



JAARVERSLAG 2001



Thema van de illustraties: De gebruikers van de ruimte

De afstand tussen beleidsnota's en de werkelijkheid is vaak enorm. Dat geldt ook voor de ruimtelijke ordening. In nota's, structuurplannen, meerjareninvesteringsplannen, enz. worden de kaders voor toekomstig *ruimtegebruik* gegeven. Dat is maar goed ook, omdat het gaat over het toewijzen van schaarse stukjes ruimte. Maar daarmee is het verhaal nog niet af. Want de *gebruikers* van die plekjes ruimte zijn dan nog buiten beeld.

In dit jaarverslag zijn illustraties gekozen vanuit hún optiek: *de ruimte gezien door de bril van de gebruiker*. Een woning niet als bouwkundig object, maar als leeffunctie; een kantoor niet als landmark, maar als de tijdelijke leefplek voor velen. De infrastructuur niet als kilometers strekkend asfalt, maar als mobiliteitsmedium. Hieronder ligt de visie van Ballast Nedam, dat wij niet primair bouwers van objecten zijn, maar leveranciers van ruimte.

Het gaat dus niet om de woningen, kantoren en wegen zélf, maar om de functie die zij voor de gebruikers vervullen.

Door het oog van de gebruiker (vertrekhal, Schiphol)



Missie en bedrijfsprofiel

Missie

Ballast Nedam is een bekend nationaal en internationaal opererend 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 in het binnen- en buitenland 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

Ballast Nedam behoort nationaal en internationaal tot de grotere bouwondernemingen. In 2001 werd een omzet gerealiseerd van 2,3 miljard euro waarvan ruim 54% in Nederland. Gemiddeld waren circa 7.300 medewerkers werkzaam.

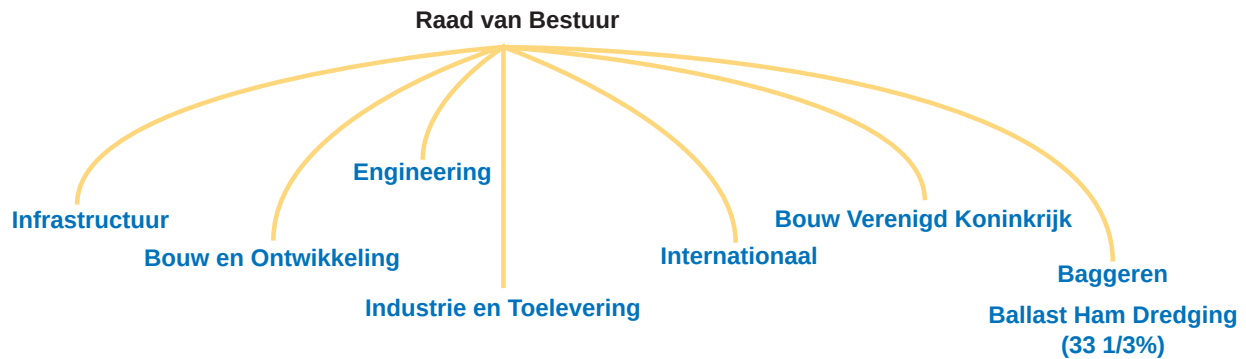
De activiteiten zijn verdeeld over zes clusters van bedrijven. Daarnaast fungeert het eigen ontwerp- en engineering-bureau als het technische hart van de onderneming.

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



Door het oog van de gebruiker (wonen in een Vinex-locatie)

Concernstructuur



De in het jaar 2000 gewijzigde concernstructuur is in het afgelopen jaar op enkele onderdelen nader uitgewerkt, dan wel in verband met gewijzigde omstandigheden aangepast.

In de **divisie Bouw en Ontwikkeling** is een kanteling van de organisatie binnen de bouwmaatschappijen ingezet. Dit betekent dat de organisaties van Ballast Nedam Utiliteitsbouw en Ballast Nedam Woningbouw zijn samengevoegd. Hiermee ontstaan regionaal gemengde woning- en utiliteitsbouwbedrijven. Op deze wijze wordt bewerkstelligd dat de organisatie als geheel en op regionaal niveau dicht bij de klant staat én slagvaardiger en efficiënter kan opereren.

De doelstelling tot schaalvergroting in de sector **Baggeren** is in het verslagjaar gerealiseerd door de fusie van Ballast Nedam Baggeren met de HAM. Hiermee is een nieuwe onderneming ontstaan – Ballast Ham Dredging – die een topositie inneemt in de internationale baggermarkt.

Tegenvallende resultaten bij **Ballast Nedam International**, onder meer als gevolg van de gewijzigde internationale omstandigheden, zullen leiden tot een ingrijpende aanpassing van de organisatie. Ballast Nedam International zal zich terugtrekken uit marktsegmenten met een hoog risicoprofiel en lage marges.

Het zal zich selectief en op basis van zorgvuldige risicoanalyses concentreren op winstgevende niches (zoals de middelzware beton- en waterbouw voor havens). Ballast Nedam International zal daardoor gefaseerd in schaal worden gehalveerd.

Bij **Ballast plc** heeft de in 2000 ingezette herstructurering niet snel genoeg tot resultaten geleid om het rendement op een aanvaardbaar niveau te brengen. Daarom is op het eind van het verslagjaar besloten tot versnelling en verdieping van de reorganisatie. Dit zal naar verwachting leiden tot een aanzienlijke verbetering van de marges, onder meer door een verscherpte focus op projecten met hogere toegevoegde waarde.

Bij **Ballast Nedam Infra** en bij **Ballast Nedam Industrie en Toelevering** zijn er geen belangrijke wijzigingen in de structuur.

Het ingenieursbureau **Ballast Nedam Engineering** is in het concern centraal gepositioneerd.

Kerngetallen

x € 1 000 000	2001	2000	1999	1998*	1997*
Omzet en resultaat					
Omzet	2 326	2 098	1 998	2 068	1 956
binnenland	1 267	1 083	1 062	863	831
buitenland	1 059	1 015	936	1 205	1 125
Orderportefeuille	2 489	2 660	1 681	1 463	1 492
EBITDA	23	91	67	103	93
Afschrijvingen	(44)	(43)	(45)	(41)	(39)
EBITA	(21)	48	22	62	54
Amortisatie goodwill	(2)	-	-	-	-
EBIT	(23)	48	22	62	54
Resultaat gewone bedrijfsuitoefening voor belastingen	(32)	34	10	52	49
Nettowinst voor amortisatie	(48)	22	9	48	46
Nettowinst	(50)	22	9	48	46
Investerings					
Investerings	345	123	51	81	81
Desinvesterings	226	14	11	16	33
Netto investerings	119	109	40	65	48
Vermogensstructuur					
Werkzaam vermogen	205	378	360	383	278
Eigen vermogen	215	276	267	285	275
Converteerbare obligatielening	54	54	54	54	54
Rentedragende langlopende schulden	39	66	30	34	37
Netto liquide middelen	110	18	(8)	(10)	88
Verhoudingscijfers					
EBIT/omzet	- 1%	2%	1%	3%	3%
Nettowinst/omzet	- 2%	1%	1%	2%	2%
EBIT/gemiddeld werkzaam vermogen	- 8%	13%	6%	19%	22%
Nettowinst/gemiddeld eigen vermogen	- 20%	8%	3%	17%	17%
Eigen vermogen/activa	22%	28%	31%	35%	36%
Gemiddeld aantal werknemers					
	7 264	7 607	7 674	8 545	8 115
Aandelen					
Aantal gewone aandelen (x1000)	10 000	10 000	10 000	10 000	10 000
Marktkapitalisatie per einde jaar	160	218	218	277	477
Dividend	11	11	11	23	23
Per aandeel € 6 nominaal (€)					
Eigen vermogen	21,50	27,60	26,67	28,42	27,40
Dividend	1,13	1,13	1,13	2,27	2,27
Nettowinst voor amortisatie	(4,85)	2,24	0,94	4,77	4,55
Nettowinst	(5,01)	2,24	0,94	4,77	4,55

* aangepast voor vergelijkingsdoeleinden

Bestuur



Raad van Bestuur

drs. R.H.P.W. Kottman, voorzitter (56)
G.N.G. Wirken RA (53)

Concernraad

drs. R.H.P.W. Kottman, voorzitter
G.N.G. Wirken, RA
ir. Th. Mulder, Ballast Nedam Infra
R.L.M. Jacobs, Ballast Nedam Bouw en Ontwikkeling
P.J.G. Franssen, Ballast Nedam Industrie en Toelevering
(per 1 februari 2002 opgevolgd door drs. P.J.M. van Vugt)
ir. R.J.W.M. van Rooden, Ballast Nedam International

Van links af: (achtergrond) R.J.W.M. van Rooden, R.L.M. Jacobs, Th. Mulder (voorgond) G.N.G. Wirken, R.H.P.W. Kottman, P.J.G. Franssen

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. jur. B.F-W.M. Peus (tot 1 januari 2002)
dr.-ing. M. Rohr (vanaf 1 januari 2002)
ir. R.B. Schermer



Van links af: (achtergrond) C. Izeboud, H.C. Broeksma en H-P. Keitel (voorgond) B.F-W.M. Peus, N. Kroes, P.C. van den Hoek en R.B. Schermer De heer M. Rohr is niet op deze foto aanwezig.

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), Robeco N.V., Rolinco N.V., Rorento N.V., Robeco Groep N.V. (voorzitter), Financieele 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 RA

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 Het Parool (penningmeester) en van het Curatorium van de Postdoctorale Controllers-opleiding 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. Zijn huidige zittingsperiode loopt af op 15 juli 2003.

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, Viterro AG (Duitsland), Pilkington PLC (Verenigd Koninkrijk), Leighton Holdings Ltd. (Australië) en The Turner Corp. Dallas (Verenigde Staten van Amerika). 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 NIB Capital N.V. en Port Support International B.V. en commissaris bij Corio N.V., Brambles Industries Ltd. (Australië), Koninklijke Nedlloyd N.V., Lucent Technologies B.V., NCM Holding N.V., New Skies Satellites, Prologis en adviseur van PricewaterhouseCoopers N.V. 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 (Germany) en lid van de Raad van Bestuur van Hochtief (UK) 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

Hierbij bieden wij u het jaarverslag 2001 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 adviseren u de jaarrekening goed te keuren. Decharge van de 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, zal in de Algemene Vergadering van Aandeelhouders apart worden geagendeerd.

De Raad van Bestuur stelt voor, onder goedkeuring van de Raad van Commissarissen, om – ondanks het in het afgelopen jaar geleden verlies – aan de aandeelhouders een (behoudens afronding) ongewijzigd dividend van € 1,13 per aandeel uit te keren, zulks ten laste van de uitkeerbare reserves.

In het afgelopen jaar zijn mevrouw Kroes en de heren Broeksma en Schermer herbenoemd als commissaris. Dr. jur. B.F.-W.M. Peus is, in verband met een wijziging in zijn functie bij Hochtief, afgetreden als commissaris. Hij is sinds 1994 als commissaris aan onze vennootschap verbonden geweest. Wij zijn hem zeer erkentelijk voor zijn enthousiaste en deskundige inbreng. In zijn plaats is de heer dr.-ing. M. Rohr tot commissaris benoemd. Voorts is dr.-ing Keitel tot vice-voorzitter van onze Raad benoemd.

In het afgelopen jaar heeft de Raad van Commissarissen zesmaal – nagenoeg steeds voltallig – met de Raad van Bestuur vergaderd. Daarnaast heeft de Raad ook tussentijds regelmatig schriftelijke informatie over de gang van zaken ontvangen. Voorts heeft de voorzitter van de Raad van Commissarissen regelmatig informeel overleg gevoerd met de voorzitter van de Raad van Bestuur en met andere commissarissen. Zoals gebruikelijk zijn onder meer besproken het strategisch beleid, de financiële resultaten en prognoses, het jaarverslag, de rapportage van de externe accountant, het ondernemingsplan, het acquisitiebeleid, enkele individuele acquisities en belangrijke incidentele gebeurtenissen. Daarbij is er dit jaar vooral aandacht besteed aan de fusie tussen de baggerbedrijven van HBG en Ballast Nedam en aan de reorganisatie van de buitenlandse activiteiten van Ballast Nedam.

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 en beoordeling van de Raad van Bestuur besproken.

Delegaties van de Raad van Commissarissen hebben enkele malen een overlegvergadering van de Centrale Ondernemingsraad bijgewoond en informeel overleg met een delegatie van de Centrale Ondernemingsraad gevoerd.

Het afgelopen jaar is voor Ballast Nedam niet gemakkelijk geweest. Het structurele verbeteringsproces van het concern vereiste een aantal – soms pijnlijke – ingrepen. De in gang gezette maatregelen en de door de medewerkers ook in het afgelopen jaar betoonde inzet, geven ons het vertrouwen dat de weg omhoog gevonden zal worden.

Nieuwegein, 7 maart 2002

De Raad van Commissarissen,

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

Het aandeel Ballast Nedam

Aandelen

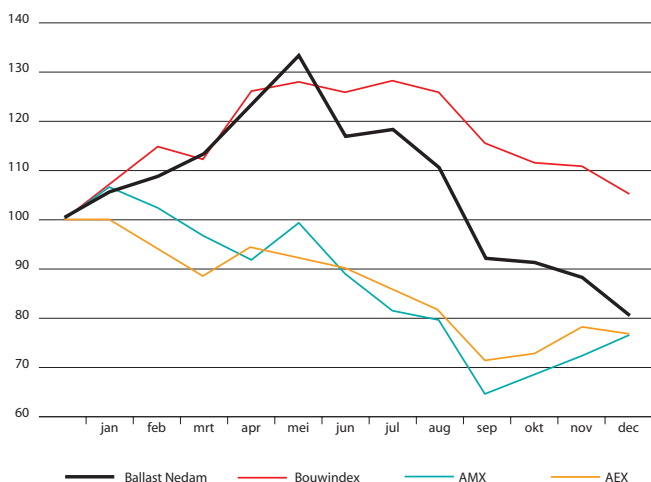
Het aantal uitstaande aandelen bedraagt 10.000.000. Dit aantal is sedert de beursgang in 1994 niet gewijzigd. Van het totale pakket van aandelen Ballast Nedam is 41,5% gecertificeerd.

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 2001	€ 21,80
Hoogste koers (31 mei 2001)	€ 31,15
Laagste koers (28 december 2001)	€ 16,00
Koers op 31 december 2001	€ 16,00
Koers op 1 maart 2002	€ 21,32



Dividendbeleid

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

Dividendvoorstel

Zoals ook elders vermeld stelt de Raad van Bestuur voor, onder goedkeuring van de Raad van Commissarissen, om, in afwijking van bovengenoemd dividendbeleid, aan aandeelhouders – behoudens afronding – een onveranderd dividend van € 1,13 per aandeel uit te keren, zulks ten laste van de uitkeerbare reserve.

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. Indien geen conversie plaatsvindt, dient de lening in één keer op 9 oktober 2002 te worden afgelost.

Agenda

25 april 2002	Algemene Vergadering van Aandeelhouders
8 mei 2002	Betaalbaarstelling dividend
12 juli 2002	Publicatie halfjaarcijfers boekjaar 2002

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 2001 de volgende belangen van 5% of meer gemeld:

Commercial Union Assurance PLC / Delta Lloyd
Verzekeringen N.V.
Driessen Beleggingen B.V.

Informatie

Investor Relations:	A.C. van Haeringen
telefoon	(030) 2 85 41 04
telefax	(030) 2 85 49 01
e-mail	pr@ballast-nedam.nl

Public Relations:	mw. N. de Geus
telefoon	(030) 2 85 41 60
telefax	(030) 2 85 49 00
e-mail	pr@ballast-nedam.nl



Door het oog van de gebruiker (Ossenmarkt, Groningen)

Visie

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

Hiervan afgeleid zijn voor de komende periode de volgende doelstellingen geformuleerd:

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.

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 in 2001, was Ballast Nedam dat in 2001).

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.

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.

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.

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.

Strategische kernpunten 2001 - 2002

In het jaarverslag 2000 (blz. 22 – 23) is een aantal kernpunten van het beleid geformuleerd. Per punt wordt aangegeven in hoeverre dit in 2001 is gerealiseerd, waarom het beleid wordt gecontinueerd of wordt aangepast.

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

Actie in 2001:

Door het gehele concern is gewerkt aan het gezond en fit maken van het bedrijf: door reorganisaties, procesmanagement, inkoop, e-business, ICT en human resources management.

Beleid 2002:

In 2001 is gebleken dat de onderneming nog te kwetsbaar is 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.

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.

Actie in 2001:

Acquisities in Bouw en Ontwikkeling, Infrastructuur en Industrie en Toelevering. Strategische samenwerking op het gebied van onderwaterbeton en woonzorgconcepten. Uitbreiding van grondposities.

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.

3. Doelstelling: verbetering van de inkooppositie

Actie 2001:

Door acquisities in Industrie en Toelevering versterkt Ballast Nedam de eigen goed renderende productie van en handel in bouwmaterialen en gespecialiseerde diensten.

Een concernbrede ICT-ondersteunde inkoopstructuur is in 2001 voorbereid.

Door Hochtief is met Skanska een internationaal project gestart voor e-business in de bouwsector. Tezamen met andere grote Nederlandse bouwbedrijven bereidt Ballast Nedam een gezamenlijk Nederlands inkoopportal voor dat waar mogelijk is verbonden met het Hochtief-initiatief.

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.

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

Actie in 2001:

In het internationale marktsegment geeft openbaar aanbesteden te kleine marges en te hoge risico's. Daarom is besloten om de activiteiten in deze sector versneld te saneren.

Beleid 2002:

Het beleid om ons geleidelijk terug te trekken uit de internationale openbare aanbestedingsmarkt zal, gelet op onze ervaringen in 2001, worden geïntensifieerd. In het Verenigd Koninkrijk zal het accent nog meer worden gelegd op PFI's (Private Financing Initiatives) en langjarige raamcontracten die ook een betere cashflow genereren.

- 5. Doelstelling:** vergroting van onze schaal

Actie in 2001:

Overnames in Nederland. Strategische allianties vullen competenties aan (zie punt 2).

De voorgenomen toevoeging van installatietechniek aan de portfolio is niet geëffectueerd.

De redenen hiervoor zijn de prioriteit die wij hebben gegeven aan andere portfolio beslissingen (de baggerfusie), de opnamecapaciteit van (nog meer) acquisities in Bouw en Ontwikkeling en de marktomstandigheden in de installatiebranche in 2001.

Beleid 2002:

De beleidsoverwegingen (zie punt 2) blijven onveranderd: versterking van de core business door acquisities en strategische allianties.

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

Actie in 2001:

Door de fusie met HAM is deze strategische doelstelling gerealiseerd. Ballast Ham Dredging is een topspeler op de internationale baggermarkt (eerste in vlootcapaciteit; tweede in omzet).

Beleid 2002:

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

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 internationaal opererend bedrijf hiervan volledig bewust. Er wordt gewerkt in zeer 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.

Door het oog van de gebruiker (Aquaduct, Grouw)





Door het oog van de gebruiker (Ovale Toren, Amsterdam)

Verslag van de Raad van Bestuur

2001

Het verslagjaar is voor Ballast Nedam een jaar geweest waarin ups en downs elkaar afwisselden.

- Met de totstandkoming van de baggerfusie tussen Ballast Nedam Baggeren en HAM is een van de belangrijkste strategische doelstellingen van het concern gerealiseerd
- De reorganisaties van Ballast plc en Ballast Nedam International zijn versneld om de risico's van de activiteiten in het buitenland te verminderen
- Deze ingrijpende sanering gaat gepaard met aanzienlijke reorganisatiekosten en voorzieningen, die ten laste van de EBIT 2001 zijn gebracht
- Dit leidt tot een negatief nettoresultaat voor het concern van 50 miljoen euro
- De core business in Nederland is onder meer door een vijftal acquisities versterkt
- Alle langdurig uitstaande bedragen in Saoedi-Arabië werden volledig voldaan.

Algemeen

Waren de vooruitzichten voor de wereldeconomie voor de korte termijn al iets somberder geworden, de terroristische aanslagen van 11 september 2001 hebben de feitelijke ontwikkeling van de industriële productie en de internationale handel verder negatief beïnvloed. Niet zeker is hoe en wanneer herstel zal plaatsvinden. De onzekerheden zijn dusdanig toegenomen dat het wellicht geruime tijd zal kosten voordat het vertrouwen zich herstelt en de bestedingen weer gaan aantrekken.

Ook de vooruitzichten voor de Nederlandse economie zijn in snel tempo verslechterd.

Ging het Centraal Planbureau aanvankelijk uit van een groei van het bruto nationaal product in 2001 met 2,75%, de laatste raming komt op 1,0%.

Voor 2002 komen de ramingen van het CPB niet verder dan 1,25% groei.

Bouw in Nederland

Aanvankelijk werd verwacht dat de productie in de Nederlandse bouwsector in 2001 nog enige, weliswaar afnemende groei zou vertonen. De laatste prognoses van het Economisch Instituut voor de Bouwnijverheid gaan echter uit van een krimp met zo'n 2%. Ook voor volgend jaar wordt voor de sector als geheel geen groei meer verwacht maar eerder een afname van de productie.

Voor de subsector woning- en utiliteitsbouw wordt voor 2002 een afname van de productie geraamd van gemiddeld 4%, om in de jaren daarna weer geleidelijk toe te nemen.

Anders dan bij woning- en utiliteitsbouw zijn investeringen in de civiele sector minder gevoelig voor de economische conjunctuur. In de civiele nieuwbouw zal daarom naar verwachting in 2002 nog sprake zijn van groei met zo'n 2,0% om in de jaren daarna te stabiliseren. Alleen in het onderhoud van civiele werken zit voorlopig nog groei.

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



De nieuwe Hemboog-spoorlijn (tussen Zaandam en Amsterdam) is in 2003 een belangrijke uitbreiding van de infrastructuur rondom Amsterdam.

Infrastructuur Nederland

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.

De lagere overheden zijn als collectief de grootste opdrachtgevers in de GWW-sector. In het algemeen gaat het om ontwerp, aanleg en onderhoud van grond- en straatwerk en wegenbouw. 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 publiek 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 daarbij wordt gevormd door de Europese aanbestedingsrichtlijnen. Ook in het geval van eigen grondposities moet tot aanbesteding van infrastructuurprojecten worden overgegaan als deze later een publieke functie krijgen.

De Parlementaire enquête en de onderzoeken van het Openbaar Ministerie en de NMA naar onregelmatigheden in de bouwsector zullen in 2002 de branche in beroering brengen. De effecten van deze onderzoeken op de marktwerking zijn thans niet te voorzien. Ballast Nedam heeft verklaard de Mededingingsregels strikt toe te passen.

Strategie

Om de positie van Ballast Nedam Infra op de infrastructuurmarkt in de komende jaren verder te versterken wordt ingespeeld op de marktontwikkelingen. Enerzijds in de zin van het voor haar rekening nemen van het gehele proces, van initiatief en haalbaarheidsstudies, via ontwerp en realisatie, tot en met

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

onderhoud, eventueel inclusief financiering en de exploitatie. Anderzijds door de beschikbaarheid te vergroten van kennis en kunde (technisch, financieel en contractueel) op het brede terrein van de natte en droge infrastructuur.

Ballast Nedam Infra is zowel actief op de regionale markten als betrokken bij de grote infrastructurele werken en is een van de belangrijke spelers.

Naast de hoofdactiviteit 'natte en droge infrastructuur' richt Ballast Nedam Infra zich op infra-specialismen, zoals parkeer garages, funderingstechnieken, specialistisch grondverzet, milieuactiviteiten waaronder de recycling van reststoffen, geluidwering, spoorbouw, 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 aannemer kunnen profiteren. De pro-actieve, integrale aanpak van Ballast Nedam Infra past perfect in dit beeld. Daarom wordt gestreefd naar dit soort samenwerkingsvormen. Daarnaast blijft schaalvergroting nodig. Gezocht wordt daarom naar uitbreiding van bestaande, maar ook naar aanpalende activiteiten.

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

Gang van zaken

In 2001 zijn alle deelcontracten van de HSL-Zuid in uitvoering genomen. Ballast Nedam Infra neemt deel aan vier van deze deelcontracten, te weten:

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

Voor de Havenspoorlijn/Betuweroute zijn de werkzaamheden aan de Botlek tunnel afgerond.

Een aanvang werd gemaakt met de realisatie van het baanvak 'Zevenaar-Duitse grens' en het baanvak 'Buren-Kesteren'.

Voorts bouwde Ballast Nedam Infra onder meer verder aan de Caland tunnel, de Hemboog, de spoorrenovatie Amersfoort-Apeldoorn, de ontsluiting van de Vinex-locaties Vleuterweide en Veldhuizen in Vleuten-De Meern, de vijfde baan op Schiphol en het Tram tunnel project in Den Haag.

Onder invloed van de in uitvoering genomen grote projecten HSL-Zuid en Betuwelijn nam de omzet aanzienlijk toe en de orderportefeuille enigermate af.

Vooruitzichten

Afgezien van eventuele acquisities verwacht Ballast Nedam Infra voor de komende jaren stabilisatie van de omzet.

Oorzaken hiervan zijn het constante marktvolume en de druk op de arbeidsmarkt.

Wat betreft het bedrijfsresultaat wordt voor 2002 een verdere verbetering verwacht onder invloed van de voortgang op de grote infra-werken.

Ballast Nedam Infra wil de komende jaren de marktpositie verder versterken en de EBIT binnen drie jaar brengen op 3,5% van de omzet. Dit zal deels autonoom gebeuren en deels door acquisities.

Het gaat hierbij om de invulling van geografische deelmarkten waar Ballast Nedam Infra op het gebied van de infrastructuur nog onvoldoende aanwezig is en om versterking op het gebied van specialistische activiteiten, zoals ondergronds bouwen en de kleine ondergrondse infrastructuur.

De vooruitzichten van Ballast Nedam in de infrastructuurmarkt zijn onveranderd goed.

De orderportefeuille is niet alleen kwantitatief, maar ook kwalitatief goed gevuld. Dit zowel ten aanzien van de grote infrastructuur projecten, als ten aanzien van de kleinere, over de regio's en de specialistische bedrijven gespreide projecten.

Bouw en Ontwikkeling Nederland

Markt

De groeivertraging die in nagenoeg alle sectoren van de economie in Nederland zichtbaar wordt, had in het verslagjaar nog geen ernstig effect op de ontwikkelingen in de sector bouw en vastgoed.

De gevolgen doen zich in 2002 en volgende jaren gelden.

De sector ondervindt wel hinder van de langlopende procedures bij de ontwikkeling van projecten.

De Vijfde Nota Ruimtelijke Ordening (ontwerpnota) doet vergaande uitspraken over de toekomstige inrichting van ons land met betrekking tot de concentratie- en balansgebieden voor wonen, werken en recreëren.

De wijze van besluitvorming bij het vaststellen van ontwikkelvisies en bestemmingsplannen, evenals de aanstaande reparatie van de wet voorkeursrecht gemeente (WVG) leiden tot grotere risico's bij aankoop van bouwgronden.

Het innemen van grondposities blijft echter ondanks het kapitaalbeslag en het risico van langdurige procedures in het kader van Ruimtelijke Ordening een absolute noodzaak voor de continuïteit van het bouwbedrijf.

In de Nederlandse **woningbouw** is, als gevolg van trage procedures, met een aantal van 55.000 woningen in uitvoering een historisch dieptepunt bereikt. Voor 2002 wordt door de woningbouwbranche een zekere inhaalslag verwacht.

In de jaren daarna zal het aantal nieuwbouwwoningen zich voorlopig op een lager niveau stabiliseren.

Deze ontwikkeling van het aanbod is tegengesteld aan die van de vraag.

Niet alleen in de Randstad maar ook in de rest van het land neemt de spanning op de woningmarkt ernstige vormen aan.

De vraag naar duurdere en kwalitatief betere koopwoningen is toegenomen mede omdat de op Vinex-locaties gerealiseerde woningen niet altijd aansluiten bij het verwachtingspatroon van de gemiddelde woonconsument.

Samengevat is er sprake van een krap en onevenwichtig aanbod.

De aandacht voor de bestaande woningvoorraad neemt daardoor toe. Met het oog op deze ontwikkeling zal de komende jaren in toenemende mate herinrichting van de bestaande stedelijke locaties plaatsvinden. Hoewel deze ontwikkeling trager verloopt dan aanvankelijk werd verondersteld, wordt algemeen aangenomen dat binnen enkele jaren meer dan 40% van de totale woningbouwproductie zal bestaan uit stedelijke herinrichting, renovatie en groot onderhoud.

De verwachting voor de komende planperiode is dat, ondanks de economische teruggang, er voldoende vraag blijft naar kwalitatief goede woningen in het duurdere marktsegment. Een belangrijke factor is daarbij het niveau van de hypotheekrente. Scherpe stijgingen kunnen de vraag onder druk zetten.

Daarnaast zullen er meer alternatieve producten ontwikkeld moeten worden zoals hoogbouw en woonzorgcomplexen, gecombineerd met allerlei vormen van dienstverlening.

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

Hoewel de markt voor **utiliteitsbouw** op dit moment nog goed is, zal de groeivertraging ook in deze markt op korte termijn zichtbaar worden.

De **kantorenmarkt** is over het hoogtepunt heen, maar de vraag naar kantoorruimte blijft nog op een hoog niveau. Het toenemende mobiliteitsprobleem zal er op wat langere termijn toe kunnen leiden dat enerzijds het telewerken gaat toenemen en anderzijds bedrijven zich gaan verplaatsen naar stationslocaties, naar bedrijfsterreinen aan de rand van de steden en naar locaties buiten de Randstad.

Dreiging van een economische stagnatie en het daarmee gepaard gaande afnemende consumentenvertrouwen heeft op de traditionele **winkelmarkt** een snel voelbaar wordend negatief effect. Herontwikkeling van oude stadskernen – waarbij wordt gestreefd naar de combinatie van winkelen en ontspanning – en nieuwbouw op A-locaties, zoals bij de nieuwe stations van de HSL-Zuid, bieden nog de beste kansen.

Door de positie van Nederland als distributieland is op de **bedrijfsgebouwenmarkt** de vraag naar moderne distributiecentra nog onverminderd groot. Het gaat hierbij met name om moderne, goed bereikbare industrieterreinen.

Samengevat kan worden gesteld dat het algemene marktbeeld voor wat betreft wonen, ondanks de verschuivingen, redelijk stabiel blijft, maar dat de zakelijke vastgoedmarkt een dalende tendens vertoont.



P roject Zogwetering in Maarssen.

Strategie

De begin 2000 ingezette reorganisatie waarbij in eerste instantie de activiteiten van de drie werkmaatschappijen in de vastgoedsector – Ballast Nedam Ontwikkeling, Ballast Nedam Utiliteitsbouw en Ballast Nedam Woningbouw – in een divisie werden ondergebracht onder de naam **Ballast Nedam Bouw en Ontwikkeling** (BNBO), is in 2001 verder doorgezet.

BNU (utiliteitsbouw) en BNW (woningbouw) werden tot één bedrijf samengevoegd in de nieuwe onderneming Ballast Nedam Bouw (BNB). BNBO werkt thans vanuit twee werkmaatschappijen, BNO (ontwikkeling) en BNB (bouw). Doel van deze wijziging van de organisatiestructuur is het bevorderen van de strategische samenwerking tussen ontwikkeling en bouw en de integratie van de uitvoerende bouwbedrijven.

Ballast Nedam Bouw bestaat thans uit een zestal regionale bedrijven, in zowel woning- en utiliteitsbouw inclusief planontwikkeling en kleinschalige projectontwikkeling en één landelijke organisatie 'Speciale Projecten', die vanuit Nieuwegein opereert.

De strategie van Ballast Nedam Bouw is – naast groei van de winstgevendheid – gericht op het vergroten van de landelijke dekking. Met het oog hierop vond in het verslagjaar een aantal acquisities plaats. In Drenthe werd Zomers Bouwbedrijf overgenomen, in Limburg de Laudy Bouw Groep en in Noord-Brabant werd een 50% belang genomen in Bouwbedrijf Van Asperdt.

De vraag van institutionele beleggers en woningbouwcorporaties naar diensten op het gebied van beheer en onderhoud van woningen en gebouwen neemt sterk toe. Door uitbreiding en acquisities, streeft Ballast Nedam Bouw naar een landelijke dekking van regionale service-units om de vraag in de markt naar facility management professioneel en adequaat te kunnen beantwoorden.

De vraag komt van zowel landelijke opdrachtgevers in de zakelijke vastgoedmarkt alsmede van de woningbouwcorporaties.

Gang van zaken

De autonome omzet bleef in het verslagjaar achter bij de verwachtingen. Oorzaak hiervan is een aantal grote projecten waarvoor wel voorbereidingskosten waren gemaakt, maar waarvan de realisatie werd doorgeschoven naar een later tijdstip. Dit was ook van invloed op de ontwikkeling van het bedrijfsresultaat, omdat alle voorbereidingskosten van nog niet in uitvoering genomen werken direct ten laste van het resultaat worden gebracht.

Daarbij moet worden aangetekend, dat het resultaat in 2000 sterk werd beïnvloed door het projectresultaat van een groot aflopend project. Door eerder genoemde acquisities kon de terugval van de autonome groei deels worden gecompenseerd.

Stedelijke herstructurering met daarin wijkontwikkeling heeft een expliciete positie gekregen binnen de werkmaatschappij *Ballast Nedam Ontwikkelingsmaatschappij*. Genoemde ontwikkelingen komen veelal via publiek private samenwerking (PPS) tot stand, waarbij financial engineering essentieel is.

Nieuw zijn de activiteiten in het kader van zogenaamde Life Cycle Projects (LCP), een woon- en leefformule, inclusief diensten en zorg voor senioren, die op toekomstige demografische marktontwikkelingen inspeelt. Nieuw is ook de projectgroep Langdurige Exploitatie Scholen (LES), die in samenwerking met een organisatiebureau een campusformule gaat uitwerken.

Beheer en exploitatie van vastgoed zullen de komende planperiode verder worden ingevuld.

In 2001 werd onder meer een aantal grote projecten opgeleverd in Amsterdam-Zuidoost, zoals de concertzaal Mojo, het woonwinkelcentrum Villa ArenA en de Ovale Toren. Voorts werd de bouw afgerond van Haagse Veste IV in Den Haag

Gestart kon worden met de bouw van het woningbouwcomplex Lambertus Zijlplein in Amsterdam, een project van 500 woningen gecombineerd met beperkte commerciële voorzieningen.

Vertragingen in de procedures deden zich echter voor bij de grote Vinexlocaties Maarsser Bruglocaties in Maarssen en Vleuterweide in de gemeente Utrecht, waar door Ballast Nedam in totaal zo'n 1.350 woningen zullen worden gebouwd. Ook de ontwikkeling van de compleet nieuwe wijk Tongelre in Eindhoven, een ontwikkeling van 900 woningen, verloopt veel trager dan verwacht.

Voor de vernieuwing van de Westelijke Tuinsteden in Amsterdam zijn de contracten tussen de betrokken partijen inmiddels getekend.

Wat betreft de ontwikkeling van Delft Spoorzone wordt verwacht dat de samenwerkingsovereenkomst met de gemeente Delft in de vorm van een PPS constructie in 2002 wordt getekend.

Ballast Nedam Bouw heeft met enkele productontwikkelingen zoals Hoogbouw en Origineel (individueel) Wonen in 2001 belangrijke stappen gezet.

Gestart werd met de bouw van het ING kantoor in Amsterdam-Zuidoost. Ook werd begonnen met de bouw van Westpoint in Tilburg, met 53 verdiepingen de hoogste woontoren in Nederland. In het verslagjaar bouwde Ballast Nedam Bouw en Ontwikkeling haar grondposities verder uit.

Door middel van grondverwerving en optiecontracten was ultimo 2001 in totaal circa 265 hectare aan grondposities en bouwrechten in portefeuille.

Deze bieden tezamen een ontwikkelpotentieel voor ruim 8.000 woningen waarvan de helft binnenstedelijk gesitueerd, alsmede

voor circa 295.000 m² kantoren, voornamelijk gelegen aan de randen van de grote steden.

Verder zijn posities in portefeuille ten behoeve van circa 140.000 m² winkel/bedrijfsruimte, grotendeels gelegen buiten de stadscentra. Genoemde posities bieden op korte en middellange termijn zicht op een ontwikkel- en bouwvolume van circa 1,8 miljard euro.

Vooruitzichten

2002 zal een moeilijk jaar worden omdat grote woningbouwprojecten worden doorgeschoven en er een groeivertraging zichtbaar wordt in de sector utiliteitsbouw.

Om deze reden verwachten wij een tijdelijke terugval in de omzet op het gebied van ontwikkeling hetgeen uiteraard van invloed is op de omzet van de uitvoerende bouwbedrijven.

Ballast Nedam Bouw en Ontwikkeling verwacht op grond van de hiervoor toegelichte marktverwachtingen in 2002 een lichte afname van de omzet. De EBIT zal onder druk staan.

Op grond van de succesvolle acquisities en de kansrijke posities in grootschalige ontwikkelingen ziet de onderneming de toekomst echter met vertrouwen tegemoet. De nadruk ligt hierbij op het verder vergroten van de brutomarge naar een niveau van 4 procent.

Industrie en Toelevering

Markt

De toepassing van vooraf vervaardigde industriële bouwmaterialen en specialistische technieken is in Nederland wijd verbreid. Als gevolg van verkorting van bouw tijden, gebrek aan ruimte, werkomstandigheden, kwaliteitseisen, gebrek aan geschoold personeel en adequate toepassingen van de vele mogelijkheden van ICT neemt de industrialisatie steeds verder toe. Met name de beperkte ruimte op de bouwplaats vraagt om vernieuwende oplossingen, vooral voortkomend uit de innoverende kracht van de toeleverende industrie. Ballast Nedam heeft met een duidelijke visie reeds lang geleden op deze ontwikkeling ingespeeld.

Een succesvolle integratie van de processen van bouwen en toeleveringsindustrie geeft de mogelijkheid om optimaal te voldoen aan de steeds toenemende eisen die vanuit de markt worden bepaald: sneller, slimmer en goedkoper. Deze ontwikkeling geeft Ballast Nedam als bouwer en industriële toeleverancier in de markt een voorsprong.

Door restrictieve concessieverlening en toenemende milieueisen ontstaat een beperkte beschikbaarheid van primaire bouwgrondstoffen in de nabije toekomst, zowel in Nederland als België. Onder invloed van innovaties in de betonindustrie (verdichtingsvrije beton) en asfaltindustrie (toplagen) worden stringente kwaliteitseisen gesteld aan de materialen.

Het aantal bedrijven dat beschikt over langjarige concessies en vergunningen in hoogwaardige primaire bouwgrondstoffen is beperkt. Door gebruik te maken van moderne productietechnologie kunnen deze bedrijven profiteren van een schaars aanbod en een groeiende vraag.

Strategie

De strategie is er op gericht om, naast het behouden en indien mogelijk verbeteren van het winstniveau van de afzonderlijke werkmaatschappijen, het aandeel van Ballast Nedam Industrie en Toelevering in de winstcapaciteit van Ballast Nedam te vergroten. Gestreefd wordt naar groei van de omzet zowel autonoom als door acquisities, waarbij waardecreatie voorop staat.

Binnen deze strategie is de focus vooral gericht op kostleiderschap en het vermogen om door product- en procesinnovatie de voorsprong op de concurrentie te behouden. Deze voorsprong kon worden bereikt door actief betrokken te zijn bij ontwikkeling en het daadwerkelijk toepassen van de meest moderne middelen op het gebied van onder meer ICT.

Gang van zaken

De diverse bedrijven van Ballast Nedam Industrie en Toelevering worden decentraal aangestuurd en geleid door, in hun vakgebied, ervaren ondernemers.

Het onderscheidend vermogen van de bedrijven wordt, naast voortdurende aandacht voor product- en procesvernieuwing,

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

bepaald door het leveren van totaal oplossingen met een hoge toegevoegde waarde. Alle werkmaatschappijen zijn gecertificeerd waarbij reeds enkele met het nieuwe certificaat KAM-Zorgsysteem.

De activiteiten van Ballast Nedam Industrie en Toelevering zijn ondergebracht in vier clusters met een hechte onderlinge samenwerking.

De cluster *Grondstoffen* heeft met uitbreidingen in de handel en winning van grondstoffen haar positie voor de lange termijn duidelijk versterkt.

Naast investeringen in concessies voor winning van rivierzand en -grind en participatie bij de winning van ophoogzand is het vooral de betrokkenheid bij de uitbreiding van winning van groevemateriaal en de verhoogde aandacht voor op zee gewonnen materiaal die de leveranties op lange termijn veilig stellen.

Met de in 2001 verworven participatie van 30% in beheersmaatschappij Bontrup is Ballast Nedam Industrie en Toelevering betrokken bij de grootschalige grindsteengroeve Bremanger in Noorwegen en de verwerkingsinstallatie van Granietimport in Amsterdam.

Hiermee speelt Ballast Nedam in op de schaalvergroting en Europeanisering in de grondstoffenbranche.



Grondstoffen liggen aan de basis van het bouwen. Zand en grind bijvoorbeeld. Ballast Nedam versterkt hierin de strategische positie door deelneming in een Noorse grindgroeve en de verwerkingsinstallatie van Graniet Import in Amsterdam.

De cluster *Mortel en Specie* heeft met het leveren van betonmortel een goede positie in de grootstedelijke gebieden Amsterdam, Utrecht en Eindhoven. Met name in het gebied in en rond Eindhoven werd hinder ondervonden van een stagnerende woningbouw. Door het ontwikkelen van technologisch hoogwaardige mengsels en het leveren van een meer dan gemiddelde dienstverlening zijn we in staat gebleken ons in de markt te onderscheiden.

Hoewel ook de cluster *Prefab betonproducten* in enkele marktsegmenten last heeft gehad van de stagnerende woningbouw, kan met voldoening worden geconstateerd dat door onderlinge samenwerking, brede marktbenadering en flexibele productie-inrichtingen de productiecapaciteiten zo gelijkmatig mogelijk worden benut. Veel aandacht is gegeven aan het strategisch herpositioneren van enkele bedrijven binnen dit cluster.

De betonreparatie en -renovatie bedrijven in de cluster *Specialistische Technieken* hebben autonoom hun positie versterkt.

Door te investeren in regionale uitbreiding zullen de mogelijkheden van deze bedrijven verder worden vergroot. In de markt van specialistische voerspantechnieken is de positie in het bijzonder versterkt door de overname van Spankern.

Samengaan van dit bedrijf met Spanstaal heeft geleid tot wederzijds versterking op de verschillende marktsegmenten. De omzet nam in het verslagjaar met 20% toe.

De EBIT marge ten opzichte van voorgaande jaren is achter gebleven door de herstructurering van twee bedrijven.

Vooruitzichten

De goede positie in de verschillende markten en het vermogen om beschikbare capaciteiten flexibel op de marktvraag aan te passen biedt, ook in een hier en daar stagnerende markt, voldoende mogelijkheden voor een goed resultaat. Het streven is om binnen twee jaar de EBIT te doen toenemen tot circa 8% van de omzet.

Met behulp van diepte-investeringen, door efficiencymaatregelen en het benutten van synergievoordelen zal de rentabiliteit verder worden opgevoerd. De positie van werkmaatschappijen en activiteiten die niet voldoen aan onze rendementsnormen zullen worden heroverwogen. Naast autonome groei wordt gestreefd naar substantiële groei door acquisities. Uitgangspunt hierbij is dat met de nieuw geacquireerde bedrijven synergievoordelen kunnen worden behaald.



Ooit een fort, nu een winkelpromenade.

Op Curaçao is het 200 jaar oude Riffort verbouwd tot het Riffort shopping centre.

Bouw Internationaal

Markt

De internationale activiteiten van Ballast Nedam bevinden zich vanouds op het terrein van de civiele techniek, zoals aanleg van tunnels, viaducten, bruggen, haven- en sluiswerken, water-beheerprojecten, vliegvelden, funderingen en andere hoogwaardige betonconstructies. Opdrachtgevers zijn vaak overheden.

Het verslechterende economische en politieke klimaat in de landen waar Ballast Nedam werkzaam is hebben geleid tot krappere marges en hogere risico's als gevolg van betalingsproblemen van cliënten. Dit had verharding van de contractuele relatie met de opdrachtgevers tot gevolg. Veiligheidsrisico's hebben geleid tot een terugtrekking uit een aantal gebieden. De gebeurtenissen van 11 september 2001 hebben voorts geleid tot uitstel en in sommige gevallen zelfs tot annulering van projecten.

Strategie

Met het oog op de verslechtering van de internationale markten heeft Ballast Nedam besloten de strategie aan te passen. Ballast Nedam trekt zich terug op een beperkt aantal niche markten (met name rondom de middelzware waterbouw). Het aannemen van projecten zal nog selectiever worden. Nieuwe projecten worden door middel van aangescherpte standaardprocedures onderzocht op winstpotentie versus de aan deze projecten verbonden risico's.

Gang van zaken

De versnelde sanering van de internationale activiteiten leidt tot het terugtrekken uit een aantal gebieden, het sluiten van kantoren en een drastische afslanking van het hoofdkantoor.

Tevens zijn voor een aantal grote projecten waar onderhandelingen worden gevoerd over meerwerk, claims voor vertragingen door de opdrachtgevers en dergelijke voorzieningen genomen. Alle voorziene reorganisatiekosten tot 2004 zijn ten laste van het boekjaar 2001 gebracht.

Als gevolg hiervan moest een aanzienlijk verlies worden genomen, ondanks de groei van de omzet met 19% tot een niveau van € 320 miljoen en de ontvangst van alle uitstaande betalingen van de Saoedi-Arabisch overheid.

Vooruitzichten

Op basis van het onderhanden werk zal de omzet in 2002 naar verwachting op hetzelfde niveau liggen als in 2001. De risico's op onderhanden werken zijn voorzien. Overhead, zowel centraal als in de regio's, wordt drastisch teruggebracht. Mede door deze vermindering van kosten wordt voor 2002 een break-even resultaat verwacht.

De gewijzigde marktbenadering van Ballast Nedam International zal de komende jaren leiden tot een scherpere focus op concentratiegebieden, een zeer selectief inschrijvingsbeleid bij hit-and-run projecten, resulterend in een lager omzetniveau.

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

De genomen maatregelen zullen moeten leiden tot hogere marges op projecten en vermindering van de risico's. Op basis van nieuw beleid wordt een lagere omzet verwacht, maar over enkele jaren moet dit resulteren in een EBIT marge van minimaal 4%.



De door Ballast plc gebouwde Marlborough School
Isleworth, Middlesex.

Bouw Verenigd Koninkrijk

Markt

Volgens het planbureau van de Britse bouwbranche, de Construction Forecasting and Research Ltd. (CFR), zijn de magere jaren in de Britse bouw voorbij. Diverse indicatoren wijzen weer omhoog. Het jaar 2001 wordt beschouwd als keerpunt in de Britse bouwindustrie.

De Britse bouwmarkt toonde de afgelopen jaren groeipercen- tages van minder dan 2%. Dit jaar is er sprake van een krachtige groei met zo'n 3%. Ook de prognoses op middel- lange termijn zijn veelbelovend. De sterkste groei doet zich voor in de sector renovatie en groot onderhoud.

De civiele sector ondervindt van twee kanten een duw in de goede richting. De zogenaamde Public Private Partnership wordt krachtig bevorderd en de Britse overheid treedt zelf ook duidelijk actiever op als opdrachtgever. In de sector civiele nieuwbouw manifesteert zich een positieve ontwikkeling op het gebied van ondergrondse bouw.

In de utiliteitsbouw is een sterke toename waarneembaar met name in renovatie en groot onderhoud.

Strategie

In de Britse markt is **Ballast plc** voornamelijk actief op het gebied van publieke, industriële en commerciële utiliteitsbouw. De resultaten van deze dochteronderneming zijn al langer onbevredigend. De belangrijkste oorzaak hiervan is de bijna structureel geworden verliesgevende situatie in de zuidelijke regio's.

Dit heeft in 2001 geleid tot een versnelling van de reeds in gang gezette reorganisatie. Daarbij is het topmanagement vervangen.

Uitgangspunten van dit beleid zijn:

- vermindering van de kosten van overhead, inclusief inkrim- ping van het aantal arbeidsplaatsen
- verder terugdringen van de traditionele aannemerij met zijn hoge risico's en lage marges
- vermindering van de risico's verbonden aan de verrekening van uitgevoerd meerwerk
- versnelde overgang naar andere terreinen en markten waar een hoger rendement kan worden bereikt, vooral in de zuidelijke regio's.

De commerciële focus ligt op de PFI's (opdrachten op basis van het Private Finance Initiative programma van de Britse overheid) en de vaak daaraan verbonden facility management activiteiten (dienstverlening in de sfeer van beheer en onder- houd). Voorts zal meer dan voorheen de aandacht worden gericht op langlopende samenwerking met cliënten, de zoge- naamde 'partnerships'.

Gang van zaken

De omzet nam als gevolg van de ingezette koerswijziging met 7% af tot € 582 miljoen.

In het kader van de reorganisatie werden ten laste van het bedrijfsresultaat forse voorzieningen gevormd.

x € 1 000 000	2001	2000	1999	1998
Omzet	582	629	570	452
Orderportefeuille	544	465	446	390
EBITDA	(30)	3	5	3
EBITA	(32)	1	4	2
EBIT	(32)	1	4	2
EBIT/omzet	-5,5%	0,2%	0,6%	0,5%
Werkzaam vermogen	(46)	2	(32)	(9)
Gemiddeld aantal werknemers	1 355	1 419	1 435	1 437

Voorts moesten grote voorzieningen worden getroffen voor geschillen met opdrachtgevers over de betaling van meerwerk waarvan de uitkomst onzeker is. De getroffen voorzieningen waren oorzaak van een sterk negatief bedrijfsresultaat.

De orderportefeuille nam in de verslagperiode toe, waarbij kan worden aangetekend dat ook de kwaliteit verbeterde door toe- name van een aantal projecten met een hogere toegevoegde waarde.

Zo werd onder meer een grote PFI opdracht ontvangen voor ontwerp, bouw en facility management van een scholencom- plex in Caerphilly (Wales). Een aantal van dit soort projecten bevindt zich nog in de pijplijn.

In het kader van 'partnerships' werd van het grote detailhan- delsconcern Sainsbury opdracht ontvangen voor verbouwing van een aantal supermarkten.

Vooruitzichten

Verwacht wordt dat inkrimping van de organisatie en het in enkele regio's sterk reduceren van de activiteiten aanvankelijk zal leiden tot vermindering van omzet.

Alle aandacht kan nu worden gericht op handhaven en verbeteren van de positie in de andere regio's.

Met een nieuwe leiding en een aangescherpte koers zal in het jaar 2002 de basis worden gelegd voor betere EBIT-marges (3%) in de toekomst.



Het nieuwe woongebied IJburg in Amsterdam.

Baggeren

Markt

De baggermarkt heeft een aantal goede jaren achter de rug. Onder invloed van het economische hoogtij in grote delen van de geïndustrialiseerde wereld maakten de wereldhandel en het scheepvaartverkeer een ongekende groei door. Dit ging gepaard met een stijgende vraag naar aanleg en onderhoud van havens en vaarwegen. Door de gunstige economische ontwikkelingen ontstond in een aantal reeds dichtbebouwde kustgebieden behoefte aan ruimte voor verdere uitbreiding. Winning van nieuw land vormde dan vaak een goede oplossing.

De opkomst van de jumbohopper in het afgelopen decennium is hierbij een belangrijke katalysator geweest. Dankzij dit soort grotere baggerschepen komen landaanwinning- en infrastructuurprojecten binnen bereik die voorheen economisch niet haalbaar waren.

De markt is mede hierdoor structureel in omvang toegenomen. Ook op de lange termijn blijven de vooruitzichten voor de baggermarkt gunstig. Economische en demografische ontwikkelingen veroorzaken een toenemend gebrek aan ruimte en een verdere toename van de wereldhandel en scheepvaartverkeer. Voorts mag verwacht worden dat de wereldeconomie op betrekkelijk korte termijn weer zal gaan aantrekken. Met name de ontwikkelingen in Europa en Zuidoost-Azië zullen een verdere stijging laten zien.

Een andere gunstige factor is zeker ook dat de meeste baggerbedrijven beseffen dat ongeremd investeren in deze goede tijd op den duur zou kunnen leiden tot structurele overcapaciteit. Als gevolg hiervan worden investeringsbeslissingen zorgvuldig genomen en wordt groei vooral gezocht in fusies en overnames.

Strategie

Het jaar 2001 stond, naast de goede resultaten, voor Ballast Nedam Baggeren vooral in het teken van de fusie met HBG's baggerdochter HAM. Na een langdurige juridische procedure werd de nieuwe onderneming, Ballast Ham Dredging, op 14 november een feit. Met deze fusie is een belangrijk onderdeel van Ballast Nedam's strategie – schaalvergroting door samenwerking met een andere baggeraar – gerealiseerd. Ballast Nedam participeert voor 33 1/3% in de nieuwe onderneming. Ballast Ham Dredging is een van de belangrijkste spelers op de internationale baggermarkt.

De onderneming neemt een sterke positie in Nederland en de andere Europese thuismarkten in. De perfect samengestelde vloot, die groter en beduidend jonger en moderner is dan die van de belangrijkste concurrenten, biedt goede mogelijkheden om de goede marktpositie verder uit te bouwen en snel in omvang en winstgevendheid te groeien. In de nabije toekomst verwacht Ballast Ham Dredging aanzienlijke synergievoordelen te realiseren door het efficiënter inzetten van mensen, middelen en materieel. Door betere benutting van de huidige vloot vervalt de noodzaak tot het doen van een aantal omvangrijke investeringen. Op de langere termijn zijn het vooral de verbetering van de strategische positie, de toegenomen flexibiliteit en de samenvoeging van de kennis en kunde van twee topspelers in de baggerindustrie die Ballast Ham Dredging tot een voorbeeld van een geslaagde fusie zullen maken.

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

Gang van zaken

Voor Ballast Nedam Baggeren was 2001 wederom een succesvol jaar, ondanks de vertraging in de totstandkoming van de fusie met de HAM. In oktober is de nieuwe sleepopperzuiger 'Rotterdam' in Hongkong begonnen aan haar eerste grote werk.

De omzet en EBIT namen in 2001 toe met respectievelijk 40% en 33%. De orderportefeuille daalde als gevolg van de hoge omzet en het feit dat er in 2001 geen aanbesteding van mega-projecten op het programma stond. Gerelateerd aan de jaar-omzet is het absolute niveau echter zeer goed. Het werkzaam vermogen is vrijwel onveranderd gebleven. Met ingang van 14 november 2001 zijn de cijfers gebaseerd op het pro rata geconsolideerde aandeel in Ballast Ham Dredging.

In 2001 voerde Ballast Nedam Baggeren in diverse regio's, voor een deel in combinatie, onder meer de volgende werken uit:

Europa: In Nederland was Ballast Nedam Baggeren in 2001 onder meer betrokken bij grote projecten als IJburg en HSL-Zuid. Binnen Europa is een aantal projecten in Duitsland uitgevoerd.

Zuid-Amerika: O.a. uitvoering van onderhoud en verbetering van een haven in Guatemala. In Argentinië werd een groot infrastructuurproject afgerond.

Azië: Havenwerken en landwinningprojecten in Maleisië, Hongkong en Singapore. Aanleg van een haven in India.

Midden-Oosten: Havenprojecten in Egypte en Libanon.

Vooruitzichten

De vooruitzichten voor de baggersector zijn onverminderd goed. Omvang en vlootsamenstelling van het nieuwe bedrijf stelt Ballast Ham Dredging in staat wereldwijd projecten van elke aard en omvang te realiseren. Kansen zijn er met name op het gebied van land-aanwinningprojecten, aanleg van vliegvelden in zee en uitbreiding van natte infrastructuur.

Ondanks het feit dat 2002 in het teken zal staan van het integratieproces verwacht Ballast Ham Dredging al dit jaar duidelijke kostenvoordelen te kunnen behalen. Het doel op middellange termijn is om door te groeien naar een EBIT-marge van 12% in 2004.



Hoge Snelheids Lijn (HSL).

Engineering

Markt

Ten dienste van haar nationaal en internationaal opererende werkmaatschappijen beschikt Ballast Nedam over een eigen multidisciplinair ingenieursbureau. Wereldwijd worden advies- en ontwerpdiensten geleverd in alle fasen van bouwprojecten en wordt de productontwikkeling binnen Ballast Nedam gestimuleerd.

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

Strategie

Ballast Nedam Engineering is het technisch hart van Ballast Nedam en fungeert binnen het concern als logische vertrouwenspartner bij productontwikkeling en levering van integrale ontwerpen ter verwerving en realisatie van projecten.

Door nieuwe contractvormen zoals design & construct (D&C), public private partnership (PPS), build, own, operate and transfer (BOOT) en design, build, finance, maintain (DBFM), neemt het belang van het maken van eigen ontwerpen binnen de aannemerij sterk toe. Met de positionering van de ontwerpdiscipline in een afzonderlijke, ook naar buiten toe duidelijk zichtbare organisatorische eenheid, wordt het toenemende belang hiervan onderstreept.

De ontwikkeling van nieuwe producten en het op peil houden van de daarvoor benodigde kennis is een belangrijk wapen in de concurrentiestrijd. Voorbeelden hiervan zijn onder andere meervoudig ruimtegebruik, duurzaam bouwen en duurzame gebiedsontwikkelingen, ondergronds bouwen en havenconcepten.

Om ervoor te zorgen dat geen knowhow verloren gaat en de grootst mogelijke synergie wordt bereikt, wordt de binnen de afzonderlijke werkmaatschappijen van Ballast Nedam aanwezige kennis door Ballast Nedam Engineering samengevoegd en geborgd.

Gang van zaken

In 2001 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.

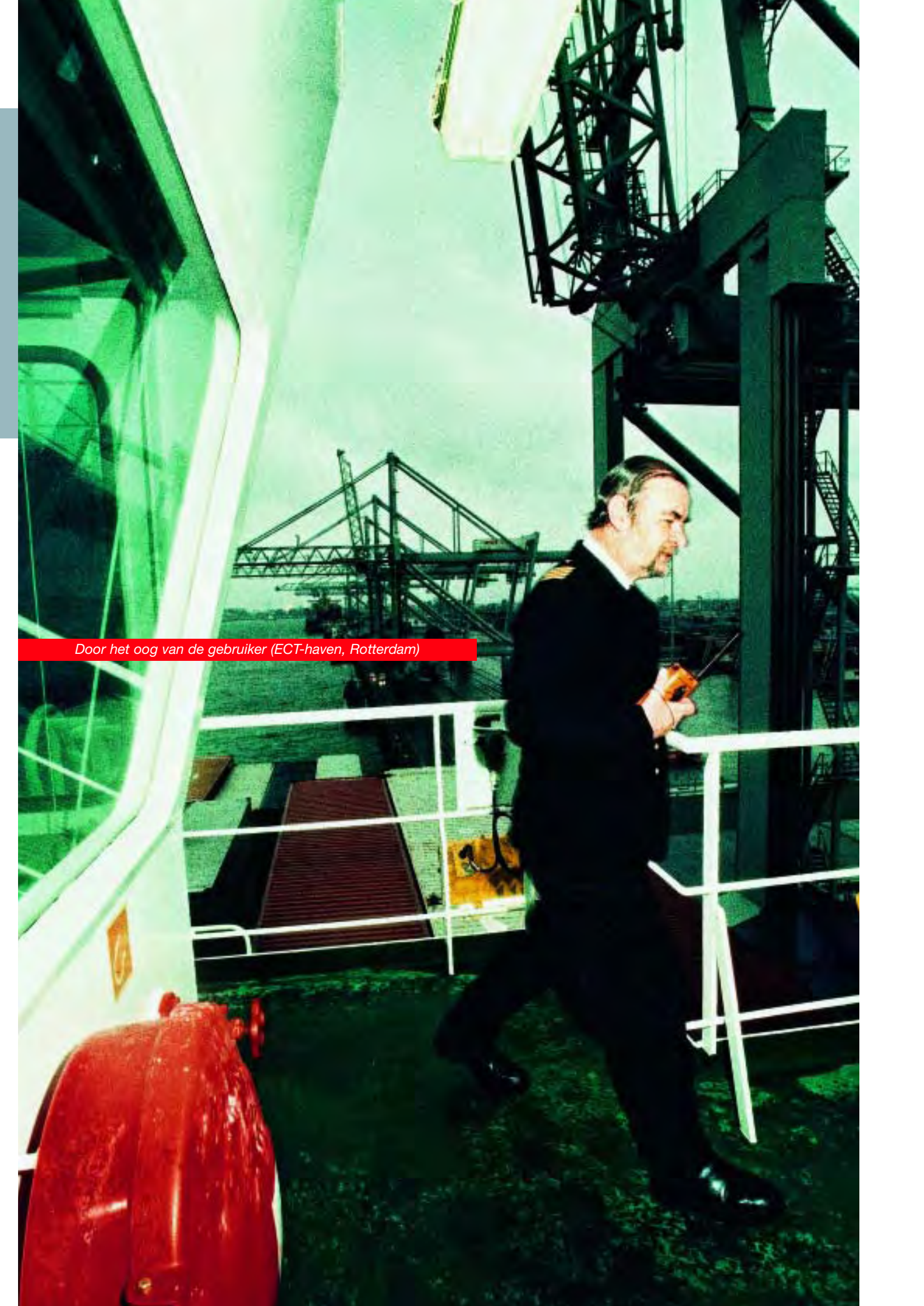
Ballast Nedam Engineering was voorts betrokken bij een groot aantal plannen, inschrijvingen en werken in uitvoering op het gebied van de *civiele techniek* in binnen- en buitenland zoals de magneet zweeftrein projecten Rondje Randstad en Zuiderzeelijn, de tunnel bij Abcoude in de spoorlijn Amsterdam-Utrecht, de viaducten Vondelingenplaat in RW 15 en voorts haven-, steiger- en kadeprojecten in Afrika, India en Zuid-Amerika.

Op het gebied van de *bouwkundige engineering* werd gewerkt aan de advisering van Euroborg in Groningen, Omniworld in Almere, de parkeergarage Westersluis in Amsterdam en de uitbreiding van het NAC stadion in Breda. Ook werden diverse design reviews uitgevoerd.

Ballast Nedam Engineering heeft in 2001 een studie verricht naar de meest geschikte oplossing voor de overgang van een tweedimensionale tekening-georiënteerde naar een driedimensionale model-georiënteerde ontwerpomgeving. Hierbij is gekeken naar technische oplossingen (3D CAD applicaties) die in de conceptuele ontwerpfase gebruikt kunnen worden. In 2002 zal deze studie uitmonden in de praktische toepassing van een 3D CAD omgeving op een utiliteitsbouwproject van Ballast Nedam.

De bezettingsgraad was in het verslagjaar, als gevolg van het grote aantal projecten buitengewoon hoog, hetgeen resulteerde in een aanzienlijk hogere omzet en een belangrijk beter resultaat.

De bijzondere positionering van Ballast Nedam Engineering brengt met zich mee dat er geen externe resultaatdoelstelling wordt gesteld.

A man in a dark uniform, likely a ship's officer, is walking on a ship's deck. He is holding a handheld device, possibly a radio or a control unit. The deck is white with a red fire extinguisher visible in the foreground. In the background, there are large industrial structures, including cranes and scaffolding, suggesting a port or a large-scale industrial facility. The sky is overcast.

Door het oog van de gebruiker (ECT-haven, Rotterdam)

Financiële resultaten

Omzet en EBIT

De omzet nam in het verslagjaar toe met 11% tot 2.326 miljoen euro. Stijgers waren de infrastructurele bouw (met 29%), de internationale bouw (met 19%), baggeren (met 40%) en industrie en toelevering (met 20%).

De omzet in het Verenigd Koninkrijk daalde als gevolg van een restrictief beleid met 7%.

Omzet x € 1 000 000	2001	2000	1999	1998
Infrastructuur Nederland	474	367	368	324
Bouw en Ontwikkeling Nederland	540	514	488	432
Industrie en Toelevering	202	168	178	156
Bouw Internationaal	320	270	265	523
Bouw Verenigd Koninkrijk	582	629	570	452
Baggeren	206	147	127	211
Overig	2	3	2	(30)
	2 326	2 098	1 998	2 068

Aan het eind van het verslagjaar was de afloop van de onderhandelingen over claims bij een aantal buitenlandse werken onzeker, reden waarom besloten is hiervoor ten laste van het resultaat 2001 voorzieningen te treffen. Het gaat hierbij zowel om projecten in het Verenigd Koninkrijk als ook bij de internationaal opererende bouwdivisie.

Gelijktijdig werd besloten de bij beide divisies reeds eerder in gang gezette reorganisaties versneld uit te voeren en de hiervoor getroffen reorganisatie voorzieningen verder aan te vullen.

De kosten hiervan zijn geheel ten laste gebracht van het jaar 2001.

EBIT x € 1 000 000	2001	2000	1999	1998
Infrastructuur Nederland	12	7	1	(2)
Bouw en Ontwikkeling Nederland	14	20	16	13
Industrie en Toelevering	14	14	15	12
Bouw Internationaal	(35)	4	(12)	22
Bouw Verenigd Koninkrijk	(32)	1	4	2
Baggeren	20	15	12	19
Overig	(16)	(13)	(14)	(4)
	(23)	48	22	62

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

De eerdergenoemde voorzieningen bij de buitenlandse activiteiten waren zodanig van omvang dat de totale EBIT omsloeg in verlies, hoewel bij de op de binnenlandse markt georiënteerde divisies en bij baggeren redelijke tot goede resultaten werden behaald.

Bij Infrastructuur Nederland kon de EBIT zelfs bijna worden verdubbeld mede als gevolg van de goede voortgang bij de bouw van de HSL-Zuid en de Betuwelijn.

De divisie Bouw en Ontwikkeling zag daarentegen de marge afnemen omdat men te maken kreeg met een forse vertraging in de start van een aantal grote projecten.

De baggersector met zijn langlopende opdrachten deed het uitstekend.

Nettowinst

De rentelasten waren, na ontvangst in de loop van 2001 van de achterstallige betalingen uit Saoedi-Arabië, lager dan vorig jaar maar bleven toch op een relatief hoog peil in verband met de financiering van onderhanden werk gedurende het jaar.

De berekende vennootschapsbelasting had grotendeels betrekking op de resultaten in Nederland. Omdat deze resultaten stegen nam, hoewel het concernresultaat voor belasting per saldo negatief was, de belastingdruk toe.

Nettowinst x € 1 000 000	2001	2000	1999	1998
EBIT	(23)	48	22	62
Rentebaten en -lasten	(9)	(14)	(12)	(10)
Resultaat gewone bedrijfsuitoefening voor belasting	(32)	34	10	52
Belastingen	(18)	(12)	(1)	(4)
Nettowinst	(50)	22	9	48

Orderportefeuille

Aan het begin van het jaar was de orderportefeuille relatief groot als gevolg van de omvangrijke contracten in de binnenlandse infrastructurale sector, het aandeel in de hogesnelheidslijn in Taiwan en enkele zeer grote baggeropdrachten in Oost-Azië.

De omvang van de binnengekomen opdrachten was ook in het verslagjaar buitengewoon groot, met uitzondering van Bouw Internationaal. Door de toename van de omzet was er ultimo 2001 per saldo sprake van een beperkte afname van de orderportefeuille ten opzichte van het recordniveau van eind 2000.

Orderportefeuille x € 1 000 000	2001	2000	1999	1998
Infrastructuur Nederland	619	684	314	342
Bouw en Ontwikkeling Nederland	447	432	462	303
Industrie en Toelevering	62	64	50	50
Bouw Internationaal	494	604	215	194
Bouw Verenigd Koninkrijk	544	465	446	390
Baggeren	323	411	194	184
	2 489	2 660	1 681	1 463

Acquisities en desinvesteringen

Acquisities vonden plaats in de divisie Bouw en Ontwikkeling met de aankoop van Zomers Bouwbedrijf in Klijndijk, de Laudy Bouwgroep in Sittard en een 50% belang in Bouwbedrijf Van Asperdt in Eindhoven.

In de divisie Industrie en Toelevering werd Spankern in Maarssen overgenomen en werd, met het oog op de zandsteenwinning in Noorwegen, een 30% belang verworven in de beheersmaatschappij Bontrup in Bunde.

Financiering en liquiditeit

Het werkzaam vermogen nam in het verslagjaar af met 173 miljoen euro, voornamelijk als gevolg van de ontvangst van de achterstallige vorderingen in Saoedi-Arabië. Voor een goed inzicht in het werkzaam vermogen wordt verwezen naar de gesegmenteerde informatie in de jaarrekening.

Als gevolg van de daling van het eigen vermogen nam de solvabiliteit af en bedroeg 22% ultimo 2001.

Human Resources

Organisatie

De in 2000 gestarte veranderingsoperatie, met als doel het bevorderen van de strategische samenwerking tussen de diverse bedrijfsonderdelen en integratie van de uitvoerende bouwbedrijven, werd in het verslagjaar voortgezet.

De integratie van de voormalige werkmaatschappijen in de Nederlandse civiele sector kreeg definitief zijn beslag. Bij Ballast Nedam Bouw en Ontwikkeling (BNBO) werden de werkmaatschappijen BNU (utiliteitsbouw) en BNW (woningbouw) tot één bedrijf samengevoegd.

BNBO werkt thans vanuit twee werkmaatschappijen, Ballast Nedam Ontwikkeling (BNO) en Ballast Nedam Bouw (BNB).

Aan het eind van 2001 werd duidelijk dat de herstructurering van Ballast plc moest worden versneld waarbij aan sanering en inkrimping van deze Britse activiteiten niet kon worden ontkomen. Enkele kantoren in de zuidelijke regio's zullen worden gesloten waardoor een aantal arbeidsplaatsen komt te vervallen.

Ook de reorganisatie van Ballast Nedam International kwam in de slotfase van het verslagjaar in een versnelling. Zowel op het hoofdkantoor als bij de diverse buitenlandse vestigingen zal de staf worden teruggebracht. Enkele buitenlandse kantoren zullen worden gesloten.

De meest ingrijpende verandering binnen de Ballast Nedam organisatie was echter de fusie van de baggeractiviteiten met die van HBG's baggerbedrijf HAM. Met het samengaan van de twee baggerbedrijven om redenen van schaalgrootte, vloot-samenstelling en efficiency werd het belang van beide ondernemingen op de best denkbare wijze gediend. Ballast Nedam blijft door middel van eigendom van 33 1/3% van de aandelen en deelname in het bestuur bij de nieuwe onderneming betrokken.

Binding medewerkers aan het bedrijf

Binding en motivatie van medewerkers zijn belangrijke voorwaarden voor de continuïteit van een kennis- en ervaringsintensief bedrijf als Ballast Nedam. Met het oog hierop is in 2001 een project gestart waarbij aan de hand van onderwerpen als arbeidsvoorwaarden, communicatie, stijl van leidinggeven en loopbaanbegeleiding het verloop van het stafpersoneel bij de Nederlandse bedrijven van Ballast Nedam wordt onderzocht. Het betrof een eerste fase van een onderzoek dat doorloopt in 2002 en mogelijk tot vervolgonderzoek zal leiden. Het verloop van personeel was 4,1%. Ten opzichte van het voorgaande jaar was dit een daling van 2%.

Loopbaanbegeleiding en opleidingen

In de afgelopen jaren waren binnen het loopbaansysteem van Ballast Nedam alleen hoger management en veelbelovende jongeren van werkmaatschappijen respectievelijk divisies onderwerp van gesprek tussen directies en de Raad van Bestuur.

In het verslagjaar is besloten, dat het loopbaanprogramma zal worden uitgebreid tot het gehele stafpersoneel. In de toekomst zal worden nagegaan hoe het programma ook kan worden uitgebreid tot de onderliggende CAO's. Dit betekent dat de zorg en de attentie voor het personeel lager in de organisatie gelegd wordt.

Om dit mogelijk te maken is in het verslagjaar in eigen beheer een softwarepakket ontwikkeld voor het loopbaanprogramma binnen Ballast Nedam. Inmiddels zijn de databases gevuld met de relevante, online beschikbare gegevens van het totale stafpersoneel. De loopbaanwensen van de medewerkers maken deel uit van de gegevens. Naast dit loopbaanprogramma blijft de voor iedereen beschikbare interne vacaturebank op intranet bestaan, evenals het loopbaancentrum.

Ballast Nedam maakt structureel werk van het vergroten van de managementvaardigheden bij de medewerkers.

Dit gebeurt door middel van 'training on the job' en via interne Ballast Nedam opleidingen zoals Leidraad voor Leiders, Initial Management Programme en The Bullet Proof Manager.

In 2001 is een aantal opleidingen toegevoegd aan het totale aanbod van trainingen voor het ontwikkelen van managementvaardigheden.

Zo is de 'Advanced Management Programme', een intern Ballast Nedam programma, van start gegaan voor hoger management. Dit programma besteedt vooral aandacht aan ondernemerschap, strategie en leidinggeven. Daarnaast is een eveneens interne opleiding ontwikkeld voor coachend leiderschap.

Vanwege het imago, het uitstekend pakket aan vervolgoopleidingen en overige arbeidsvoorwaarden blijft Ballast Nedam vooral voor pas afgestudeerde jonge ingenieurs en hbo'ers de meest aantrekkelijke werkgever in de bouwsector.

Ziekteverzuim

In het jaar 2001 is een nieuwe aanpak ter bestrijding van vermijdbaar ziekteverzuim ontwikkeld.

Centraal staat hierbij de rol van de leidinggevenden. Ziekmeldingen dienen plaats te vinden bij de direct leidinggevende, die gedurende de gehele periode van ziekte contact zal (blijven) onderhouden met de zieke medewerker. Het ziekteverzuimpercentage in 2001 was 5,9% (2000: 6,0%), ten opzichte van het gemiddelde in de bedrijfstak van 8,2% (2000: 8,1%). Leidinggevenden, de personeelsafdelingen en de Arbodienst zullen in regelmatig overleg verzuim en verzuimgevallen bespreken, zowel frequent kortdurend als langdurig verzuim.

De kans op snelle reïntegratie moet zo vergroot worden. In het eerste kwartaal van 2002 zullen alle leidinggevenden een korte cursus over ziekteverzuim volgen, waarbij het accent zal liggen op de rol van de leidinggevende. De ziekteverzuimprotocollen binnen de onderneming zijn daarop aangepast. De Centrale Ondernemingsraad heeft positief ingestemd met de gewijzigde aanpak.

Pilot arbeidsvoorwaarden UTA-CAO

Ballast Nedom heeft besloten deel te nemen aan het pilot-project 'flexibilisering arbeidsvoorwaarden', een experiment op grond van de afgesloten UTA-CAO.

Zo zal Ballast Nedom de komende jaren experimenteren met gewijzigde openstellingsuren voor de hoofdkantoren van het concern, divisies en werkmaatschappijen. Voorts zal het mogelijk zijn naast de bovenwettelijke vakantiedagen tien roostervrije dagen in te ruilen voor onder meer (vroeg)pensioen, diverse verzekeringen en voor de kosten van kinderopvang.

Convenanten

Het afgelopen jaar heeft Ballast Nedom een raamconvenant getekend met de ministers van Sociale Zaken en Grote Steden- en Integratiebeleid inzake multicultureel personeelsbeleid, instroom en doorstroom van etnische minderheden bij grote ondernemingen.

Ballast Nedom, de International Federation of Building and Wood Workers (IFBWW) en FNV Bouw hebben een internationaal geldend convenant gesloten voor de duur van twee jaar

aangaande de rechten van hun employees en die van gecontracteerde partners; dit op basis van de richtlijnen van de International Labour Organisation (ILO).

Medezeggenschap

De Centrale Ondernemingsraad kwam in de verslagperiode tienmaal tezamen met de bestuurder bijeen.

Zes vergaderingen waren regulier geagendeerd en viermaal betrof het een extra overlegvergadering in verband met belangrijke adviesaanvragen. In totaal woonden vier commissarissen de overlegvergaderingen bij.

Belangrijke onderwerpen die behandeld werden waren onder meer het ondernemingsplan, de financiële gang van zaken, het sociaal beleid, de verhuizing van de hoofdkantoren van Amstelveen naar Nieuwegein inclusief alle daarvoor afgesproken regelingen voor de medewerkers, de adviesaanvraag met betrekking tot de fusie tussen Ballast Nedom Baggeren en de Hollandsche Aanneming Maatschappij en de saneringsoperatie bij de buitenlandse activiteiten.



Door het oog van de gebruiker (Kunstijsbaan, Utrecht)



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 vastgoed-projecten 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 (Utiliteits) Bouw afdeling Speciale projecten 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, zoals bij waterbouwprojecten en baggerwerken.

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. Binnen het ingenieursbureau Ballast Nedam Engineering functioneert een eenheid die zich permanent bezighoudt met risicoanalyse gedurende het gehele traject van aanbidding tot en met oplevering van projecten. De bezetting van deze eenheid, die betrokken wordt bij vrijwel alle grotere inschrijvingen van de Ballast Nedam bedrijven, is met het oog op de grote infrastructurele werken in Nederland, in de afgelopen tijd in omvang sterk uitgebreid. Voor het risicomanagement van de HSL-contracten waarbij Ballast Nedam is betrokken wordt op bijna continue basis ondersteuning geleverd.

A photograph taken from the passenger side of a car, looking towards the driver. The driver is a young person with blonde hair, wearing a dark jacket, with their hands on the steering wheel. The car's interior, including the dashboard, steering wheel, and side mirror, is visible. The view through the windshield shows a road with trees and a building in the background. A red rectangular box is positioned at the bottom of the image, containing white text.

Door het oog van de weggebruiker

Informatie- en communicatietechnologie (ICT)

Enige jaren geleden heeft Ballast Nedam een tweesporenbeleid voor haar ICT gekozen.

De ICT-infrastructuur moest zoveel mogelijk worden gestandaardiseerd en geconsolideerd terwijl de procesondersteunende informatiesystemen zoveel mogelijk moesten worden afgestemd op de individuele Ballast Nedam onderdelen.

Hiertoe werd gedurende 2001 het beheer van de voorheen sterk versnipperde ICT-infrastructuur ondergebracht in een aparte entiteit: Ballast Nedam ICT (BNICT). Dankzij de ontstane schaalgrootte en met het nieuwe hoofdkantoor als voornamelijk katalysator is BNICT nu in staat een professionele, kosteneffectieve en geavanceerde ICT-infrastructuur aan te bieden voor alle elektronische werkplekken op kantoor, bouwplaats of thuis.

Exponent hiervan is het Voice Over IP netwerk in Nieuwegein, waarmee spraak en data geïntegreerd in één netwerk functioneren. Ballast Nedam is het eerste bedrijf in Nederland dat deze techniek op een dergelijke grote schaal succesvol heeft ingezet.

In de komende jaren zal de (draadloze) communicatie op en naar onze bouwplaatsen een steeds grotere rol gaan spelen waarmee de bouwplaatsautomatisering definitief tot wasdom zal komen.

Ten aanzien van de informatiesystemen die onze bedrijfsprocessen ondersteunen overweegt Ballast Nedam momenteel haar toekomstige strategie.

Op dit gebied doen zich in de markt snelle ontwikkelingen voor die het bedrijf dwingen zich niet alleen op de interne processen te richten, maar vooral ook op de raakvlakken daarvan met de (elektronische) buitenwereld.

Door de uit het zakelijk gebruik van Internet voortvloeiende ontwikkeling van e-business en project data management (PDM) systemen ontstaat de mogelijkheid voor partijen in de bouw om ketengerichte ontwikkelingen te initiëren.

Op het gebied van e-business kan bijvoorbeeld gedacht worden aan systemen waarmee het gezamenlijke inkopen van bouwmaterialen via een internationaal netwerk op het Internet plaatsvindt. Collaborative project data management kan worden ingezet voor de beheersing van alle relevante informatie die tussen partijen in het bouwproces – van initiatief tot en met sloop – met elkaar wordt uitgewisseld.

Procesinnovatie, systeeminnovatie en standaardisatie in de keten spelen een belangrijke rol bij deze ontwikkelingen.

Het moment lijkt aangebroken om gezamenlijke initiatieven te ontplooiën in de bouw op het gebied van e-business en PDM. Ballast Nedam, ondersteund door het grote Duitse aannemersconcern Hochtief, speelt daarin een voortrekkersrol.

In 2001 is in het kader van technologieontwikkeling door Ballast Nedam een project gedefinieerd met als doelstelling alle projectinformatie gestructureerd en eenduidig in een centraal projectdossier vast te leggen.

Daarbij speelt de samenwerking met de projectpartners (ontwikkelaar, bouwverzorger, architect, constructeur, toeleveranciers en adviesbureaus) een voorname rol. Een via het Internet toegankelijk PDM-systeem is geïmplementeerd om aan bovenstaande doelstellingen te voldoen.

Daarnaast worden de informatiestromen tussen de partijen ondersteund door de in het PDM-systeem opgenomen workflow engine.

Met deze ontwikkelingen zal Ballast Nedam met een moderne infrastructuur en adequate interne en externe informatievoorziening haar bedrijfsprocessen optimaal ondersteunen.

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, 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 zowel op de bouwplaats als aan boord van onze schepen en projectevaluaties.

Voor het onderhouden van het KAM-systeem zijn bij de werkmatschappijen 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. Ook bij de internationale bouwactiviteiten staat kwaliteitszorg voorop. Ballast Nedam International is gecertificeerd door Lloyd's Register Quality Assurance.

Arbobeleid

Het voorkomen van lichamelijk letsel en schade aan de gezondheid van onze medewerkers behoort, in het kader van het Arbobeleid, 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 2001 helaas toch enkele ernstige ongevallen hebben plaatsgevonden.

Veiligheidsprijs voor Ballast Nedam Utiliteitsbouw

De afdeling Speciale Projecten van Ballast Nedam

Utiliteitsbouw won in 2001 de Jaap Endtz Veiligheidsprijs.

Deze prijs wordt eens per twee jaar uitgereikt aan een bouwbedrijf dat bijzondere verdiensten toont op het gebied van veiligheid op de bouwplaats.

De jury van Bouwned – de federatie van VGBouw en NVOB – was vooral onder de indruk van de extra aandacht van het management voor veiligheid, permanente ongevallenanalyse en het signaleren van trends bij ongevallen.

Milieuzorg

In alle sectoren van het bedrijfsleven is milieuzorg van belang. De bouwsector is echter 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.

Ook bij onze operaties in het verre buitenland, waar soms de wetten en voorschriften op milieugebied ruimer zijn dan in Nederland, wordt een bewuster milieubeleid gevoerd dan lokaal de gewoonte is.



Extra aandacht voor veiligheid is beloond met de Jaap Endzt Veiligheidsprijs.

Innovatie

Ballast Nedam is vooral bekend om zijn spectaculaire innovatieve toepassingen bij grote aansprekende projecten, zoals bijvoorbeeld de Svanen, het hefschip dat zich verdienstelijk heeft gemaakt bij de bouw van drie megabridges: de Storebæltbrug in Denemarken, de Prince Edward Island brug in Canada en de Oresundbrug tussen Zweden en Denemarken.

Maar het zijn niet alleen de grote en bekende projecten waar toonaangevende vernieuwingen totstandkomen. Ballast Nedam is doortrokken van grote en kleine technologische innovaties op tal van onderdelen.

Projecten die in 2001 liepen waren:

- Draagstructuur en gevelopbouw van hoogbouw
- Ontwerp en aanleg van kademuuren
- Product Data Management (het opzetten van eenduidige projectdossiers en het gestructureerd beheer van documenten)
- Kennisplatform Betontechnologie
- Ontwikkelingsplatform AutoCad tekenen
- Driedimensionale ontwerpsystemen
- Herinrichting van woonwijken door meervoudig ruimtegebruik
- Herinrichting van bedrijfsterreinen door meervoudig ruimtegebruik
- Veiligheidsdilemma's van intensief ruimtegebruik
- Temperatuurverloop in asfaltverhardingen
- Vloeistofdichte betonproducten.



Betonprijs 2001

Op 15 november heeft Ballast Nedam de Betonprijs 2001 ontvangen voor de staalbeton brug over de Zuid-Willemsvaart bij Veghel. Het juryrapport spreekt lovend van een 'bijzonder samengaan van staal en beton'.

Bijzonder groot is ze niet, maar wel bijzonder complex. Licht hellend in een bocht van de A50 kruist ze de Zuid-Willemsvaart scheef. De pijlers staan onder een hoek op de brug, en halverwege verbreedt de brug zich vanwege een afrit. Het (technisch) meest bijzondere is aan het oog onttrokken. Het hart van de brug bestaat uit stalen kokers met daarbovenop een betonnen dek.

Alle liggers hebben een andere hoogte waardoor ze onder belasting verschillend doorbuigen.

Door de kokers aan de onderkant te verbinden met speciaal ontwikkelde esthetische beplating oogt de onderkant van de brug als één gesloten geheel.

De constructiehoogte is hierdoor ook zeer slank.

Het resultaat is een bijzonder fraaie vormgeving, te vergelijken met de Charles de Gaulle brug in Parijs.

Staalbetonconstructies zijn in het buitenland vaker toegepast. Naast de mooie vormgeving kunnen besparingen van ca. 15% worden bereikt. Door onbekendheid in Nederland met staalbeton wordt deze materiaalcombinatie hier niet ten volle benut.

De brug bij Veghel kan om meer dan één reden als een uiterst leerzaam proefproject worden gezien.

Niet alleen vanwege de opgedane technische kennis over deze unieke combinatie van beton en staal, maar meer nog vanwege de 'Publiek Private Samenwerking' tussen Ballast Nedam en de opdrachtgever (Rijkswaterstaat).

Voor Ballast Nedam is deze brug een goed voorbeeld van Ballast Nedam – nieuwe stijl. In de allereerste fase pakt Ballast Nedam een project op, ontwerpt het en brengt het vervolgens tot realisatie.

Vooruitzichten

De markten in 2002

Nadat eind 2000 zich al een begin van een omslag had gemanifesteerd, kwam in 2001 toch nog sneller dan verwacht een einde aan een periode van economische hoogconjunctuur die zich in de gehele westerse wereld had voorgedaan. Van een gemiddelde groei van 4,6% ging de wereldeconomie in 2001 terug naar een groei van nog geen 2%. Algemeen wordt aangenomen dat 2001 een overgangsjaar is geweest en dat reeds in de loop van 2002 de wereldeconomie weer zal gaan aantrekken.

De bestaande overcapaciteit kan echter nog geruime tijd een vertragende factor vormen voor economische groei.

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 2002 nog voor enige groei zorgen. In de overige bouwsectoren zal een zekere afname van de productie voelbaar worden.

Ook de overige Europese en vele andere buitenlandse bouwmarkten zullen te maken krijgen met groeivertraging. De diverse baggermarkten, waar het veelal gaat om langlopende overheidsopdrachten, zullen geen last ondervinden van een omslag in de economie. Wel kan op langere termijn de omvang van de orderportefeuille tijdelijk verminderen als gevolg van het feit dat verwerving van nieuwe opdrachten langer gaat duren.

Vooruitzichten voor Ballast Nedam

De Raad van Bestuur heeft vertrouwen in de kerncompetenties van het bedrijf en in de betrokkenheid van de medewerkers. De resultaten zijn echter nog onbevredigend.

De in 2000 gestarte structurele verbeteringsoperatie wordt daarom met kracht doorgezet.

Dit leidt tot herschikking van de portfolio (afstoting en acquisitie van onderdelen) en reorganisaties. Daarnaast wordt er intensief gewerkt aan de commerciële slagkracht, contractmanagement, de beheersing van de bedrijfsvoering en kostenbeheersing.

Andere belangrijke zaken die in 2002 aan de orde zullen zijn:

- De bouw van de HSL projecten is in 2002 in volle gang. Vanwege de beperkingen in de uitvoeringcapaciteit als gevolg van de druk op de arbeidsmarkt blijft de totale omzet bij Ballast Nedam Infra naar verwachting op het peil van 2001. Wel zal de voortgang in het resultaat tot uitdrukking komen.
De orderportefeuille is goed gevuld.
- De vooruitzichten voor de markten voor woning- en utiliteitsbouw zijn minder rooskleurig.
De groeivertraging in de Nederlandse economie zal zijn effect op deze markten niet missen.
Ballast Nedam Bouw en Ontwikkeling tracht de druk op de marges waar mogelijk te compenseren met kostenbesparende maatregelen.
- Met betrekking tot de structureel verlieslatende activiteiten van Ballast plc in het Verenigd Koninkrijk zijn inmiddels de noodzakelijke maatregelen getroffen. Verwacht wordt dat, na het terugbrengen van de activiteiten in verlies gevende regio's, de nieuwe leiding alle aandacht kan richten op een beter rendement in de overige regio's.
- Wat betreft de internationale bouw is besloten tot aanpassing van de omvang van de activiteiten en tot inkrimping van de organisatie van Ballast Nedam International. Het streven is erop gericht vanuit een gezonde basis uitsluitend specialistische kennis en kunde in geselecteerde gebieden op de markt te brengen.
- Ballast Nedam Industrie en Toelevering zal door middel van acquisities verder worden versterkt.
Door efficiency maatregelen zal de rentabiliteit verder worden verbeterd.

-
- Gelet op de samenstelling van de vloot en de omvang en kwaliteit van de gezamenlijke orderportefeuille zal de fusie van de baggeractiviteiten in de nieuwe onderneming Ballast Nedam Dredging naar verwachting een gunstige invloed hebben op omzet en resultaat.

Samengevat zal de omzet zich in 2002 naar verwachting handhaven op het niveau van 2001.

Thans doen wij geen concrete uitspraak over de winstverwachting van het lopende jaar, gezien de onzekerheden over de economische ontwikkelingen en over de effecten van de ingezette reorganisatie van de buitenlandse activiteiten.

Nieuwegein, 7 maart 2002

Raad van Bestuur

R.H.P.W. Kottman

G.N.G. Wirken



jaarrekening

Geconsolideerde winst- en verliesrekening

x € 1 000 000	2001	2000
Omzet	2 326	2 098
Overige bedrijfsopbrengsten	-	10
	2 326	2 108
Kostprijs exclusief afschrijvingen	(2 305)	(2 020)
Resultaat deelnemingen	2	3
EBITDA	23	91
Afschrijvingen	(44)	(43)
EBITA	(21)	48
Amortisatie goodwill	(2)	-
EBIT	(23)	48
Rentebaten en -lasten	(9)	(14)
Resultaat gewone bedrijfs- uitoefening voor belastingen	(32)	34
Belastingen	(18)	(12)
Nettowinst	(50)	22
Nettowinst per aandeel (€)	(5,01)	2,24
Verwaterde nettowinst per aandeel (€)	(4,36)	1,99

Geconsolideerde balans*voor bestemming van de winst*

<i>x € 1 000 000</i>	31 december 2001	<i>31 december 2000</i>
Vaste activa		
Immateriële vaste activa	63	-
Materiële vaste activa	321	308
Financiële vaste activa	43	46
	427	354
Vlottende activa		
Onderhanden werk	(110)	(64)
Vorraden	33	38
Vorderingen	505	589
Liquide middelen	114	80
	542	643
Vlottende passiva		
Bankkredieten	(4)	(62)
Crediteuren	(345)	(257)
Belastingen	(15)	(18)
Overige schulden	(225)	(210)
	(589)	(547)
Werkkapitaal	(47)	96
	380	450
Langlopende schulden		
Langlopende leningen	39	66
Voorzieningen	65	41
	104	107
Aansprakelijk vermogen		
Converteerbare obligatielening	54	54
Egalisatierekening		13
Aandeel derden	7	-
Eigen vermogen	215	276
	276	343
	380	450

Primaire segmentatie 2000

x € 1 000 000

	Infrastructuur Nederland	Bouw en Ontwikkeling	Industrie en Toelevering	Bouw Internationaal	Verenigd Koninkrijk	Baggeren	Overig	Totaal
Omzet	367	514	168	270	629	147	3	2 098
Overige bedrijfsopbrengsten	-	-	-	-	-	-	10	10
	367	514	168	270	629	147	13	2 108
Kostprijs exclusief afschrijvingen	(354)	(492)	(146)	(261)	(626)	(114)	(27)	(2 020)
Resultaat deelnemingen	1	-	-	-	-	-	2	3
EBITDA	14	22	22	9	3	33	(12)	91
Afschrijvingen	(7)	(2)	(8)	(5)	(2)	(18)	(1)	(43)
EBITA	7	20	14	4	1	15	(13)	48
Amortisatie goodwill	-	-	-	-	-	-	-	-
EBIT	7	20	14	4	1	15	(13)	48
Marge	1,8%	3,9%	8,5%	1,3%	0,2%	9,9%		2,3%
Orderportefeuille	684	432	64	604	465	411	-	2 660
Werkzaam vermogen	27	(34)	93	148	2	134	8	378
Activa	142	246	106	75	75	241	112	997
Investerings vaste activa								
immateriëel	-	-	-	-	-	-	3	3
materiëel	7	3	14	9	2	66	7	108
financieel	-	1	-	-	-	-	11	12
Niet geconsolideerde deelnemingen	6	8	2	0	4	2	25	47
Verplichtingen	86	183	54	31	93	112	108	667
Gemiddeld aantal werknemers								
bepaald dienstverband	81	92	66	1 238	15	131	8	1 631
onbepaald dienstverband	1 302	1 556	881	243	1 404	418	172	5 976
	1 383	1 648	947	1 481	1 419	549	180	7 607

Primaire segmentatie 2001

x € 1 000 000	Infrastructuur Nederland	Bouw en Ontwikkeling	Industrie en Toelevering	Bouw Internationaal	Verenigd Koninkrijk	Baggeren	Overig	Totaal
Omzet	474	540	202	320	582	206	2	2 326
Overige bedrijfsopbrengsten	-	-	-	-	-	-	-	-
	474	540	202	320	582	206	2	2 326
Kostprijs exclusief afschrijvingen	(456)	(522)	(180)	(350)	(612)	(167)	(18)	(2 305)
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
Investerings 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

Geconsolideerd kasstroomoverzicht

x € 1 000 000	2001	2000
Operationeel		
Nettowinst	(50)	22
Afschrijvingen	44	43
Amortisatie goodwill	2	-
Mutatie onderhanden werk	46	61
Mutatie voorzieningen	11	11
Mutatie overig werkkapitaal	189	(27)
Netto kasstroom operationele activiteiten	242	110
Netto investeringen		
Immateriële vaste activa		
investerings	(66)	(3)
desinvesteringen	1	-
Materiële vaste activa		
investerings	(276)	(108)
desinvesteringen	219	14
Financiële vaste activa		
investerings	(3)	(12)
desinvesteringen	6	-
Netto kasstroom investeringsactiviteiten	(119)	(109)
Financiering		
Mutatie langlopende leningen	(27)	36
Mutatie aandeel derden	7	-
Betaald dividend	(11)	(11)
Koersverschillen	-	1
Netto kasstroom financieringsactiviteiten	(31)	26
Totaal netto kasstroom	92	27
Netto liquide middelen 1 januari	18	(9)
Netto liquide middelen 31 december	110	18

Activiteiten

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

Stelselwijzigingen

Met ingang van 2001 zijn, ter vergroting van de transparantie van de jaarrekening en als gevolg van nieuwe RJ richtlijnen, wijzigingen in de verslaggeving en presentatie doorgevoerd. Deze wijzigingen resulteren in een beter inzicht in de waardering van de activa en passiva, alsmede in de resultaten van de vennootschap.

Wijziging in de presentatie

In de winst- en verliesrekening, alsmede in de primaire segmentatie, zijn opgenomen EBITDA, EBITA en EBIT. Deze presentatie sluit aan op ontwikkelingen binnen de bouwbranche en op de interne management informatie. De aansluiting op een wettelijk voorgeschreven model is in de toelichting opgenomen.

Invoering percentage of completion

Winst wordt naar rato van de voortgang van het project genomen.

Voor projecten met een looptijd korter dan 1 jaar wordt uit praktisch oogpunt winst per einde werk genomen, voor zover deze winstneming geen materiële invloed heeft op resultaat en vermogen, in vergelijking met winstneming naar rato van voortgang. Voorheen werd voor projecten korter dan 1 jaar, ongeacht of deze winstneming materiële invloed op resultaat en vermogen had, winst per einde werk genomen.

Deze stelselwijziging heeft geen materiële invloed op resultaat en vermogen.

Activering van goodwill

Goodwill op de verwerving van deelnemingen wordt met ingang van 2001 geactiveerd en afgeschreven over de verwachte economische levensduur. Voorheen werd de goodwill rechtstreeks ten laste van het eigen vermogen gebracht. De vergelijkende cijfers van voorgaande jaren zijn niet aangepast.

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 door elk van de overige participanten, waaronder aannemingscombinaties en Ballast Ham Dredging, worden proportioneel geconsolideerd. 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 wordt ter inzage gelegd bij het Handelsregister te Utrecht.

Grondslagen voor waardering en resultaatbepaling

Waardering

Waardering en resultaatbepaling zijn op basis van historische kosten.

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.

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

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 volgens de periodieke toetsing 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 volgens de periodieke toetsing 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 verplichtingen en verliezen die op balansdatum aanwezig zijn. Voorzieningen worden gewaardeerd tegen nominale waarde, met uitzondering van de tegen contante waarde gewaardeerde voorziening vroegpensioen.

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.

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 of tegen de termijankoers indien termijntransacties zijn afgesloten.

Overige koersverschillen worden in het resultaat verantwoord.

Toelichting op winst- en verliesrekening

x € 1 000 000	2001	2000
Omzet		
Secundaire segmentatie		
Nederland	1 267	1 083
Verenigd Koninkrijk	597	632
Overig Europa	60	54
Midden-Oosten	76	125
Zuidoost-Azië	201	90
Overig	125	114
	2 326	2 098
Kostprijs omzet exclusief afschrijvingen		
Kosten van grond- en hulpstoffen en overige kosten	1 991	1 723
Lonen en salarissen	258	230
Sociale lasten	40	44
Pensioenlasten	16	23
	2 305	2 020
Afschrijvingen		
Bedrijfsgebouwen en -terreinen	3	4
Baggermaterieel	16	15
Overig materieel en inventarissen	19	18
Andere vaste bedrijfsmiddelen	6	6
	44	43
Concessies	-	-
	44	43
Rentebaten en -lasten		
Rentebaten en soortgelijke opbrengsten	6	4
Rentelasten en soortgelijke kosten	(15)	(18)
	(9)	(14)

Belastingen

De belastingen bedragen € 18 miljoen (2000: € 12 miljoen), waarvan € 12 miljoen betrekking heeft op Nederland.

De effectieve belastingdruk is per saldo gelijk aan het toepasselijke belastingtarief. Ballast Nedam beschikt sinds 2000 niet meer over verrekenbare compensabele verliezen in Nederland.

Toelichting op balans

x € 1 000 000

Immateriële vaste activa

	<i>Goodwil</i>	<i>Concessies</i>	<i>Totaal</i>
<i>1 januari 2001</i>	-	-	-
Investeringsen	52	-	52
Amortisatie / afschrijvingen	(2)	-	(2)
Acquisities	-	14	14
Desinvesteringen	-	(1)	(1)
Mutaties	50	13	63
Aanschafprijs	52	13	65
Cumulatieve afschrijvingen	(2)	-	(2)
31 december 2001	50	13	63

De resterende gewogen gemiddelde amortisatieperiode van de goodwill per jaareinde bedraagt 10 jaar.

Het totaal van de investeringen heeft betrekking op Nederland.

Van de investeringen in goodwill van € 52 miljoen heeft € 37 miljoen betrekking op de inbreng van Ballast Nedam Baggeren B.V. in Ballast Ham Dredging B.V. tegen uitgifte van aandelen op 14 november 2001. Dit is het verschil tussen de boekwaarde van Ballast Nedam Baggeren B.V. en 33 1/3% van de vermogenswaarde van Ballast Ham Dredging B.V., vermeerderd met de bijkomende transactiekosten.

De overige € 15 miljoen betreft betaalde goodwill inzake de overname van Zomer's Bouwbedrijf B.V. (100%, 22 juni 2001), Laudy Bouwgroep B.V. (100%, 5 november 2001), Bouwbedrijf van Asperdt B.V. (50%, 27 november 2001), Spankern Materieel B.V. (50%, 18 juni 2001) en Beheermaatschappij Fr. Bontrup B.V. (30%, 21 december 2001) voor een totale koopsom van € 26 miljoen.

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	97	284	201	65	647
Cumulatieve afschrijvingen	(30)	(136)	(124)	(49)	(339)
<i>1 januari 2001</i>	67	148	77	16	308
Investerings	13	68	28	7	116
Acquisities	-	151	7	2	160
Desinvesteringen	(16)	(194)	(7)	(2)	(219)
Afschrijvingen	(3)	(16)	(19)	(6)	(44)
Mutaties	(6)	9	9	1	13
Aanschafprijs	90	307	217	65	679
Cumulatieve afschrijvingen	(29)	(150)	(131)	(48)	(358)
31 december 2001	61	157	86	17	321
Afschrijvingstermijn in jaren	10-30	10-20	5-15	2-10	

x € 1 000 000

Investerings

Secundaire segmentatie	2001	2000
Nederland	92	93
Verenigd Koninkrijk	7	2
Overig Europa	3	2
Midden-Oosten	-	-
Zuidoost-Azië	10	5
Overig	4	3
	116	105

De materiële vaste activa van Ballast Nedam Baggeren B.V. zijn per 14 november 2001 gedesinvesteerd (€ 189 miljoen). Vervolgens is 1/3 deel van de materiële vaste activa van Ballast Ham Dredging B.V. per die datum opgenomen (€ 145 miljoen).

x € 1 000 000

Financiële vaste activa

	<i>Deelnemingen</i>	<i>Vorderingen op deelnemingen</i>	Totaal
<i>1 januari 2001</i>	37	9	46
Resultaat	2	-	2
Investeringsen	2	1	3
Desinvesteringen	(3)	(3)	(6)
Ontvangen dividend	(1)	-	(1)
Overig	(2)	1	(1)
31 december 2001	35	8	43

Onder deelnemingen is opgenomen het belang in de Stichting Werknemers Participatie Ballast Nedam zijnde 102 311 certificaten (2000: 89 365). De certificaten zijn gewaardeerd tegen koers per einde jaar.

x € 1 000 000

Special Purpose Companies

	2001	2000
Geactiveerde kosten	30	30
Liquide middelen	3	1
Non recourse financiering	(30)	(28)
	3	3

Onder de financiële vaste activa zijn opgenomen de special purpose companies Sussex Custodial Services Ltd. (15%), Falkirk Schools Partnership Ltd. (20%) en Grannag Ltd. (20%).

x € 1 000 000	2001	2000
Onderhanden werk		
Kosten werken	2 083	1 883
Termijnen	(2 193)	(1 947)
	(110)	(64)
Eigen ontwikkeling	27	29
Opdracht derden	(137)	(93)
	(110)	(64)
Waarde van verricht werk < termijnen	(311)	(167)
Waarde van verricht werk > termijnen	201	103
	(110)	(64)
Ontvangen termijnen	1 920	1 574
Openstaande termijnen	234	341
Ingehouden op termijnen	39	32
Termijnen	2 193	1 947
Vorraden		
Gereed product	18	22
Grondstoffen	15	16
	33	38
Vorderingen		
Termijnen	273	373
Handelsdebiteuren	166	168
Overige debiteuren	46	32
Vooruitbetaalde kosten	20	16
	505	589
Netto liquide middelen		
Liquide middelen	114	80
Bankkredieten	(4)	(62)
	110	18
Vrij beschikbaar	19	(11)
Ballast Ham Dredging	15	-
Proportioneel geconsolideerd	76	29
	110	18

<i>x € 1 000 000</i>	2001	2000
Overige schulden		
Verschuldigde omzetbelasting, loonheffing, sociale verzekerings- en pensioenpremies	37	26
Verschuldigde kosten onderhanden werk	19	45
Kortlopend deel langlopende lening	4	4
Overig	165	135
	225	210

Langlopende lening

Dit betreft voor € 33 miljoen de financiering van de hopperzuigers Amsterdam en Rotterdam. Het rentepercentage op deze leningen is gebaseerd op AIBOR (EURIBOR) verhoogd met een spread. De renterisico's voor de Amsterdam respectievelijk de Rotterdam zijn afgedekt tot en met juni 2005 respectievelijk augustus 2006. De aflossing op deze leningen geschiedt in maximaal 12 jaarlijkse termijnen.

x € 1 000 000					
Voorzieningen					
	Onderhoud	Reorganisatie	Latente belastingen	Overig	Totaal
1 januari 2001	20	4	4	13	41
Toevoeging	27	18	9	6	60
Onttrekking	(30)	(3)	(1)	(2)	(36)
31 december 2001	17	19	12	17	65
kortlopend (< 1 jaar)	-	9	1	3	13

De voorzieningen voor Ballast Nedam Baggeren B.V. zijn per 14 november gedesinvesteerd (onttrekking). Vervolgens is 1/3 deel van de voorzieningen van Ballast Ham Dredging B.V. per die datum opgenomen (toevoeging).

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.

In overig zijn opgenomen garantieverplichtingen op opgeleverde werken, verplichtingen betreffende overgangsregeling vroeg-pensioen en de egalisatierekening.

De voorziening vroegpensioen is getroffen voor medewerkers met een inkomen hoger dan het in de branche gehanteerde maximum voor de VUT-regeling en is berekend op actuariële grondslagen. Van de voorziening vroegpensioen heeft € 0,7 miljoen betrekking op oud-leden Raad van bestuur (2000: € 2,1 miljoen)

De egalisatierekening betreft vooruit ontvangen financieringsvoordelen uit cross-border lease transacties van baggermaterieel. De egalisatierekening valt in maximaal 12 jaar vrij, voor het eerst in 1997. In 2000 werd de egalisatierekening voor 100% geconsolideerd en onder het aansprakelijk vermogen opgenomen.

Converteerbare obligatielening

In oktober 1997 is een achtergestelde converteerbare obligatielening uitgegeven van NLG 120 miljoen (€ 54 miljoen) tegen een koers van 100% en een couponrente van 5%. De obligaties kunnen worden geconverteerd in volledig royeerbare certificaten aan toonder uitgegeven door de Stichting Administratiekantoor van aandelen Ballast Nedam, tegen een conversiekoers van NLG 127,- (€ 57,63) per certificaat. De obligaties zijn aflosbaar op **9 oktober 2002**, doch kunnen onder bepaalde voorwaarden, indien Ballast Nedam dat wenst, in hun geheel vervroegd worden afgelost tegen de hoofdsom plus rente. Er is een voornemen de lening gelijksoortig – als onderdeel van het aansprakelijk vermogen – te herfinancieren.

Niet uit de balans blijvende verplichtingen

x € 1 000 000		2001	2000
Garanties			
Garanties		367	302
Surety bonds		175	85
		542	387

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 Canada en Noord Amerika.

x € 1 000 000			
Leaseverplichtingen	< 1 jaar	1 - 5 jaar	> 5 jaar
Kantoren	14	23	154
Overige bedrijfsmiddelen	10	32	
	24	55	154
Huurovereenkomsten	< 1 jaar	1 - 5 jaar	> 5 jaar
Kantoren	11	13	2

Ballast Ham Dredging

In het kader van de vorming van Ballast Ham Dredging hebben HBG en Ballast Nedam over en weer garanties verstrekt.

Financiële instrumenten

Algemeen

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

Renterisico

Alleen het renterisico op de financiering van de hopperzuigers is door middel van renteswaps afgedekt.

Valutarisicobeheer

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

Ballast Ham Dredging

HBG heeft aan Ballast Nedam een putoptie verleend op het aandeel van Ballast Nedam in Ballast Ham Dredging B.V.

Geconsolideerd werkzaam vermogen, activa en verplichtingen

x € 1 000 000	2001	2000
Werkzaam vermogen		
Vaste activa	427	354
Werkkapitaal*	(157)	78
Voorzieningen	(65)	(54)
	205	378
Activa		
Vaste activa	427	354
Viottende activa	542	643
	969	997
Verplichtingen		
Viottende passiva	589	547
Converteerbare obligatielening	54	54
Langlopende leningen	39	66
	682	667

* exclusief netto liquide middelen

Geconsolideerde winst- en verliesrekening - aansluiting

<i>x € 1 000 000</i>	2001	<i>2000</i>
Omzet	2 326	2 098
Overige bedrijfsopbrengsten	-	10
	2 326	2 108
Bedrijfslasten	(2 351)	(2 063)
Bedrijfsresultaat	(25)	45
Rentebaten en -lasten	(9)	(14)
Resultaat deelnemingen	2	3
Resultaat gewone bedrijfsuitoefening voor belastingen	(32)	34
Belastingen	(18)	(12)
Nettowinst	(50)	22
Nettowinst per aandeel (€)	(5,01)	2,24
Verwaterde nettowinst per aandeel (€)	(4,36)	1,99
Kosten van grondstoffen en overige kosten	1 991	1 723
Lonen, salarissen, sociale- en pensioenlasten	314	297
Afschrijvingen	44	43
Amortisatie goodwill	2	-
Bedrijfslasten	2 351	2 063
Bedrijfsresultaat	(25)	45
Resultaat deelnemingen	2	3
EBIT	(23)	48

Vennootschappelijke winst- en verliesrekening

<i>x € 1 000 000</i>	2001	<i>2000</i>
Resultaat deelnemingen	(41)	22
Overig	(9)	-
Nettowinst	(50)	22

Vennootschappelijke balans

voor bestemming van de winst

<i>x € 1 000 000</i>	31 december 2001	<i>31 december 2000</i>
Vaste activa		
Financiële vaste activa	229	310
	229	310
Viottende activa		
Vorderingen	3	3
Vorderingen op groepsmaatschappijen	64	145
	67	148
Viottende passiva		
Bankkredieten	(15)	(82)
Overige schulden	(6)	(12)
	(21)	(94)
Werkkapitaal	46	54
	275	364
Langlopende schulden		
Langlopende leningen	-	26
Voorzieningen	6	8
	6	34
Aansprakelijk vermogen		
Converteerbare obligatielening	54	54
Eigen vermogen	215	276
	269	330
	275	364

Toelichting op de vennootschappelijke winst- en verliesrekening en balans

x € 1 000

Bestuurders en commissarissen

	2001			2000		
	Brutosalaris	Bonus	Pensioenpremies	Brutosalaris	Bonus	Pensioenpremies
R.H.P.W. Kottman	363	47	37	353	19	30
G.N.G. Wirken	280	36	36	272	25	31
Oud-leden Raad van Bestuur	214	6	28	463	23	46
Commissarissen	154			154		

x € 1 000 000

Financiële vaste activa

	Deelnemingen	Vorderingen op deelnemingen	Totaal
1 januari 2001	284	26	310
Resultaat	(41)		(41)
Netto investeringen	(8)	8	-
Ontvangen dividend	(15)		(15)
Overig	(2)	(23)	(25)
31 december 2001	218	11	229

Eigen vermogen

	Geplaatst aandelen- kapitaal	Agio	Overige reserves	Totaal
1 januari 2000	57	58	152	267
Nettowinst			22	22
Dividend			(11)	(11)
Koersverschil			1	1
Goodwill			(3)	(3)
1 januari 2001	57	58	161	276
Nettowinst			(50)	(50)
Dividend			(11)	(11)
Koersverschil			1	1
Overig	3	(3)	(1)	(1)
31 december 2001	60	55	100	215

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.

De aandelen zijn in 2001 geconverteerd naar aandelen euro's. De nominale waarde per aandeel is verhoogd van NLG 12,50 naar € 6. Deze vermeerdering van € 3 miljoen is ten laste gebracht van de fiscaal vrij uitkeerbare agio reserve.

Opties personeel

jaar van toekenning	1997	1999	2001	Totaal
R.H.P.W. Kottman			2 000	2 000
G.N.G. Wirken	7 000	4 000	2 000	13 000
Overig	379 460	138 075	65 300	582 835
aantal	386 460	142 075	69 300	597 835
uitoefenprijs in €	45,38	33,15	34,83	
uitoefenperiode				
van	01/12/1997	01/04/2002	15/05/2004	
t/m	30/11/2002	02/05/2004	13/05/2006	
maximaal aantal uit te geven aandelen	250 000	100 000	200 000	550 000

De opties zijn verleend op certificaten van de Stichting Werknemersparticipatie Ballast Nedam.
Er zijn geen opties uitgeoefend of vervallen. Aan commissarissen zijn geen opties verleend.

Certificaten van aandelen

	1 januari 2001	gekocht	verkocht	31 december 2001
R.H.P.W. Kottman		286		286
G.N.G. Wirken	5 695			5 695
Commissarissen	11 671			11 671
aantal	17 366	286	-	17 652

Niet uit de balans blijvende verplichtingen

x € 1 000 000	2001	2000
Garanties		
Garanties	367	302
Surety bonds	175	85
	542	387

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 gedeponeerd.

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 hebben HBG en Ballast Nedam over en weer garanties verstrekt.

Ballast Nedam N.V. heeft voor een aantal 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.

Begrippen

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 egalisatierekening en voorzieningen.

Verplichtingen

VloTTende passiva vermeerderd met langlopende leningen en converteerbare obligatielening.

Investeringsen

Investeringsen (zowel direct als door middel van acquisities) in immateriële, materiële en financiële vaste activa.

Overige gegevens en accountantsverklaring

Accountantsverklaring

Opdracht

Wij hebben de in dit verslag opgenomen jaarrekening 2001 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 2001 en van het resultaat over 2001 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, 7 maart 2002

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 blijkt 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 een onveranderd dividend van € 1,13 per aandeel uit te keren, zulks ten laste van de uitkeerbare reserves.

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 2001 heeft de Stichting de gebruikelijke werkzaamheden doen uitvoeren die verband hielden met de administratie van de hierboven omschreven aandelen.

Per 31 december 2001 zijn voor een nominaal bedrag van € 24 885 600,- 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

Teneinde in de in 2001 ontstane vacature te voorzien, is de heer Van der Schoot in april 2001 benoemd.

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 driemaal 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 reorganisatie van de buitenlandse activiteiten; in dit laatste overleg is tevens de wijziging van de statuten en van de voorwaarden van administratie aan de orde geweest.

Met ingang van 28 december 2001 is de nominale waarde van de (certificaten van) aandelen gewijzigd van NLG 12,50 in € 6,-. De statuten en Voorwaarden van Administratie van de Stichting zijn dienovereenkomstig aangepast.

Nieuwegein, 28 februari 2002

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.

In verband met een wijziging in de statuten is de nominale waarde per certificaat van een gewoon aandeel gewijzigd van NLG 12,50 in € 6,-- waarbij de ontbrekende fractie t.l.v. de fiscaal vrije agioreserve is volgestort.

De obligaties zijn gedurende de gehele verdere looptijd van de lening verwisselbaar in certificaten van aandelen Ballast Nedam N.V. à € 6,-- nominaal tegen een conversiekoers die thans € 57,63 bedraagt.

Gedurende het verslagjaar 2001 zijn geen obligaties ter conversie aangeboden.

Het per 31 december 2001 uitstaande bedrag van de lening bedraagt NLG 120.000.000,--.

Ter voldoening aan het bepaalde in artikel 4 lid 23 van de trustakte is een bewijs van inschrijving gedeponneerd ten name van de trustee voor zoveel certificaten van aandelen als nodig is om volledige conversie van alle uitstaande obligaties mogelijk te maken.

De debitrice is bevoegd de lening à pari af te lossen op voorwaarde dat de gemiddelde beurskoers van de certificaten van aandelen Ballast Nedam N.V. op de Euronext Amsterdam N.V. te Amsterdam, blijkens de Officiële Prijscourant van Euronext Amsterdam, een periode van 30 opeenvolgende beursdagen eindigend op de veertiende dag voorafgaande aan de dag waarop de kennisgeving van vervroegde aflossing aan obligatiehouders is gegeven, tenminste 130% van de dan geldende conversiekoers heeft bedragen.

Tevens is de debitrice bevoegd om de lening gedurende de gehele looptijd à pari af te lossen op voorwaarde dat tenminste 85% van de oorspronkelijke uitgegeven obligaties is geconverteerd of ingekocht.

Indien zich een geval voordoet als bedoeld in artikel 3 lid 2 van de trustakte is de debitrice eveneens gerechtigd de gehele lening vervroegd af te lossen.

Overeenkomstig het bepaalde in artikel 11 lid 3 van de trustakte heeft de debitrice verklaard dat zij aan al haar uit de op 8 oktober 1997 verleden 'Trust Deed' voortvloeiende verplichtingen heeft voldaan en dat zich geen geval van verzuim of potentieel geval van verzuim heeft voorgedaan.

Voor opmerkingen of handelingen hebben wij geen aanleiding gevonden.

Amsterdam, 16 januari 2002

N.V. Algemeen Nederlands Trustkantoor ANT

Mr. L.J.J.M. Lutz

Overzicht van belangrijkste cijfers (2001-1997)

Verkorte balans (2001-1997)

x € 1 000 000	2001	2000	1999	1998*	1997*
Vaste activa					
Immateriële vaste activa	63	-	-	-	-
Materiële vaste activa	321	308	257	266	261
Financiële vaste activa	43	46	33	32	29
	427	354	290	298	290
Vlottende activa					
Onderhanden werk	(110)	(64)	(3)	52	84
Vorraden en vorderingen	538	627	557	439	296
Liquide middelen	114	80	15	29	88
	542	643	569	520	468
Vlottende passiva					
Bankkredieten	(4)	(62)	(23)	(39)	-
Overige passiva	(585)	(485)	(440)	(366)	(351)
	(589)	(547)	(463)	(405)	(351)
Werkkapitaal	(47)	96	106	115	117
Totaal	380	450	396	413	407
Langlopende schulden					
Langlopende leningen	39	66	30	34	37
Voorzieningen	65	41	31	24	23
	104	107	61	58	60
Aansprakelijk vermogen					
Converteerbare obligatielening	54	54	54	54	54
Egalisatierekening		13	14	16	18
Aandeel derden	7				
Eigen vermogen	215	276	267	285	275
	276	343	335	355	347
Totaal	380	450	396	413	407

* aangepast voor vergelijkingsdoeleinden

Kerngetallen

x € 1 000 000	2001	2000	1999	1998*	1997*
Omzet en resultaat					
Omzet	2 326	2 098	1 998	2 068	1 956
binnenland	1 267	1 083	1 062	863	831
buitenland	1 059	1 015	936	1 205	1 125
Orderportefeuille	2 489	2 660	1 681	1 463	1 492
EBITDA	23	91	67	103	93
Afschrijvingen	(44)	(43)	(45)	(41)	(39)
EBITA	(21)	48	22	62	54
Amortisatie goodwill	(2)	-	-	-	-
EBIT	(23)	48	22	62	54
Resultaat gewone bedrijfsuitoefening voor belastingen	(32)	34	10	52	49
Nettowinst voor amortisatie	(48)	22	9	48	46
Nettowinst	(50)	22	9	48	46
Investerings					
Investerings	345	123	51	81	81
Desinvesterings	226	14	11	16	33
Netto investerings	119	109	40	65	48
Vermogensstructuur					
Werkzaam vermogen	205	378	360	383	278
Eigen vermogen	215	276	267	285	275
Converteerbare obligatielening	54	54	54	54	54
Rentedragende langlopende schulden	39	66	30	34	37
Netto liquide middelen	110	18	(8)	(10)	88
Verhoudingscijfers					
EBIT/omzet	- 1%	2%	1%	3%	3%
Nettowinst/omzet	- 2%	1%	1%	2%	2%
EBIT/gemiddeld werkzaam vermogen	- 8%	13%	6%	19%	22%
Nettowinst/gemiddeld eigen vermogen	- 20%	8%	3%	17%	17%
Eigen vermogen/activa	22%	28%	31%	35%	36%
Gemiddeld aantal werknemers					
	7 264	7 607	7 674	8 545	8 115
Aandelen					
Aantal gewone aandelen (x1000)	10 000	10 000	10 000	10 000	10 000
Marktkapitalisatie per einde jaar	160	218	218	277	477
Dividend	11	11	11	23	23
Per aandeel € 6 nominaal (€)					
Eigen vermogen	21,50	27,60	26,67	28,42	27,40
Dividend	1,13	1,13	1,13	2,27	2,27
Nettowinst voor amortisatie	(4,85)	2,24	0,94	4,77	4,55
Nettowinst	(5,01)	2,24	0,94	4,77	4,55
* aangepast voor vergelijkingsdoeleinden					

Ballast Nedam N.V.

Raad van Commissarissen

Raad van Bestuur

ALGEMEEN

Holding Concernstaf

- Secretariaat Vennootschap
- Personeel & Organisatie
- Communicatie en Diensten
- Strategische Planning & Investor Relations
- ICT

- Accounting & Control
- Treasury
- Juridische Zaken
- Risicobeheer en Assurantiën

Ballast Nedam Engineering B.V. Ballast Nedam Services B.V.

- Ballast Nedam ICT

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 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.
- New Engineering B.V.
- 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 Noordwest
- Bouwborg Oost B.V.
- Bouwcombinatie 'Hoge Erasmus' v.o.f. (50%)
- Bouwcombinatie Zuid-Oost v.o.f. (50%)
- Combinatie IJsselord 2 v.o.f. (50%)
- Onderhoudscombinatie Ahoy (50%)
- Aannemingsbedrijf F.W. Onrust B.V.
- Ballast Nedam Bouwborg B.V.
- Laudy Bouw Groep 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%)

Ballast Nedam Ontwikkelings- maatschappij 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%)
- Ontwikkelingscombinatie G4 v.o.f. (25%)

Ballast Nedam Bouwmaterieel B.V.

INDUSTRIE EN TOELEVERING

Ballast Nedam Industrie en Toelevering B.V.

- N.V. Algri (België)
- Beheersmaatschappij Fr.Bontrup B.V. / Graniet Import B.V. / Bremanger Quarry S.A. (30%) (Noorwegen)
- 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.
- 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.
- Spanvloer B.V.
- Spankern B.V.
- Exploitiatiemaatschappij Transportbeton 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 Suriname N.V. (Suriname)
- 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)
- European Gaza Development Group (55%)
- 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 Products Management Luxemburg SARL
- Ballast Nedam International Products Management SAS (Frankrijk)

BOUW VERENIGD KONINKRIJK

Ballast plc (Verenigd Koninkrijk)

- Wiltshier Facilities Management Ltd.
- Harmondsworth Investments Ltd.
- Wiltshier Estates Ltd.
- Falkirk Schools Partnership Ltd. (20%)
- Ballast Wiltshier Investments Ltd.
- Homecare Contracts (Scotland) Ltd.
- Quays Campus Ltd.
- Canterbury Sports Ltd. (80%)
- Grannag Ltd. (20%)
- Serah Properties PLC (27,5%)
- Sussex Custodial Services Ltd. (15%)

BAGGEREN

Ballast Nedam Bagger Holding B.V.

- Ballast Ham Dredging B.V. (33 1/3%)
- Natco Limited Partnership (25%) (Verenigde Staten)

Functionarissen per 1 maart 2002

Ballast Nedam N.V. Raad van Bestuur

R.H.P.W. Kottman, voorzitter
G.N.G. Wirken

Algemeen

Adviseur Raad van Bestuur
Secretariaat Vennootschap
Corporate Projecten

J.A. Holleman
W.H. van de Wal
P.M.A. Baaijens

Concernstaf

Juridische zaken
Financiën
Treasury/Project Financiering
Personeel en Organisatie
Strategische Planning & Investor Relations
Communicatie en Diensten
ICT
Risicobeheer/ Assurantiën

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

Ballast Nedam Engineering B.V. Ballast Nedam Services B.V. Ballast Nedam Bouwmaterieel B.V.

H. van der Horst
J.W. Bolt
L. Philippen

INFRASTRUCTUUR NEDERLAND

Ballast Nedam Infra B.V.

Th. Mulder, R. Malizia, B.A. Post, R. van Schravendijk

- 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 Funderingstechnieken B.V.
- Ballast Nedam Kabels & Leidingen 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.

A.S. Hoekstra, J.J.A. van Huijstee
J.T. Folkerts, R.P. de Keijser
K. Braam, R. Philipse
R. Malizia
H. Kuipers, A.J. Elsevier van Griethuysen
K.J. Meinardi
C.J. Luesink, A. van der Zijden
A. Kuiper, R. Looij
R. Versluis
A.S. Hoekstra, J.J.A. van Huijstee
Th. Mulder
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
R.P. de Keijser
R. Malizia
K. Roelfsema
R. Philipse

BOUW EN ONTWIKKELING NEDERLAND

Ballast Nedam Bouw en Ontwikkeling B.V. Ballast Nedam Ontwikkelingsmaatschappij B.V. Ballast Nedam Bouw B.V.

- Bouwborg Noordwest
- Ballast Nedam Bouwborg B.V.
- Speciale Projecten
- Regio Midden
- Regio West
- Regio Oost
- Regio Zuid

R.L.M. Jacobs
J. H. Seelen
R.L.M. Jacobs, F.P.A. de Canne, F.L. van Oorschot
P.J. Cupido
R.P. Perk
J.A.G. van Oostrum
F.A. Rombouts
R. Honig
J.H.C. Vermaak
J.B.C. Marijnissen

- Aannemingsbedrijf F.W. Onrust B.V.
- Laudy Bouw Groep B.V.
- Zomers Bouwbedrijf B.V.
- Bouwbedrijf van Asperdt B.V. (50%)

J.J.M. Waegemaekers, P. Onrust
 J.J.M. Waegemaekers, J.F.A.M. Corten
 J.J.M. Waegemaekers, H.H.W. Zomers
 J.J.M. Waegemaekers, P.C.J. van der Weijden

INDUSTRIE EN TOELEVERING

Ballast Nedam Industrie en Toelevering B.V.

- N.V. Immobiliën en Grindexploitiatiemaatschappij Bichterweerd en N.V. Algri (België)
- Ballast Nedam Bulk Grondstoffen v.o.f.
- Société d'Exploitation des Carrières d'Yvoir S.A. (België)
- V.o.f. Vibouw-Van Happen (50%)
- 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., Spanvloer B.V., Spankern B.V.
- Ivacon B.V.
- Nieuwenhuis Betonrenovatie B.V.
- Rademakers Gieterij B.V.
- Exploitiatiemaatschappij Transportbeton B.V.

P.J.M. van Vugt, P.J.G. Franssen, W. Zandbergen,
 L.B. van Rietschoten, C.I. Terwel
 H.P. van der Meer

H.P. van der Meer
 H.P. van der Meer
 K.A.M. Oosterwaal
 H.M. Bronder
 H.M. Bronder
 F.J. Bontrup, H.P. van der Meer
 E.W. Blaauw
 H. Eckhart, J. Kroon
 J.J.G. Holtackers, L.M.G.C. Peerlings
 F.W. Lingen
 W. Ent
 B.U.J.M. van Roosmalen
 J.G.J. Nieuwenhuis, B.H.J. Kamphuis
 W.J.J. Smit

N.P. van Lith
 J.G.J. Nieuwenhuis, B.H.J. Kamphuis
 J.G.J. Nieuwenhuis, P.J. Wolderdorp
 J.A. Vriens

BOUW INTERNATIONAAL

Ballast Nedam International B.V.

- Global
- Middle East
- Ballast Nedam International Product Management B.V.
- Equipment Services B.V.
- Special Projects

R.J.W.M. van Rooden, A. Kok
 G. van der Schaaf
 R.P. Rombouts
 H.G. van Uiter
 J.W.J. Dieben
 Ph. Dubbeling

BOUW VERENIGD KONINKRIJK

Ballast plc

- Scotland
- North East Region
- Northern Region
- North West Region
- South West Region
- South East Region
- Developments Division
- Special Projects Division

M. van Galen, G.N.G. Wirken, P. Cooper, N.P. Brook,
 D.A. Barrat, M.P. Snasdell, J.T.J. Schoonderbeek
 J.M. Middlemiss
 W. Johnson
 S.J. Clarkson
 N.P. Brook
 B. Grimes
 A. Gaskill
 R.A. Blythe
 P. Cooper

BAGGEREN

Ballast Nedam Bagger Holding B.V.

- Ballast Ham Dredging B.V. 33 1/3%

R.H.P.W. Kottman, G.N.G. Wirken
 D. de Waard, A.H. Godri, J. van Herwijnen, O. Verkerke

Colofon

Ontwerp

Han Bohn

Tekstbegeleiding

Afdeling Strategische Planning/Investor Relations

Productiebegeleiding

Afdeling Public Relations

Productie

Reprografische Dienst Ballast Nedam Services

Fotografie

Aeroview/Dick Sellenraat, Annette Delfgaauw, Ab Koers,
Rien van Rijthoven, Jan Schot, Ries van Wendel de Joode
en anderen.

Computer graphics

Ballast Nedam Engineering CAD Department met Auto-Cad

Lithografie en druk

Lithograaf:	bv Kunstdrukkerij Mercurius-Wormerveer
Drukkerij:	bv Kunstdrukkerij Mercurius-Wormerveer
Binder:	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	infodesk@ballast-nedam.nl