

# Corporate Governance



Ministeries van Justitie en Binnenlandse  
Zaken en Koninkrijksrelaties, Den Haag

Bij Ballast Nedam zijn we voortdurend scherp op de vraag of onze bedrijfsprocessen, regels en beleid nog helemaal gedragen worden door onze stakeholders en optimaal geschikt zijn om onze ondernemingsdoelen te bereiken. Aan een goede corporate governance hechten de Raad van Commissarissen en de Raad van Bestuur van Ballast Nedam grote waarde.

In dit hoofdstuk vindt u eerst een overzichtsparagraaf over hoe de onderneming wordt bestuurd, daarna doet de Raad van Commissarissen verslag van de manier waarop het toezicht op de onderneming is uitgevoerd en ten slotte legt de Raad van Commissarissen in het remuneratierapport verantwoording af over het beloningsbeleid bij Ballast Nedam.

## Bestuurs- en zeggensstructuur

Een actuele aanpassing op dit punt is dat de divisiestructuur begin 2011 is losgelaten en vervangen door een structuur van zes clusters die zijn geformeerd op basis van producten en processen. De taakverdeling binnen de Raad van Bestuur wordt daarop aangepast met de voorgenomen herbenoeming van R. Malizia tot Chief Operating Officer en met de voorgenomen benoeming van P. van Zwieten als Chief Financial Officer. De heer T.A.C.M. Bruijninx is Chief Executive Officer van de Raad van Bestuur en zal zijn functie als Chief Financial Officer neerleggen. De zes clusterdirecteuren vormen met de Raad van Bestuur de Concernraad van Ballast Nedam.

In 2011 worden ook de ondersteunende diensten van de twee voormalige divisies – Bouw & Ontwikkeling en Infrastructuur - en de holding gebundeld tot één ondersteunende dienst. Met ingang van de halfjaarcijfers 2011 zal Ballast Nedam naar vier segmenten rapporteren in plaats van naar twee divisies. Deze segmenten zijn Bouw & Ontwikkeling, Infrastructuur, Specialismen en Toelevering.

### Van divisiestructuur naar clusterindeling

De divisiestructuur is veranderd in een clusterstructuur, omdat:

- we betere oplossingen kunnen bieden aan de klant door onze onderneming te organiseren naar producten

en processen en de ondersteunende diensten te optimaliseren;

- een COO de clusters kan verbinden tot een geheel en ondersteunende diensten kan bundelen. Bij integrale projecten is het noodzakelijk dat Ballast Nedam meer handelt als één bedrijf dan als twee divisies;
- de operationele prestaties van de regiobedrijven en de prefabfabrieken verbeteren als ze meer samenwerken binnen de clusters en vanuit die clusters operationeel worden aangestuurd.
- de kwaliteit van de ondersteunende diensten omhooggaat en de kosten omlaag door bundeling;
- de governance versterkt wordt door de aangepaste taakverdeling binnen de Raad van Bestuur;
- de transparantie groter wordt als we rapporteren naar vier segmenten in plaats van naar twee divisies.

De operaties van Ballast Nedam worden aangestuurd vanuit de volgende zes clusters:

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

Ballast Nedam is decentraal georganiseerd. In 2010 bestond het concern uit twee divisies, die weer verdeeld zijn in decentrale werkmaatschappijen. Door deze decentrale organisatie liggen het ondernemerschap en de bijbehorende verantwoordelijkheden zo dicht mogelijk bij de markt en bij

Weggebruikers hebben overlast door werkzaamheden aan een van de drukke snelwegen van Nederland. Ballast Nedam geeft op borden met smileys aan hoe lang het traject van de werkzaamheden nog is. Weggebruikers weten zo precies hoeveel kilometer zij nog last hebben van de werkzaamheden en kunnen zich beter instellen op de te verwachten overlast. Hierdoor beleven ze hun autorit als prettiger en wordt hun rijgedrag beter en veiliger.

de uitvoering van projecten. In dit decentrale besturingsmodel is het essentieel dat het ondernemen maatschappelijk verantwoord gebeurt, dat de onderneming goed bestuurd wordt en dat het management goed toezicht houdt op de onderneming. Daarom werkt Ballast Nedam volgens een uitgewerkte corporategovernancestructuur, waarvan u in dit hoofdstuk de hoofdlijnen leest.

### Nederlandse corporategovernancecode

Ballast Nedam onderschrijft de principes van de Nederlandse corporategovernancecode (de Code) en past de best practicebepalingen van deze code toe, met een klein aantal uitzonderingen. De best practicebepalingen in de Code, die de commissie-Frijns heeft aangepast, heeft Ballast Nedam in het boekjaar 2010 zo volledig mogelijk toegepast.

Tijdens de Algemene Vergadering van Aandeelhouders van 10 mei 2006 hebben de aandeelhouders de corporategovernancestructuur en het corporategovernancebeleid van Ballast Nedam goedgekeurd. Sindsdien is de corporategovernancestructuur van de vennootschap niet substantieel veranderd, evenmin als de naleving van de Code. De corporategovernancestructuur en het corporategovernancebeleid staan elk jaar op de agenda van de aandeelhoudersvergadering.

Ballast Nedam volgt vijf belangrijke best practicebepalingen uit de Code nog niet helemaal:

1. De maximale benoemingstermijn van vier jaar (best practicebepaling II.1.1) en de maximale ontslagvergoeding van eenmaal het vaste jaarsalaris (best practicebepaling II.2.8) volgen wij

niet voor de heer Bruijninx. De heer Bruijninx is begin 2003 benoemd voor onbepaalde tijd, vóórdat de Code in werking trad. Met hem is een ontslagvergoeding overeengekomen van anderhalf keer het vaste jaarsalaris. Ballast Nedam respecteert deze contractuele voorwaarden.

2. De Raad van Commissarissen heeft voor de huidige bestuurders niet de mogelijkheid om variabele bezoldigingscomponenten bij te stellen, zoals beschreven in best practicebepaling II.2.10. Ballast Nedam respecteert de bestaande contractuele voorwaarden. We zullen de mogelijkheid tot bijstellen van variabele bezoldigingscomponenten wel opnemen in de arbeidsovereenkomst van nieuwe bestuurders.
3. De Raad van Commissarissen heeft voor de huidige bestuurders niet de bevoegdheid de variabele bezoldiging die is toegekend op basis van onjuiste (financiële) gegevens, terug te vorderen van de bestuurder (claw backclausule zoals beschreven in best practicebepaling II.2.11). Ballast Nedam respecteert de bestaande contractuele voorwaarden. We zullen de mogelijkheid tot bijstellen van variabele bezoldigingscomponenten wel opnemen in de arbeidsovereenkomst van nieuwe bestuurders.
4. Analistenbijeenkomsten, analistenpresentaties, presentaties aan (institutionele) beleggers en persconferenties kunnen nog niet door aandeelhouders gelijktijdig gevolgd worden door webcasting, telefoon of anderszins. Ballast Nedam overweegt of zij dit in de toekomst mogelijk gaat maken.



5. De verklaring over de financiële verslaggevingsrisico's (best practicebepaling II.1.5) heeft Ballast Nedam afgelegd conform de wettelijke regeling die voortvloeit uit de Transparantierichtlijn, zoals in dit jaarverslag beschreven in het hoofdstuk Risicobeheersing en risicoprofiel (zie p. 16).

U kunt de manier waarop wij de Code naleven, gedetailleerd nalezen in een overzicht op [www.ballast-nedam.nl](http://www.ballast-nedam.nl).

### Corporategovernanceverklaring

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

### Juridische structuur

Ballast Nedam N.V. is een naamloze vennootschap naar Nederlands recht, waarop het volledige structuurregime van toepassing is. Het geplaatste aandelenkapitaal bestaat uit 10 miljoen gewone aandelen op naam. Certificaten van aandelen Ballast Nedam zijn genoteerd aan NYSE Euronext Amsterdam. De Stichting Administratiekantoor van aandelen Ballast Nedam geeft certificaten van aandelen uit en houdt de onderliggende aandelen. Per 31 december 2010 heeft de stichting 99,45 procent van het geplaatste kapitaal gecertificeerd. Ballast Nedam heeft geen beschermingsconstructies.

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

Als de Raad van Bestuur een voorstel doet om de statuten te wijzigen en de Raad van Commissarissen keurt dit voorstel goed, dan neemt de Algemene Vergadering

van Aandeelhouders hierover een besluit met gewone meerderheid van de uitgebrachte stemmen. In alle andere gevallen besluit de vergadering alleen tot wijziging van de statuten met een meerderheid van stemmen, die ten minste 70 procent van het geplaatste kapitaal vertegenwoordigt.

### Raad van Commissarissen

De Raad van Commissarissen houdt toezicht op de Raad van Bestuur en de algemene gang van zaken van de vennootschap en de daarmee verbonden onderneming, en staat de Raad van Bestuur met raad terzijde. De Raad van Commissarissen vervult zijn taak met het oog op het belang van Ballast Nedam N.V. en de aan haar verbonden onderneming, en weegt de belangen af van de betrokkenen die daarbij een rol spelen of daaraan verbonden zijn. Bij zijn taak betreft de Raad van Commissarissen ook de maatschappelijke aspecten van ondernemen, die voor de onderneming relevant zijn. De Raad van Commissarissen bestaat momenteel uit drie leden. Tijdens de Algemene Vergadering van Aandeelhouders in mei 2011 zal de Raad van Commissarissen een nieuw lid voordragen ter benoeming. Alle commissarissen zijn onafhankelijk in de zin van de Code.

### Voordracht en benoeming

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

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

De Algemene Vergadering van Aandeelhouders kan het vertrouwen in de Raad van Commissarissen opzeggen bij gewone meerderheid van de uitgebrachte stemmen,

die ten minste een derde van het geplaatste kapitaal vertegenwoordigt.

#### **Bezoldiging Raad van Commissarissen**

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

#### **Taken en reglement Raad van Commissarissen**

De Raad van Commissarissen vervult in zijn huidige omvang van drie leden collectief de functies van remuneratiecommissie en selectie- en benoemingscommissie. De auditcommissie bereidt, binnen haar taakgebied, de besluitvorming van de Raad van Commissarissen voor en adviseert de Raad van Commissarissen. De taken en werkwijze van de auditcommissie zijn vastgelegd in een reglement dat u vindt op [www.ballast-nedam.nl](http://www.ballast-nedam.nl).

In het reglement van de Raad van Commissarissen staan nadere regels over de taakverdeling en werkwijze van de Raad van Commissarissen, en over de omgang met de Raad van Bestuur, de Algemene Vergadering van Aandeelhouders en de Centrale Ondernemingsraad. Ook dit reglement vindt u op onze website. De samenstelling van de Raad van Commissarissen vindt u op pagina 67 van dit jaarverslag.

#### **Geen tegenstrijdige belangen**

In 2010 zijn er geen transacties geweest, waarbij tegenstrijdige belangen speelden van commissarissen, bestuurders, of een natuurlijk- of rechtspersoon die ten minste 10 procent van de aandelen in Ballast Nedam houdt, die van materiële betekenis zijn voor de vennootschap of voor de persoon in kwestie.

#### **Raad van Bestuur**

De Raad van Bestuur bestuurt de vennootschap en is verantwoordelijk voor de doelstellingen van de vennootschap, de strategie en het beleid, en de resultaten die daaruit voortvloeien. De Raad van Bestuur bestaat nu uit twee leden. De Raad van Commissarissen is voornemens om een derde lid te benoemen.

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

#### **Beloning Raad van Bestuur**

De beloning van de individuele leden van de Raad van Bestuur wordt vastgesteld door de Raad van Commissarissen binnen het beloningsbeleid dat door de Algemene Vergadering van Aandeelhouders is vastgesteld. Het huidige beloningsbeleid van Ballast Nedam is vastgesteld in de jaarlijkse aandeelhoudersvergadering in 2005.

#### **Machtiging inzake uitgifte van aandelen en voorkeursrecht**

In 2010 hebben de aandeelhouders tijdens hun jaarlijkse vergadering de Raad van Bestuur tot 7 november 2011 gemachtigd om onder goedkeuring van de Raad van Commissarissen:

- eigen (certificaten van) aandelen in te kopen tot maximaal 10 procent van het geplaatste kapitaal;
- aandelen uit te geven en/of rechten te verlenen tot het nemen van deze aandelen, voor een maximum van 10 procent van het geplaatste kapitaal plus een additionele 10 procent van het geplaatste kapitaal als de uitgifte is gekoppeld aan een acquisitie of fusie, mits er na een uitgifte van meer dan 10 procent van het geplaatste kapitaal binnen twee maanden een Bijzondere Algemene Vergadering van Aandeelhouders belegd wordt, waarop deze uitgifte wordt toegelicht en verantwoord, als er niet binnen drie maanden al een Algemene Vergadering van Aandeelhouders op de agenda staat;
- het voorkeursrecht op uit te geven aandelen te beperken of uit te sluiten.

#### **Reglement Raad van Bestuur**

In het reglement van de Raad van Bestuur zijn nadere regels opgenomen over de taakverdeling en werkwijze van de Raad van Bestuur, en over de omgang met de Raad van Commissarissen, de Algemene Vergadering van Aandeelhouders, de Centrale Ondernemingsraad en de externe accountant. Dit reglement vindt u op [www.ballast-nedam.nl](http://www.ballast-nedam.nl). De samenstelling van de Raad van Bestuur vindt u op pagina 74 van dit jaarverslag.

### Management van de clusters en werkmaatschappijen

De Raad van Bestuur stuurt het clustermanagement aan en het clustermanagement stuurt op zijn beurt het management van de werkmaatschappijen aan. Het management van de clusters en van elke werkmaatschappij werken vanuit duidelijk gedefinieerde 'terms of reference', waarin hun bevoegdheden zijn geregeld. De Raad van Bestuur moet projecten boven een bepaalde waarde of met een bepaald risicoprofiel goedkeuren, voordat Ballast Nedam een contract kan afsluiten. Eenzelfde systeem bestaat op clusterniveau voor projecten met een bepaalde waarde en een bepaald risicoprofiel. Het clustermanagement moet alle projecten goedkeuren, ook de grote projecten die ook de Raad van Bestuur moet goedkeuren. U leest hier meer over in het hoofdstuk Risicobeheersing en risicoprofiel (zie p. 16).

### Algemene Vergadering van Aandeelhouders

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

### Agenda jaarvergadering

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

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

Aandeelhouders en/of certificaathouders die alleen of gezamenlijk ten minste 1 procent van het geplaatste kapitaal vertegenwoordigen, hebben het recht om agendapunten voor te stellen. De vennootschap neemt dergelijke verzoeken over, tenzij zwaarwegende belangen zich daartegen verzetten. Het verzoek moet ten minste zestig dagen voor de datum van de aandeelhoudersvergadering zijn ingediend.

### Stemrecht en besluitprocedure

Iedere aandeelhouder en certificaathouder heeft het recht om een Algemene Vergadering van Aandeelhouders bij te wonen, daarin het woord te voeren en zijn stemrecht uit te oefenen. Om deze vergaderrechten te kunnen uitoefenen, moeten aandeelhouders en certificaathouders voldoen aan de voorwaarden die staan vermeld in de oproepingsadvertentie voor deze vergadering. Bij het oproepen van een aandeelhoudersvergadering maakt de Raad van Bestuur gebruik van een registratiedatum. Elk (certificaat van) aandeel geeft recht om één stem uit te brengen. Alle besluiten van de Algemene Vergadering van Aandeelhouders worden genomen met gewone meerderheid van de uitgebrachte stemmen, tenzij de wet of de statuten een grotere meerderheid voorschrijven.

### Stemuitslagen en notulen

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

### Certificering

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

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

Het bestuur van de stichting verleent zonder enige beperkingen en onder alle omstandigheden stemvolmachten aan

certificaathouders die daarom vragen. Ook kunnen certificaathouders steminstructies geven. De certificaten zijn volledig en onbeperkt royeerbaar. Ballast Nedam gebruikt certificering niet als beschermingsmaatregel, maar uitsluitend als middel om te voorkomen dat een minderheid van de aandeelhouders de besluitvorming in de Algemene Vergadering van Aandeelhouders beheerst.

Op pagina 136 van het jaarverslag vindt u het verslag van het bestuur van Stichting Administratiekantoor van aandelen Ballast Nedam. In dit verslag licht het bestuur de activiteiten van de stichting in 2010 toe. Ook vindt u daar hoe het bestuur is samengesteld.

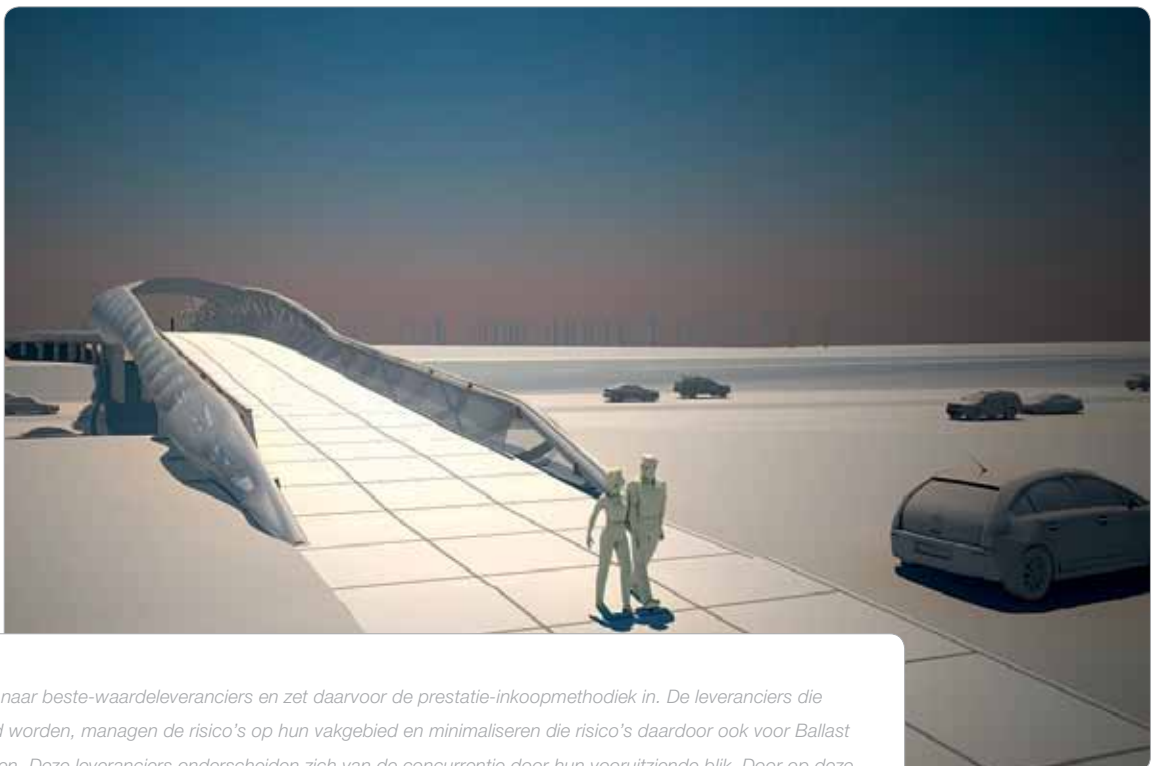
#### Accountant

De externe accountant is belast met de controle van de jaarrekening en wordt benoemd door de Algemene Vergadering van Aandeelhouders. Tijdens de jaarlijkse aandeelhoudersvergadering in 2010 is de opdracht om de jaarrekening over 2010 te onderzoeken, verleend aan KPMG Accountants

N.V. Tijdens de jaarlijkse Algemene Vergaderingen van Aandeelhouders is de externe accountant aanwezig om eventuele vragen te beantwoorden over zijn verklaring over de getrouwheid van de jaarrekening.

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

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



#### Floriadebrug

*Ballast Nedam zoekt naar beste-waardeleveranciers en zet daarvoor de prestatie-inkoopmethodiek in. De leveranciers die hiermee geselecteerd worden, managen de risico's op hun vakgebied en minimaliseren die risico's daardoor ook voor Ballast Nedam en haar klanten. Deze leveranciers onderscheiden zich van de concurrentie door hun vooruitziende blik. Door op deze manier leveranciers te selecteren, voorkomen we onnodige communicatie, extra werk en kosten en kunnen we gemakkelijker besluiten nemen tijdens het realisatieproces. Bij het project Floriadebrug in Venlo gebruiken we deze methodiek om een leverancier voor de brug te selecteren. Met deze leverancier bespreken we voor de gunning alle problemen en bedenken we daar mogelijke oplossingen voor.*

# Bericht van de Raad van Commissarissen

De Raad van Commissarissen constateert dat Ballast Nedam over 2010 een beter dan verwacht operationeel resultaat van 18 miljoen euro heeft behaald. De divisies Infrastructuur en Bouw & Ontwikkeling hebben beide de verwachtingen die in maart 2010 bij de presentatie van de jaarcijfers door Ballast Nedam zijn uitgesproken, iets overtroffen.

In oktober 2010 is mevrouw M.H. Schultz van Haegen-Maas Geesteranus teruggetreden als lid van de Raad van Commissarissen, omdat zij werd benoemd tot minister van Infrastructuur en Milieu. De Raad van Commissarissen spreekt zijn waardering en dank uit voor de inzet en waardevolle bijdrage die mevrouw Schultz van Haegen heeft geleverd als lid van de Raad van Commissarissen.

In 2010 heeft de heer R.L.M. Jacobs om persoonlijke redenen besloten terug te treden als lid van de Raad van Bestuur van Ballast Nedam. De heer Jacobs heeft een belangrijke rol gespeeld in de professionalisering en positionering van de divisie Bouw & Ontwikkeling. De Raad van Commissarissen heeft begrip en waardering voor de keuze die de heer Jacobs gemaakt heeft.

## Zelfde strategie; nieuwe organisatievorm

Naar aanleiding van de huidige marktontwikkelingen en als gevolg van het vertrek van de heer Jacobs heeft de Raad van Commissarissen samen met de Raad van Bestuur de strategie van Ballast Nedam tegen het licht gehouden. De conclusie daarvan is dat de strategie gehandhaafd wordt, die uiteengezet is op pagina 11 van dit jaarverslag. Vervolgens hebben we gekeken of de huidige organisatievorm past bij de strategie en de marktontwikkelingen. Daarop hebben de Raad van Commissarissen en de Raad van Bestuur samen geconcludeerd dat de organisatievorm als volgt aangepast moet worden:

- De Raad van Bestuur zal gaan bestaan uit een CEO (chief executive officer), een COO (chief operating officer) en een CFO (chief financial officer).
- Onder de Raad van Bestuur zullen de twee divisies opgaan in zes clusters. De Raad van Commissarissen is voornemens om tijdens de Algemene Vergadering van Aandeelhouders de heer P. van Zwieten voor te dragen tot benoeming als lid van de Raad van Bestuur en de heer R. Malizia tot herbenoeming als lid van de Raad van Bestuur.

Als de Raad van Commissarissen na kennisgeving aan de Algemene Vergadering van Aandeelhouders overgaat tot herbenoeming en benoeming van de heren Malizia en Van Zwieten, zal de Raad van Bestuur uit drie leden bestaan en zal de heer Bruijninx (CEO) zijn functie als CFO neerleggen.

Terugkijkend op 2010 spreekt de Raad van Commissarissen zijn waardering uit voor de deskundige en effectieve manier waarop de Raad van Bestuur leiding heeft gegeven aan het concern onder turbulente marktomstandigheden.

## Dividend

Het uitgangspunt van het dividendbeleid van Ballast Nedam is om 50 procent van het nettoresultaat als dividend uit te keren. De Raad van Commissarissen heeft het voorstel van de Raad van Bestuur goedgekeurd om van het nettoresultaat van 7 miljoen euro een bedrag van 3,5 miljoen euro toe te voegen aan de overige reserves. Het resterende deel van het nettoresultaat staat ter beschikking aan de aandeelhouders. Wij stellen voor om over 2010 in contanten een dividend uit te keren van 0,36 euro per uitstaand aandeel (2009: 0,31 euro). Het nettoresultaat per uitstaand aandeel bedroeg 0,73 euro.

## Vergaderingen van de Raad van Commissarissen

De Raad van Commissarissen heeft in 2010 zeven keer vergaderd, in aanwezigheid van de Raad van Bestuur. Bij zes van deze vergaderingen waren alle commissarissen aanwezig, bij één vergadering was een lid van de Raad van Commissarissen niet aanwezig, maar is er met hem telefonisch overleg geweest. Tijdens elke vergadering heeft de Raad van Commissarissen, ook aan de hand van de periodieke rapportages, aandacht besteed aan de financiële ontwikkelingen, de operationele gang van zaken in de divisies en aan de marktontwikkelingen. De strategie van Ballast Nedam is besproken tijdens een extra ingelaste vergadering. Tijdens de vergadering in december heeft de Raad van Commissarissen zich gebogen over de organisatievorm en de operationele en financiële doelstellingen van het concern, en de risico's die daaraan zijn verbonden. In de decembervergadering heeft de Raad van Commissarissen bovendien het businessplan voor de komende jaren besproken. Verder zijn tijdens de vergaderingen separate notities van de Raad van Bestuur besproken. Ook kwamen besluiten van de Raad van Bestuur aan de orde, die de goedkeuring behoeften van de Raad van Commissarissen.

Het dividendvoorstel over 2009 is behandeld en de jaarlijkse aandeelhoudersvergadering is voorbereid en geëvalueerd. Daarnaast is met de Raad van Bestuur overlegd over ICT-ontwikkelingen binnen Ballast Nedam.

De jaarcijfers en de halfjaarcijfers zijn besproken in de vergaderingen van maart en juli. Daarbij was de externe accountant aanwezig en hij presenteerde zijn bevindingen over de financiële rapportage. De Raad van Bestuur heeft het risicoprofiel van het concern periodiek toegelicht. Ook sprak de Raad van Commissarissen met de Raad van Bestuur over de belangrijkste risico's van de vennootschap, de interne risicobeheersing- en controlesystemen en de manier waarop de risico's verder kunnen worden beperkt en beheerst. Daarnaast heeft de Raad van Commissarissen met de Raad van Bestuur overlegd over hoe de risico's en faalkosten beperkt kunnen worden in het operationele proces. De externe accountant is in dit overleg betrokken.

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

De Raad van Commissarissen heeft ook vergaderd, zonder dat de Raad van Bestuur daarbij aanwezig was. In die vergadering hebben we besproken hoe de Raad van Bestuur functioneert als college en per individueel bestuurslid. Ook kwam daarbij de beloning van de leden van de Raad van Bestuur aan de orde. Verder heeft de Raad van Commissarissen zijn eigen functioneren geëvalueerd, waarbij de commissieleden indringend met elkaar gesproken hebben over het functioneren van de Raad van Commissarissen en zijn individuele leden. Tot slot is de profielschets en de samenstelling van de Raad van Commissarissen besproken. In dit kader is uitgebreid stilgestaan bij het vinden van een geschikte kandidaat om de vacature binnen de Raad van Commissarissen te vervullen.

Ballast Nedam heeft een traditie om goed te overleggen met de vertegenwoordiging van het personeel. Een van de leden van de Raad van Commissarissen heeft een vergadering van de Centrale Ondernemingsraad bijgewoond.

Er zijn in 2010 geen transacties geweest, waarbij de commissarissen tegenstrijdige belangen hadden van materiële

betekenis. De best practicebepalingen III.6.1 tot en met III.6.3. uit de corporategovernancecode worden nageleefd.

#### Verslag auditcommissie

De auditcommissie bestaat uit de commissarissen R.M.M. Boelen (voorzitter) en J.C. Huis in 't Veld. De commissie vergaderde in 2010 vier keer in aanwezigheid van de voorzitter van de Raad van Bestuur en de financieel directeur van de holding. Ook de externe accountant nam deel aan de vergaderingen.

De auditcommissie heeft in haar vergaderingen onder meer de volgende onderwerpen besproken: de halfjaar- en jaarcijfers, het jaarverslag, de verslagen van de externe accountants, de ontwikkelingen op het gebied van International Financial Reporting Standards (IFRS) en compliance, het risicoprofiel en de fiscale positie van de onderneming. Daarnaast heeft de auditcommissie specifieke aandacht besteed aan de algemene financiële strategie en financiële procedures, de interne risicobeheersing- en controlesystemen en aan het risicomanagement op projecten. Verder heeft de auditcommissie geëvalueerd of er behoefte bestaat aan een interne auditor en de Raad van Commissarissen heeft daarna de Raad van Bestuur aanbevolen geen interne auditor aan te stellen.

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

#### Overige commissies

Gedurende 2010 heeft de Raad van Commissarissen collectief de functies vervuld van remuneratiecommissie en selectie- en benoemingscommissie en de onderwerpen besproken die gewoonlijk in deze commissies aan de orde komen.

#### Onafhankelijkheid en diversiteit aan expertise

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

Commissarissen tracht door het vervullen van de vacature dit streven te verwezenlijken.

#### Jaarrekening en decharge

De Raad van Commissarissen biedt u hierbij het jaarverslag over het boekjaar 2010 aan. Hierin is opgenomen de enkelvoudige en geconsolideerde jaarrekening van Ballast Nedam N.V.. Het jaarverslag is opgemaakt door de Raad van Bestuur en heeft de instemming van de Raad van Commissarissen. De jaarrekeningen zijn gecontroleerd door KPMG Accountants N.V. te Amstelveen. De controleverklaring van de onafhankelijke accountant vindt u op pagina 132. De Raad van Commissarissen stelt voor om de jaarrekening vast te stellen en verzoeken u decharge te verlenen aan de leden van de Raad van Bestuur voor het in 2010 gevoerde bestuur en aan de leden van de Raad van Commissarissen voor het daarop gehouden toezicht.

#### Dank aan alle medewerkers

De kwaliteit, kennis en inzet van alle medewerkers van Ballast Nedam hebben in hoge mate bijgedragen aan de resultaten over 2010. De Raad van Commissarissen is hen daarvoor zeer erkentelijk.

Nieuwegein, 10 maart 2011

Raad van Commissarissen

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



*De Raad van Commissarissen is voornemens om drs. ing. J. Bout - voormalig bestuursvoorzitter van Royal Haskoning - tijdens de Algemene Vergadering van Aandeelhouders in mei 2011 voor te dragen tot benoeming als nieuw lid van de Raad.*

# Samenstelling Raad van Commissarissen

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

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

---



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

De heer Huis in 't Veld is in 1947 geboren en heeft de Nederlandse nationaliteit. Hij is voorzitter geweest van de Raad van Bestuur van TNO en van het ingenieursbureau DHV Groep. Daarvoor was hij werkzaam bij Rijkswaterstaat. De heer Huis in 't Veld vervult diverse nevenfuncties, waaronder commissaris bij E.ON Benelux Holding B.V., N.V. Westerscheldetunnel en N.V. Science Port Holland (voorzitter). Hij vervult lidmaatschappen van de Advisory Board van Allseas Group S.A. (Zwitserland) en van de adviesraad van de Stichting Kennis voor Klimaat. Daarnaast is hij adviseur van de minister van Infrastructuur & Milieu en van de gemeente Rotterdam op het thema Rotterdam en Haven: Duurzaam Bereikbaar. Hij is bestuurslid van de Stichting Toekomstbeeld der Techniek (STT) en voorzitter van het bestuur van de Stichting Bewuste Bouwers. De heer Huis in 't Veld is voor het eerst in 2006 tot commissaris van Ballast Nedam benoemd. Zijn huidige zittingsperiode loopt af na afloop van de eerste Algemene Vergadering van Aandeelhouders na 1 november 2014.

---



## **Drs. R.M.M. Boelen**

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



# Remuneratierapport

In het remuneratierapport legt de Raad van Commissarissen verantwoording af over het beloningsbeleid bij Ballast Nedam. Omdat de Raad klein is, hebben we ervoor gekozen om de taken van de remuneratiecommissie uit te voeren als collectief.

## Uitgangspunten bezoldigingsbeleid voor leden Raad van Bestuur

De bezoldiging van de individuele leden van de Raad van Bestuur wordt bepaald door de Raad van Commissarissen. Dit gebeurt binnen het beleid dat de Algemene Vergadering van Aandeelhouders heeft vastgesteld in haar jaarlijkse vergadering van 2005. In 2010 heeft de voltallige Raad van Commissarissen één keer vergaderd over de bezoldiging van de individuele leden van de Raad van Bestuur. In 2010 zijn scenarioanalyses gemaakt en besproken, zoals bedoeld in de Nederlandse corporategovernancecode.

Het beloningsbeleid voor de leden van de Raad van Bestuur is erop gericht bekwame bestuurders te motiveren en te behouden. Deze bestuurders moeten effectief leiding kunnen geven aan een groot Nederlands bouwconcern met deels internationale activiteiten. Als referentie voor het beloningsniveau van de leden van de Raad van Bestuur geldt het beloningsniveau van leden van de Raad van Bestuur van andere Nederlandse beursgenoteerde bouwconcerns, rekening houdend met de complexiteit, de omvang, het risicoprofiel en het besturingsmodel van de referentieondernemingen. Het beloningsniveau van de leden van de Raad van Bestuur wordt natuurlijk ook vastgesteld op basis van hun individuele verantwoordelijkheden.

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

## Variabele beloning op de korte termijn: bonus

In het geldende beloningssysteem is naast het vaste salaris een bonus mogelijk. Deze bonus bedraagt maximaal een derde van het vaste jaarsalaris. De eventuele bonus wordt uitbetaald in het boekjaar na het afgesloten verslagjaar. Twee derde deel van de bonus wordt bepaald door de financiële doelstellingen, het nettoresultaat en het gemiddeld werkzaam vermogen, op basis van het businessplan dat de Raad van

Commissarissen heeft goedgekeurd. Een derde deel van de bonus wordt bepaald door niet-financiële criteria die de Raad van Commissarissen stelt en beoordeelt. Deze criteria betreffen leiderschap, de relatie met de diverse stakeholders van de vennootschap en het management van specifieke, belangrijke onderwerpen die zich in een bepaald jaar hebben voorgedaan. De Raad van Commissarissen beoordeelt deze niet-financiële criteria door eigen observatie, gesprekken met de Raad van Bestuur en gesprekken met derden. De Raad van Commissarissen heeft een discretionaire bevoegdheid om geen of een andere bonus toe te kennen, los van de financiële en/of niet-financiële criteria. De eventueel toe te kennen bonus kan echter niet hoger zijn dan het maximum van een derde van het vaste jaarsalaris.

Om concurrentieredenen worden de financiële doelstellingen van het businessplan niet vooraf openbaar gemaakt. In de jaarlijkse Algemene Vergadering van Aandeelhouders verantwoordt de Raad van Commissarissen wat de doelstellingen voor het verslagjaar waren, in hoeverre deze zijn gerealiseerd en tot welk oordeel de Raad is gekomen over de niet-financiële criteria.

## Variabele beloning op de lange termijn: opties

Ballast Nedam kent een managementoptieregeling. Deze is vastgesteld tijdens de Buitengewone Algemene Vergadering van Aandeelhouders van 26 oktober 2006. Het doel van de regeling is ten eerste om opties aan bestuurders te kunnen toekennen als bindingsinstrument op de lange termijn en ten tweede om de belangen van de individuele bestuurders parallel te laten lopen met die van de aandeelhouders. Een voorwaarde om deze opties te behouden, is daarom dat de bestuurders zelf certificaten van aandelen kopen en houden met een minimum van 5 procent van de toegekende opties gedurende drie jaar nadat de opties zijn toegekend.

De Raad van Commissarissen is bevoegd om opties toe te kennen aan leden van de Raad van Bestuur. De Raad van Commissarissen kan echter ook besluiten geen opties aan de leden van de Raad van Bestuur toe te kennen. Van jaar tot jaar besluit de Raad van Commissarissen of hij opties zal toekennen. Het aantal toe te kennen opties wordt beoordeeld aan de hand van de volgende criteria:

- De betrokken bestuurder heeft aantoonbaar grote persoonlijke betekenis voor de onderneming.
- De Raad van Commissarissen wil het bestuurslid langer

- binden voor de continuïteit van de onderneming.
- De mate waarin de betrokken bestuurder in het afgelopen boekjaar heeft voldaan aan de bonusprestatiecriteria heeft voldaan.

Het uitgangspunt is dat de Raad van Commissarissen in één jaar niet meer opties zal toekennen dan maximaal 2 procent van het geplaatste aandelenkapitaal. De opties kunnen worden uitgeoefend vanaf drie jaren na het moment van toekenning tot zes jaar na toekenning. De uitoefenprijs is gelijk aan het gemiddelde van de slotkoers van het certificaat van aandeel Ballast Nedam N.V. op NYSE Euronext Amsterdam van de vijf beursdagen voorafgaand aan de toekenning, met inbegrip van de dag van toekenning. De uitoefenprijs en de overige voorwaarden voor de toegekende opties blijven gedurende de looptijd van de opties gelijk. De Raad van Commissarissen kent eventuele opties toe op de dag waarop de jaarcijfers van Ballast Nedam worden gepubliceerd.

#### Bezoldigingsbeleid voor 2011

De Raad van Commissarissen is van mening dat de huidige omvang van het beloningspakket en de criteria daarvoor, de bestuurlijke prioriteiten en managementprioriteiten goed weergeven. De Raad is voorstander van een beperkte variabele beloningscomponent, gekoppeld aan haalbare doelstellingen die de gewenste accenten zetten. Met de optieregeling worden de bestuurders gecommiteerd voor de langere termijn. Mede op basis van de door de Raad opgestelde scenarioanalyses over de mogelijke uitkomsten van de variabele beloning, neemt de Raad zich voor om het huidige bezoldigingsbeleid in 2011 voort te zetten.

De belangrijkste indicatoren van de financiële doelstellingen vloeien voort uit de strategiedoelstelling van Ballast Nedam (zie p. 13) en komen terug in de financiële prestatiecriteria (het nettoresultaat en gemiddeld werkzaam vermogen) van de variabele beloning op korte termijn. Om het overige gedeelte van de variabele beloning op korte termijn vast te stellen, worden de overige niet-financiële strategiedoelstellingen meegewogen. Verder is er een verband tussen de strategiedoelstellingen en de variabele beloning op de lange termijn door de managementoptieregeling. Of de strategiedoelstellingen worden gehaald, is immers mede bepalend voor de koers van het aandeel Ballast Nedam.

#### Bezoldiging leden Raad van Bestuur

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

#### Vast jaarsalaris

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

	1 januari 2011	1 januari 2010
De heer T.A.C.M. Bruijninx	€485 000	€479 000
De heer R. Malizia	€356 000	€351 000
De heer R.L.M. Jacobs		€351 000

Deze bedragen zijn het vaste periodesalaris per 1 januari 2011 vermenigvuldigd met 13, plus het vakantiegeld. De in 2011 nog volgende cao-verhogingen zijn hier niet in verwerkt. Deze vaste jaarsalarissen zijn gebaseerd op 52 weken.

#### Bonus

De leden van de Raad van Bestuur hebben de voor hen opgestelde financiële criteria gerealiseerd. De externe accountant heeft dit onderzocht en bevestigd. Deze financiële criteria bepalen voor twee derde deel de hoogte van de bonus. Zoals in dit jaarverslag blijkt, heeft de Raad van Bestuur daarnaast voor de vennootschap belangrijke onderwerpen zoals het aanpassen van de organisatie aan de veranderende vraag van de markt, op bekwame wijze behandeld. Naar het oordeel van de Raad van Commissarissen hebben de bestuursleden de niet-financiële criteria, die een derde deel van de bonus bepalen, eveneens gerealiseerd. Dit leidt ertoe dat de leden van de Raad van Bestuur in aanmerking komen voor de maximale bonus. De bonus voor de heer Bruijninx over 2010 bedraagt hiermee 162 000 euro en voor de heer Malizia 119 000 euro.

#### Opties

In 2010 zijn aan de leden van de Raad van Bestuur over het boekjaar 2009 de volgende opties toegekend:

De heer T.A.C.M. Bruijninx	30 000 opties
De heer R. Malizia	22 500 opties
De heer R.L.M. Jacobs	22 500 opties

De opties hebben een looptijd van maximaal zes jaar, gerekend vanaf 12 maart 2010, en zijn uitoefenbaar vanaf

drie jaar na het moment van toekenning. Aan het einde van de gesloten periode loopt de vestingsperiode van de opties af. De uitoefenprijs is 13,43 euro. De opties hebben bij toekenning een potentiële waarde die alleen gerealiseerd kan worden als:

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

Is dit niet het geval, dan lopen de opties zonder waarde af. Gedurende de periode dat de opties uitoefenbaar zijn, kunnen de leden van de Raad van Bestuur voor elke optie die zij uitoefenen, tegen betaling van de uitoefenprijs een certificaat verkrijgen van een aandeel Ballast Nedam. Ook kunnen zij, tijdens de periode dat de opties uitoefenbaar zijn, de opties uitoefenen door kenbaar te maken dat zij de hun toekomstige certificaten van aandelen willen vervreemden. Ballast Nedam keert de betreffende bestuurder in dat geval per optie een bedrag uit gelijk aan de beurskoers bij opening op de volgende handelsdag, minus de uitoefenprijs en minus de betreffende kosten.

De Raad van Commissarissen heeft vertrouwen in de leden van de Raad van Bestuur en wil hen graag voor een langere periode aan Ballast Nedam binden. Daarnaast wordt door de optietoekenning het belang van de aandeelhouders deels weerspiegeld in het persoonlijk belang van bestuurders, doordat de leden van Raad van Bestuur aandelen in Ballast Nedam moeten kopen en aanhouden. Omdat niet aan alle bonusprestatiecriteria is voldaan, heeft de Raad van Commissarissen besloten een lager aantal opties over het boekjaar 2009 toe te kennen dan dat er over het boekjaar 2008 zijn toegekend.

Omdat de heer R.L.M. Jacobs is teruggetreden uit de Raad van Bestuur en zijn arbeidsovereenkomst is beëindigd, zijn alle in het verleden aan hem verstrekte opties komen te vervallen.

#### **Pensioen**

De leden van de Raad van Bestuur nemen deel aan het ondernemingspensioenfonds van Ballast Nedam, op dezelfde condities als de overige werknemers. Ballast Nedam draagt een deel van de financieringskosten hiervoor en de leden van de Raad van Bestuur ieder het overige deel.

Er zijn geen afspraken gemaakt met de leden van de Raad van Bestuur over een VUT-regeling.

#### **Overige**

De leden van de Raad van Bestuur ontvangen een vaste kostenvergoeding en krijgen een auto ter beschikking. Voor het overige lopen de leden van de Raad van Bestuur mee met de toepasselijke cao, inclusief de jaarlijkse verhogingen, en kunnen zij gebruik maken van de regelingen die ook voor de rest van het personeel gelden, zoals het fiscaal faciliteren van fitness, de spaarloonregeling en het gebruik van een mobiele telefoon/PDA.

#### **Contractduur, opzegtermijn en ontslagvergoeding**

De heer Bruijninx is op 13 februari 2003 voor onbepaalde tijd benoemd tot lid van de Raad van Bestuur. De heer Malizia is per 13 augustus 2007 voor vier jaar benoemd tot lid van de Raad van Bestuur. De opzegtermijn voor leden van de Raad van Bestuur bedraagt drie maanden en voor Ballast Nedam zes maanden. Bij onvrijwillig ontslag bedraagt de vergoeding voor de heer Bruijninx anderhalf maal het vaste jaarsalaris en voor de heer Malizia eenmaal het vaste jaarsalaris.

#### **Relatie tussen prestatiecriteria en strategiedoelstellingen**

Het behalen van de financiële prestatiecriteria 'nettoresultaat' en 'gemiddeld werkzaam vermogen' volgen voor een belangrijk deel uit de strategiedoelstellingen die u kunt vinden op pagina 13 van dit jaarverslag. In 2010 ging het hierbij onder meer om het behalen van een operationeel resultaat tussen de 10 en 15 miljoen euro, het verhogen van de omloopsnelheid van de grondbank en het terughoudend zijn met investeringen in grondposities.

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

De prestaties die de Raad van Bestuur in 2010 heeft geleverd, lagen naar het oordeel van de Raad van Commissarissen in lijn met de bezoldiging die zij hiervoor kregen. Tot dit oordeel komt de Raad van Commissarissen onder meer, omdat de financiële en niet-financiële prestatiecriteria zijn behaald en door het beloningsniveau van de leden van de Raad van Bestuur te vergelijken met dat van andere Nederlandse beursgenoteerde bouwconcerns, rekening houdend met de complexiteit, de omvang, het risicoprofiel en het besturingsmodel van de referentieondernemingen.

Gezien het feit dat de bezoldigingstructuur naast een vast salaris voorziet in een variabel deel en dat de gestelde prestatiecriteria ook in 2011 een rechtstreeks verband houden met de strategiedoelstellingen voor 2011, verwacht de Raad van Commissarissen dat de bezoldiging voor de Raad van Bestuur in 2011 in lijn zal gaan liggen met de prestaties die de bestuursleden leveren.

#### Beëindiging arbeidsovereenkomst de heer Jacobs

De heer R.L.M. Jacobs heeft op 21 augustus 2010 om persoonlijke redenen besloten terug te treden als lid van de Raad van Bestuur van Ballast Nedam. Zijn arbeidsovereenkomst is na inachtneming van de opzegtermijn op 14 november 2010 beëindigd. Omdat de heer Jacobs zijn arbeidsovereenkomst opgezegd heeft, kwam hij niet in aanmerking voor een beëindigingsvergoeding.

#### Bezoldiging leden Raad van Commissarissen

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

de Raad van Commissarissen bedroeg op 1 januari 2011:

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

Mevrouw M.H. Schultz van Haegen is op 13 oktober 2010 teruggetreden als commissaris.

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

Uit leden van de Raad van Commissarissen is een auditcommissie gevormd. De Algemene Vergadering van Aandeelhouders heeft in 2008 de bezoldiging voor deze auditcommissie vastgesteld. De jaarlijkse beloning van leden van de auditcommissie bedroeg op 1 januari 2011:

De heer J.C. Huis in 't Veld	€5 000
De heer R.M.M. Boelen	€5 000

## Schematisch remuneratieoverzicht

x € 1 duizend	2010				2009			
	Bruto-salaris	Bonus	Pensioen & sociale lasten	Kosten vergoeding	Bruto-salaris	Bonus	Pensioen & sociale lasten	Kosten vergoeding
<b>Bestuurders</b>								
T.A.C.M. Buijninx	481	162	147	5	482		136	5
R. Malizia	353	119	93	5	354		100	5
R.L.M. Jacobs <sup>1)</sup>	319		93	3	354		108	5
	1 153	281	333	13	1 190		344	15
<b>Commissarissen</b>								
A.N.A.M. Smits	45			2	45			2
R.M.M. Boelen	35			2	35			2
J.C. Huis in 't Veld	35			2	33			2
M.H. Schultz van Haegen <sup>2)</sup>	23			2	15			1
H.C. Broeksma <sup>3)</sup>					17			1
	138			8	145			8
<b>Totaal</b>	<b>1 291</b>	<b>281</b>	<b>333</b>	<b>21</b>	<b>1 335</b>		<b>344</b>	<b>23</b>

1) Tot 21 augustus 2010 lid Raad van Bestuur

2) Tot 13 oktober 2010 commissaris

3) Tot 1 juli 2009 commissaris en lid van het audit committee

## Optieregeling

Jaar van toekenning	2010	2009	2008	2007
<b>T.A.C.M. Bruijninx</b>				
Totale kosten in het boekjaar in €	278 000	311 000	221 000	100 000
Aantal	30 000	40 000	40 000	40 000
Uitoefenprijs in €	13,43	11,60	25,11	35,85
Koers aandeel bij toekenning in €	14,10	13,00	24,40	36,10
Genoten voordeel bij toekenning in €	-	-	-	-
Theoretische waarde bij toekenning in €	189 300	247 600	356 400	378 000
Status per 31/12/2010	voorwaardelijk	voorwaardelijk	voorwaardelijk	voorwaardelijk
Einde gesloten periode	12/03/2013	13/03/2012	14/03/2011	16/03/2010
Einde looptijd	11/03/2016	12/03/2015	13/03/2014	15/03/2013
Verwachte waarde einde gesloten periode in €	180 000	300 000	115 000	35 000
<b>R.L.M. Jacobs</b>				
Totale kosten in het boekjaar in € <sup>1)</sup>	(474 000)	233 000	166 000	36 000
Aantal	22 500	30 000	30 000	30 000
Uitoefenprijs in €	13,43	11,6	25,11	35,85
Koers aandeel bij toekenning in €	14,10	13,00	24,40	36,10
Genoten voordeel bij toekenning in €	-	-	-	-
Theoretische waarde bij toekenning in €	141 975	185 700	267 300	283 500
Status per 31/12/2010	vervallen	vervallen	vervallen	vervallen
Einde gesloten periode				
Einde looptijd				
Verwachte waarde einde gesloten periode in €				
<b>R. Malizia</b>				
Totale kosten in het boekjaar in €	208 000	233 000	166 000	36 000
Aantal	22 500	30 000	30 000	30 000
Uitoefenprijs in €	13,43	11,6	25,11	35,85
Koers aandeel bij toekenning in €	14,10	13,00	24,40	36,10
Genoten voordeel bij toekenning in €	-	-	-	-
Theoretische waarde bij toekenning in €	141 975	185 700	267 300	283 500
Status per 31/12/2010	voorwaardelijk	voorwaardelijk	voorwaardelijk	voorwaardelijk
Einde gesloten periode	12/03/2013	13/03/2012	14/03/2011	16/03/2010
Einde looptijd	11/03/2016	12/03/2015	13/03/2014	15/03/2013
Verwachte waarde einde gesloten periode in €	135 000	225 000	85 000	25 000

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

### Theoretische waarde en verwachtingswaarde

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

### Kostenbepaling van opties in de bedrijfsboekhouding

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

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



Cité, Rotterdam

# Samenstelling Raad van Bestuur

---

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

De heer Theo Bruijninx is in 1961 geboren en heeft de Nederlandse nationaliteit. Hij vervult de functies van CEO (chief executive officer) en CFO (chief financial officer). Na het vertrek van de heer Jacobs in augustus 2010 heeft de heer Bruijninx tijdelijk ook de rol van divisiedirecteur Bouw & Ontwikkeling overgenomen. Verder is hij commissaris bij Hollandia Holding B.V. De heer Bruijninx is sinds 1990 werkzaam bij Ballast Nedam en werkte achtereenvolgens in financiële functies bij Ballast Nedam Engineering, de Holding, Ballast Nedam Projectontwikkeling, Ballast Nedam Woningbouw en nogmaals bij de Holding. De heer Bruijninx is per 13 februari 2003 voor onbepaalde tijd benoemd tot lid van de Raad van Bestuur. Sinds 13 augustus 2007 is hij voorzitter van de Raad van Bestuur.

---

## R. Malizia

De heer Romeo Malizia is in 1957 geboren en heeft de Nederlandse nationaliteit. De heer Malizia is sinds 1978 werkzaam bij Ballast Nedam en heeft nu als primair aandachtsgebied de divisie Infrastructuur. Hij was achtereenvolgens directeur bij Hollebeek & Vens, Ballast Nedam Grond en Wegen Regio Noordwest, Ballast Nedam Grond en Wegen Projecten, Ballast Nedam Grond en Wegen, Ballast Nedam Infra en sinds 2004 was hij algemeen directeur bij Ballast Nedam Infra. De heer Malizia is per 13 augustus 2007 voor vier jaar benoemd tot lid van de Raad van Bestuur. Zijn huidige zittingsperiode loopt af op 13 augustus 2011.

---

## P. van Zwieten

De heer P. (Peter) van Zwieten (49) is financieel directeur van Ballast Nedam. De Raad van Commissarissen is voornemens om hem tijdens de Algemene Vergadering van Aandeelhouders in mei 2011 voor te dragen tot benoeming als CFO.



