is in de bouwbranche en op de interne management informatie.

De aansluiting op een wettelijk voorgeschreven model is in de toelichting opgenomen.

Risico's en onzekerheden

Bij het opstellen van de jaarrekening zijn door de directie schattingen en veronderstellingen gemaakt die van invloed zijn op de bedragen die in de jaarrekening zijn opgenomen. De feitelijke resultaten kunnen van deze schattingen en veronderstellingen afwijken.

Grondslagen voor consolidatie

Deelnemingen in groepsmaatschappijen, ondernemingen waarin Ballast Nedam een beslissende invloed uitoefent op het beleid, worden integraal geconsolideerd.

Deelnemingen in combinaties, waarin Ballast Nedam geen overwegende, maar een zelfde invloed op het beleid kan uitoefenen als elk van de overige participanten, waaronder aannemingscombinaties en Ballast Ham Dredging, worden proportioneel geconsolideerd. Consolidatie vindt plaats vanaf de effectieve datum van verkrijging, respectievelijk tot aan de datum van vervreemding. De waarderingsgrondslagen van Ballast Nedam worden zoveel mogelijk toegepast.

Met verplichtingen van aannemingscombinaties als gevolg van hoofdelijke aansprakelijkheid wordt slechts rekening gehouden, indien en voor zover de financiële positie van de aannemingscombinatie en/of een of meer partners daartoe aanleiding geeft.

Er wordt gebruik gemaakt van de vrijstelling ex. Artikel 402, titel 9, boek 2 Burgerlijk Wetboek.

Een lijst van deelnemingen welke zijn verwerkt in de geconsolideerde cijfers is overeenkomstig Artikel 424, titel 9, boek 2 Burgerlijk Wetboek, ter inzage gelegd bij het Handelsregister te Utrecht.

Grondslagen voor waardering en resultaatbepaling

Waardering

Waardering en resultaatbepaling zijn op basis van historische kosten, tenzij anders vermeld.

De waardering van de vaste activa wordt getoetst, indien er indicatie is voor een mogelijke duurzame waardevermindering.

Als de reële waarde van de vaste activa lager is dan de boekwaarde wordt het verschil in het resultaat verantwoord.

Immateriële vaste activa

Goodwill wordt gewaardeerd tegen de verkrijgingsprijs verminderd met de cumulatieve afschrijvingen. Afschrijvingen vinden in het algemeen plaats volgens de lineaire methode op basis van de verwachte economische levensduur met een maximum van 20 jaar.

Concessies worden gewaardeerd tegen de verkrijgingsprijs verminderd met de cumulatieve afschrijvingen. Afschrijvingen vinden in het algemeen plaats volgens winning en op basis van de verwachte economische levensduur. Indien sprake is van een duurzame waardevermindering worden de immateriële vaste activa gewaardeerd tegen reële waarde.

Materiële vaste activa

Materiële vaste activa worden gewaardeerd tegen verkrijgings- of vervaardigingsprijs verminderd met de cumulatieve afschrijvingen. Afschrijvingen vinden in het algemeen plaats volgens de lineaire methode op basis van de verwachte economische levensduur. Indien sprake is van een duurzame waardevermindering worden de materiële vaste activa gewaardeerd tegen reële waarde.

Financiële vaste activa

Niet-geconsolideerde deelnemingen worden gewaardeerd op een evenredig deel van de netto vermogenswaarde volgens de laatst bekende balansen. Voor bepaling van de intrinsieke waarde en het resultaat worden zoveel mogelijk de waarderingsgrondslagen van Ballast Nedam gehanteerd.

Overige belangen worden opgenomen tegen verkrijgingsprijs.

Indien sprake is van een duurzame waardevermindering worden de financiële vaste activa gewaardeerd tegen reële waarde.

Resultaten van deelnemingen worden in de jaarrekening verwerkt vanaf de effectieve datum van verkrijging, respectievelijk tot aan de datum van vervreemding. Vorderingen worden gewaardeerd op de nominale waarde onder aftrek van de noodzakelijk geachte voorzieningen.

Special Purpose Companies ten behoeve van ontwikkelen, bouwen en exploiteren worden in aansluiting op ontwikkelingen in de bouwbranche als niet-geconsolideerde deelnemingen verantwoord. Voorwaarde hierbij is dat Ballast Nedam geen beslissende zeggenschap heeft en, mede als gevolg van de gangbare non-recourse financiering, geen overwegend economisch risico loopt.

Voorraden

Voorraden gereed product zijn gewaardeerd tegen de integrale kostprijs. In de integrale kostprijs is niet begrepen de rente. Voorraden grondstoffen zijn gewaardeerd tegen verkrijgingsprijs. Verwachte verliezen worden direct als voorziening in mindering gebracht.

Onderhanden werken

Onderhanden werken worden gewaardeerd tegen integrale kostprijs, vermeerderd met de winst naar rato van de voortgang van het project en verminderd met de ingediende termijnen. In de integrale kostprijs is niet begrepen de rente. Voor zover het geen materiële invloed heeft op resultaat en vermogen wordt uit praktisch oogpunt voor projecten met een looptijd korter dan 1 jaar de winst per einde werk genomen. Verwachte verliezen worden berekend per einde project en direct als voorziening in mindering gebracht.

Voorzieningen

Voorzieningen worden gevormd voor (risico's ter zake van) verplichtingen en verliezen die op balansdatum aanwezig zijn en waarvan de omvang redelijkerwijs is in te schatten. Voorzieningen worden gewaardeerd tegen nominale waarde.

Overige activa en passiva

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

Omzet

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

Belastingen

De belastingen worden berekend over het resultaat uit gewone bedrijfsuitoefening, rekening houdend met de fiscale faciliteiten en tarieven. Latente belastingen worden opgenomen voor tijdelijke verschillen tussen de bedrijfseconomische en fiscale waardering van activa en passiva. Deze worden verantwoord op basis van de verwachte belastingtarieven voor de periodes waarin de tijdelijke verschillen naar verwachting zullen worden gecompenseerd.

Actieve latenties worden uitsluitend gewaardeerd indien er voldoende zekerheid is omtrent de realiseerbaarheid.

Belangen in vreemde valuta

Activa en passiva van deelnemingen in vreemde valuta worden omgerekend tegen de per balansdatum geldende koers en posten in de resultatenrekening tegen de gemiddelde koers in het verslagjaar. Koersverschillen volgend uit de omrekening van het in deze deelnemingen geïnvesteerde vermogen en de verschillen tussen resultaten omgerekend tegen de gemiddelde koers in het verslagjaar en de koers per balansdatum, worden verantwoord in het eigen vermogen.

Vorderingen en schulden in vreemde valuta worden omgerekend tegen de per balansdatum geldende koers.

De koersverschillen worden in het resultaat verantwoord.

Euro/Vreemde valuta

	2002		2001	
	gemiddelde koers	koers per 31/12	gemiddelde koers	koers per 31/12
USD	0,97560	1,05010	0,90460	0,88070
GBP	0,63697	0,65160	0,62106	0,61050

Kasstroomoverzicht

Het kasstroomoverzicht is opgesteld op basis van de indirecte methode. Kasstromen in vreemde valuta zijn omgerekend naar Euro's tegen de gemiddelde koers in het verslagjaar.

Segmentatie

Per divisie en geografische segment wordt aanvullende financiële informatie gegeven. Onder Overig zijn onder meer opgenomen de last inzake de aanvulling van het tekort van het Ballast Nedam pensioenfonds, het bedrijfsresultaat van Ballast Nedam N.V. en de activa en passiva van Ballast Nedam N.V., alsmede de eliminatie van onderlinge verhoudingen.

Toelichting op winst- en verliesrekening

<i>x € 1 000 000</i>	2002	2001
Omzet		
Secundaire segmentatie		
Nederland	1 242	1 267
Verenigd Koninkrijk	581	597
Overig Europa	80	60
Midden-Oosten	72	76
Zuidoost-Azië	232	201
Overig	100	125
	2 307	2 326
Kostprijs omzet exclusief afschrijvingen		
Kosten van grond- en hulpstoffen en overige kosten	2 082	1 991
Lonen en salarissen	257	258
Sociale lasten	46	40
Pensioenlasten	20	16
	2 405	2 305
Bijzondere baten en lasten		
Boekwinst Ballast Ham Dredging	60	-
Bijdrage pensioenfonds	(38)	-
	22	-

Het 33 1/3 % belang in Ballast Ham Dredging is op 30 december 2002 overgedragen aan HBG voor € 210 miljoen. In het gesegmenteerde overzicht zijn de resultaten van de divisie Baggeren opgenomen. Het nettoresultaat van de divisie Baggeren bedroeg € 71 miljoen (2001: € 15 miljoen).

Ballast Nedam heeft op grond van de overeenkomst met de Stichting Pensioenfonds Ballast Nedam een bijdrage van € 38 miljoen verricht.

<i>x € 1 000 000</i>	2002	2001
Afschrijvingen		
Bedrijfsgebouwen en -terreinen	4	3
Baggermaterieel	19	16
Overig materieel en inventarissen	17	19
Andere vaste bedrijfsmiddelen	6	6
	46	44
Concessies	1	-
	47	44

<i>x € 1 000 000</i>	2002	2001
Rentebaten en -lasten		
Rentebaten en soortgelijke opbrengsten	3	6
Rentelasten en soortgelijke kosten	(16)	(15)
	(13)	(9)

Belastingen

De belastingen bedragen € 8 miljoen (2001: € 18 miljoen), waarvan € 1 miljoen (2001: € 12 miljoen) betrekking heeft op Nederland.

De aansluiting tussen de nominale en de effectieve belastingdruk kan als volgt worden weergegeven:

<i>x € 1 000 000</i>	2002	2001
Resultaat voor belastingen	(135)	(32)
Nominale belastingen	(47)	(11)
Niet tot waardering gebrachte compensabele verliezen	18	-
Benutte compensabele verliezen	-	2
Belastingen buiten fiscale eenheid	1	1
Buitenlandse belastingen	7	6
Niet tot waardering gebrachte buitenlandse verliezen	29	20
Effectieve belasting	8	18

Toelichting op balans

x € 1 000 000

Immateriële vaste activa	<i>Goodwil</i>	<i>Concessies</i>	Totaal
<i>1 januari 2002</i>	50	13	63
Investerings	2	1	3
Acquisities	-	-	-
Desinvesteringen	(33)	-	(33)
Amortisatie / afschrijvingen	(5)	(1)	(6)
Mutaties	(36)	-	(36)
Aanschafprijs	16	15	31
Cumulatieve afschrijvingen	(2)	(2)	(4)
31 december 2002	14	13	27

De resterende gewogen gemiddelde amortisatieperiode van de goodwill per jaareinde bedraagt 8 jaar (2001: 10 jaar).

De investeringen betreffen goodwill inzake de overname van Omnia Plaatvloer B.V. (100%, 7 mei 2002).

De desinvesteringen betreffen de verkoop van het aandeel in Ballast Ham Dredging.

x € 1 000 000

Materiële vaste activa

	<i>Bedrijfs- gebouwen en -terreinen</i>	<i>Bagger- materieel</i>	<i>Overig materieel en inventarissen</i>	<i>Andere vaste bedrijfs- middelen</i>	Totaal
Aanschafprijs	90	307	217	65	679
Cumulatieve afschrijvingen	(29)	(150)	(131)	(48)	(358)
<i>1 januari 2002</i>	61	157	86	17	321
Investeringen	17	13	22	5	57
Acquisities	1	-	1	1	3
Desinvesteringen	(8)	(145)	(17)	(3)	(173)
Afschrijvingen	(4)	(19)	(17)	(6)	(46)
Mutaties	6	(151)	(11)	(3)	(159)
Aanschafprijs	96	10	197	56	359
Cumulatieve afschrijvingen	(29)	(4)	(122)	(42)	(197)
31 december 2002	67	6	75	14	162
Afschrijvingstermijn in jaren	10-30	10-20	5-15	2-10	

x € 1 000 000

Investeringen

Secundaire segmentatie	2002	2001
Nederland	53	92
Verenigd Koninkrijk	-	7
Overig Europa	-	3
Midden-Oosten	-	-
Zuidoost-Azië	-	10
Overig	4	4
	57	116

De desinvesteringen van baggermaterieel (€ 145 miljoen) en van het Overig materieel en inventarissen (€ 10 miljoen) betreffen de verkoop van het aandeel in Ballast Ham Dredging.

x € 1 000 000

Financiële vaste activa

	Deelnemingen	Vorderingen op deelnemingen	Totaal
1 januari 2002	35	8	43
Resultaat	6	-	6
Investerings	1	2	3
Acquisities	1	-	1
Desinvesteringen	(8)	(4)	(12)
Ontvangen dividend	(4)	-	(4)
Overig	(2)	-	(2)
31 december 2002	29	6	35

Onder deelnemingen is opgenomen het belang in de Stichting Werknemers Participatie Ballast Nedam zijnde 114 246 certificaten (2001: 102 311). De certificaten zijn gewaardeerd tegen koers per einde jaar.

x € 1 000 000

Special Purpose Companies

	2002	2001
Geactiveerde kosten	5	30
Liquide middelen	-	3
Non recourse financiering	(4)	(30)
	1	3

Onder de financiële vaste activa zijn opgenomen de special purpose companies Machrie Burn Limited (25%) en Sussex Custodial Services Ltd. (15%).

Flottende activa

<i>x € 1 000 000</i>	2002	2001
Onderhanden werk		
Kosten werken	2 541	2 083
Termijnen	(2 672)	(2 193)
	(131)	(110)
Eigen ontwikkeling	93	27
Opdracht derden	(224)	(137)
	(131)	(110)
Waarde van verricht werk < termijnen	(345)	(311)
Waarde van verricht werk > termijnen	214	201
	(131)	(110)
Ontvangen termijnen	2 438	1 920
Openstaande termijnen	195	234
Ingehouden op termijnen	39	39
Termijnen	2 672	2 193
Vorraden		
Gereed product	13	18
Grondstoffen	11	15
	24	33
Vorderingen		
Termijnen	234	273
Handelsdebiteuren	98	166
Overige debiteuren	32	46
Vooruitbetaalde kosten	7	20
	371	505
Netto liquide middelen		
Liquide middelen	138	114
Bankkredieten	(22)	(4)
	116	110
Vrij beschikbaar	51	19
Proportioneel geconsolideerd	65	91
	116	110

In februari 2003 is een financiering afgesloten met een looptijd tot 15 februari 2004 die onder meer bestaat uit een € 50 miljoen faciliteit met een rente van Euribor + 300 basispunten en een kasfaciliteit van € 25 miljoen met een rente van Euribor + 200 basispunten. Deze financiering is gebaseerd op de geschatte kasstromen van 2003.

<i>x € 1 000 000</i>	2002	2001
Overige schulden		
Verschuldigde omzetbelasting, loonheffing, sociale verzekerings- en pensioenpremies	16	37
Verschuldigde kosten onderhanden werk	17	19
Kortlopend deel langlopende lening	5	4
Overig	136	165
	174	225

Langlopende leningen

In februari 2003 is de door de Stichting Pensioenfonds Ballast Nedam verstrekte lening van € 38 miljoen geformaliseerd. Het langlopende deel van € 33 miljoen is opgenomen onder langlopende leningen. De lening loopt tot 28 februari 2009 met een vaste rente van 5,45%. Aflossing geschiedt per drie maanden in gelijke termijnen.

In 2001 betroffen de langlopende leningen voor € 33 miljoen de financiering van baggermaterieel.

<i>x € 1 000 000</i>	<i>Onderhoud</i>	<i>Reorganisatie</i>	<i>Latente belastingen</i>	<i>Overig</i>	Totaal
<i>1 januari 2002</i>	17	19	12	17	65
Toevoeging	-	23	1	15	39
Onttrekking	(2)	(18)	-	(19)	(39)
Desinvestering BHD	(13)	-	(7)	(3)	(23)
31 december 2002	2	24	6	10	42
<i>kortlopend (< 1 jaar)</i>	-	15	1	4	20

De latente belastingen betreffen toekomstige belastingsverplichtingen die onder meer voortvloeien uit tijdelijke verschillen tussen het vermogen op basis van bedrijfseconomische grondslagen en het vermogen bepaald volgens fiscale grondslagen.

De voorziening Overig betreft de garantieverplichtingen op opgeleverde werken. In 2001 betrof de voorziening Overig naast de garantieverplichting op opgeleverde werken ook de voorziening vroegpensioen (€ 5 miljoen) en de egalisatierekening (€ 4 miljoen).

Converteerbare obligatielening

De 5% converteerbare obligatielening (2001: € 54 miljoen) is op 9 oktober 2002 afgelost.

Niet uit de balans blijvende verplichtingen

<i>x € 1 000 000</i>	2002	2001
Garanties		
Garanties	285	367
Surety bonds	163	175
	448	542

Onder garanties zijn opgenomen door derden afgegeven garanties in verband met uitvoering van werken en ontvangen vooruitbetalingen, alsmede bereidverklaringen. Surety bonds betreffen de garanties betrekking hebbende op werken in het Verenigd Koninkrijk en Noord Amerika.

<i>x € 1 000 000</i>	2002			2001		
Leaseverplichtingen	< 1 jaar	1 - 5 jaar	> 5 jaar	< 1 jaar	1 - 5 jaar	> 5 jaar
Kantoren	6	30	47	14	23	154
Overige bedrijfsmiddelen	13	16	1	10	32	-
	19	46	48	24	55	154
Huurovereenkomsten	< 1 jaar	1 - 5 jaar	> 5 jaar	< 1 jaar	1 - 5 jaar	> 5 jaar
Kantoren	7	15	10	11	13	2

In de bovenstaande leaseverplichtingen is rekening gehouden met een vermindering van de leaseverplichting van € 72 miljoen als gevolg van een in januari 2003 geëffectueerde transactie.

Ballast Ham Dredging

In het kader van de vorming van Ballast Ham Dredging heeft Ballast Nedam in november 2001 garanties verstrekt. Voor deze garanties heeft Ballast Nedam bij de overdracht van het aandeel in Ballast Ham Dredging op 30 december 2002 een bankgarantie van € 30 miljoen gesteld.

Nederlandse Mededingingsautoriteit

Door de Nederlandse Mededingingsautoriteit (NMA) wordt onderzoek verricht naar vermeende overtreding van de mededingingswet bij een viertal wegenbouwprojecten waarbij Ballast Nedam Infra betrokken is. De eventuele financiële consequenties en sancties van deze onderzoeken zijn onzeker en niet in te schatten.

Financiële instrumenten

Algemeen

Ballast Nedam maakt in de normale bedrijfsuitoefening gebruik van financiële instrumenten, alsmede van afgeleide financiële instrumenten.

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

Renterisico

Het renterisico is niet afgedekt.

Valutarisicobeheer

Ter afdekking van het transactierisico op kasstromen die voortvloeien uit de gewone bedrijfsuitoefening worden termijncontracten met eerste klas banken afgesloten.

De resultaten van termijncontracten worden gedurende de looptijd toegerekend aan de financiële baten en lasten.

Geconsolideerd werkzaam vermogen, activa en verplichtingen

<i>x € 1 000 000</i>	2002	2001
Werkzaam vermogen		
Vaste activa	224	427
Werkkapitaal*	(198)	(157)
Voorzieningen	(42)	(65)
	(16)	205
Activa		
Vaste activa	224	427
Vlottende activa	402	542
	626	969
Verplichtingen		
Vlottende passiva	484	589
Converteerbare obligatielening	-	54
Langlopende leningen	39	39
	523	682
* exclusief netto liquide middelen		

Geconsolideerde winst- en verliesrekening, aansluiting

<i>x € 1 000 000</i>	2002	2001
Omzet	2 307	2 326
Bedrijfslasten	(2 457)	(2 351)
Bijzondere baten en lasten	22	-
Bedrijfsresultaat	(128)	(25)
Rentebaten en -lasten	(13)	(9)
Resultaat deelnemingen	6	2
Resultaat voor belastingen	(135)	(32)
Belastingen	(8)	(18)
Nettoresultaat	(143)	(50)
Nettoresultaat per aandeel (€)	(14,30)	(5,01)
Verwaterde nettoresultaat per aandeel (€)	(13,88)	(4,36)
Betaald dividend per aandeel	1,13	1,13
Kosten van grondstoffen en overige kosten	2 082	1 991
Lonen, salarissen, sociale- en pensioenlasten	323	314
Afschrijvingen	47	44
Amortisatie goodwill	5	2
Bedrijfslasten	2 457	2 351
Bedrijfsresultaat	(128)	(25)
Resultaat deelnemingen	6	2
EBIT	(122)	(23)

Vennootschappelijke winst- en verliesrekening

<i>x € 1 000 000</i>	2002	2001
Resultaat deelnemingen	(90)	(41)
Overig	(53)	(9)
Nettoresultaat	(143)	(50)

Vennootschappelijke balans

voor bestemming van het resultaat

<i>x € 1 000 000</i>	31 december 2002	31 december 2001
Vaste activa		
Financiële vaste activa	297	229
	297	229
Vlottende activa		
Vorderingen	-	3
Vorderingen op groepsmaatschappijen	-	64
	-	67
Vlottende passiva		
Bankkredieten	(40)	(15)
Schulden aan groepsmaatschappijen	(153)	-
Overige schulden	(10)	(6)
	(203)	(21)
Werkkapitaal	(203)	46
	94	275
Langlopende leningen van groepsmaatschappijen	33	-
Voorzieningen	5	6
Converteerbare obligatielening	-	54
Eigen vermogen	56	215
	94	275

Toelichting op de vennootschappelijke winst- en verliesrekening en balans

De vennootschappelijke jaarrekening is opgesteld conform dezelfde grondslagen als de geconsolideerde jaarrekening.

Bestuurders en commissarissen						
<i>x € 1 000</i>	2002			2001		
	Brutosalaris	Bonus	Pensioen- premies	Brutosalaris	Bonus	Pensioen- premies
R.H.P.W. Kottman	368	-	39	363	47	37
G.N.G. Wirken	280	-	38	280	36	36
P.C. van den Hoek	31	-	-	31	-	-
H.C. Broeksma	20	-	-	20	-	-
C. Izeboud	20	-	-	20	-	-
H-P. Keitel	20	-	-	20	-	-
N. Kroes	20	-	-	20	-	-
M. Rohr	20	-	-	-	-	-
R.B. Schermer	20	-	-	20	-	-
B.F-W.M. Peus	-	-	-	20	-	-
Oud bestuurders						
J.W. Ludwig	165	-	23	214	6	28

Voorts heeft een betaling van € 590 plaatsgevonden in verband met het terugtreden van de heer G.N.G. Wirken als lid van de Raad van Bestuur.

<i>x € 1 000 000</i>			
Financiële vaste activa			
	<i>Deelnemingen</i>	<i>Vorderingen op deelnemingen</i>	Totaal
<i>1 januari 2002</i>	218	11	229
Resultaat	(90)	-	(90)
Netto investeringen	34	(4)	30
Ontvangen dividend	(18)	7	(11)
Overig	(1)	140	139
31 december 2002	143	154	297
Voorzieningen			
	<i>Reorganisatie</i>	<i>Overig</i>	Totaal
<i>1 januari 2002</i>	1	5	6
Toevoeging	5	-	5
Onttrekking	(1)	(5)	(6)
31 december 2002	5	-	5
<i>Kortlopend (< 1 jaar)</i>	3	-	3
Langlopende leningen van groepsmaatschappijen			
Dit betreft een in 2003 geformaliseerde lening met een looptijd van zes jaar en een rentepercentage van 5,45%, aflosbaar aan het einde van de looptijd.			

x € 1 000 000

Eigen vermogen

	<i>Geplaatst aandelen- kapitaal</i>	<i>Agio</i>	<i>Overige reserves</i>	Totaal
<i>1 januari 2001</i>	57	58	161	276
Nettoresultaat	-	-	(50)	(50)
Betaald dividend	-	-	(11)	(11)
Koersverschil	-	-	1	1
Overig	3	(3)	(1)	(1)
<i>1 januari 2002</i>	60	55	100	215
Nettoresultaat	-	-	(143)	(143)
Betaald dividend	-	-	(11)	(11)
Koersverschil	-	-	(5)	(5)
Overig	-	-	-	-
31 december 2002	60	55	(59)	56

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

Opties bestuur en personeel

	jaar van toekenning	1999	2001	Totaal
R.H.P.W. Kottman		-	2 000	2 000
G.N.G. Wirken		4 000	2 000	6 000
Overig		138 075	65 300	203 375
	aantal	142 075	69 300	211 375
	uitoefenprijs in €	33,15	34,83	
	uitoefenperiode			
	van	01/04/2002	15/05/2004	
	t/m	02/05/2004	13/05/2006	
	maximaal aantal uit te geven aandelen	100 000	200 000	300 000

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

Er zijn geen opties uitgeoefend en de 386 460 opties van 1997 zijn vervallen. Aan commissarissen zijn geen opties verleend.

Certificaten van aandelen

	<i>1 januari 2002</i>	<i>gekocht</i>	<i>verkocht</i>	31 december 2002
R.H.P.W. Kottman	286	-	-	286
G.N.G. Wirken	5 695	-	-	5 695
Commissarissen	11 671	-	-	11 671
aantal	17 652	-	-	17 652

Niet uit de balans blijvende verplichtingen

x € 1 000 000	2002	2001
Garanties		
Garanties	285	367
Surety bonds	163	175
	448	542

Ten behoeve van Ballast Nedam Services B.V. heeft Ballast Nedam N.V. een aansprakelijkheidsverklaring als bedoeld in artikel 403, lid 1, sub f, boek 2 Burgerlijk Wetboek bij het Handelsregister van de Kamer van Koophandel gedeponneerd.

Ballast Nedam N.V. heeft zich verplicht op grond van krediet- en garantiefaciliteiten om geen zakelijke zekerheden te verstrekken.

In het kader van de vorming van Ballast Ham Dredging heeft Ballast Nedam in november 2001 garanties verstrekt. Voor deze garanties heeft Ballast Nedam bij de overdracht van het aandeel in Ballast Ham Dredging op 30 december 2002 een bankgarantie van € 30 miljoen gesteld.

Ballast Nedam N.V. heeft voor een aantal contracten van dochtermaatschappijen garanties afgegeven.

Ballast Nedam N.V. is hoofdelijk aansprakelijk op grond van fiscale eenheden met een aantal dochtermaatschappijen voor de Nederlandse vennootschaps- en omzetbelasting.

Gebeurtenissen na balansdatum

Na het afsluiten van het verslagjaar is besloten tot een herstructurering van het concern. De drie gezonde Nederlandse divisies zijn samengebracht in een nieuwe entiteit Ballast Nedam Nederland B.V. Deze is juridisch verzelfstandigd en ook zelfstandig gefinancierd.

Begin februari 2003 is een bieding door Egeria B.V. gedaan op de aandelen van Ballast Nedam Nederland B.V. Eind februari 2003 is er op hoofdpunten overeenstemming bereikt over de overname van dit deel van het concern. Gedurende een bepaalde periode zal Egeria een due diligence onderzoek uitvoeren en zullen de partijen trachten tot definitieve overeenstemming te komen.

Nieuwegein, 6 maart 2003

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

Raad van Commissarissen,
P.C. van den Hoek
H.P. Keitel
H.C. Broeksma
C. Izeboud
N. Kroes
M.H.O. Rohr
R.B. Schermer

Overige gegevens en accountantsverklaring

Accountantsverklaring

Opdracht

Wij hebben de in dit verslag opgenomen jaarrekening 2002 van Ballast Nedam N.V. te Nieuwegein gecontroleerd. De jaarrekening is opgesteld onder verantwoordelijkheid van de leiding van Ballast Nedam N.V. Het is onze verantwoordelijkheid een accountantsverklaring inzake de jaarrekening te verstrekken.

Werkzaamheden

Onze controle is verricht overeenkomstig in Nederland algemeen aanvaarde richtlijnen met betrekking tot controle-opdrachten. Volgens deze richtlijnen dient onze controle zodanig te worden gepland en uitgevoerd, dat een redelijke mate van zekerheid wordt verkregen dat de jaarrekening geen onjuistheden van materieel belang bevat.

Een controle omvat onder meer een onderzoek door middel van deelwaarnemingen van informatie ter onderbouwing van de bedragen en de toelichtingen in de jaarrekening.

Tevens omvat een controle een beoordeling van de grondslagen voor financiële verslaggeving die bij het opmaken van de jaarrekening zijn toegepast en van belangrijke schattingen die de leiding van Ballast Nedam N.V. daarbij heeft gemaakt, alsmede een evaluatie van het algehele beeld van de jaarrekening.

Wij zijn van mening dat onze controle een deugdelijke grondslag vormt voor ons oordeel.

Oordeel

Wij zijn van oordeel dat de jaarrekening een getrouw beeld geeft van de grootte en de samenstelling van het vermogen op 31 december 2002 en van het resultaat over 2002 in overeenstemming met in Nederland algemeen aanvaarde grondslagen voor financiële verslaggeving en voldoet aan de wettelijke bepalingen inzake de jaarrekening zoals opgenomen in Titel 9 Boek 2 BW.

Amstelveen, 6 maart 2003

KPMG Accountants N.V.

Overige gegevens

Statutaire bepalingen inzake winstverdeling

De statutaire bepalingen inzake de winstverdeling zijn opgenomen in artikel 21.

Artikel 21 luidt als volgt:

1. De vennootschap kan aan aandeelhouders en andere gerechtigden tot de voor uitkering vatbare winst slechts uitkeringen doen tot ten hoogste het bedrag van de uitkeerbare reserves.
2. Uitkering van winst geschiedt na de goedkeuring van de jaarrekening waaruit blijkt dat zij geoorloofd is.
3. Van de winst die blijkens de goedgekeurde jaarrekening is behaald wordt door de Raad van Bestuur onder goedkeuring van de Raad van Commissarissen vastgesteld, welk gedeelte zal worden gereserveerd.
Het overblijvende deel van de winst wordt als dividend op de aandelen uitgekeerd.
4. Bij de berekening van de winstverdeling tellen de aandelen die de vennootschap in haar eigen kapitaal houdt niet mede, tenzij deze aandelen belast zijn met een vruchtgebruik of daarvan met de medewerking van de vennootschap certificaten zijn uitgegeven.
5. Voor zover er winst in de vennootschap is, kan de Raad van Bestuur onder goedkeuring van de Raad van Commissarissen besluiten tot uitkering van een interim-dividend op rekening van het te verwachten dividend, mits aan het hiervoor in lid 1 bepaalde is voldaan, waarvan blijkt uit een tussentijdse vermogensopstelling als bedoeld in artikel 105 lid 4 van Boek 2 van het Burgerlijk Wetboek.
6. De besluiten tot uitkering van (interim-) dividenden kunnen behelzen dat (interim-) dividenden geheel of gedeeltelijk in contanten of in aandelen in de vennootschap worden uitgekeerd.
7. De Algemene Vergadering kan op voorstel van de Raad van Bestuur onder goedkeuring van de Raad van Commissarissen besluiten tot uitkering ten laste van de uitkeerbare reserves.
Het bepaalde in lid 6 is te dezen van overeenkomstige toepassing.
8. (Interim-)dividend wordt betaalbaar gesteld op een door de Raad van Bestuur vastgestelde dag, uiterlijk veertien dagen na vaststelling van het (interim-) dividend.
9. (Interim-)dividenden, waarover vijf jaren na de opeisbaarheid niet is beschikt, vervallen ten bate der vennootschap.

Dividendvoorstel

De Raad van Bestuur stelt voor, onder goedkeuring van de Raad van Commissarissen, om aan aandeelhouders geen dividend uit te keren.

Stichting Administratiekantoor van aandelen Ballast Nedam

Rapport

Ter voldoening aan het bepaalde in artikel 15 van de Voorwaarden van Administratie voor de aandelen op naam Ballast Nedam N.V. d.d. 15 mei 1994, laatstelijk gewijzigd d.d. 28 december 2001, brengen wij het volgende verslag uit aan certificaathouders.

Gedurende het verslagjaar 2002 heeft de Stichting de gebruikelijke werkzaamheden doen uitvoeren die verband hielden met de administratie van de hierboven omschreven aandelen.

Per 31 december 2002 zijn voor een nominaal bedrag van € 24 735 600 aan aandelen in de administratie opgenomen waartegenover certificaten aan toonder voor een gelijk nominaal bedrag zijn uitgegeven.

Het bestuur van de Stichting is als volgt samengesteld:

Ir. M. Ververs (voorzitter)

Ir. S.B. Braaksma

Prof. Mr. P.C. van den Hoek

Ir. W.P.M. van der Schoot

De werkzaamheden verbonden aan de administratie van de aandelen worden verricht door de administrateur van de Stichting; Administratiekantoor van het Algemeen Administratie- en Trustkantoor B.V. te Amsterdam.

Naast het doen voeren van de administratie van de aandelen heeft het bestuur drie maal overleg gevoerd met de Raad van Bestuur en daarbij een toelichting verkregen op de gang van zaken in de vennootschap. Het overleg heeft plaatsgevonden na de publicatie van de jaarcijfers en de halfjaarcijfers alsmede in verband met de uitoefening van de putoptie op de aandelen Ballast Ham Dredging B.V.

Hoewel de door de Stichting uitgegeven certificaten onbeperkt royeerbaar zijn en het in bijlage X bij het Fondsenreglement t.a.v. de certificering en de onafhankelijkheid van het bestuur bepaalde derhalve niet op de Stichting van toepassing is, is het bestuur zodanig samengesteld dat het wel aan de eisen van onafhankelijkheid voldoet als vermeld in bijlage X bij het Fondsenreglement.

Nieuwegein 31 januari 2003

Het Bestuur

N.V. Algemeen Nederlands Trustkantoor ANT

Rapport

5% converteerbare achtergestelde obligatielening 1997 per 2002 groot NLG 120 000 000 ten laste van Ballast Nedam N.V.

Ter voldoening aan het bepaalde in artikel 11 van de op 8 oktober 1997 voor notaris mr. H.B.H. Kraak, notaris te Amsterdam verleden trustakte, brengen wij onderstaand verslag uit.

Gedurende het verslagjaar zijn geen obligaties ter conversie aangeboden.

Op 9 oktober 2002 is het uitstaande bedrag van de lening, zijnde NLG 120 000 000 (€ 54 453 626) aflosbaar gesteld, verhoogd met de lopende rente.

Alle aflosbaar gestelde obligaties zijn ter verzilvering aangeboden.

Daarmee is de lening volledig afgelost.

Amsterdam, 21 januari 2003

N.V. Algemeen Nederlands Trustkantoor ANT

Mr. L.J.J.M. Lutz

Overzicht van belangrijkste cijfers (2002-1998)

Verkorte balans (2002-1998)

x € 1 000 000	2002	2001	2000	1999	1998*
Vaste activa					
Immateriële vaste activa	27	63	-	-	-
Materiële vaste activa	162	321	308	257	266
Financiële vaste activa	35	43	46	33	32
	224	427	354	290	298
Vlottende activa					
Onderhanden werk	(131)	(110)	(64)	(3)	52
Voorraden en vorderingen	395	538	627	557	439
Liquide middelen	138	114	80	15	29
	402	542	643	569	520
Vlottende passiva					
Bankkredieten	(22)	(4)	(62)	(23)	(39)
Overige passiva	(462)	(585)	(485)	(440)	(366)
	(484)	(589)	(547)	(463)	(405)
Werkkapitaal	(82)	(47)	96	106	115
Totaal	142	380	450	396	413
Langlopende leningen	39	39	66	30	34
Voorzieningen	42	65	54	45	40
Converteerbare obligatielening	-	54	54	54	54
Aandeel derden	5	7	-	-	-
Eigen vermogen	56	215	276	267	285
Totaal	142	380	450	396	413

* aangepast voor vergelijkingsdoeleinden

Kerngetallen

x € 1 000 000	2002	2001	2000	1999	1998*
Omzet en resultaat					
Omzet	2 307	2 326	2 098	1 998	2 068
binnenland	1 242	1 267	1 083	1 062	863
buitenland	1 065	1 059	1 015	936	1 205
Orderportefeuille	1 833	2 489	2 660	1 681	1 463
EBITDA	(70)	23	91	67	103
Afschrijvingen	(47)	(44)	(43)	(45)	(41)
EBITA	(117)	(21)	48	22	62
Amortisatie goodwill	(5)	(2)	-	-	-
EBIT	(122)	(23)	48	22	62
Resultaat voor belastingen	(135)	(32)	34	10	52
Nettoresultaat voor amortisatie	(138)	(48)	22	9	48
Nettoresultaat	(143)	(50)	22	9	48
Investerings					
Investerings	67	345	123	51	81
Desinvesterings	218	226	14	11	16
Netto investering	(151)	119	109	40	65
Vermogensstructuur					
Werkzaam vermogen	(16)	205	378	360	383
Eigen vermogen	56	215	276	267	285
Converteerbare obligatielening	-	54	54	54	54
Rentedragende langlopende schulden	39	39	66	30	34
Netto liquide middelen	116	110	18	(8)	(10)
Verhoudingscijfers					
EBIT/omzet	-5%	-1%	2%	1%	3%
Nettoresultaat/omzet	-6%	-2%	1%	1%	2%
EBIT/gemiddeld werkzaam vermogen	-129%	-8%	13%	6%	19%
Nettoresultaat/gemiddeld eigen vermogen	-106%	-20%	8%	3%	17%
Eigen vermogen/activa	9%	22%	28%	31%	35%
Gemiddeld aantal werknemers					
	6 549	7 264	7 607	7 674	8 545
Aandelen					
Aantal gewone aandelen (x1000)	10 000	10 000	10 000	10 000	10 000
Marktkapitalisatie per einde jaar	49	160	218	218	277
Betaald dividend	11	11	11	23	23
Per aandeel € 6 nominaal (€)					
Eigen vermogen	5,56	21,50	27,60	26,67	28,42
Betaald dividend	1,13	1,13	1,13	2,27	2,27
Nettoresultaat voor amortisatie	(13,76)	(4,85)	2,24	0,94	4,77
Nettoresultaat	(14,30)	(5,01)	2,24	0,94	4,77
* aangepast voor vergelijkingsdoeleinden					

Ballast Nedam N.V.

Raad van Commissarissen

Raad van Bestuur

Ballast Nedam Nederland B.V.

ALGEMEEN

Holding Concernstaf

- Secretariaat Vennootschap
- Personeel & Organisatie
- Communicatie & Diensten
- Strategische Planning & Investor Relations
- ICT
- Accounting & Control
- Treasury
- Juridische Zaken
- Risicobeheer & Assurantiën
- Purchasing Services

Ballast Nedam Services B.V.

- Ballast Nedam ICT

Ballast Nedam Bagger Holding B.V.

INFRASTRUCTUUR NEDERLAND

Ballast Nedam Infra B.V.

- Ballast Nedam Infra Noord West B.V.
- Ballast Nedam Infra Noord Oost B.V.
- Ballast Nedam Infra Midden B.V.
- Ballast Nedam Infra Zuid Oost B.V.
- Ballast Nedam Vepo B.V.
- Ballast Nedam Infra Zuid West B.V.
- Ballast Nedam Infra Specialiteiten B.V.
- Burggraaf Onderhoud B.V.
- Ballast Nedam Funderingstechnieken B.V.
- Ballast Bauer Funderingstechnieken B.V. (i.o.)
- Ballast Nedam Specialistisch Grondverzet B.V.
- Ballast Nedam Grondstoffen B.V.
- Recycling Maatschappij 'Feniks' B.V.
- Ballast Nedam Milieutechniek B.V.
- Dibec B.V.
- Transport- en Handelsmaatschappij van Drooge B.V.
- Van Strien Verkeersgeleiding B.V.
- Ballast Nedam Engineering B.V. (Infra Consult + Engeneering)
- BBL Railinfra v.o.f. / Ballast Nedam Rail
- Ballast Nedam Beton- und Wasserbau GmbH (Duitsland)
- Betuweroute Gelderse Poort v.o.f. (33 1/3%)
- Bouwcombinatie HSL – Hollandse Meren v.o.f. (22,39%)
- Bouwcombinatie HSL – Drechtse Steden v.o.f. (19,9%)
- Combinatie Beneluxlijn v.o.f. (14%)
- Cobeton B.V. (25%)
- Combinatie Harlinger Haven v.o.f. (21%)
- Combinatie Hemboog v.o.f. (50%)
- HSL Brabant Noord v.o.f. (25%)
- HSL Infra Rail v.o.f. (12,75%)
- Kombinatie Schiphol Zuid v.o.f. (33 1/3%)

BOUW EN ONTWIKKELING NEDERLAND

Ballast Nedam Bouw en Ontwikkeling B.V.

Ballast Nedam Bouw B.V.

- Bouwborg Midden
- Bouwborg Noordwest B.V.
- Bouwborg Oost B.V.
- Bouwborg West B.V.
- Bouwborg Zuid
- Bouwcombinatie 'Hoge Erasmus' v.o.f. (50%)
- Bouwcombinatie ZuidOost v.o.f. (50%)
- Combinatie IJsseloord 2 v.o.f. (50%)
- Onderhoudscombinatie Ahoy (50%)
- Aannemingsbedrijf F.W. Onrust B.V.
- Ballast Nedam Bouwborg B.V.
- Laudy Bouw en Ontwikkeling B.V.
- Zomers Bouwbedrijf B.V.
- Bouwcombinatie Zoetermeer Oosterheem v.o.f. (25%)
- Combinatie Tarwewijk v.o.f. (50%)
- Bouwbedrijf van Asperdt B.V. (50%)
- Bouwcombinatie Prinsenflats v.o.f. (50%)
- Ringwade Deelneming de Blauwe Stad B.V.

Ballast Nedam Ontwikkelingsmaatschappij B.V.

- Ballast Nedam Project Stadshart Amstelveen
- Ballast Nedam Vleuterweide B.V.
- Haagse Veste Holding B.V. (50%)
- Ontwikkelingsmaatschappij Centrumgebied Amsterdam Zuidoost B.V. (33 1/3%)
- Euroborg N.V. (12,5%)
- Nieuw Vennepe Zuid III B.V. (50%)

Ballast Nedam Bouwmaterieel B.V.

INDUSTRIE EN TOELEVERING

Ballast Nedam Industrie en Toelevering B.V.

- N.V. Algri (België)
- Beheersmaatschappij Fr.Bontrup B.V. / Bremanger Quarry S.A. (30%) (Noorwegen)
- B.V. Grind en Zandhandel v/h T. Verkaik
- N.V. Immobiliën en Grindexploitatie-maatschappij Bichterweerd (België)
- Société d'Exploitation des Carrières d'Yvoir S.A. (België)
- Ballast Nedam Bulk Grondstoffen v.o.f.
- N.V. La Gravière d'Amay (25%) (België)
- V.o.f. Vibouw / Van Happen (50%)
- Zand- en Grindhandel Verkaik v.o.f.
- Van Oord Handel en Transport B.V.

- Durisol Raalte B.V.
- Haitsma Beton B.V.
- Hoco Beton B.V.
- Lingen Beton B.V.
- Rademakers Gieterij B.V.
- TBS Soest B.V.
- Waco-Liesbosch Beton B.V.

- Bruil Specialistische Bouwtechnieken B.V.
- Ingenieursbureau voor Systemen en Octrooien Spanstaal B.V.
- Ivacon B.V.
- Nieuwenhuis Betonrenovatie B.V.
- Omnia Plaatvloer B.V.
- Spanvloer B.V.
- Spankern B.V.

BOUW INTERNATIONAAL

Ballast Nedam International B.V.

- Ballast Nedam Groep N.V.
- British Aerospace-Ballast Nedam International B.V.
- Ballast Saudi Arabië B.V.
- Ballast Nedam Equipment Services B.V.
- Ballast Nedam Equipment Services Pte Ltd. (Singapore)
- Ballast Nedam International (Malaysia) Sdn Bhd (Maleisië)
- PT Ballast Indonesia Construction (47,5%)
- PT Ballast Nedam South East Asia (Batam, Indonesië)
- Ballast Nedam Caribbean N.V. (St. Maarten)
- Lange-Ballast Contractors Ltd. (45%) (Trinidad)
- Ballast Nedam Canada Ltd. (Canada)
- Golden Peaks Resort Inc. (Canada)
- Ballast Nedam Ghana B.V. (Ghana)
- Water Group Holland B.V. (14,3%)
- J.V. Hochtief – Ballast Nedam - Pan Asia (Taiwan)
- OPC – Ballast Nedam Mexico S.A. de C.V. (50%) (Mexico)
- IHI Co.Ltd - Toyo Engineering India Ltd.- Itochu Co.Ltd. – Ballast Nedam International B.V. (24%) (India)

Ballast Nedam International Product Management B.V.

- Ballast Nedam Telecom Infrastructures B.V.
- Ballast Nedam Telecom U.K. Ltd. (Verenigd Koninkrijk)
- Ballast Nedam International Product Management Luxemburg SARL
- Ballast Nedam International Product Management N.V. (België)
- Ballast Nedam International Product Management GmbH (Duitsland)
- Ballast Nedam International Product Management SAS (Frankrijk)
- Ballast Nedam International Product Management SRO (Tsjechië)
- Beijing Ballast Nedam Gas Equipment Corporation Ltd (China)

BOUW VERENIGD KONINKRIJK

Ballast plc (Verenigd Koninkrijk)

- Wiltshier Facilities Management Ltd.
- Harmondsworth Investments Ltd.
- Wiltshier Estates Ltd.
- Ballast Wiltshier Investments Ltd.
- Homecare Contracts (Scotland) Ltd.
- Quays Campus Ltd.
- Canterbury Sports Ltd. (80%)
- East Lothian Ltd. (40%)
- Grannag Ltd. (20%)
- Machrie Burn Ltd (25,5%)
- Newmount Ltd. (40%)
- Serah Properties PLC (27,5%)
- Sussex Custodial Services Ltd. (15%)

Functionarissen per 1 maart 2003

Ballast Nedam N.V. **Raad van Bestuur**

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

Algemeen

Secretariaat vennootschap

W.H. van de Wal

Concernstaf

Juridische zaken
Accounting & Control
Treasury/Project Financiering
Personeel & Organisatie
Strategische Planning & Investor Relations
Communicatie & Diensten
ICT
Risicobeheer & Assurantiën
Purchasing Services

W.H. van de Wal
T.A.C.M. Bruijninx
R.B. Kleyn
F.M. Gerrits
A.C. van Haeringen
J.W. Bolt
R.J. Kathmann
P.Th.G. Kaatee
G.J.E. Koreman

Ballast Nedam Services B.V.

J.W. Bolt

Ballast Nedam Bouwmaterieel B.V.

L. Philippen

Ballast Nedam Nederland B.V.

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

INFRASTRUCTUUR NEDERLAND

Ballast Nedam Infra B.V.

Th. Mulder, R. Malizia, R. van Schravendijk, P. van Zwieten

- Ballast Nedam Infra Projecten
- Ballast Nedam Infra Noord West B.V.
- Ballast Nedam Infra Noord Oost B.V.
- Ballast Nedam Infra Zuid Oost B.V.
- Ballast Nedam Infra Zuid West B.V.
- Ballast Nedam Infra Midden B.V.
- Ballast Nedam Infra Specialiteiten B.V.
- Ballast Nedam Engineering B.V.
(Infra + Consult Engineering)
- Ballast Nedam Funderingstechnieken B.V.
- Ballast Bauer Funderingstechnieken B.V.
- Ballast Nedam Industriebouw B.V.
- Ballast Nedam VEPO B.V.
- Ballast Nedam Grondstoffen B.V.
- Ballast Nedam Milieutechniek B.V.
- Dibec B.V.
- Recycling Maatschappij Feniks B.V.
- Ballast Nedam Rail
- Ballast Nedam Geluidwering
- Ballast Nedam Zuiveringen
- Ballast Nedam Specialistisch Grondverzet B.V.
- Van Drooge Transport en Handelsmaatschappij B.V.

R. van Schravendijk
J.T. Folkerts
R.P. de Keijser
R. Malizia
H. Kuipers
K.J. Meinardi
C.J. Luesink, A. van der Zijden
H. van der Horst
A. Kuiper
R.J. Looij
R. van Schravendijk
K.W.J. Beugels
J. van den Brink, P.A. de Wit
W.E.R. Huntjens
P.G.M. Ballast
A.C.G. van Beurden
P.S. van der Bijl
J.T. Folkerts
R. Malizia
K. Roelfsema
R.P. de Keijser

BOUW EN ONTWIKKELING NEDERLAND

Ballast Nedam Bouw en Ontwikkeling B.V.

Ballast Nedam Ontwikkelingsmaatschappij B.V.

Ballast Nedam Bouw B.V.

- Ballast Nedam Bouwborg B.V.
- Speciale Projecten
- Ballast Nedam Bouw Noordwest/Bouwborg Noordwest
- Ballast Nedam Bouw Midden/Bouwborg Midden
- Ballast Nedam Bouw West/Bouwborg West
- Ballast Nedam Bouw Oost/Bouwborg Oost
- Ballast Nedam Bouw Zuid/Bouwborg Zuid
- Aannemingsbedrijf F.W. Onrust B.V.
- Laudy Bouw en Ontwikkeling B.V.
- Zomers Bouwbedrijf B.V.
- Bouwbedrijf Van Asperdt B.V. (50%)

R.L.M. Jacobs
J. H. Seelen, S.B. de Vries
R.L.M. Jacobs, F.P.A. de Canne, F.L. van Oorschot
R.P. Perk
J.A.G. van Oostrum, F.G.C.M. Bouwmans
P.J. Cupido
F.A. Rombouts
R. Honig
J.H.C. Vermaak
J.B.C. Marijnissen
P. Onrust
J.F.A.M. Corten
H.H.W. Zomers
P. van der Weijden

INDUSTRIE EN TOELEVERING

Ballast Nedam Industrie en Toelevering B.V.

- N.V. Immobiliën en Grindexploitatie­maatschappij Bichterweerd, N.V. Algri en N.V. La Gravière Amay (België)
- Ballast Nedam Bulk Grondstoffen v.o.f.
- Société d'Exploitation des Carrières d'Yvoir S.A. (België)
- V.o.f. Vibouw-Van Happen
- Zand- en Grindhandel Ver­kaik v.o.f.
- Van Oord Handel en Transport B.V.
- Bontrup B.V. (30%)
- Durisol Raalte B.V.
- Haitsma Beton B.V.
- Hoco Beton B.V.
- Lingen Beton B.V.
- TBS Soest B.V.
- Waco-Liesbosch Beton B.V.
- Bruil Specialistische Bouw­technieken B.V.
- Ingenieursbureau voor Systemen en Octrooien Spanstaal B.V.
- Ivacon B.V.
- Nieuwenhuis Betonrenovatie B.V.
- Omnia Plaatvloer B.V.
- Rademakers Gieterij B.V.

P.J.M. van Vugt, L.B. van Rietschoten

H.P. van der Meer
H.P. van der Meer
H.P. van der Meer
K.A.M. Oosterwaal
H.M. Bronder
J.G. van Oord
F.J. Bontrup, H.P. van der Meer
W.J. Roël
H.F. Pomstra, J. Kroon
J.J.G. Holtackers, L.M.G.C. Peerlings
F.W. Lingen
W. Ent
P. van der Loo (a.i.)
N.P. van Lith (a.i.)

W.J.J. Smit, J.A.M. Spaan, W.B. Grundlehner
N.P. van Lith
N.P. van Lith (a.i.)
H. Sieben
P.J. Woldendorp

BOUW INTERNATIONAAL

Ballast Nedam International B.V.

- Ballast Nedam Equipment Services B.V.
- Ballast Nedam International Product Management B.V.

R.J.W.M. van Rooden, A. Kok, A.S. Hoekstra
J.W.J. Dieben
H.G. van Uiter

BOUW VERENIGD KONINKRIJK

Ballast plc

M. van Galen, P. Cooper, N.P. Brook, J.T.J. Schoonderbeek

Begrippenlijst

EBITDA

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

EBITA

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

EBIT

Resultaat voor rente en belastingen (Earnings before Interest and Taxation)

Netto liquide middelen

Liquide middelen vermeerderd met deposito's verminderd met bankkredieten en kasgeldleningen

Werkzaam vermogen

Vaste activa vermeerderd met werkkapitaal exclusief netto liquide middelen en inclusief equalisatierekening en voorzieningen.

Verplichtingen

Flottende passiva vermeerderd met langlopende leningen en converteerbare obligatielening.

Colofon

Productiebegeleiding

Afdeling Public Relations

Productie

Reprografische Dienst Ballast Nedam Services

Fotografie

Dick Barendsen, Jørgen Koopmanschap, Jan Schot, Riesjard Schropp,
Studio Schuurmans, Gerard Vrakking en anderen.

Zetwerk, lithografie en druk

bv Kunst drukkerij Mercurius-Wormerveer, Wormerveer

Bindwerk

Binderij de Koningh, Rijswijk

Ballast Nedam N.V.
Postbus 1339
3430 BH Nieuwegein

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