

2014



bam



Koninklijke BAM Groep nv

Kerngegevens

(x € miljoen, tenzij anders vermeld)

	2014	2013
Gecorrigeerd resultaat vóór belastingen Resultaat vóór belastingen exclusief herstructureringskosten en overige bijzondere kosten, bijzondere waardeverminderingen en eenmalige pensioenbaten.	Opbrengsten uit voortgezette activiteiten	
	Opbrengsten	7.314 7.042
	Gecorrigeerd resultaat vóór belastingen	62,2 75,2
	Resultaat vóór belastingen	(122,4) 44,4
	Nettoresultaat toerekenbaar aan de aandeelhouders van de vennootschap	(108,2) 46,2
Garantievermogen Eigen vermogen toerekenbaar aan aandeelhouders van de vennootschap plus achtergestelde lening.	Winst per aandeel (in € 1,-)	
	- Voortgezette activiteiten	(0,40) 0,15
	- Beëindigde activiteiten	- 0,04
	Dividend per gewoon aandeel (in € 1,-)	- 0,05
	Dividend payout (in %)	- 30
	Aantal aandelen per 31 december (x 1.000)	270.999 269.424
	Slotkoers aandeel per 31 december (in € 1,-)	2,58 3,78
	Eigen vermogen toerekenbaar aan de aandeelhouders van de vennootschap	827,4 929,1
	Garantievermogen	951,9 1.053,1
	Totaal activa	4.956,0 5.316,4
Solvabiliteit Garantievermogen gedeeld door totaal activa.	Orderportefeuille	10.268 10.021
	Netto-investeringen in materiële vaste activa	39,0 65,2
	Afschrijvingen op materiële activa	80,8 85,9
	Amortisatie op immateriële activa	3,7 3,2
	Bijzondere waardeverminderingen	114,1 29,5
	Kasstroom vóór dividend	90,5 164,8
	Ratio's	
	- Gecorrigeerd resultaat vóór belastingen uit voortgezette activiteiten in % opbrengsten	0,9 1,1
	- Nettoresultaat toerekenbaar aan de aandeelhouders van de vennootschap in % opbrengsten	- 0,7
	- Nettoresultaat toerekenbaar aan de aandeelhouders van de vennootschap in % gemiddeld eigen vermogen	- 5,6
Ongevallenindex (Incident Frequency (IF)) Het totale aantal bedrijfsongevallen met verzuim per miljoen gewerkte uren op bouwplaatsen.	Solvabiliteitsratio's	
	- Eigen vermogen toerekenbaar aan de aandeelhouders van de vennootschap in % totaal activa	16,7 17,5
	- Garantievermogen in % totaal activa	19,2 19,8
	Personeel	
	Gemiddeld aantal medewerkers (in fte)	23.325 23.502
	Aantal medewerkers per 31 december (in fte)	23.137 23.329
	Opleidingskosten per medewerker (in € 1,-)	579 604
	Vrouw / man (in %)	14/86 14/86
	Veiligheid	
	Ongevallenindex (Incident Frequency (IF))	5,0 5,8
CO₂ en energie CO ₂ -emissie (in kiloton) CO ₂ -emissie-intensiteit (ton per miljoen €) Energie (in terrajoule)	Veiligheidsbewustzijn (Safety Awareness Audits (SAA))	74,2 73,3
	CO₂ en energie	
	CO ₂ -emissie (in kiloton)	242 272
	CO ₂ -emissie-intensiteit (ton per miljoen €)	33,0 38,6
	Energie (in terrajoule)	3.410 3.730
	Afval	
	Afval (in miljoen ton)	4,8 4,3
	Bouw- en kantoorafval (in kiloton)	182 200
	Scheiding van bouwafval (in %)	33 23

BAM in vogelvlucht

Koninklijke BAM Groep nv (BAM of de Groep) is een Europese bouwgroep, die werkmataatschappijen verenigt in vijf thuismarkten, met het hoofdkantoor in Nederland. BAM is genoteerd aan Euronext Amsterdam. Met ongeveer 23.000 medewerkers is BAM actief in de sectoren Bouw en techniek, Infra, Vastgoed en Publiekprivate samenwerking (pps).

De Groep behoort tot de grootste bouwondernemingen in Europa. BAM neemt in Nederland, België, het Verenigd Koninkrijk, Ierland en Duitsland een leidende marktpositie in. Kenmerkend voor BAM is het wijdvertakte regionale netwerk van vestigingen, waardoor de onderneming dicht bij de opdrachtgever staat. In de thuismarkten biedt BAM opdrachtgevers een omvangrijk producten- en dienstenpakket. Wereldwijd voert de Groep in nichemarkten gespecialiseerde bouw- en infrawerken uit.

De bedrijfsfilosofie van BAM is opdrachtgevers echte waarde te bieden en een hechte en langdurige relatie met hen op te bouwen om zo tot uitstekende prestaties op het gebied van onderhoud, vernieuwing en uitbreiding van de gebouwde omgeving te komen. BAM staat bekend om de kwaliteit en de betrouwbaarheid van zijn producten en diensten en tevens om de inzet, kennis en ervaring van de medewerkers.



Omslag voorzijde:

In Brussel vernieuwt **Interbuild** (in combinatie) blok A van Résidence Palace (nu Europa genoemd). Het gebouw, bestemd voor de Europese Raad, omvat een groot glazen atrium rondom een structuur in de vorm van een lantaarn, met vergaderzalen en persvertrekken op elke verdieping. Deze ruimtes hebben verschillende afmetingen en bestrij-

ken samen meer dan 6.000 m². De voorgevel is een lappendeken van traditionele ramen met houten kozijnen uit diverse Europese landen. Het oorspronkelijke deel van het voormalige appartementengebouw dat stamt uit de jaren twintig, wordt opgeknapt en zal eveneens deel uitmaken van het complex.

Architecten: Philippe Samyn en Partners, architecten en ingenieurs (hoofd- en ontwerppartner) die de combinatie vertegenwoordigen, Studio Valle Progettazioni, architecten, en Buro Happold Ltd., ingenieurs.

Inhoud

4	1. Bericht van de CEO
6	2. Investor relations
7	Aandelen Koninklijke BAM Groep nv
13	Financiële agenda
14	3. Waardecreatie
15	Betrokkenheid van stakeholders en materialiteit
26	Strategie
27	Naar duurzame prestaties
28	Hoe BAM werkt
32	Risico's en kansen
48	4. Prestaties
49	Financiële resultaten
63	Sociale prestaties
75	Milieuprestaties
91	Vooruitzichten
92	5. Governance
93	Corporate governance
103	Verslag van de raad van commissarissen aan aandeelhouders
116	Remuneratierapport
125	Wft-verklaring
126	Besluit artikel 10 overnamerichtlijn
128	Raad van commissarissen en raad van bestuur
132	6. Jaarrekening
134	Geconsolideerde jaarrekening
139	Toelichting op de geconsolideerde jaarrekening
212	Enkelvoudige jaarrekening
213	Toelichting op de enkelvoudige jaarrekening
220	7. Overige gegevens
221	Controleverklaring van de onafhankelijke accountant en assurance rapport
231	Voorstel tot bestemming van het resultaat
231	Statutaire regeling omtrent bestemming van het resultaat
231	Beschermingsmaatregelen
233	Vijf jaar kerngegevens
234	Overzicht van belangrijkste dochterondernemingen, joint ventures en deelnemingen
236	8. Bijlagen
237	Rapportageproces en -methoden inzake duurzaamheid
240	GRI-overzicht
248	Handvesten, lidmaatschappen en certificeringen

1. Bericht van de CEO

Onze prestaties verbeteren

2014 was voor alle medewerkers van Koninklijke BAM Groep een uitdagend jaar. Hoewel onze investeringssectoren (PPP en Vastgoed) zeer goede gecorrigeerde resultaten behaalden, bleef het resultaat voor de hele Groep achter door een zwak jaar voor de operationele sectoren (Bouw en techniek en Infra).

Als gevolg van grote verliezen bij twee infra projecten, hebben we een uitgebreid veranderingsprogramma aangekondigd, genaamd 'Back in shape'. Dit programma loopt tot eind 2015 en omvat drie veranderingsdimensies, die uitgewerkt worden in vier doelstellingen.

Ten eerste zal de vereenvoudigde structuur ons extern effectiever en intern efficiënter maken. Ten tweede worden nieuwe en verbeterde processen geïmplementeerd voor een betere projectbeheersing en kennisdeling. Ten derde versterken we onze cultuur met een focus op samenwerking en het in evenwicht brengen van risico's en vergoedingen. Onze nieuw geïnstalleerde Management Board speelt hierbij een belangrijke rol. Onze focus op een betere cultuur, een simpelere structuur en scherpere processen zal ons in staat stellen om te profiteren van het enorme potentieel in onze Groep, in termen van kennis, middelen en schaal.

Ons Back in shape-programma heeft vier doelstellingen:

- Reductie van overheadkosten met minimaal € 100 miljoen per jaar (per einde 2015);
- Versterkte projectbeheersing;
- Verbetering van ons werkkapitaal met ten minste € 300 miljoen (per einde 2015);
- Verrichten van jaarlijkse desinvesteringen uit vastgoed en de onderneming stroomlijnen.

Het programma maakte een sterke start in 2014. Hoewel er veel draagvlak voor de ondernomen stappen is, was deze periode voor veel van onze medewerkers onzeker, en voor sommigen is dat nog steeds zo. Anderzijds benutten wij meer het aanspreken van ons potentieel en dat geeft ons het vertrouwen om sterkere operationele en financiële prestaties te leveren. En dat zal weer leiden tot een grotere waardecreatie voor onze aandeelhouders.

Op onze duurzaamheidsdoelstellingen voor veiligheid, emissie-reductie en afvalmanagement behaalden we gemiddeld een tien procent betere score dan in het voorgaande jaar.

Het Geïntegreerd verslag 2014 is het eerste verslag dat is opgesteld conform de richtlijnen van het Integrated Reporting Framework en geeft inzicht in zowel financiële als niet-financiële waardecreatie. Dit rapport is extern getoetst en voldoet aan de GRI G4-richtlijnen en kwalificeert het hoogste niveau 'Comprehensive'.

Duurzaamheid en maatschappelijk verantwoord ondernemen zijn van het grootste belang in onze sector, omdat ze leiden tot meer transparantie en innovatie en ons de mogelijkheid bieden onze stakeholders in alle fasen van de levenscyclus van een bouwproject samen te brengen. Samen met onze supply chain partners willen wij onderscheidend zijn in het creëren van waardevolle oplossingen voor onze opdrachtgevers en voor de maatschappij.



Het jaar 2014 kende vele hoogtepunten. Zo werd BAM door het CDP tot klimaatleider uitgeroepen. Dit betekent dat we tot de beste beursgenoteerde bedrijven ter wereld behoren als het gaat om onze aanpak van de klimaatverandering, zowel qua prestaties als qua informatieverstopping. Verder stond BAM binnen onze sector als hoogste genoteerd in de Transparantiebenchmark, een jaarlijks onderzoek naar de inhoud en kwaliteit van duurzaamheidsverslagen van Nederlandse bedrijven door het ministerie van Economische Zaken.

Onze sector maakt een enorme verandering door: voornamelijk ten goede, aangezien de bouwsector zich meer en meer richt op de (eind)gebruikers van gebouwen en infrastructurele werken, op lange-termijn duurzaamheid en kostenefficiëntie, daarbij ondersteund door de toepassing van zich snel ontwikkelende technologieën. Wij, bij BAM, omarmen deze enerverende verandering. Wij geloven dat de sleutel tot deze verandering ligt in een meer mensgerichte mind-set, die op samenwerken is gericht. De kern van BAM's missie is erkend te worden als een van Europa's leidende, duurzame bouwondernemingen. Daarom is het in 2015 onze topprioriteit om terug in vorm te komen en BAM een nog beter bedrijf te maken om voor te werken en om zaken mee te doen.

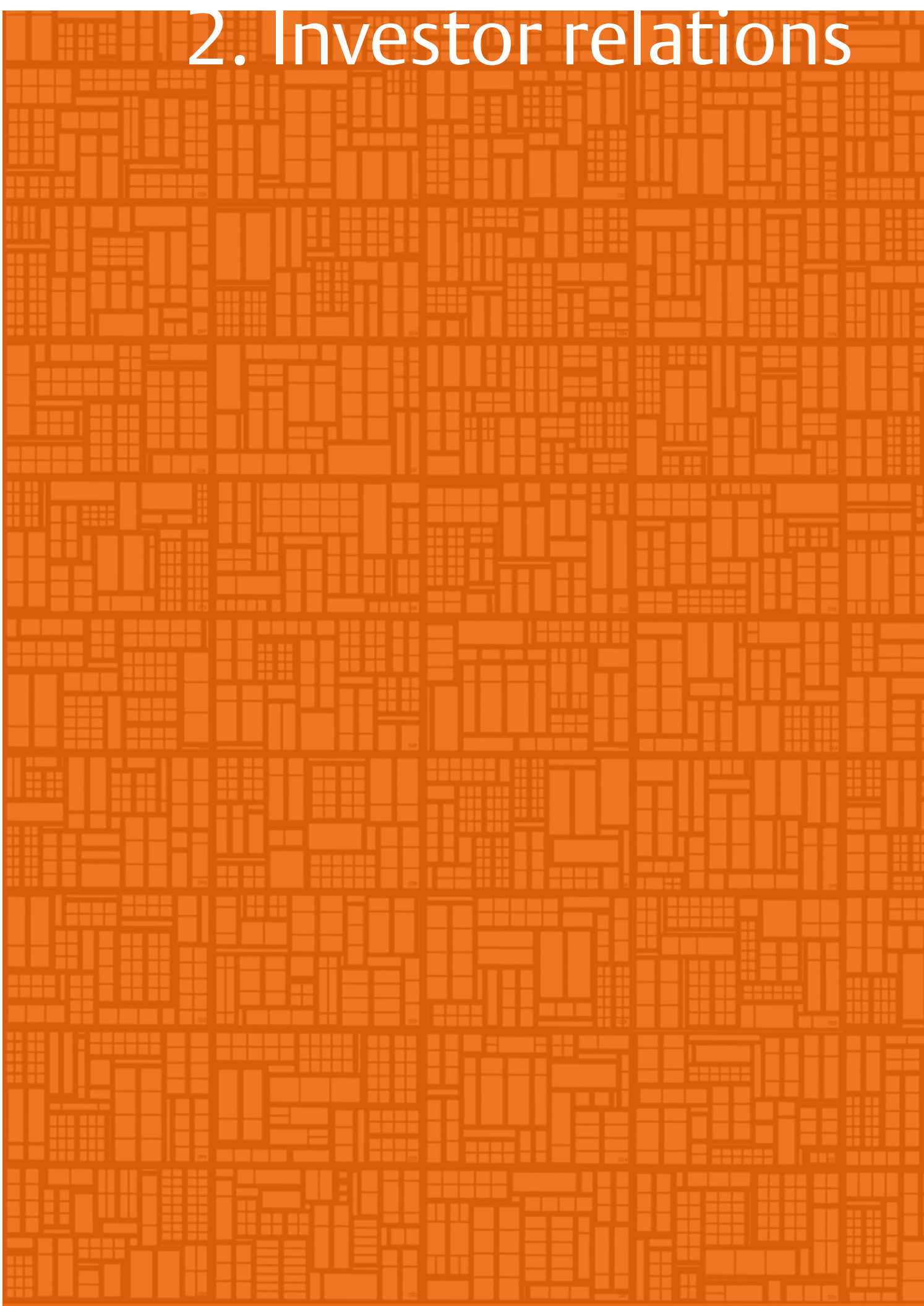
Mede namens Thessa Menssen en Erik Bax wil ik graag al onze mensen bedanken voor hun betrokkenheid om onze opdrachtgevers – onder deze uitdagende omstandigheden – van dienst te blijven.

Vooruitkijkend zien we voor 2015 tekenen van herstel in onze markten, hoewel deze in tempo per land en per sector verschillen en de marktomstandigheden in algemene zin zwaar blijven. We zitten op koers om onze Back in shape-doelstellingen te halen. Wij verwachten dat het gecorrigeerd resultaat vóór belastingen van de Groep over 2015 boven het niveau van 2014 zal liggen, met een hogere bijdrage van de operationele sectoren.

Bunnik, 20 februari 2015,

Rob van Wingerden,
CEO
Koninklijke BAM Groep nv

2. Investor relations



2.1 Aandelen Koninklijke BAM Groep nv

Beursnotering

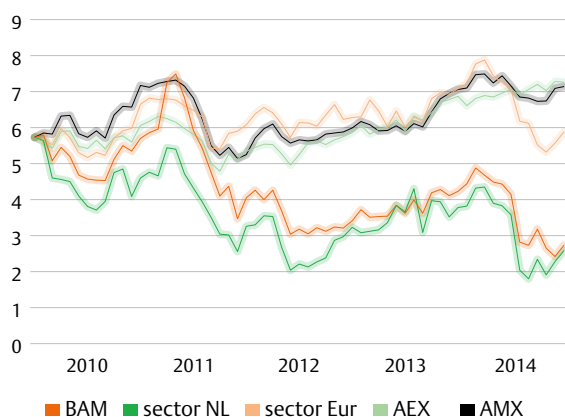
De aandelen BAM Groep nv zijn sinds 1959 genoteerd aan Euronext Amsterdam. Het aandeel BAM maakt deel uit van de AMX-index (Midkap). Tevens is het aandeel opgenomen in de Euronext NEXT-150 Index. Ook worden sinds 2006 opties op gewone aandelen BAM verhandeld door Liffe, de derivatenbeurs van Euronext.

De totale beurswaarde (marktkapitalisatie) van de Groep bedroeg ultimo 2014 bijna € 0,7 miljard (ultimo 2013 net boven € 1,0 miljard).

Koersverloop

De slotkoers van 2014 van het gewone aandeel bedroeg € 2,58. Dit was 31,9 procent lager dan de slotkoers van 2013 (€ 3,78). Hiermee presteerde het aandeel beduidend minder dan de AMX-index (stijging van 1,2 procent). Over de afgelopen vijf jaar daalde de koers van het aandeel BAM met circa 55 procent. Ter vergelijking: de AEX en de AMX-index zijn in dezelfde periode respectievelijk met 26,6 procent en 24,6 procent gestegen.

> Grafiek 1 toont het koersverloop van het gewone aandeel BAM over de afgelopen vijf jaar.



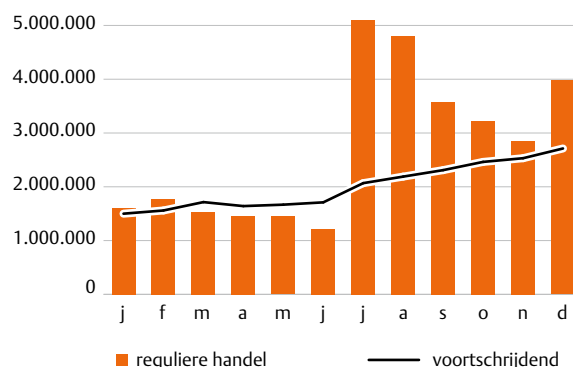
1 — Koersverloop gewone aandelen
(in €)

Handelsvolume op NYSE Euronext Amsterdam

De liquiditeit van het gewone aandeel Koninklijke BAM Groep is gedurende 2014 gestegen. Het aantal verhandelde gewone aandelen is in het boekjaar met ongeveer 90 procent toegenomen tot een totaal van 699 miljoen stukken (2013: 367 miljoen).

Gemiddeld zijn per handelsdag 2.742.000 gewone aandelen verhandeld (2013: 1.439.200). De waarde van de verhandelde aandelen is in 2014 met circa 41 procent gestegen naar € 1,875 miljoen (2013: € 1,331 miljoen). Gemiddeld is in 2014 voor € 7,3 miljoen per handelsdag aan aandelen BAM verhandeld (2013: € 5,2 miljoen).

> Grafiek 2 toont de ontwikkeling van het gemiddelde aantal verhandelde gewone aandelen in 2014 op Euronext Amsterdam.



2 — Aantal verhandelde gewone aandelen in 2014
(gemiddeld per dag - Euronext 2014)



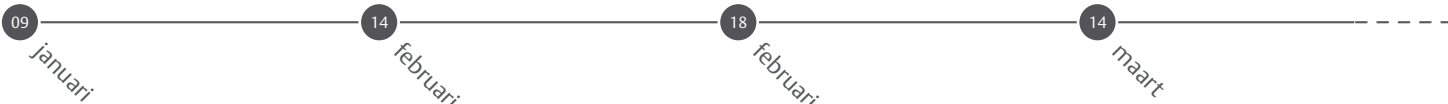
Chronologisch overzicht van projecten en persberichten

BAM verwerft opdracht voor bouw studentenaccommodatie in Zwitserland

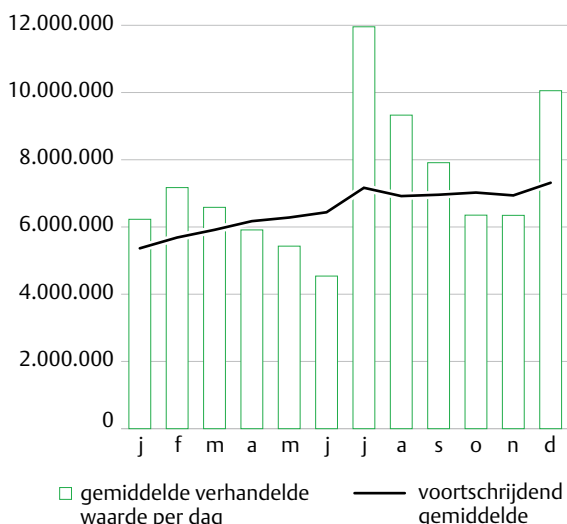
BAM verwerft opdracht voor renovatie verkeerstunnels bij luchthaven Heathrow

Schaatser Jorrit Bergsma van het BAM-schaatsteam wint de gouden medaille op de 10 km tijdens de Olympische Winterspelen van 2014

BAM restaureert historische stadspoorten van Valkenburg



> Grafiek 3 toont de ontwikkeling van de gemiddelde waarde van de verhandelde gewone aandelen in 2014 op Euronext Amsterdam.



3 — Waarde verhandelde gewone aandelen in 2014
(gemiddeld per dag - Euronext 2014)

ING en Rabobank treden, indien nodig, op als liquidity provider ('animateur') in de handel in het gewone aandeel.

Ontwikkeling aantal uitstaande aandelen

Het aantal uitstaande gewone aandelen is in 2014 met 1.574.868 toegenomen tot 270.998.957. Deze toename is het gevolg van het uitkeren van stockdividend. Het verloop van het aantal uitstaande aandelen in 2014 is weergegeven in > tabel 6. Het gemiddeld aantal gewone aandelen in 2014 komt uit op 270.394.898 (2013: 245.951.992).

Volgens het AFM-register substantiële deelnemingen hebben vijf institutionele beleggers reële belangen van 3 procent of meer. Binnen de meldingsdrempels kunnen echter mutaties zijn opgetreden.

> Tabel 5 toont de belangen van 3 procent of meer volgens het AFM-register substantiële deelnemingen.

Dividendbeleid

Dividendbeleid en dividendvoorstel 2014

BAM streeft naar een dividendum uitkering op de gewone aandelen tussen 30 en 50 procent van de nettowinst. Omdat BAM voor 2014 een negatief nettoresultaat heeft behaald, zal aan de algemene vergadering van aandeelhouders geen dividend worden voorgesteld voor dat jaar.

Het dividendrendement op gewone aandelen bedraagt hiermee 0 procent op basis van het dividendvoorstel en de slotkoers 2014 (2013: 1,4 procent).

Investor relations

BAM hecht grote waarde aan transparante en gelijke informatieverstrekking aan beleggers. Het investorrelationsbeleid van BAM is erop gericht beleggers tijdig, volledig en eenduidig te informeren over strategie, doelstellingen, prestaties en vooruitzichten van de Groep. Zonder goede communicatie met beleggers zullen de in de onderneming behaalde resultaten onvoldoende tot uitdrukking komen in de waardering van het aandeel.

De door BAM georganiseerde toelichtingen ter gelegenheid van de publicatie van de resultaten (jaarcijfers, halfjaarcijfers en tussentijdse verklaringen) zijn voor een ieder toegankelijk via internet (webcast).

De bijeenkomsten inzake jaarcijfers en halfjaarcijfers vinden voor de pers plaats in de Nederlandse taal. De bijeenkomsten voor analisten zijn in de Engelse taal. Meer informatie hierover is te vinden op de website van de onderneming.

De grote belangstelling van de zijde van beleggers komt tot uitdrukking in het grote aantal contacten in de vorm van roadshows, deelname aan seminars en presentaties voor onder meer beleggingsclubs. Alle data en locaties van roadshows, seminars en dergelijke worden gepubliceerd op de website van de onderneming.

Voor vragen of meer informatie over BAM kan men terecht op de website www.bam.nl. Aandeelhouders (of potentiële aandeelhouders) en financieel analisten kunnen zich met vragen richten tot de manager investor relations van BAM, de heer Joost van Galen, e-mail ir@bamgroep.nl, telefoon +31 (0)30 659 87 07.

Nieuwe haven in Aqaba, Jordanië, voor Aqaba Development Corporation (ADC). De bouwcombinatie BAM International-MAG was verantwoordelijk voor ontwerp en bouw van vier nieuwe afmeerplaatsen (in totaal circa 800 meter kade-muur), oeverbescherming, een golfbreker, afmeerpontons en een scheepshelling. Het project omvatte tevens landaanwinning en baggerwerkzaamheden, alsmede de bouw van twee waterinlaatpijpleidingen en een wateruitlaat.

BAM International,
BAM Infraconsult.



4 Aantal uitstaande aandelen in 2014

	Gewoon	Totaal
Saldo per 1 januari 2014	269.424.089 100,0%	269.424.089 100,0%
Uitgifte aandelen stockdividend	1.574.868	1.574.868
Saldo per 31 december 2014	270.998.957 100,0%	270.998.957 100,0%

5 Belangen van 3 procent of meer volgens het AFM-register substantiële deelnemingen

	Belang in procent geplaatst kapitaal	Datum laatste melding	Belang boven 3 procent sinds *
A. van Herk	10,0	18 juni 2012	oktober 2005
ING Groep N.V.	9,8	20 april 2012	februari 1992
Delta Lloyd Deelneming Fonds N.V.	5,0	11 november 2014	april 2012
I.M. Fares	5,0	24 oktober 2014	juli 2013
Zadig Gestion Luxembourg	3,0	4 november 2014	november 2014

* Voor zover blijkt uit AFM Register substantiële deelnemingen en shortposities.

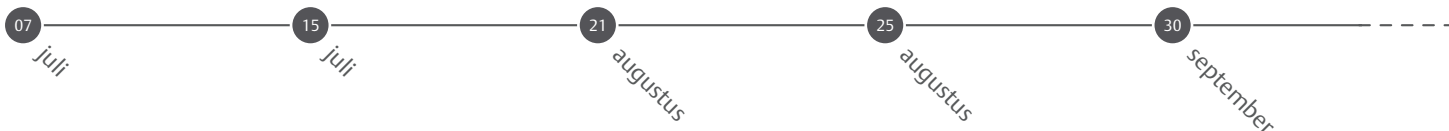
BAM verwacht projectverliezen van totaal circa € 75 miljoen; aankondiging omvangrijke programma's voor kostenreductie en verbetering werkkapitaal

Financial close pps-project Vernieuwing Rijnstraat 8, Den Haag

CEO Nico de Vries zal voorzitterschap raad van bestuur op 1 oktober overdragen aan Rob van Wingerden

Eerste bescheiden opdracht voor BAM Danmark

BAM-consortium bereikt financial close voor academisch ziekenhuis Sleswijk-Holstein



6 Aantallen gewone aandelen

(in € per aandeel, tenzij anders vermeld)

	2014	2013	2012 ¹	2011	2010
Aantal winstgerechtigde gewone aandelen ultimo jaar	270.998.957	269.424.089	241.524.914	232.937.569	231.765.736
Gemiddeld aantal gewone aandelen	270.394.899	245.951.992	238.193.212	232.377.783	204.183.583
Nettoresultaat	(0,40)	0,19	(0,77)	0,54	0,08
Nettoresultaat uit voortgezette activiteiten	(0,40)	0,15	(1,04)	0,49	0,08
Gemiddeld aantal winstgerechtigde gewone aandelen (fully diluted)	270.394.899	245.951.992	238.193.212	232.665.153	204.624.298
Nettoresultaat (fully diluted)	(0,40)	0,19	(0,77)	0,54	0,08
Nettoresultaat uit voortgezette activiteiten (fully diluted)	(0,40)	0,15	(1,04)	0,49	0,08
Kasstroom	0,33	0,67	1,26	1,00	1,23
Eigen vermogen toerekenbaar aan aandeelhouders	3,05	3,45	3,82	4,99	4,75
Dividend ²	-	0,05	0,10	0,16	0,03
Pay-out (in procent)	-	30	-	30	45
Dividendrendement (in procent) ³	-	1,4	3,1	4,9	0,7
Hoogste slotkoers	4,50	4,73	3,97	5,76	6,19
Laagste slotkoers	1,65	2,99	1,94	2,17	3,62
Koers op 31 december	2,58	3,78	3,23	3,26	4,60
Gemiddelde dagomzet (in aantal aandelen)	2.742.000	1.439.200	1.198.900	1.338.500	2.010.000
Beurswaarde ultimo jaar (x € 1.000,-) ⁴	698.093	1.019.321	779.401	759.376	1.070.302

¹ Vergelijkende cijfers aangepast voor toepassing IFRS 11 en IAS 19 (herzien).

² Geen dividend over 2014.

³ Op basis van koers ultimo jaar.

⁴ Op basis van totaal aantal uitstaande gewone en financieringspreferente aandelen

Rob van Wingerden treedt aan als
nieuwe CEO

Start bouw Campus Beringen, België.
Grootste scholenbouwproject van
programma 'Scholen van Morgen'

BAM Nuttall joint venture verwerft
raamwerkopdracht voor verbetering
snelwegen

Akkoord over meerkosten en aangepaste
planning nieuwe NAVO-hoofdkwartier

1

oktober

22

oktober

10

november

05

december

Vernieuwing start- en landingsbaan
Vliegbasis Volkel voor het ministerie
van Defensie.
BAM Infra.



2.2 Financiële agenda

22 april 2015	Algemene vergadering van aandeelhouders
18 mei 2015	Tussentijdse verklaring ex artikel 5:25e Wft
20 augustus 2015	Publicatie halfjaarcijfers 2015
5 november 2015	Tussentijdse verklaring ex artikel 5:25e Wft
18 februari 2016	Publicatie jaarcijfers 2015
20 april 2016	Algemene vergadering van aandeelhouders
12 mei 2016	Tussentijdse verklaring ex artikel 5:25e Wft
18 augustus 2016	Publicatie halfjaarcijfers 2016
3 november 2016	Tussentijdse verklaring ex artikel 5:25e Wft

Stakeholder interview

Dana Skelley

Directeur Asset Management, Transport for London (TfL)

‘Sectorpartners moeten scholen in om te laten zien hoe waardevol ons werk is’

TfL is verantwoordelijk voor de dagelijkse beschikbaarheid van het openbaar-vervoersnetwerk van de Britse hoofdstad, het beheer van de belangrijkste wegen in Londen en de ontwikkeling en bouw van nieuwe en verbeterde infrastructuur. Elke dag worden ongeveer 24 miljoen reizen gemaakt over het netwerk van TfL.

Hoe ziet u de bouwsector over tien jaar?

‘Mijn visie is dat vroegtijdige betrokkenheid de sector zal helpen om een verandering tot stand te brengen. Het zal leiden tot veel meer samenwerking. Betere planning en ‘front-end optioneering’ zullen opdrachtgevers en opdrachtnemers stimuleren om samen te werken in het voordeel van onze eindgebruikers. Opdrachtgevers dienen zich ook anders op te stellen om de sector de mogelijkheid te bieden te veranderen. Ook zien we in de toekomst meer vrouwen in de bouw en zal de man-vrouwverhouding ten goede gaan veranderen.’

In welke fase van de waardeketen voegt BAM naar uw mening de meeste waarde toe?

‘Lange-termijnrelaties zijn belangrijker dan een sector die projecten voortdurend

opnieuw laat afprijzen. Tevens is er een goede business case om vroeg in het proces de samenwerking aan te gaan met partners zoals BAM. TfL werkt met toewijding aan het realiseren van infrastructuur om onze stedelijke omgeving en het leven van de mensen daar te verbeteren.’

Hoe kan BAM partners in de waardeketen overhalen een nog duurzamere aanpak tot stand te brengen?

‘Het is de kwestie om je ketenpartners te behandelen als échte partners in plaats van onbelangrijke toevoegingen en hen te helpen om te begrijpen wat de achterliggende eisen van de opdrachtgevers zijn en welke waarden die vertegenwoordigen.’

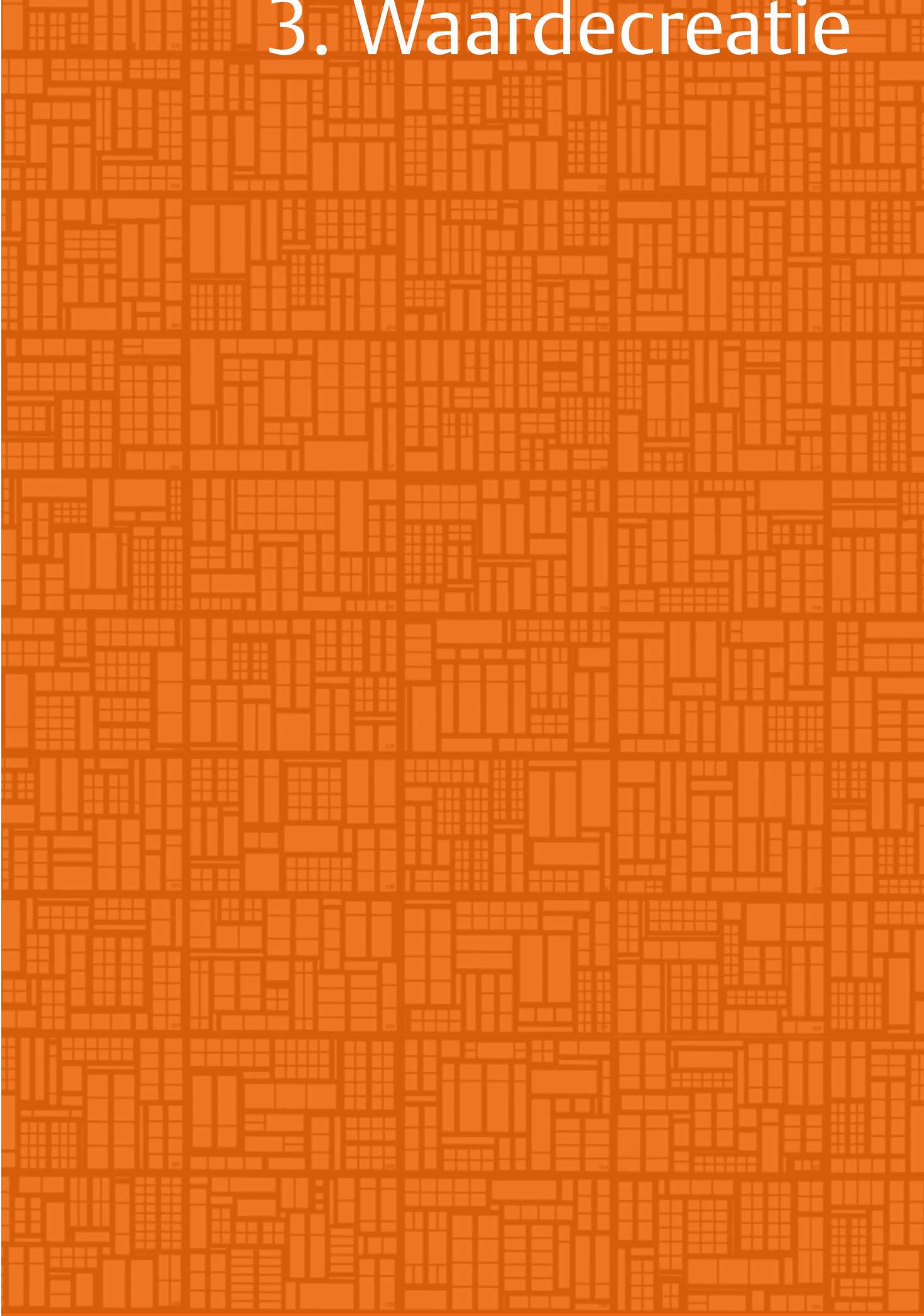
In welk opzicht kunnen partners bijdragen aan een meer duurzame benadering?

‘Dit is een van de terreinen waarop ik samenwerk met BAM door partnerschappen te vormen, waarbinnen onze jonge ingenieurs en stagiairs een wereld aan ervaring winnen door hen binnen onze organisaties te delen. Een ander aspect, waarover ik erg enthousiast ben, is om samen met onze partners meer vrouwen

aan te moedigen om in onze sectoren aan de slag te gaan. Dit jaar markeert de honderdste verjaardag van de Eerste Wereldoorlog en dat vormt een belangrijk moment in de geschiedenis van het transport, omdat toen 100.000 vrouwen de verantwoordelijkheden overnamen van de mannen die in militaire dienst gingen. TfL en haar sectorpartners maken hiervan gebruik om met het ‘100 Years of Women in Transport’-programma de belangrijke rol die vrouwen hebben gespeeld in het vervoer over de afgelopen honderd jaar te vieren. We kijken ook naar de diversiteit van het huidige personeelsbestand in de vervoerssector en denken na over de mogelijkheden om dat te verbeteren. Uiteindelijk gaat het om het versterken van onze sector, zodat die de bevolkingsopbouw van Londen weerspiegelt.

We merken dat vele mensen in scholen, zoals loopbaanadviseurs en leraren, geen idee hebben wat onze sector heeft te bieden. Dus een van de dingen die we samen kunnen doen, is naar scholen toe gaan, te praten met docenten en leerlingen en hen te laten inzien hoe waardevol ons werk is.’

3. Waardecreatie



3.1 Betrokkenheid van stakeholders en materialiteit

In 2020 wil BAM een '10+ onderneming' zijn: een bedrijf dat ten minste 10 procent rendement op het werkzaam vermogen (ROCE) realiseert, en een sterke positie inneemt in de hoogste regionen van de top 10 van Europese bouwondernemingen.

De '10+ status' beantwoordt aan de missie van BAM om waarde te creëren voor verstrekkers van financieel kapitaal, opdrachtgevers, medewerkers, leveranciers, onderaannemers en de maatschappij als geheel door het samenbrengen van mensen, kennis en middelen in alle stadia van de bouwprocesketen om daarmee een duurzame gebouwde omgeving tot stand te brengen. Deze '10+ status' bevestigt nog eens de visie van BAM om een positie in te nemen als een van de leidende bouwbedrijven in Europa, met een gezonde winst en een sterke balans, actief in de gehele bouwprocesketen in de Europese thuismarkten en buiten Europa in geselecteerde groeiemarkten.

Werkzaam vermogen

Vaste activa plus
nettowerkkapitaal en
liquiditeiten.

Rendement op het werkzaam vermogen (ROCE)

Resultaat van het
voortschrijdende jaar
vóór interest en
belastingen gedeeld
door het gemiddelde
werkzaam vermogen.

BAM publiceert ISO 26000 zelfverklaring

In 2014 publiceerde BAM een zelfverklaring om aan ISO 26000 te voldoen. ISO 26000 biedt richtlijnen voor de wijze waarop bedrijven en organisaties maatschappelijk verantwoord ondernemen in hun organisatie kunnen implementeren. In plaats van verplichtingen biedt ISO 26000 richtlijnen. Het consequent voldoen aan verplichtingen is immers niet certificeerbaar, zoals dat bij andere bekende ISO-normen wel het geval is. Bedrijven kunnen verklaren zich ertoe te verbinden de norm na te leven. Een groeiend aantal opdrachtgevers vraagt om een dergelijke toezegging. De Zelfverklaring ISO 26000 van BAM is gepubliceerd op het NEN-Publicatieplatform ISO 26000.

Betrokkenheid van stakeholders

BAM is zich ervan bewust dat werkelijke bedrijfswinst alleen kan worden gerealiseerd door de betrokkenheid van zijn stakeholders. In 2014 heeft BAM in multistakeholderfora overlegd met opdrachtgevers, de belangrijkste leveranciers en overige stakeholders om het beleid van BAM verder af te stemmen op de behoeften van de stakeholders.

De Groep heeft zijn stakeholders gedefinieerd als groepen die op substantiële wijze van invloed zijn op of worden beïnvloed door het economische, ecologische en maatschappelijke functioneren van BAM. BAM heeft zijn stakeholders geïdentificeerd op basis van de risico's en kansen voor zijn bedrijfsprestaties, strategie-uitvoering en strategische doelstellingen.

BAM is voortdurend met zijn stakeholders in gesprek om te begrijpen wat hun prioriteiten en zorgen zijn, door benchmarking, sectorspecifieke fora, klantonderzoeken en rechtstreekse overeenkomsten. De belangrijkste groepen stakeholders waarmee BAM contacten onderhoudt, zijn:

Verstrekke van financieel kapitaal

De communicatie met beleggers, financiële instellingen en de financiële wereld in het algemeen vindt overwegend plaats tijdens vergaderingen, projectbezoeken, roadshows, seminars en presentaties door de chief executive officer en de manager investor relations tijdens beleggingsbijeenkomsten en in persberichten. Alle data en locaties van roadshows, seminars en andere investor relations-activiteiten worden gepubliceerd op de website van BAM. Sinds 2008 reageert de Groep ook op verzoeken om beleggersinformatie van het CDP.

Opdrachtgevers

BAM is dagelijks met zijn opdrachtgevers in gesprek en duurzaamheid is daarbij een steeds belangrijker thema. Daarbij organiseert BAM ook bijeenkomsten met opdrachtgevers om kennis te delen en innovatie en best practices in de waardeketen te realiseren. Sommige opdrachtgevers hebben een eigen duurzaamheidsmeetlat ontwikkeld, zoals ProRail, met de CO₂-prestatieladder. De positionering op de ladder vormt een onderdeel van het evaluatieproces van aanbestedingen en is van positieve invloed op BAM's vermogen om contracten binnen te halen. Het is dus belangrijk dat BAM zich voortdurend laat bijpraten over deze initiatieven en er proactief op kan reageren.

Chronologisch overzicht van innovaties

Proef met een nieuw type ecologische Xblocs

NS Coral-constructie voldoet aan normen KNHB en NOC*NSF; Nieuwe generatie kunstgrasvelden is sterker, duurzamer en goedkoper dan traditioneel gebouwde velden

BAM Woningbouw lanceert de BAM Wooncollectie

Medewerkers

De medewerkers vormen het belangrijkste kapitaal van BAM. Als onderdeel van het performancemanagementproces van BAM worden de persoonlijke leer- en ontwikkelingsplannen elk jaar door de manager en medewerker geëvalueerd.

Leveranciers en onderaannemers

De inkopers van BAM staan dagelijks in contact met leveranciers en onderaannemers om met hen te spreken over verantwoordelijke inkoop in relatie tot gezondheid, veiligheid en milieumanagement. Ketenpartners worden steeds meer betrokken in de vroege fasen van het aanbestedingsproces, waarbij ze helpen de projecten van BAM in efficiënte ('Lean') planningsvergaderingen te ontwikkelen en te plannen en zo de efficiëntie van het bouwprogramma in de waardeketen te optimaliseren. BAM houdt zijn ketenpartners betrokken door te investeren in relaties.

Maatschappij

De bouw- en infrawerkzaamheden van BAM hebben door de aard ervan gevolgen voor de lokale gemeenschap, voor de bewoners en andere gebruikers van gebouwen en infrastructuur en voor de samenleving als geheel. In paragraaf 4.2 van dit verslag worden de prestaties van BAM beschreven. Ook staan daarin verschillende voorbeelden en resultaten van BAM's maatschappelijke betrokkenheid in 2014.

Bij de oplevering van zijn projecten onderhoudt BAM voortdurend contact met de lokale overheden in verband met de afgifte van vergunningen, de naleving van de regelgeving en het toezicht op zijn activiteiten. BAM speelt een rol in veel overheidsinitiatieven, zoals diverse Green Deals in Nederland. In het Verenigd Koninkrijk heeft BAM onder andere gereageerd op vragen van de overheid over de Carbon Reduction Commitment (CRC) en het Energy Efficiency Scheme (EES).

Multistakeholderdialoog

Boven op de verschillende contacten die hij met zijn diverse stakeholders onderhoudt vanuit zijn werkmaatschappijen, organiseert de Groep een jaarlijkse multistakeholderdialoog (met hulp van de VBDO) om feedback te krijgen over zijn duurzaamheidsstrategie en -prestaties. De selectie uit stakeholders voor de dialoog van juli 2014 bestond uit dertig vertegenwoordigers van opdrachtgevers, financiële instellingen, leveranciers, ngo's, kennisinstellingen en dienstverleners die werken met BAM. Bestuursleden van BAM en interne stakeholders van de diverse werkmaatschappijen waren ook bij deze bijeenkomst aanwezig. Aan alle deelnemers is gevraagd of zij ter voorbereiding van de bijeenkomst wilden meedoen aan een enquête. De resultaten daarvan bepaalden de keuze van materiële onderwerpen voor de dialoog.

Rob van Wingerden nodigde de deelnemers namens de raad van bestuur uit om de volgende drie materiële onderwerpen in werkgroepen te bespreken:

1. Gezondheid en veiligheid;
2. Emissies en energie;
3. (Waargenomen) productkwaliteit.

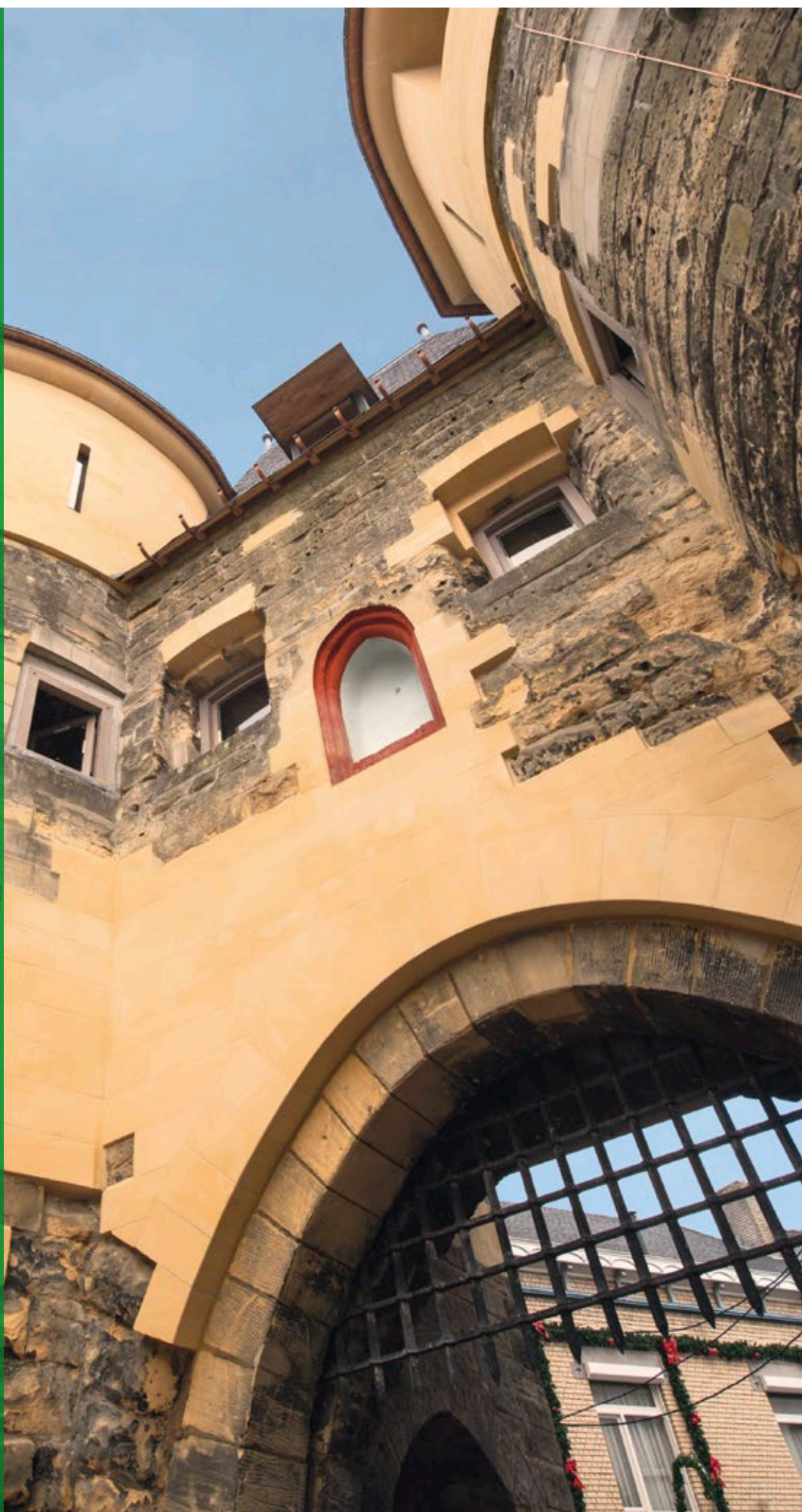
Uit de feedback van de meeting in 2014 kwam naar voren dat BAM aan de volgende punten aandacht zou kunnen besteden:

- BAM zou maatregelen kunnen nemen voor een betere opdrachtgever- en projectselectie, om bij aanbestedingen meer succes te boeken en als toonaangevende onderneming te worden erkend;
- BAM zou beter en duidelijker kunnen communiceren welke (duurzame) prestaties er zijn geleverd, om beter te worden herkend en om een leidende rol in de waardeketen te gaan spelen (dit werd vooral door medewerkers opgemerkt);
- BAM kan meer bekendheid geven aan de voordelen voor opdrachtgevers en aan de lagere levensduurkosten van duurzame producten (dit werd vooral door opdrachtgevers opgemerkt);
- BAM staat bekend als verbindende factor binnen de sector, niet alleen op centraal maar ook op decentraal niveau. Het zou goed zijn wanneer BAM in overeenstemming met die reputatie zou handelen (dit werd vooral door leveranciers opgemerkt);
- BAM kan maatregelen treffen om veiligheid te verbeteren, maar tevens naar derden kijken voor ideeën om te verbeteren, ook buiten de bouwsector (dit werd vooral door verstrekkers van financieel kapitaal opgemerkt);
- BAM kan een definitie opstellen van een gezond gebouw, dat bijdraagt aan het menselijk welzijn (dit werd vooral door ngo's opgemerkt, met het oog op de samenleving als geheel).

In reactie op deze aanbevelingen heeft BAM de volgende stappen gezet:

- BAM is verdergegaan met de 'Making BAM a Safer Place'-campagne, die zich richt op drie veiligheidsprincipes, namelijk respecteren, naleven en ingrijpen. Uitgangspunt is hierbij actieve betrokkenheid om de veiligheid te vergroten;
- BAM heeft een BIM Council in het leven geroepen waarin alle werkmaatschappijen zitting hebben. Doel is om best practices op het gebied van virtueel bouwen, waaronder Lean-technieken, te delen en te ontwikkelen;
- BAM heeft zijn inspanningen en kennis op het gebied van levensduurkosten bij langlopende contracten waarin energieprestaties een rol spelen, vergroot. Een goed voorbeeld hiervan is 'De Stroomversnelling', een nul-op-de-meterproject in de sociale woningbouw. Onder meer dankzij projecten als deze verkreeg BAM van het CDP het predicaat 'klimaatleider';
- BAM heeft officieel de Stage gate tender procedure geïntroduceerd (zie bladzijde 43) om zijn portefeuille beter te beheren;

Reconstructie van twee
middeleeuwse stadspoorten
(Geulpoort en Grendelpoort)
in Valkenburg aan de Geul.
BAM Bouw en Vastgoed
(Schakel & Schrale).



BAM ondertekent Green Deal over milieu impact en sociale impact

BAM behoort tot een coalitie van dertien grote Nederlandse bedrijven die samen met maatschappelijke organisaties maatregelen treffen om hun invloed op het milieu en het welzijn van mensen zichtbaar te maken. Dat hebben zij op 13 februari 2014 afgesproken in een Green Deal met de Nederlandse overheid. Een van de elementen van de Green Deal is dat bedrijven hun milieueffecten en sociale effecten in kaart brengen, deze in geld uitdrukken en in hun jaarverslagen over de effecten rapporteren. Aldus ontstaat een volledig beeld van de prestaties van het bedrijf. Deze transparantie is een belangrijke stap naar een duurzame, groene economie waarin aandacht bestaat voor het welzijn van mensen.

- BAM heeft onder ruim 800 ketenpartners een enquête gehouden om erachter te komen op welke punten het werken met BAM tot waardecreatie heeft geleid. Een positieve score werd bereikt voor productinnovatie en vernieuwing van het productieproces. In de toekomst moet BAM zelfs nog meer vernieuwingen in de supply chain ten behoeve van zijn opdrachtgevers en eindgebruikers kunnen bewerkstelligen.

Materialiteit

Om een geïntegreerde aanpak tot stand te brengen die gericht is op onderwerpen die essentieel zijn om de doelen van BAM te bereiken en zijn impact op de samenleving te beheren, heeft de Groep een materialiteitsanalyse uitgevoerd. Materiële thema's hebben een grote invloed op het vermogen van BAM om op de korte, middel-lange en lange termijn waarde te creëren.

Als eerste stap in de identificatie van materiële aspecten heeft BAM een aantal relevante zaken uit een lange lijst onderwerpen geselecteerd. Voor alle gekozen thema's geldt dat zij invloed kunnen uitoefenen op het creëren van financiële, ecologische en sociale waarde voor de stakeholders van BAM. Deze lange lijst omvat aspecten die afkomstig zijn van de vierde editie van de Guidelines van het GRI (Global Reporting Initiative), de Groepsstrategie van BAM, de resultaten van onderzoek naar de belangen van stakeholders en feedback van eerdere stakeholderdialogen en algemene aandeelhoudersvergaderingen.

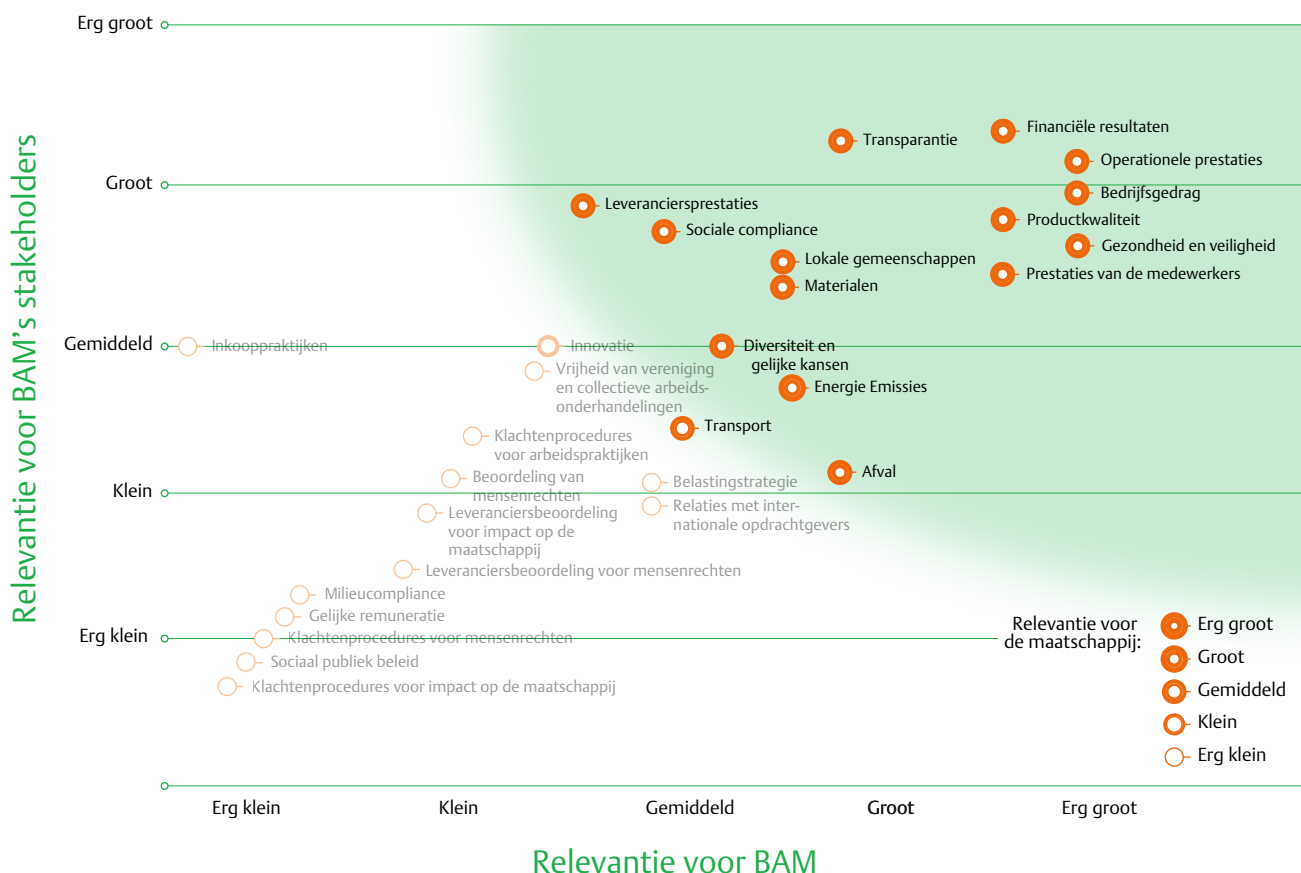
Vervolgens heeft de raad van bestuur beoordeeld in hoeverre deze relevante thema's reeds effect hebben of mogelijk effect zullen hebben op de activiteiten, producten, diensten en relaties van BAM, zowel binnen als buiten BAM, voor de periode 2014-2020. 'Effect' binnen BAM werd daarbij gedefinieerd als 'impact op BAM's balans'.

Stakeholders werd gevraagd om de mogelijke effecten van deze thema's op henzelf en de maatschappij te identificeren en te prioriteren. Hun werd ook gevraagd om thema's aan te dragen en te beoordelen die oorspronkelijk niet waren opgenomen in de materialiteitsanalyse van BAM. Er zijn geen aspecten toegevoegd.

De materialiteitsanalyse van BAM heeft niet dezelfde horizon, inhoud en stakeholderbereik als de risicoanalyse van de onderneming, die in paragraaf 3.5 van dit verslag wordt beschreven. De materialiteitsanalyse heeft betrekking op de periode 2014-2020, terwijl de risicoanalyse van toepassing is op de bedrijfscyclus van drie jaar. Daarnaast worden voor de materialiteitsanalyse de materiële onderwerpen beoordeeld op hun impact, niet op het

BAM erkend als leider in Nederlandse benchmark voor transparantie

Voor het vijfde jaar op rij heeft BAM een plaats behaald in de top 20 van de Transparantiebenchmark van het Nederlandse ministerie van Economische Zaken. Als een van de toonaangevende bedrijven eindigde BAM op de vierde plaats (vijfde plaats in 2013). Daarmee was BAM de bouwonderneming met de hoogste score. De Transparantiebenchmark is een jaarlijks onderzoek onder de 500 grootste bedrijven in Nederland naar de inhoud en kwaliteit van verslaggeving op het gebied van duurzaamheid. De Transparantiebenchmark is in het leven geroepen om duurzaamheidsverslaglegging te verbeteren. In 2014 zijn de criteria voor deze benchmark aangescherpt om deze in overeenstemming te brengen met de nieuwe richtlijnen van het Global Reporting Initiative (GRI) en het Kader voor Geïntegreerde Verslaggeving van de International Integrated Reporting Council (IIRC). Uit de resultaten van de Transparantiebenchmark blijkt dat BAM relevante maatschappelijke thema's op accurate wijze beschrijft en dat de Groep belangrijke informatie voor haar belanghebbenden transparant rapporteert.



7 Materialiteitsmatrix

risico dat ze met zich meebrengen. Verder werden alle groepen stakeholders van BAM met het oog op de materialiteitsanalyse geraadpleegd, terwijl de risicoanalyse is bedoeld om het effect op de aandeelhouders van de onderneming en financiële instellingen te beoordelen.

In de materialiteitsmatrix wordt de prioritering van de thema's getoond op basis van relatieve belang voor BAM en de stakeholders van BAM. Opgemerkt zij dat de meningen van de diverse stakeholders en de waardering op de thuismarkten van BAM kunnen verschillen.

In dit jaarverslag worden de prestaties van BAM bekeken met betrekking tot de volgende onderwerpen die zich in het groene gebied van de materialiteitsmatrix bevinden.

Gezondheid en veiligheid

Gezondheid en veiligheid vormen een inherent onderdeel van de procesbeheersing, vanaf de aanvang van het project tot het einde ervan.

'BAM leent zijn medewerkers van hun gezinnen': met deze uitspraak geeft BAM uiting aan de verantwoordelijkheid die de onderneming voelt voor iedereen die voor en bij BAM werkt. Niets is belangrijker dan dat iedereen 's avonds weer veilig thuiskomt. Veiligheid en gezondheid op het werk dragen bij aan de tevredenheid van de medewerkers van de Groep en hun familieleden, de onderaannemers van BAM, zijn ketenpartners en anderen die bij de bouwplaatsen van BAM betrokken zijn. Veiligheid is ook van belang voor de opdrachtgevers van BAM en voor BAM's reputatie.

Managementaanpak: Een groepsbrede richtlijn voor veiligheidsmanagement biedt werkmaatschappijen een kader waarbinnen hun veiligheidsmanagementsysteem aan de voorschriften moet voldoen.

Samenwerking Brabant Water en BAM Infratechniek sleufloos verwijderen van verouderde waterleidingen

Onderhoudsvrije integraalvoeg vermindert geluidsoverlast en trillingen; proefvak op A4 moet leiden tot brede toepassing in Nederland

BAM International krijgt Gulf Construction Week Award for i-BAM

BAM is een internationale veiligheidscampagne, 'Making BAM a safer place', begonnen om toe te werken naar een 'open veiligheids-cultuur', waarbij medewerkers van BAM elkaar actief aanspreken op onveilig gedrag. De drie veiligheidsprincipes respecteren, naleven, ingrijpen vormen de basis voor tien veiligheidsregels waardoor medewerkers worden aangespoord elkaar op veiligheid aan te spreken.

BAM is een samenwerking begonnen met de wetenschappelijke onderzoeksorganisatie TNO om een innovatief programma genaamd 'B-Alert' op poten te zetten, waarbij wordt onderzocht hoe in de bouw gedrag en houding zich verhouden tot veiligheid. Het doel van het onderzoek is de veerkracht, de weerbaarheid en het aanpassingsvermogen van medewerkers en hun teams te vergroten.

Bij de jaarlijkse Safety Awareness Audit (SAA) controleert BAM in hoeverre de veiligheidsmanagementsystemen van de werkmaatschappijen voldoen aan de richtlijn en in hoeverre medewerkers zich bewust zijn van de inherente veiligheidsrisico's van hun projecten. Tevens geeft deze auditprocedure aan waar verbeteringen in het veiligheidsmanagementsysteem mogelijk zijn.

Waar de SAA-score een indicatie geeft van de mate van beheersing van risico's en gevaren, is de ongevallenindex van BAM (IF BAM) te beschouwen als de resultante van de inspanningen. De IF is een indicator waarmee de feitelijke veiligheidsprestatie van een organisatie kan worden vastgesteld. Omdat een internationaal erkende indicator ontbreekt, heeft BAM hiervoor een eigen definitie ingevoerd, waarmee de werkmaatschappijen zich aan elkaar kunnen spiegelen. Vanaf 2015 zullen de veiligheidsdoelstellingen daarnaast meer gericht zijn op de verantwoordelijkheid van BAM in de waardeketen. Veiligheidsstatistieken zullen betrekking hebben op ongevallen die leiden tot verzuim van BAM-medewerkers, ingehuurd medewerkers, onderaannemers en andere derden die bij de activiteiten van BAM betrokken zijn.

Wanneer een dodelijk bedrijfsongeval plaatsvindt waarbij een medewerker of onderaannemer van BAM betrokken is, worden de volgende maatregelen getroffen:

1. De werkmaatschappij brengt de raad van bestuur en de corporate safety officer (CSO) onmiddellijk na het ongeval op de hoogte;
2. De eerste details van het ongeval worden binnen 24 uur na het ongeval gecommuniceerd;
3. Uiterlijk op de dag na het dodelijke ongeval wordt er een bericht op het intranet van BAM geplaatst;
4. Als het ongeval in West-Europa heeft plaatsgevonden, brengt de COO, vergezeld van de CSO, binnen 15 dagen na het ongeval een bezoek aan de werkmaatschappij;
5. Bij ongevallen buiten West-Europa wordt een videoconferentie belegd;
6. Drie weken na het dodelijke ongeval vindt een 'veiligheidsstart' plaats in het land waar het ongeval zich heeft voorgedaan. Er is een veiligheidspresentatie / -bulletin voorbereid waarin wordt beschreven welke lessen er zijn geleerd en wie er moet ingrijpen.

Al het uitvoerend personeel moet hierover worden geïnstrueerd. Op het gebied van gezondheid moet BAM nog een management-aanpak ontwikkelen. Binnen ENCORD, het Europees forum voor

onderzoek, ontwikkeling en innovatie onder leiding van de bouwsector, heeft de Groep echter onderzoek en ontwikkeling inzake het inademen van kwartsstof en asbest, diabetes en huidkanker op de agenda gezet.

> Voor de prestaties van BAM zie bladzijde 64-65.

Operationele prestaties

Operationele prestaties zijn van essentieel belang om de financiële en niet-financiële resultaten van bouwprojecten op het gewenste peil te brengen.

Managementaanpak: In 2014 heeft BAM zich nog meer inspanningen getroost om de kwaliteit van zijn aanbestedingsproces te verbeteren als waarborg voor de huidige en toekomstige resultaten van bouwprojecten. BAM ging door met het invoeren van het interne risicobeheerraamwerk binnen de Groep. Verder werden naar aanleiding van de evaluatie van het interne governance-raamwerk van BAM de bedrijfsprincipes en de directierichtlijnen geactualiseerd, inclusief de verbetering van het projectselectie- en aanbestedingsproces voor omvangrijke en risicovolle projecten. In verband met deze ontwikkeling worden projectramingen door collega's getoetst onder leiding van de directeur Operational Audit.

> Voor de prestaties van BAM zie bladzijde 58-61.

Bedrijfsgedrag

De reputatie en de licence to operate van BAM zijn afhankelijk van verantwoordelijk bedrijfsgedrag. Om die te bereiken, worden medewerkers gestimuleerd dilemma's te bespreken. De naleving van anticorruptievoorschriften leidt tot meer efficiëntie door de transactiekosten voor BAM en voor zijn stakeholders te verminderen. Verder is BAM van mening dat eerlijk zakendoen essentieel is voor concurrentiebevordering, zowel voor BAM als voor zijn partners. Concurrerend gedrag bevordert innovatie en onderlinge samenwerking. Het creëert omstandigheden waarbinnen het beste product wint en waarbinnen de stakeholders van BAM de beste producten voor de beste prijs kunnen krijgen.

Managementaanpak: In de paragraaf bedrijfsgedrag op bladzijde 39-40 wordt beschreven welke beheersmaatregelen BAM treft met het oog op het bedrijfsgedrag als onderdeel van de management-aanpak van BAM met betrekking tot specifieke risico's.

> Voor de prestaties van BAM zie bladzijde 66-69.

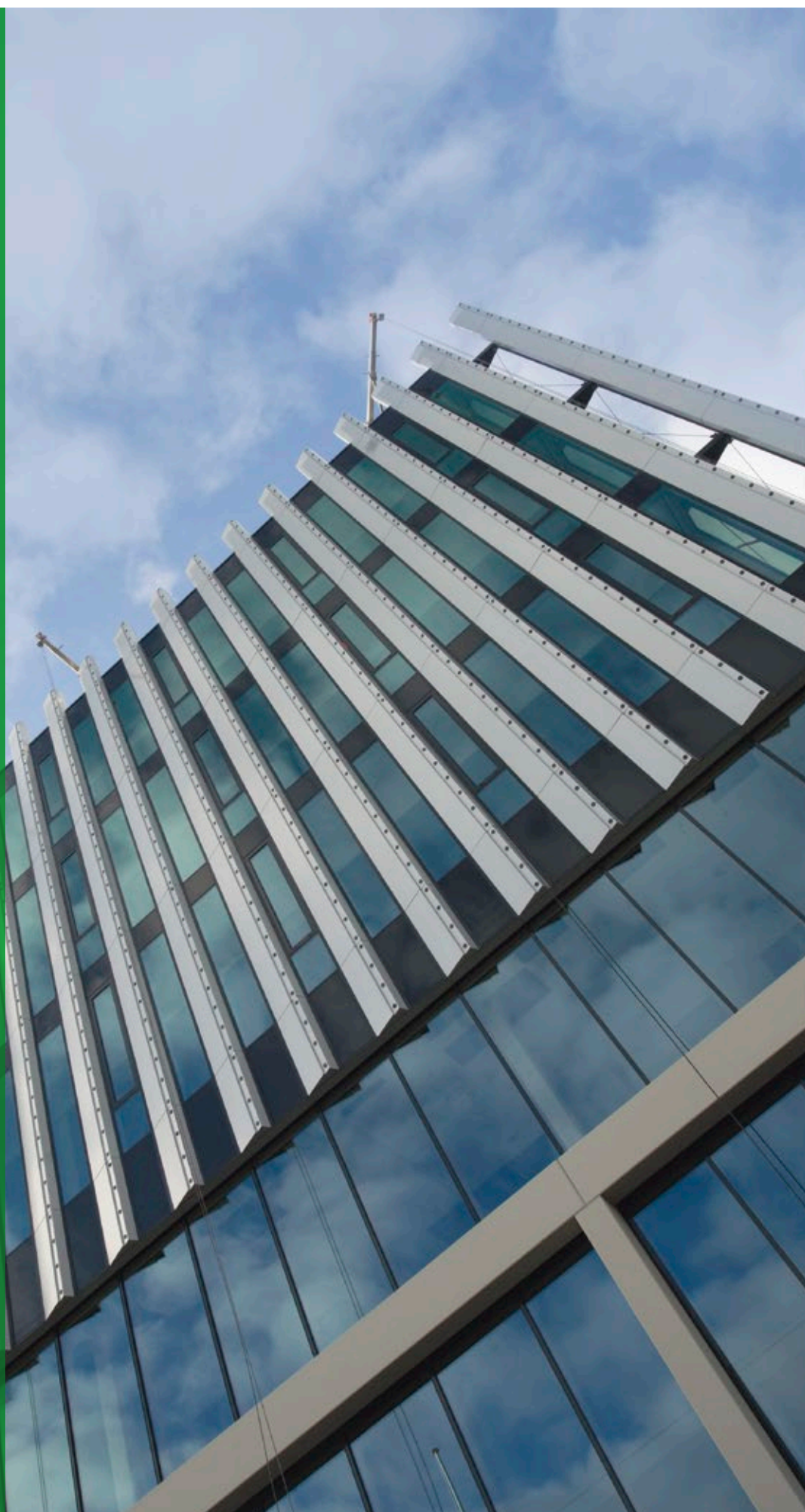
Financiële resultaten

Goede financiële resultaten bieden BAM de mogelijkheid om transacties met zijn ketenpartners te verrichten. Hierdoor kunnen nieuwe activiteiten worden ontplooid en de medewerkers en aandeelhouders van BAM worden uitbetaald.

Managementaanpak: De afgelopen twee jaar heeft BAM vooral gewerkt aan het verbeteren van zijn processen en het versterken van zijn balans. In 2013 lanceerde BAM bewustwordingsprogramma's met betrekking tot de balans om de werkkapitaalpositie in elke werkmaatschappij te verbeteren, en tevens een vastgoed-desinvesteringprogramma met als doel in de periode 2013-2015 jaarlijks € 100 miljoen te besparen.

RAI Amtrium in Amsterdam is een duurzaam beursgebouw, waarin beurs-, congres- en kantoorfunctie zijn verenigd. Bij de ontwikkeling van het Amtrium zijn de meest duurzame technieken toegepast. Naast het atrium beschikt het gebouw over een kas voor urban farming. Zo levert het gebouw straks de eigen groenten en kruiden voor het restaurant.

BAM Bouw en Vastgoed.





Ontwikkeld door AM heeft **BAM Woningbouw** pal aan de haven van Scheveningen appartementencomplex De Reder gerealiseerd. Vanuit de hoger gelegen woningen hebben de bewoners schitterend uitzicht op zee. Het complex omvat 52 appartementen, negen stadswoningen, een commerciële ruimte voor een supermarkt en een ondergrondse parkeergarage. De appartementen beschikken allemaal over grote buitenruimten en veel van de penthouses hebben een dakterras en een balkon.

Omdat een aantal projecten van BAM dit jaar en vorig jaar zeer teleurstellende resultaten kende en om de in 2013 geïnitieerde programma's te versterken, heeft de Groep de volgende urgente en beslissende stappen gezet, die samen het Back in shape-programma vormen. Hierbij heeft BAM hulp gehad van externe adviseurs. Het Back in shape-programma omvat:

- Een kostenreductie- en herstructureringsprogramma met als doel ultimo 2015 ten minste € 100 miljoen euro te hebben bespaard;
 - Een werkkapitaalprogramma met als doel het werkkapitaal ultimo 2015 met ten minste € 300 miljoen euro te hebben verbeterd;
 - Een desinvesteringsprogramma met als doel waarde te realiseren door in aanvulling op het vastgoed-desinvesteringsprogramma nog andere activa af te stoten;
 - Versterkte projectbeheersing.
- > Voor de prestaties van BAM zie bladzijde 49-61.

(Waargenomen) productkwaliteit

Om de verwachtingen van de opdrachtgever te overtreffen, moet BAM de (waargenomen) prestaties van zijn producten voortdurend verbeteren. Productkwaliteit betekent dat BAM zijn belofte gestand doet, binnen de afgesproken prijs en tijd. Compliance, contract-beheer en innovatie zijn van wezenlijk belang voor het creëren van waarde.

Managementaanpak: Om in overeenstemming met de voorschriften op het gebied van productverantwoordelijkheid te handelen,

zorgt BAM ervoor dat alle projecten waarin de werkmaatschappijen voor het ontwerp en de bouw verantwoordelijkheid dragen, gecertificeerd zijn. Bij andere projecten (pps-projecten) maakt BAM gebruik van verificatie- en validatiemethoden. Iedere werkmaatschappij heeft een kwaliteitsmanager die verantwoordelijk is voor de kwaliteitscontrole van de eigen processen. De kwaliteitsmanagers houden groepsbrede bijeenkomsten waarin zij hun bevindingen bespreken en hun managementsystemen evalueren. Systeemaudits worden door derden uitgevoerd. Op alle niveaus worden de uitkomsten hiervan geëvalueerd door het hoger management van de werkmaatschappijen van BAM.

> Voor de prestaties van BAM zie bladzijde 66.

Prestaties van de medewerkers

BAM vergroot zijn eigen intellectuele kapitaal en het menselijk kapitaal van zijn stakeholders door in de ontwikkeling van medewerkers te investeren. Binnen de Groep draagt de ontwikkeling van medewerkers echter bij aan de betrokkenheid en levenslang leren van de medewerkers.

Managementaanpak:

De ontwikkelingsaanpak van de Groep houdt in dat medewerkers worden gestimuleerd zelf de verantwoordelijkheid voor hun ontwikkeling te nemen en dat de manager of de onderneming daarbij een ondersteunende / faciliterende rol speelt. De persoonlijke ontwikkeling van de medewerkers wordt vastgelegd in een

persoonlijk leer- en ontwikkelingsplan. Deze plannen worden ieder jaar door de manager en medewerker geëvalueerd. BAM biedt medewerkers verschillende hulpmiddelen die ze kunnen gebruiken voor hun persoonlijke ontwikkeling. Deze hulpmiddelen zijn allemaal beschikbaar via de interne website 'My BAM Career'. BAM werkt samen met een aantal universiteiten en zijn interne trainingscentra om ervoor te zorgen dat BAM trainingen en ontwikkelingsprogramma's van hoge kwaliteit blijft aanbieden.

De ontwikkeling van medewerkers van BAM wordt vergroot door performancemanagement, waarin de consequenties van – onder andere – geformuleerde bedrijfsdoelstellingen naar de individuele prestaties (en targets) worden vertaald. Door continue performance-managementproces ontstaat voor de individuele medewerker een 'learning loop' en wordt de gehele onderneming een educatieve omgeving.

> Voor de prestaties van BAM zie bladzijde 70.

Transparantie

De Groep gelooft dat BAM zowel zijn rapportage als zijn prestaties kan blijven verbeteren door financiële en niet-financiële informatie te verstrekken over het behalen van zijn strategische doelen.

Managementaanpak: De Groep hoopt dat BAM door middel van geïntegreerde rapportage verslag kan doen over de relatie tussen zijn financiële en niet-financiële prestaties en dat BAM daarbij, ook naar buiten toe, transparant kan beschrijven hoe de onderneming waarde creëert. BAM gebruikt de Sustainability Guidelines van het GRI voor duurzaamheidsverslaggeving om vergelijkbaarheid te stimuleren binnen de bouwsector.

> Voor de prestaties van BAM zie dit verslag en met name bladzijde 69-70.

Emissies

Emissies die gerelateerd zijn aan het energieverbruik van de Groep, zijn relevant voor BAM vanwege de risico's die voortkomen uit wetwijzigingen. Met name het emissiehandelssysteem van de Europese Unie en de gevolgen daarvan voor de asfaltfabrieken van de Groep spelen daarbij een rol. Gebouwen zijn verantwoordelijk voor 30 procent van de CO₂-emissie in de EU¹. Het aandeel van het gebruik van een gebouw in de totale CO₂-emissie tijdens de levensduur bedraagt 80 procent. Het merendeel van de bestaande bouw zal over dertig jaar ook nog bestaan; de snelheid van nieuwbouw blijft over het algemeen laag. Op het gebied van energie en emissies kan BAM waarde creëren door energie-efficiënte gebouwen te construeren en door bestaande gebouwen te renoveren zodat ze aan hogere energieprestatienormen voldoen.

Managementaanpak: BAM heeft zijn CO₂-voetafdruk berekend om vast te stellen waar de invloed het sterkst is en wat dus de voornaamste gebieden zijn waarop de uitstoot kan worden beperkt. De Groep heeft targets opgesteld voor zowel absolute als relatieve vermindering van de emissies. BAM controleert en benchmarkt ieder kwartaal de voortgang met betrekking tot deze targets voor de verschillende activiteiten binnen de onderneming.

BAM concentreert zich op het verminderen van de directe CO₂-emissie door het energieverbruik tijdens het bouwproces te verlagen.

De Groep maakt gebruik van hernieuwbare energie.

BAM neemt deel aan de Nederlandse Klimaat Coalitie en heeft in het kader daarvan de volgende toezeggingen gedaan: uiterlijk in 2050 is de bedrijfsvoering klimaatneutraal; de onderneming verschaft inzicht in haar CO₂-voetafdruk; de onderneming stelt tussentijdse doelen voor klimaatneutraliteit; zij wordt binnen de bouwsector een ambassadeur van de Nederlandse Klimaat Coalitie; indien gewenst speelt zij een rol op de Wereldklimaattop in 2015.

> Voor de prestaties van BAM zie bladzijde 78-80.

Afval

De afvalproductie heeft gevolgen voor de licence to operate van BAM en is een indicator voor de efficiëntie van BAM's processen. Afval leidt ook tot hogere kosten vanwege de lage waarde van restmateriaal.

De bouwindustrie produceert meer afval dan effluënten. Bouwactiviteiten genereren circa 25-30 procent van al het afval in de Europese Unie. Omdat de Groep een groot bouwbedrijf is, heeft zijn afvalproductie gevolgen voor de maatschappij. Omdat ongeveer 80 procent van het materiaal gerecycled wordt, zijn er enorme hoeveelheden materiaal die hergebruikt moeten worden.

Managementaanpak: BAM heeft doelen gesteld voor afvalvermindering en recycling. De Groep controleert en benchmarkt ieder kwartaal de voortgang met betrekking tot deze targets voor de verschillende activiteiten binnen de onderneming.

> Voor de prestaties van BAM zie bladzijde 83-84.

Energie

Een aanzienlijk deel van de kosten van de Groep wordt veroorzaakt door het energieverbruik, dat een indicator is voor de efficiëntie van zijn processen. BAM is een grote speler in een sector met een relatief hoog energieverbruik ten opzichte van andere sectoren. Daarom heeft het energieverbruik van de onderneming een grote impact op de maatschappij. Gebouwen zijn verantwoordelijk voor 40 procent van de eindvraag naar energie in de Europese Unie. De renovatie van bestaande gebouwen vertegenwoordigt meer dan 17 procent van het energiebesparingspotentieel van de EU tot 2050¹.

Via het Energieakkoord voor duurzame groei en het Convenant Energiebesparing corporatiesector heeft de Nederlandse regering de volgende doelen voor de bouwsector gesteld: Vanaf 2020 moeten alle nieuw gebouwde huizen en gebouwen energieneutraal zijn; vanaf 2050 moeten alle bestaande gebouwen energieneutraal zijn; in 2021 moeten alle 2,4 miljoen huizen van woningcorporaties gemiddeld energielabel B hebben.

Managementaanpak: Via het lidmaatschap van Bouwend Nederland hebben BAM en zijn partners in de sector een programma opgesteld om de door de Nederlandse regering gestelde doelen te halen. Bovendien heeft BAM zelf targets opgesteld voor zowel absolute als relatieve vermindering van het energieverbruik. BAM controleert en benchmarkt ieder kwartaal de voortgang met betrekking tot deze targets voor de verschillende activiteiten binnen de onderneming.

¹ <http://ec.europa.eu/programmes/horizon2020/en> (2014)

BAM werkt samen en innoveert met ketenpartners om potentiële reducties in zowel upstream als downstream productie- en operationele processen te identificeren.

> Voor de prestaties van BAM zie bladzijde 76.

Materialen

Wereldwijd heeft de bouwsector een aandeel van 40-50 procent in het verbruik van natuurlijke hulpbronnen en 25 procent in het totale houtverbruik. BAM heeft een doorlopende behoefte aan grondstoffen, water en energie. Dit betekent dat primaire processen worden beïnvloed door een toenemende volatiliteit in prijzen van grondstoffen en energie. De producten die de Groep maakt, dienen bovendien aan te sluiten bij de vraag van vandaag én die van morgen, waarbij met name veranderende wet- en regelgeving van grote invloed blijken te zijn. BAM ziet daarbij mogelijkheden voor innovatie vanuit veranderende klantvragen. Dit betreft met name meer aandacht voor hergebruik van materialen en de toepassing van duurzame materialen, zoals hout afkomstig van duurzame bosbouw.

Managementaanpak: BAM voert in eerste instantie innovaties door om het materiaalverbruik in het ontwerp te verminderen.

De Groep werkt met zijn ketenpartners om binnen productie- en operationele processen duurzamere alternatieven vast te stellen, zowel upstream als downstream.

BAM richt zich op het verbeteren van het percentage gebruikte gerecyclede materialen en hernieuwbare materialen door zijn belangrijkste leveranciers te vragen inzicht te geven in de bron van de materialen;

Om het inzicht in het beheer van afvalproductie en -vermindering te vergroten, rapporteren de werkmaatschappijen elk kwartaal over hun afvalstromen en afvalbeheer.

> Voor de prestaties van BAM zie bladzijde 86-88.

Lokale gemeenschappen

De bouw- en renovatiewerkzaamheden van de Groep hebben door de aard ervan gevolgen voor de lokale omgeving, voor de bewoners en andere gebruikers van gebouwen en infrastructuur en voor de samenleving als geheel. Maatschappelijke betrokkenheid is van invloed op de licence to operate van BAM. Hierdoor kan BAM sneller bouwen, waardoor de onderneming meteen resultaten boekt. De impact van de Groep op de omgeving heeft direct gevolgen voor zijn medewerkers en de plaatselijke leveranciers. En omdat de maatschappelijke betrokkenheid van BAM leidt tot werkgelegenheid en opleidingskansen in de directe omgeving, levert de onderneming ook een bijdrage aan de samenleving. Dat vraagt continue aandacht bij alles wat BAM doet om de negatieve effecten van het handelen van de Groep zo veel mogelijk te beperken en waarde te creëren voor de lokale gemeenschap door programma's waarbij die lokale gemeenschap betrokken is, uit te voeren.

BAM is daarnaast van mening dat betrokkenheid van de gemeenschap en van mensen met een grote(re) afstand tot de arbeidsmarkt een gelegenheid biedt om waarde te creëren. Dit wordt 'Social Return' genoemd en door BAM actief ondersteund. Mensen die om diverse redenen werkloos zijn geraakt, zoals lichamelijke handicaps,

een niet-afgemaakte opleiding of een gebrek aan mogelijkheden om voor langere tijd binnen of buiten de sector een baan te krijgen, komen in aanmerking voor initiatieven op het gebied van Social Return.

Managementaanpak: Voor veel van zijn projecten inventariseert BAM wat de lokale belangen zijn. Op basis daarvan kiest BAM voor de aanpak die zijn licence to operate het meest versterkt (bijvoorbeeld deelname aan plaatselijke evenementen). Daarnaast doet BAM mee aan het Considerate Constructors Scheme in het Verenigd Koninkrijk en aan het programma Bewuste Bouwers in Nederland.

BAM beheert Social Return op projectbasis en beschouwt het als een onderdeel van zijn kantooractiviteiten, omdat het in beide gevallen gaat om het realiseren van menselijk kapitaal en licence to operate binnen lokale gemeenschappen. Social Return mag nooit leiden tot verminderde veiligheid voor de betrokkenen en daarom worden er geen compromissen gesloten over de vereiste vaardigheden en opleidingen. Pas als aan al deze voorwaarden is voldaan, wordt de werkplek opengesteld voor mensen die in het kader van initiatieven op het gebied van Social Return zijn gecontracteerd.

> Voor de prestaties van BAM zie bladzijde 71.

Diversiteit en gelijke kansen

BAM heeft zich gecommitteerd aan de principes voor gelijke kansen en diversiteit. BAM gelooft dat teams met een diverse samenstelling beter aansluiten bij de wensen en verwachtingen van zijn opdrachtgevers en de samenleving in alle markten waar BAM actief is. In lijn met de diversiteitsvisie van BAM wil de onderneming mensen met verschillende profielen en achtergronden aantrekken, en teams samenstellen die 'klaar zijn voor de toekomst' en die een bijdrage aan BAM's strategische doelen leveren. Bovendien is BAM ervan overtuigd dat teams met een diverse samenstelling beter presteren.

Managementaanpak: In zijn eigen organisatie richt BAM zich op de ondersteuning en ontwikkeling van vrouwelijke medewerkers. BAM voert een Female Empowerment Programme uit, ontworpen om de doorstroming van vrouwelijke medewerkers naar hogere functies te bevorderen.

De keuze van medewerkers en het hoger management is gebaseerd op een aantal overwegingen. Het streven om lokale bewoners deel te laten uitmaken van het hoger management, kan de lokale gemeenschap ten goede komen, en maken het voor BAM ook eenvoudiger om de lokale markt beter te begrijpen.

> Voor de prestaties van BAM zie bladzijde 71.

Sociale compliance

De invloed van sociale compliance op de reputatie van de Groep houdt verband met het risico werk te verliezen en de kans nieuw werk binnen te halen. Niet-naleving van wetten en regels is onaanvaardbaar. Als ze met BAM willen blijven samenwerken, moeten de leveranciers van BAM voldoen aan afspraken en wet- en regelgeving, waardoor ze ook buiten de onderneming een positieve invloed hebben.

Er worden steeds meer gegevens verzameld om de gebouwde omgeving te beheren en met het oog op maatschappelijke interactie. Volgens BAM is privacy een maatschappelijk thema dat steeds meer

een stempel op zijn activiteiten zal drukken. Nieuwe technologieën en innovaties, die zorgen voor meer en betere constructies, gebouwen en gebruikersinteractie, leiden tot nieuwe vormen van gegevensverzameling. Daarom is gegevensbescherming nodig en BAM heeft de verantwoordelijkheid om de privacy van alle stakeholders te beschermen.

Managementaanpak: In de Gedragscode van BAM wordt beschreven hoe belangrijk wetten en regels zijn en welk gedrag daar bij hoort. De Gedragscode geldt voor alle medewerkers en onderaannemers van BAM en wordt verspreid via de website van BAM en andere kanalen. Eens in de drie maanden controleren de compliance officers van BAM of de Gedragscode wordt nageleefd en of men in overeenstemming met eventuele nieuwe ontwikkelingen zoals beleidswijzigingen handelt. Zij rapporteren hun bevindingen aan de raad van bestuur.

BAM verzamelt en beschermt gegevens over zijn medewerkers en andere stakeholders volgens de geldende wet- en regelgeving. In de Gedragscode wordt privacy aan de orde gesteld en BAM zal dit onderwerp blijven adresseren in het licht van toekomstige technologische en maatschappelijke ontwikkelingen.

> Voor de prestaties van BAM zie bladzijde 66.

Transport

Vrijwel al het bouwmaterieel en alle bouwmaterialen van BAM worden naar de bouwplaatsen getransporteerd. De betrokken medewerkers reizen naar de bouwplaatsen van BAM waar de eindproducten van de Groep worden gemonteerd. Het transport kan hinderlijk zijn voor lokale gemeenschappen en heeft invloed op het milieu. Het transport is van invloed op de licence to operate van de Groep, zijn emissies, en veroorzaakt veiligheidsrisico's voor weggebruikers, mensen die in de buurt van de bouwplaatsen wonen of werken, en voor de samenleving. De efficiëntie van de transportsystemen van de Groep brengt eveneens een groot financieel beslag met zich mee.

Managementaanpak: Ieder kwartaal controleert BAM de afgelegde kilometers binnen de Groep en analyseert de onderneming het bijbehorende energieverbruik.

Transport door derden wordt door BAM niet geregistreerd.

Sinds 2013 least de Groep alleen nog maar nieuwe auto's met een energielabel A of B. Het gebruik van auto's zonder dit label wordt geleidelijk afgebouwd. Alhoewel het aantal automerken beperkt is vanwege kostenoverwegingen, wordt er een uitzondering gemaakt voor elektrische en hybride auto's, zodat de overgang naar duurzamere mobiliteit sneller mogelijk wordt gemaakt. Met het oog op de veiligheid zijn winterbanden verplicht, ondanks dat ze wellicht minder brandstofefficiënt zijn;

Om het brandstofverbruik met 4 procent en de verzekeringsclaims met 5 procent te verminderen, is een e-learningprogramma opgezet.

> Voor de prestaties van BAM zie bladzijde 76-80.

Leveranciersprestaties

De werkpraktijken van de leveranciers van de Groep hebben gevolgen voor de reputatie van BAM en kunnen leiden tot werkverlies. Als ze met BAM willen blijven samenwerken, moeten de leveranciers van de Groep in elk geval aan de normen van BAM voldoen, waardoor ze ook buiten de onderneming een positieve invloed hebben.

Managementaanpak: Om de supply chain van de Groep te ontwikkelen en om zijn waarden te verspreiden, zoekt BAM wederzijdse voordelige relaties op de langere termijn met partners die waarde toevoegen en helpen om de supply chain van de Groep te verbeteren. De uitdaging is het kiezen van ketenpartners, producten en diensten die werkelijk een verschil maken. Leveranciers worden beoordeeld op vijf verschillende thema's (veiligheid, kwaliteit, totale kosten, logistiek en techniek en proces). Wanneer de score lager is dan vereist, gaat BAM een dialoog aan om de score te verbeteren. Wanneer een leverancier niet bereid is / of in staat blijkt het eigen functioneren te verbeteren, wordt deze uitgesloten van verder werk voor BAM.

> Voor de prestaties van BAM zie bladzijde 72-73.

Maatschappelijk verantwoord ondernemen en delegatie

De raad van bestuur stelt het MVO-beleid vast in overleg met de directeur Corporate Social Responsibility en de directies van de werkmaatschappijen. In bijeenkomsten met het hoger management worden de duurzaamheidsonderwerpen vastgesteld en afspraken gemaakt over de prioritering van doelstellingen, monitoring van activiteiten en rapportage van resultaten. Belangrijke vraagstukken worden ten minste per kwartaal, of wanneer noodzakelijk gerapporteerd aan de raad van bestuur. De raad van bestuur communiceert met de raad van commissarissen volgens geplande rapportagecycli, of wanneer dat noodzakelijk is. Veiligheidsdoelstellingen, CO₂-reductie en een strikt afvalbeheer, alsmede zakelijke integriteit, gelden voor alle werkmaatschappijen. Daarnaast hanteert iedere werkmaatschappij KPI's inzake kwesties die voor hun specifieke werkerterrein van belang zijn. Zo wordt in Nederland een specifiek aandachtsgebied gevormd door de uitdaging meer vrouwen in dienst te krijgen, met name in de hogere functies. Elke werkmaatschappij heeft een directielid dat verantwoordelijk is voor MVO. De werkmaatschappijen doen ieder kwartaal verslag van de voortgang aan de raad van bestuur en de directeur Corporate Social Responsibility, waarbij ook wordt stilgestaan bij de acties die zijn ondernomen om de Ondernemingsprincipes te implementeren en de verwezenlijking van de groepsdoelstellingen te ondersteunen. Zij geven invulling aan deze doelstellingen binnen de kaders van hun eigen specifieke werkomstandigheden. MVO speelt een rol in de wijze waarop managers en medewerkers hun werk van dag tot dag uitvoeren. Dit thema komt onder meer aan de orde in regelmatige werkbesprekingen en beoordelingsgesprekken. Zo wordt de invulling van het begrip duurzaamheid gedragen door alle niveaus van de Groep, van raad van bestuur tot lokale champions.

3.2 Strategie

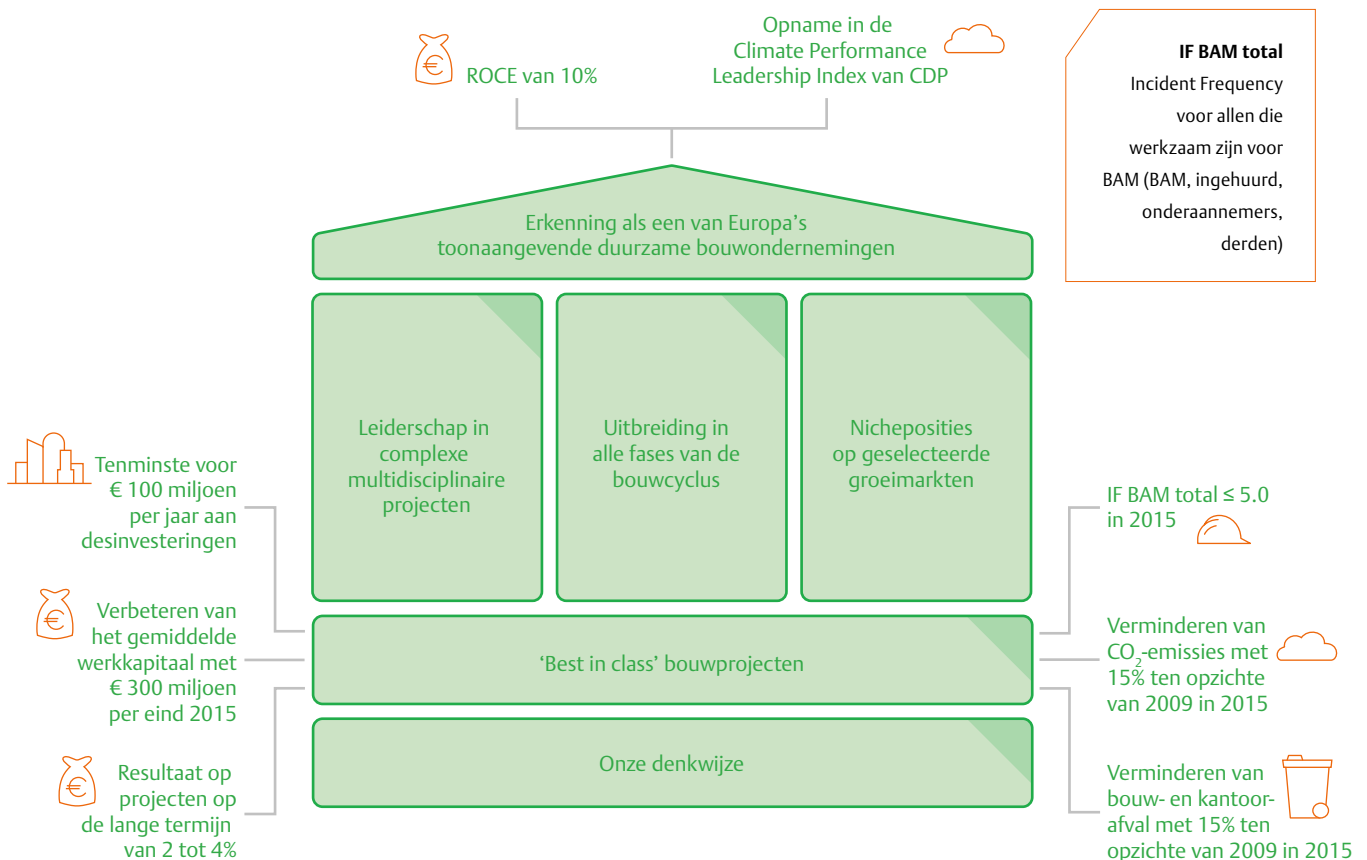
In 2012 heeft BAM zijn Groepsstrategie voor de periode 2013-2015 bekendgemaakt. Deze agenda stoelt op duurzame prestaties door talent en synergie binnen de onderneming te mobiliseren, hierdoor de concurrentiepositie van BAM te verbeteren en uiteindelijk waarde voor stakeholders te creëren. Op basis van deze agenda zal BAM op lange termijn naar verwachting voordeel halen uit drie ontwikkelingen op de wereldmarkt:

1. Door toenemende verstedelijking en vraag naar duurzame oplossingen worden bouwopdrachten steeds complexer;
2. Door beperkte financiële middelen en kostenoptimalisatie richten opdrachtgevers en gebruikers hun aandacht op 'lifecycle-costing' en daardoor moeten diensten steeds vaker tijdens de gehele looptijd van een project worden verleend, vanaf de start en financiering tot aan het beheer en onderhoud;
3. In opkomende economieën groeit de vraag naar (grote) complexe infrastructuurprojecten.

BAM streeft naar erkenning als een van Europa's toonaangevende duurzame bouwondernemingen. In 2014 is concreet vorm gegeven aan de Groepsstrategie met de invoering van een aantal (nieuwe) prestatie-indicatoren en de ontwikkeling van gepaste actieplannen. Zo is er in de hele Groep een stevigere benadering gevolgd voor prestatiemeting.

Onze denkwijze

BAM erkent dat het creëren van waarde is gelegen in betrokkenheid, afstemming en empowerment in de hele Groep. Het volledige potentieel van BAM wordt aangeboord door werkmaatschappijen hun capaciteiten en expertise voor de Groep te laten inzetten. Op alle niveaus in de Groep en de werkmaatschappijen wordt dusdanig op elkaar afgestemd dat menselijk kapitaal, intellectueel kapitaal, materiaal en andere middelen worden aangewend voor een hoogwaardig dienstenpakket in de bouw. Medewerkers krijgen kansen en mogelijkheden om een persoonlijke bijdrage te leveren aan het proces van waardecreatie.



3.3 Naar duurzame prestaties

Hieronder volgt een korte beschrijving van de vier strategische doelstellingen met de daaraan verbonden materiële thema's en *value drivers*:

'Best in class'-bouwprojecten

'Best in class'-bouwprojecten worden als cruciaal beschouwd, wil BAM projectrisico's kunnen beheersen en waarde kunnen bieden aan klanten. Binnen deze doelstelling maakt BAM onderscheid tussen bepaalde financiële en niet-financiële materiële thema's:

Operationele prestaties

BAM streeft naar continue verbetering van zijn operationele prestaties. Met 'Best in class' beheer van inschrijvingen en projecten worden operationele prestaties gestimuleerd. Dit door de doorlooptijd van projecten te verkorten middels efficiëntie (Lean) en building information modeling (BIM) technieken, door initiatieven op het gebied van duurzaamheid en veiligheid te ontplooiën waarmee CO₂-uitstoot en afval van bouwprojecten en kantoren worden teruggedrongen en door de veiligheid van medewerkers en partners in de waardeketen te vergroten. Uitstoot, materieel afval en veiligheidsincidenten worden beschouwd als kapitaalvernietiging.

Financiële resultaten

Verbetering van de financiële resultaten van BAM houdt nauw verband met operationele prestaties en sluit dan ook aan op de maatregelen die in het primaire proces worden getroffen. Voor BAM betekenen financiële resultaten ook dat de aandacht uitgaat naar kansen ter versterking van de balans. Belangrijke programma's zijn beperking van de portefeuille voor vastgoedontwikkeling en optimalisering van het werkkapitaal, met als gemeenschappelijk doel het vrijmaken van aanzienlijke bedragen in liquide middelen waarmee de ROCE wordt vergroot.

Prestaties van medewerkers

Allereerst moet BAM ter verbetering van de prestaties van medewerkers zijn potentieel mobiliseren door de huidige kennis en vaardigheden van werknemers op de juiste wijze in te zetten op lopende projecten. Ten tweede moet de onderneming haar werknemers door middel van performancemanagement de vaardigheden bieden waaraan in de toekomst behoefte zal zijn.

Leveranciersprestaties

Ook voor leveranciers geldt dat BAM hun vaardigheden adequaat moet inzetten op bestaande projecten. Daarnaast moet BAM de performance van leveranciers kracht bijzetten door hun de vaardigheden bij te brengen die BAM in de toekomst nodig heeft.

Leiderschap in complexe multidisciplinaire projecten

'Door toenemende verstedelijking en vraag naar duurzame oplossingen worden bouwopdrachten steeds complexer.'

BAM ondersteunt de sterke punten en expertise van haar werkmaatschappijen door betere interne samenwerking en coördinatie van bedrijfsprocessen, waarmee multidisciplinaire projecten worden aangemoedigd. Onder deze strategische doelstelling worden hiaten in de activiteitenmatrix (project-marktcombinaties) op de thuismarkten verkend zodat overal multidisciplinaire diensten kunnen worden aangeboden. In geografisch opzicht breidt BAM zijn activiteiten vanuit Duitsland uit naar Zwitserland en vanuit Nederland naar Denemarken en vanuit België naar Luxemburg.

Uitbreiding in alle fasen van de bouwcyclus

'Door beperkte financiële middelen en kostenoptimalisatie richten opdrachtgevers en eindgebruikers hun aandacht op 'lifecycle-costing' en dat leidt tot grotere vraag naar diensten die tijdens de gehele looptijd van een project worden verleend, vanaf de start en financiering tot aan het beheer en onderhoud.'

BAM ontwikkelt en implementeert bedrijfsonderdelen, zogenaamde 'asset management service units', voor het beheer en onderhoud van projecten. Onder leiding van gespecialiseerde beheerteams zullen zij geleidelijk in omvang toenemen, in eerste instantie als onderdeel van pps-projecten en via lokale overnames en plaatselijke uitbreiding. Verder zal BAM door middel van innovatie energie- en waterzuinige concepten invoeren voor toepassing in utiliteits- en woningbouwprojecten en in infra en technische projecten.

Nicheposities op geselecteerde groeimarkten

'In opkomende economieën groeit de vraag naar (grote) complexe infrastructuurprojecten.'

BAM International, de werkmaatschappij die opereert buiten de Europese thuismarkten van BAM, is cruciaal voor de verwezenlijking van deze doelstelling. BAM International versterkt zijn betrekkingen met klanten wereldwijd in de olie- en gas, mijn- en industriële sectoren en blijft investeren in de modernste apparatuur om zijn solide positie op de groeimarkten Midden-Oosten, Australië, Azië-Pacific en Afrika te behouden. De toegang tot andere markten wordt verkend door kennis en ervaring bij te dragen.

3.4 Hoe BAM werkt

Sectoren

Dankzij de unieke diversiteit van landen en sectoren waarin de Groep actief is en de betrekkingen die BAM onderhoudt met opdrachtgevers en onderaannemers weet de onderneming continu uit te breiden en haar potentieel te vergroten.

Bouw en techniek

BAM is op al zijn thuismarkten en in Zwitserland en Denemarken actief in de sector Bouw en techniek. BAM realiseert in alle thuismarkten utiliteitsbouwwerken en tevens woningbouwopdrachten (vooral in Nederland, België, Duitsland en Ierland). Voorts realiseert BAM International utiliteitsbouwprojecten in met name het Midden-Oosten en Indonesië. BAM International opereert vanuit zijn hoofdkantoor in Nederland en vanuit regionale kantoren in Tanzania, Dubai, Panama, Indonesië en andere locaties. De sector Bouw en techniek van BAM heeft circa 7.500 medewerkers in dienst.

Infra

BAM is op alle thuismarkten actief in het marktsegment Infra. Daarnaast voert BAM International gespecialiseerde infrastructuurwerken uit in de hele wereld. De sector Infra heeft circa 15.500 medewerkers in dienst.

Vastgoed

BAM is actief in projectontwikkeling in Nederland, het Verenigd Koninkrijk, Ierland en België. De bouwactiviteiten die voortvloeien uit de projectontwikkeling komen voornamelijk voor rekening van de werkmaatschappijen van BAM op de respectievelijke thuismarkten.

In Nederland ontwikkelt BAM eengezinswoningen in samenwerking met gebieds- en vastgoedontwikkelaar AM. De sector Vastgoed van BAM heeft circa 200 medewerkers in dienst.

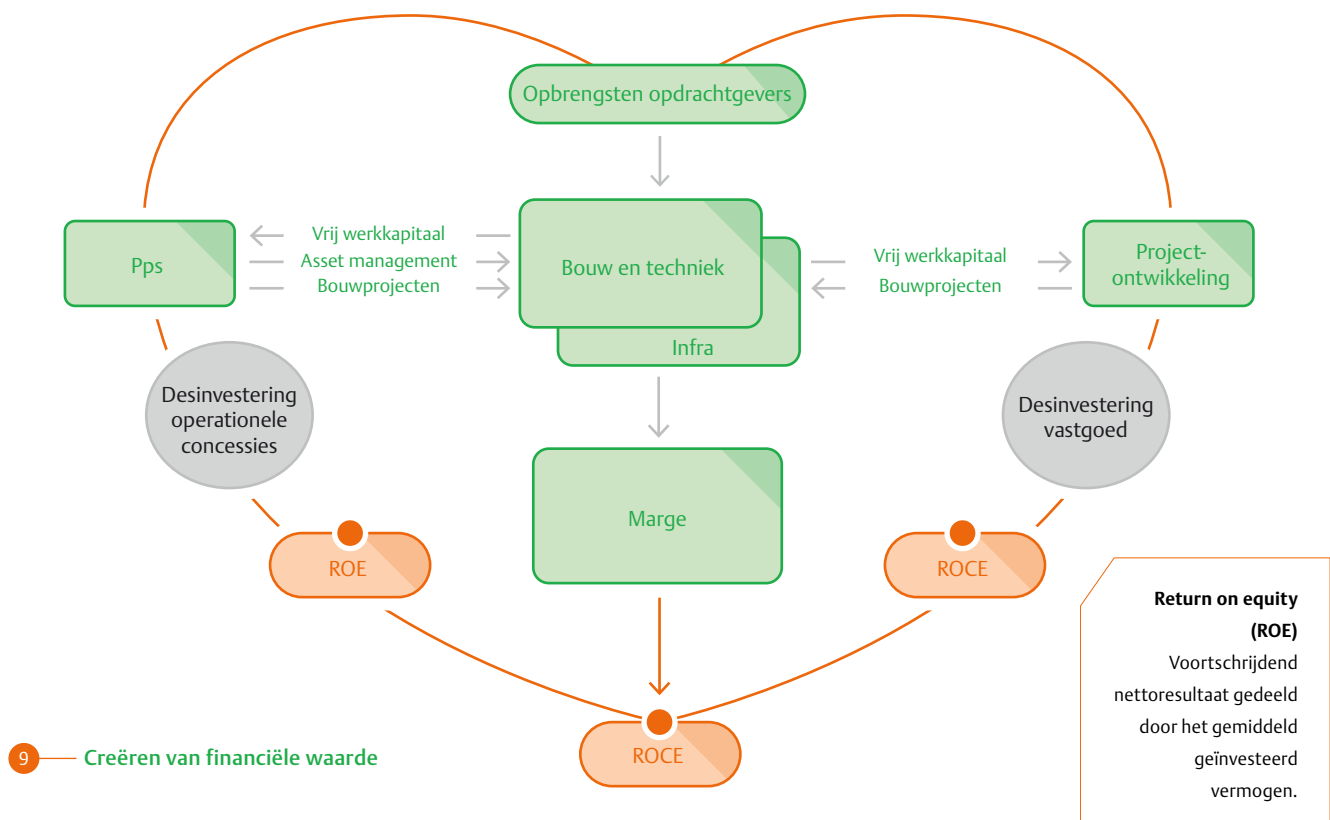
Publiek-private samenwerking (pps)

BAM PPP is verantwoordelijk voor de aanwezigheid van BAM op de Europese markt voor publiek-private samenwerking. De resultaten voor BAM PPP weerspiegelen alleen de opbrengsten uit investeringsactiviteiten. Opererend vanuit kantoren in Bunnik, Birmingham, Brussel, Dublin, Frankfurt am Main en Glasgow is BAM PPP actief voor wegen, spoorwegen, onderwijs, gezondheidszorg, justitie en algemene huisvestingsprojecten. Bij de organisatie zijn circa 100 personen werkzaam.

Creëren van financiële waarde

BAM heeft een uitgebreid aanbod van producten en diensten in de operationele sectoren (Bouw en techniek en Infra) en investeringssectoren (Vastgoed en publiek-private samenwerking). Met zijn huidige productportefeuille en expertise kan BAM door zijn aanwezigheid in deze sectoren op zijn vijf thuismarkten en door het stimuleren van interne samenwerking vrij werkkapitaal uit zijn activiteiten inzetten voor investeringen in geselecteerde vastgoed- en publiek-private projecten, die weer bouwcontracten opleveren.

> In afbeelding 9 wordt de financiële interactie tussen de sectoren geïllustreerd, met de relevante financiële gegevens voor de beoordeling van de prestaties van BAM.



Waardeketen

Dankzij het waardeketenoptimalisatie van de Groep en de betrokkenheid van onderaannemers kan via innovatie en kruisbestuiving in deze keten waarde worden geboden aan opdrachtgevers van BAM. Met 'Lean' planningstechnieken kan BAM deelplanningen van ketenpartners opnemen, en daarmee besparen op de kosten van arbeid en materieel. waardeketenoptimalisatie houdt in dat BAM zijn partners laat weten welke principes en beleidsvoorschriften de Groep volgt voor maatschappelijk verantwoord ondernemen, inclusief de gestelde doelen, en dat BAM van zijn belangrijkste ketenpartners verlangt dat zij de Groep informeren over hun CO₂-uitstoot.

De werkmaatschappijen van BAM behalen het grootste deel van hun omzet in samenwerking met hun onderaannemers en leveranciers. Van de omzet wordt meer dan 75 procent uitbesteed aan ketenpartners. Projecten kunnen ook samen met andere bouwbedrijven worden uitgevoerd (als onderdeel van een combinatie).

Natuurlijk, menselijk en financieel kapitaal zijn doorgaans lokaal ingekocht op de thuismarkten van BAM. In Nederland was in 2014 98 procent van de aankopen van BAM lokaal ingekocht. BAM verwacht soortgelijke percentages op zijn andere thuismarkten. Een uitzondering hierop vormt tropisch hout (meestal met FSC- of PEFC-certificering). BAM is voornamelijk werkzaam in dienstverlening tussen bedrijven (B2B) en tussen bedrijven en overheid (B2A). Binnen alle Europese thuismarkten werkt BAM voor nationale en lokale overheden. Ketenpartners zijn doorgaans leveranciers in de mechanische en elektrische dienstverlening, vaak in combinatie met lokale uitzend- en arbeidsbureaus en lokale kleine en middelgrote bedrijven.

Belangrijkste bedrijfsactiviteiten

De bouwindustrie biedt diensten aan op projectbasis. Een project kan uit diverse fasen bestaan:

Inschrijven / ontwikkelen

In deze fase worden de aard en omvang van het project bepaald en vindt een stakeholderanalyse plaats. Het gewenste resultaat wordt weergegeven in de vorm van concepttekeningen. In deze fase kan een inschrijving worden ingediend op een ontwerp- en bouwbasis, of na de ontwerpfase enkel op bouwbasis.

Ontwerpen

Deze fase heeft als voornaamste doel het project op te zetten volgens functionele behoeften.

Technisch uitwerken

De gegevens en werkmethode voor de bouw en installatie worden bepaald, samen met het projectschema, de begroting en een raming van de benodigde hulpmiddelen.



De Manchester City Football Academy in Manchester omvat een uitgebreid complex voor de jeugdopleiding en trainingsfaciliteiten voor het eerste team van Manchester City FC. Het complex omvat een jeugdopleiding voor 400 jongeren met leslokalen, 16,5 voetbalvelden, een gebouw voor het eerste team met kleedkamers, fitness- en behandelruimten en een eetzaal, een stadion met 7.000 zitplaatsen voor jeugdwedstrijden, kantoren en een perscentrum.
BAM Construct UK.

BAM Woningbouw introduceert Wooncollectie

In 2014 heeft de Nederlandse werkmaatschappij BAM Woningbouw een innovatief concept geïntroduceerd dat zich met name richt op opdrachtgevers op het gebied van woningbouw en woningrenovatie. Opdrachtgevers kunnen bij de bouw van een woning uit drie bouwstijlen kiezen. De kern van het concept is een geoptimaliseerd ontwerp en optimaal gebruik van grondstoffen in zowel nieuwbouw als renovatie van woningen. Via de totale eigendomskosten biedt het concept een duidelijk en transparant overzicht van de initiële investeringen en de bedrijfskosten. Binnen 24 uur na de aanvraag ontvangt de opdrachtgever een investeringsplan. Dit wordt gebruikt om de haalbaarheid van de investering te bepalen.

BAM Infraconsult past 'augmented reality' toe bij infraprojecten

BAM Infraconsult, het advies- en ingenieursbureau voor de sector Infra, heeft een systeem ontwikkeld waarin via een 3D-model kunstmatige informatie over de omgeving en de daarin voorkomende objecten aan de werkelijke wereld wordt toegevoegd. Met behulp van deze software kan iedereen met een smartphone of tablet zien hoe een project er in de toekomst zal uitzien. Bij deze technologie, die 'Augmented Reality' wordt genoemd, wordt de virtuele omgeving gecombineerd met de werkelijke omgeving. BAM Infraconsult deed onderzoek naar de mogelijkheid Autodesk InfraWorks te implementeren. Dit softwarepakket leent zich uitstekend voor de combinatie van gegevens uit verschillende Autodesk-programma's die vervolgens in 'geaugmenteerde' beelden worden omgezet.

Bouwen

Na de ontwerpfase volgt de projectuitvoering en oplevering conform het programma van eisen, waaronder begroting en planning.

Onderhouden

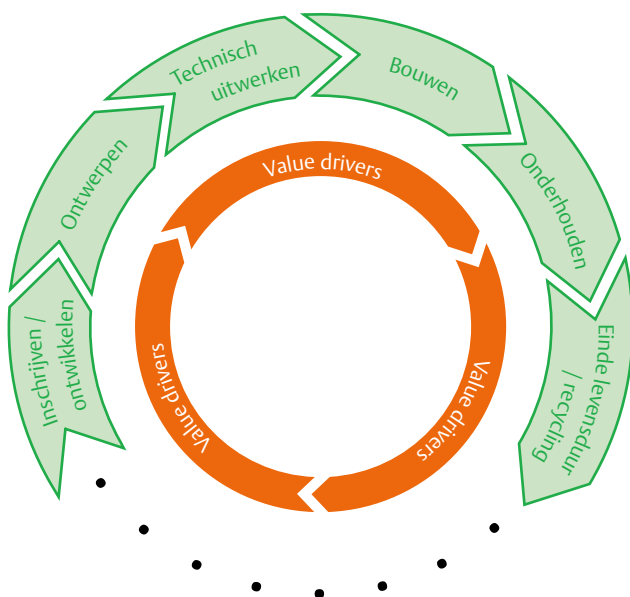
Na oplevering wordt het gebouw of de infrastructuur in gebruik genomen. Facility management voorziet in diensten voor de gebruikers en zorgt voor een efficiënt gebruik en onderhoud van het gebouw.

Einde levensduur / recycling

Dit is gewoonlijk het begin van een nieuw project. Vóór hergebruik wordt doorgaans eerst onderzocht of de desbetreffende constructie in de toekomst kan worden ingezet als bouwelement of als grondstof.

Hoe eerder BAM wordt betrokken bij de ontwikkeling van een bouwproject, hoe groter de kans dat er invloed kan worden uitgeoefend op de duurzaamheid tegen lagere kosten van het eindproduct. Als BAM de projectontwikkelaar is of betrokken is in een pps-overeenkomst, heeft de onderneming de meeste kans om het project zo duurzaam mogelijk te maken, omdat zij dan in het prille begin al duurzaamheidsdoelen kan stellen. Dat betekent dat BAM in de ontwikkelfase extra investeringsuitgaven kan relateren aan lagere onderhouds- en exploitatiekosten in de gebruiksfase (lifecycle-costing).

De werkmaatschappijen van BAM ontwikkelen innovatieve oplossingen waarmee kan worden ingespeeld op de behoeften van opdrachtgevers. Daarnaast ondersteunt BAM diverse organisaties die onderzoek doen naar specifieke innovaties op het gebied van technologie en processen. Verder neemt BAM deel aan een aantal interne en belangrijke sectorinitiatieven voor de uitwisseling van best practices op het gebied van duurzaamheid (zie Betrokkenheid van stakeholders op bladzijde 15-16).



Een kans zien

Opdrachtgevers benaderen BAM en BAM benadert mogelijke opdrachtgevers in de categorieën bedrijven (B2B), consumenten (B2C) en de overheid (B2G). Het leidt allemaal tot de vraag: zal BAM een voorstel doen? Zie 'stage gate tender-procedure' op bladzijde 43-44 voor een gedetailleerde omschrijving van het ondersteunende besluitvormingsproces.

Ontwerpen

Ontwerp kan worden omschreven als 'daar waar Kunst en Wetenschap elkaar ontmoeten'. Voor BAM betekent het: het optimaliseren van middelen om te kunnen voldoen aan functionele eisen, een creatief proces waarin rekening wordt gehouden met natuurwetten, economie en maatschappij.

Andere stakeholders betrekken

BAM's inschrijving moet voldoen aan de wensen en behoeften van alle relevante stakeholders om duurzaam en winnend te kunnen zijn. Het betrekken van stakeholders geeft de mogelijkheid om tot betere besluitvorming te komen door de wensen van stakeholders bij elkaar te brengen en waarde voor hen te creëren.

Leveranciers betrekken

Leveranciers vormen een bijzondere categorie stakeholders. Hun kennis, mensen en middelen voorzien in 75 procent van BAM's omzet, dat BAM naar waarde vertaalt voor zijn overige stakeholders. Het werken met BAM geeft hen de mogelijkheid om hun waarde te vergroten door middel van innovatie.

Een voorstel doen aan de opdrachtgever

Waarde is omschreven, en moet worden beoordeeld door de opdrachtgever, meestal in termen van financiële waarde en kwaliteit. Kwaliteit is meestal uitgedrukt in duurzaamheidstermen, die vaak betrekking hebben op levensduurkosten en andere externaliteiten.

De opdrachtgever accepteert

Met de goedkeuring van het definitieve contract wordt de aanbesteding afgerond. Er wordt besloten het proces van waarde-creatie voort te zetten.

De bouwplaats voorbereiden

Voor dat met de bouw begonnen wordt, heeft de bouwplaats impact op de maatschappij en op lokale gemeenschappen: afgravingen leveren grondstoffen op en aanpassingen aan het landschap kunnen de biodiversiteit positief beïnvloeden.

Materialen bestellen

BAM's leveranciers voorzien BAM van de bestelde materialen, waarmee banen worden gecreëerd en innovatie in de waardeketen wordt gestimuleerd.

Bouwen

BAM's medewerkers coördineren arbeiders en onderaannemers met behulp van BIM en Lean technieken om vermijdbare kosten bij de bouw te reduceren, zodat maximale financiële waarde voor BAM's financiële stakeholders kan worden gecreëerd.

Onderhouden en opleveren

- van functionaliteit voor de opdrachtgever
- van opbrengsten voor de leveranciers
- van kennis voor de medewerkers
- van rendement voor de aandeelhouders
- van een betere wereld voor de maatschappij

3.5 Risico's en kansen

Risicobeheer

Ondernemen is onlosmakelijk verbonden met risico's. Voor de Groep zijn deze risico's niet bijzonder van aard of afwijkend van hetgeen in de branche gebruikelijk kan worden geacht. Het risicobeheersingssysteem van de Groep richt zich op het identificeren van kansen en bedreigingen en het managen daarvan. Effectief risicobeheer stelt BAM in staat om kansen in een goed gecontroleerde omgeving te verzilveren.

Versterking van het risicobeheer is een van de belangrijkste pijlers in de Groepsstrategie 2013-2015, zoals uiteengezet op bladzijde 26. Dit richt zich niet alleen op het verbeteren van processen, maar ook op het creëren van een passende risicohouding en meer risicobewustzijn bij de werkmaatschappijen.

Het risicobeheersingssysteem organiseert een platform, waarin kennis, kunde en ervaring op een gestructureerde manier tussen de werkmaatschappijen worden gedeeld. Daarmee is risicomangement tevens een belangrijke factor bij het behalen van de strategische doelstellingen.

Risicobeheerraamwerk

De raad van bestuur is verantwoordelijk voor risicobeheer in de onderneming en heeft, ondersteund door de stafafdeling Risicomangement, een intern beheersingssysteem opgezet en geïmplementeerd. Dit is gebaseerd op COSO (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission). Het is verankerd in de reguliere planning- en controlcyclus en toont de voortgang van het bereiken van de strategische doelstellingen, de effectiviteit en efficiëntie van bedrijfsprocessen, de betrouwbaarheid van de (financiële) informatieverzorging en de naleving van relevante wet- en regelgeving.

Risicomangement begint met de formulering en planning van de Groepsstrategie. Dit proces vindt driejaarlijks plaats in samenspraak met alle werkmaatschappijen en resulteert in strategische doelstellingen en implementatieplannen. De strategische doelstellingen worden door de raad van bestuur en de stafdirecteuren van de Groep getoetst aan de hand van het BAM-risicoregister met daarin 28 gedefinieerde risicogebieden, horend bij de omgeving waarin BAM opereert en de geformuleerde risicobereidheid. Deze toetsing heeft een prioritering van risicofactoren en bijbehorende implementatie- en verbeterplannen tot doel.

De Groepsstrategie en het risicobeheerraamwerk worden gedeeld met de werkmaatschappijen die actief zijn in de specifieke sectoren en geografische gebieden van de activiteitenmatrix. Zij vertalen de Groepsstrategie naar hun eigen specifieke activiteiten en omgeving en toetsen deze (afgeleide) strategie vervolgens aan de hand van

het voornoemde BAM-risicoregister. Dit proces draagt bij aan de identificatie van alle relevante risico's in de 28 risicogebieden en leidt tot het prioriteren van risicogebieden en bijbehorende implementatie- en verbeterplannen per werkmaatschappij. De strategische plannen en risicobeoordelingen per werkmaatschappij worden groepsbreed verspreid. Hiermee ontstaat een platform, waarin best practices worden gedeeld en implementatie- en verbeterplannen waar mogelijk gezamenlijk worden opgepakt. Staffuncties en netwerken van experts versnellen dit leren en delen van kennis en kunde door middel van de uniformiteit in de risicobeheertaal en -aanpak.

De voortgang van de uitvoering van de strategische doelen en bijbehorende implementatie- en verbeterplannen wordt teruggekoppeld aan de raad van bestuur in de kwartaalrapportages en managementbesprekingen. Bovendien worden deze onderwerpen periodiek besproken met de raad van commissarissen.

Algemene beheersmaatregelen

De Groep hanteert diverse algemene beheersmaatregelen binnen de risicobeheersings- en controlesystemen. Als eerste zijn dit de BAM Ondernemingsprincipes die representeren waarin de Groep gelooft, waar de Groep voor staat en de manier waarop de Groep werkt. Samen met de Gedragscode vormen ze het interne kader waarin het risicobeheer plaatsvindt.

Ondernemingsprincipes

Mensen: Wij bieden toegevoegde waarde aan opdrachtgevers, medewerkers, zakenpartners en de samenleving.

1. Opdrachtgevers: Wij streven ernaar de verwachtingen van opdrachtgevers te overtreffen. Wij werken in partnerschap met onze opdrachtgevers om hoogwaardige projecten tot stand te brengen binnen de gestelde termijn, veilig en met inachtneming van het milieu. Wij moedigen onze opdrachtgevers aan met ons samen te werken bij de ontwikkeling van passende duurzame oplossingen. Wij willen de voorkeursleverancier zijn voor CO₂-neutrale oplossingen.

Dilemma: In een markt waar kosten vaak belangrijker worden geacht dan waarde, vooral in de aanbestedingsfase, wordt vaak impliciet aangestuurd op terugdringing van bijvoorbeeld value engineering en innovatie. De nieuwe producten van BAM worden niet beschouwd als bewezen technologieën en daarom afgewezen. Toch wordt het personeel van BAM ertoe aangespoord om een duurzame relatie met opdrachtgevers op te bouwen, gebaseerd op de Ondernemingsprincipes en de mogelijkheid om een langdurige samenwerking met hen aan te gaan.

2. Samenleving: Wij bevorderen goede contacten met onze omgeving. Onze bouw en renovatie werkzaamheden hebben van nature een effect op de lokale omgeving, gebruikers en samenleving. Wij zijn proactief in het minimaliseren van hinder voor de lokale omgeving en streven ernaar een positieve bijdrage te leveren aan de lokale gemeenschap.

Dilemma: BAM werkt vaak in gemeenschappen die niet zelf hebben gekozen voor de projecten die BAM bouwt, en BAM is vaak niet verantwoordelijk voor de waarde die de projecten na voltooiing voor de gemeenschap hebben. Vooral buiten Europa vinden activiteiten van BAM vaak plaats in gebieden waar zijn licence to operate afhankelijk is van betrokkenheid van de gemeenschap en maatschappelijk verantwoord ondernemen, niet van goede intenties of liefdadigheid.

3. Medewerkers: Wij staan voor onze medewerkers. Wij creëren een veilige en inspirerende omgeving waarin onze mensen zich kunnen ontwikkelen. Op deze manier dragen medewerkers bij aan verdere ontwikkeling en groei van onze organisatie. De betrokkenheid bij onze medewerkers is uitgewerkt in:

- Gezondheid en veiligheid – Wij beschouwen gezondheid en veiligheid als topprioriteit voor onze onderneming. Wij hechten aan het continu verbeteren van onze prestaties op het gebied van veiligheid en gezondheid voor al onze medewerkers en onderaannemers en allen die te maken hebben met onze activiteiten, waaronder het publiek in het algemeen;
- Gelijkheid en diversiteit – Wij bieden een uitdagende werkomgeving, waar iedereen zich gewaardeerd en gerespecteerd weet. Wij zetten ons in voor het principe van gelijke kansen en wij stellen zeker dat geen sollicitant of medewerker wordt benadeeld op grond van geslacht, burgerlijke staat, ras, huidskleur, etnische herkomst, geloofsovertuiging, seksuele geaardheid, handicap of leeftijd;
- Opleiding en ontwikkeling – Wij willen een lerende cultuur scheppen en mogelijkheden bieden, waarbij onze medewerkers hun kennis en vaardigheden optimaal kunnen aanwenden voor de onderneming. Wij zullen onze medewerkers helpen zich verder te ontwikkelen waardoor zij kunnen bijdragen aan de onderneming en zijn doelstelling.

Dilemma: Ondanks economische druk die leidt tot banenverlies, blijft BAM in mensen investeren door nieuwe en uiteenlopende arbeidskansen te bieden. Zware concurrentie heeft invloed op de innovatiecapaciteiten van projecten en medewerkers van BAM. Economische druk kan er ook toe leiden dat er minder veiligheidsmaatregelen worden ingezet, zoals hekken of andere beschermingsmiddelen voor medewerkers. BAM is van oordeel dat er nooit mag worden ingeleverd op veiligheid: beperking van veiligheidsmaatregelen, die risico's voor medewerkers met zich meebrengt, is gevaarlijk voor alle betrokkenen en wordt door BAM beschouwd als oneerlijke concurrentie.

4. Ketenpartners: Wij kopen op een verantwoordelijke wijze in. Wij behandelen onze ketenpartners eerlijk en respectvol. Wij werken samen met onderaannemers en leveranciers om ervoor te zorgen dat zij veilig en milieubewust werken. Samen met onze voorkeurspartners bevorderen en ontwikkelen wij duurzame oplossingen en best practices voor de sector.

Dilemma: Vanwege economische druk offrenen tegen een lage prijs en besluiten nemen waarmee de laagste prijs wordt bereikt, leiden niet noodzakelijkerwijs tot waarde voor opdrachtgevers. BAM richt zich op langetermijnrelaties die intellectueel kapitaal voor iedereen creëren om de totale kosten te verminderen.

Milieu: Wij onderkennen onze verantwoordelijkheid met het oog op toekomstige generaties.

5. Energie: Wij streven ernaar onze invloed op klimaatverandering terug te dringen. Wij zullen onze energie-efficiëntie verbeteren, onze CO₂-emissie verminderen en samenwerken met onze opdrachtgevers aan CO₂-neutrale oplossingen.

Dilemma: In de huidige marktomstandigheden presteren CO₂-intensieve markten zoals infra buiten Europa beter dan bouw en techniek en de Nederlandse markt. Dit heeft negatieve gevolgen voor de klimaatveranderingsindicatoren, maar het levert wel een bijdrage aan lokale gemeenschappen, economieën en maatschappelijke omstandigheden.

6. Grondstoffen: Wij verbeteren de efficiënte toepassing van materialen. Wij staan voor het terugdringen van onze impact op natuurlijke grondstoffen, die worden gebruikt voor onze producten. Wij zullen samenwerken met onze opdrachtgevers en leveranciers om alternatieve materialen en methoden toe te passen om het gebruik van grondstoffen te optimaliseren. Tevens bevorderen wij de juiste handelswijze met betrekking tot hergebruik en het beperken van afval.

Dilemma: Nieuwe en gerecyclede materialen hebben vaak te maken met wettelijke beperkingen om toegelaten te worden voor constructies. De voorkeur ligt meestal bij traditionele materialen. Met een reële prijsbenadering, waarin de kosten voor milieu en maatschappij worden meegewogen, ontstaat er transparantie in de productwaarde van de Groep, die volgens BAM met instemming zal worden begroet.

7. Milieu: Wij zullen onze milieu-impact beperken. Wij treffen alle redelijkerwijs mogelijke maatregelen om onze activiteiten zodanig uit te voeren dat milieueffecten zo minimaal mogelijk zijn voor de lokale omgeving. Wij bevorderen milieubewust handelen en zoeken naar mogelijkheden om biodiversiteit op onze bouwplaatsen te bevorderen.

Dilemma: De waarde van biodiversiteit wordt algemeen erkend, maar zelden gekwantificeerd. Monetarisatie of andere manieren om

waarde te vergelijken moeten verder worden onderzocht om op de juiste manier en in lijn met de publieke perceptie te kunnen worden beoordeeld. Biodiversiteit komt zelden aan de orde in specificaties van opdrachtgevers of offerteaanvragen.

Winst: Creëren van economische waarde.

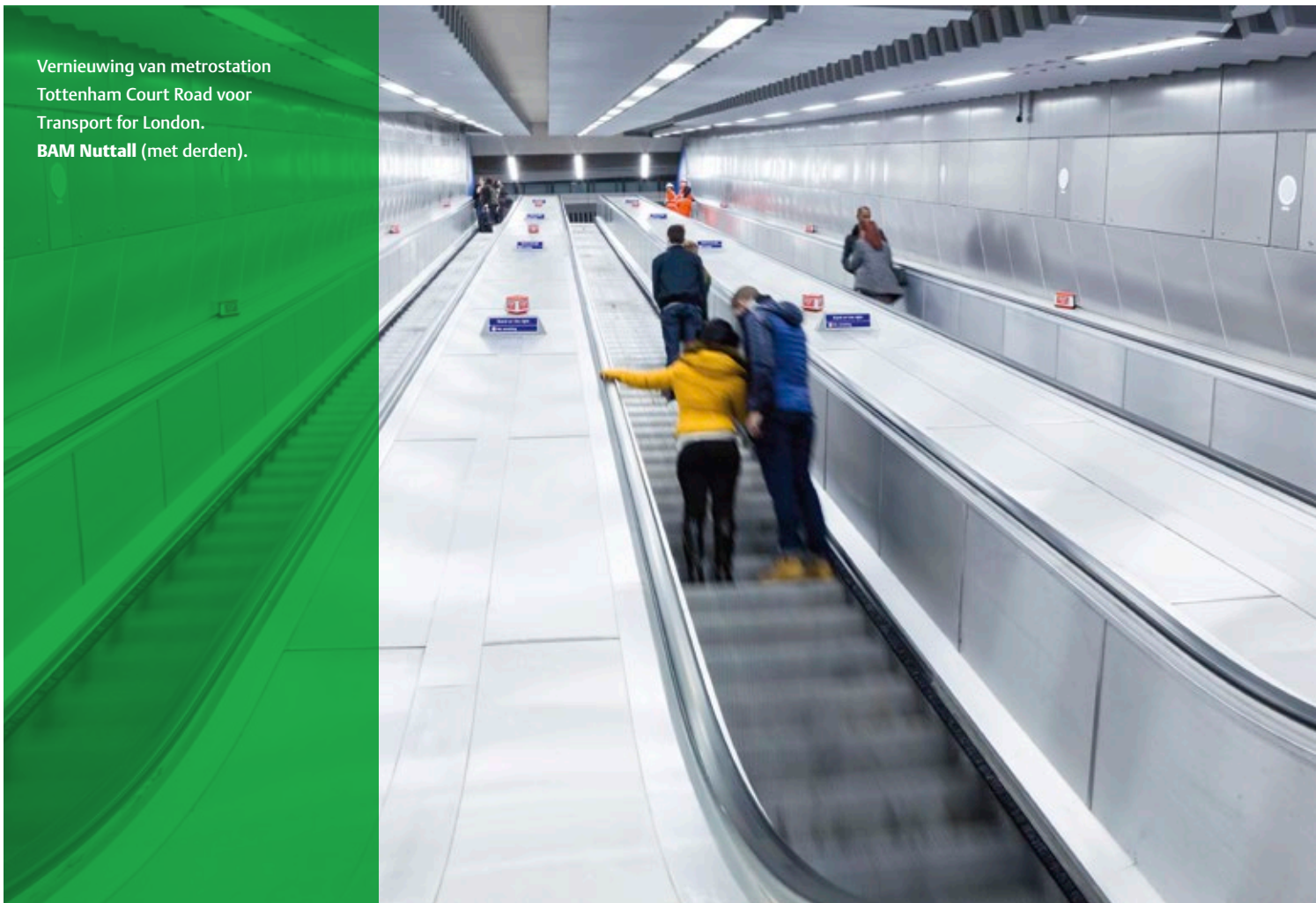
8. Innovatie: Wij innoveren om evenwichtige duurzame oplossingen te vinden. Innovatie is essentieel voor de ontwikkeling van onze onderneming en voor het vinden van krachtige duurzame oplossingen in de gebouwde omgeving. Wij zullen samen met onze partners in de keten van opdrachtgever tot onderaannemers en leveranciers duurzame oplossingen aanreiken, waarbij economische, milieu- en maatschappelijke belangen met elkaar in evenwicht zijn. Hierdoor kunnen wij ervoor zorgen dat wij materialen efficiënt gebruiken en waarde bieden aan onze opdrachtgevers.

Dilemma: Innovaties bieden meestal unieke oplossingen waarvoor geen equivalent bestaat. Bij openbare aanbestedingen is het gebruik van gepatenteerde of unieke oplossingen van BAM vaak verboden om een gebrek aan concurrentie tegen te gaan, ook al gaat het om duurzame oplossingen.

9. Voorspoed: Wij geloven dat duurzaamheid resulteert in economische waarde. Wij kiezen ervoor waarde te creëren door te werken aan effectieve en winstgevende oplossingen voor onze aandeelhouders die bijdragen aan een duurzame toekomst. Wij menen dat wij door het hanteren van deze Ondernemingsprincipes waarde creëren voor onze aandeelhouders, opdrachtgevers, medewerkers en voor de samenleving in brede zin.

Dilemma: Wanneer een bedrijf koploper is op het gebied van maatschappelijk verantwoord ondernemen, lijkt dit vaak negatief uit te werken op de concurrentiepositie. Als koploper heeft BAM wel de gelegenheid om de waardeketen te optimaliseren.

Vernieuwing van metrostation
Tottenham Court Road voor
Transport for London.
BAM Nuttall (met derden).



Directierichtlijnen

Een tweede algemene beheersmaatregel zijn de richtlijnen en instructies alsmede de feedback die de Groep geeft aan het management van de werkmaatschappijen. Deze maatregel behelst de verantwoordelijkheidsniveaus van de werkmaatschappijen en omvat kwaliteitseisen voor essentiële beheersmaatregelen. Het gaat hierbij onder meer om limieten met betrekking tot het aangaan van risico's en verplichtingen door investeringen en inschrijvingen op projecten. De richtlijnen worden beoordeeld, en indien nodig aangepast, op basis van wijzigingen in de risicobereidheid voor het verwezenlijken van de doelstellingen, het risicoprofiel of veranderingen in de interne organisatie.

Naast de richtlijnen van de raad van bestuur zijn er uitgebreidere instructies voor het vaststellen van de beheersomgeving, externe verslaggeving, veiligheidsbeleid, belastingbeleid en zaken met betrekking tot financiële middelen.

Het derde algemene beheersinstrument van de Groep is een systeem voor begroting, verslaggeving en (interne) controles. Groepsbreed worden uniforme richtlijnen en waarderingsgrondslagen gehanteerd, die als basis dienen voor alle financiële, niet-financiële en managementrapportages. Als onderdeel van de gedetailleerde kwartaalverslagen brengen de werkmaatschappijen verslag uit over wijzigingen in (verwachte) bedrijfsinkomsten, financiële resultaten, werkkapitaal en liquiditeit, de orderportefeuille en duurzaamheid.

Tot slot beheert de Groep een aantal verzekeringspolissen met betrekking tot aansprakelijkheid, ontwerpaansprakelijkheid (beroepsaansprakelijkheid), all-risk bouwverzekering (CAR), apparatuur en uitrusting (waaronder drijvende constructies) en brand. Een gespecialiseerde afdeling zorgt ervoor dat alle desbetreffende risico's tijdens de bouw zijn opgenomen in de verzekeringscontracten (die worden aangegaan door het hoofdkantoor) en dat de afgesloten aansprakelijkheidsverzekeringspolissen adequate dekking bieden. Daarnaast stellen zij de werkmaatschappijen ook op de hoogte van de ingediende claims, zodat er steeds kan worden gewerkt aan verbetering. De Groep pleegt regelmatig overleg met professionele verzekeringsagenten over de dekkingen.

Risicobereidheid

Risicobereidheid is de mate waarin BAM bereid is risico te accepteren tijdens de normale bedrijfsuitoefening om de doelstellingen te realiseren.

Vanuit kennis en ervaring is BAM in de thuismarkten bereid complexe multidisciplinaire projecten aan te nemen, waarbij sprake is van gecontroleerde overdracht van risico's tussen de opdrachtgever en de Groep. Vanuit risicospreiding neemt BAM altijd in overweging om bij grote projecten in combinatie aan te besteden met solide en

solvabele partners. Wanneer met projecten meer dan € 300 miljoen is gemoeid, schrijft BAM er in principe op in met partners. Met investeringen in publiek-private samenwerking beoogt BAM bouwvolume voor de werkmaatschappijen te creëren. De intentie van de Groep is deze projecten na de bouwfase door te verkopen aan investeerders, zoals met de combinatie BAM PPP-PGGM wordt bereikt. Omdat het risicoprofiel op basis van volume (variabele vergoeding) groot is, investeert BAM in principe alleen in projecten op basis van contractuele beschikbaarheid (vaste vergoeding).

Vastgoedontwikkeling genereert eveneens bouwvolume voor de werkmaatschappijen. BAM blijft investeren in vastgoedprojecten voor zover deze winstgevend zijn en er vooraf een plausibele en winstgevende exit strategie is gedefinieerd.

Buiten de thuismarkten wil BAM wereldwijd investeren in niche-gebieden, voor zover deze passen binnen de Ondernemingsprincipes van de Groep.

Met deze risicobereidheid verwacht BAM de doelstellingen, zoals geformuleerd in het Back in shape-programma, te kunnen verwezenlijken.

Algemene risico's en bijbehorende beheersmaatregelen

Bouwopdrachten

Activiteiten in de bouw worden overwegend uitgevoerd in de vorm van projecten. Deze variëren onder meer in aard, omvang, complexiteit en looptijd. Voor de branche als geheel is sprake van een zekere onbalans (asymmetrie) tussen risico's en kansen. Het opwaarts potentieel van een project is veelal beperkter dan het neerwaarts potentieel. De Groep moet daarom beschikken over een sterke projectorganisatie, die dicht op de projecten en in de markten opereert.

Voorafgaand aan elk project beoordelen werkmaatschappijen de risicofactoren, zowel kwalitatief als kwantitatief. Onzekerheden kunnen verband houden met financiële en contractuele aspecten, veiligheid, bouwmaterialen, materieel, locatie (grondomstandigheden en vergunningen inbegrepen), bouwtijd en -planning, alsook met de opdrachtgever, onderaannemers en bouwpartners. Op basis van ervaringscijfers vindt een kwantitatieve analyse van de risicofactoren plaats. Op grond van deze analyse kunnen aanpassingen in het projectschema of bouwmethoden worden doorgevoerd om projectrisico's te beperken. De analyse kan tevens leiden tot een aanpassing van de risico-opslag in de aanneemsom.

Inschrijvingen op grote projecten of projecten met bijzondere risico's worden vooraf ter goedkeuring aan de raad van bestuur voorgelegd. Tijdens de uitvoering beoordeelt het projectteam periodiek en

systematisch de kansen en risico's van het project. Indien nodig treft het projectteam maatregelen om nieuw geïdentificeerde risico's te beperken. Daarbij richt het team zich in het bijzonder op de kwaliteit van het op te leveren bouwwerk, het vermijden van bouwgebreken en de tijdigheid van de oplevering. De projectleiders rapporteren de voortgang, belangrijke kansen en nadelige risico's van het project alsmede de kwaliteit en de financiële aspecten ervan aan de regiodirecteuren, die ten minste maandelijks rapporteren aan de directies van de werkmaatschappijen. Zij rapporteren op hun beurt ieder kwartaal via de hierboven beschreven informatiesystemen aan de raad van bestuur.

Of aangenomen projecten tot een goed einde worden gebracht, hangt in belangrijke mate af van de kwaliteit van medewerkers en management. Om op een gestructureerde en effectieve manier getalenteerde medewerkers aan te trekken, uit te dagen en te ontwikkelen, besteedt BAM veel aandacht aan het personeelsbeleid, zoals dit op bladzijde 22 van dit jaarrapport wordt besproken.

Om het juridische risico te beperken, wordt bij de voor de projecten benodigde juridische documentatie zoveel mogelijk gebruik gemaakt van gestandaardiseerde documenten. Indien sprake is van afwijkende contractvormen, vindt een beoordeling plaats door (interne) juristen van BAM. In veel contracten zijn onder meer clausules opgenomen waarin is vastgelegd dat prijsstijgingen van loon- en materiaaleenheden gedurende de bouwperiode kunnen worden doorberekend aan de opdrachtgever. Deze risico's kunnen ook door opdrachtgevers worden afgekocht.

Het is in de bouwsector gebruikelijk dat opdrachtgevers een garantie eisen als zekerheid voor een goede uitvoering van het project. Deze garantie kan worden verstrekt door de moedermaatschappij, maar ook door externe partijen zoals een bank of een borginstelling. Bij de Groep waarborgen strikte procedures dat de voorwaarden van de afgegeven garanties voldoen aan de specifieke richtlijnen van de onderneming.

Op jaarbasis koopt de Groep meer dan 75 procent van de omzet in bij leveranciers en onderaannemers. Deze bedrijven hebben grote invloed op de projecten, zowel in technische als in financiële zin. De Groep streeft naar goede samenwerking met leveranciers en onderaannemers om het bouwproces optimaal te laten verlopen. Dat moet leiden tot zo laag mogelijke totale kosten en een kwalitatief goed product. Voor een goede samenwerking en beheersing van prijsrisico's is het noodzakelijk leveranciers vroegtijdig bij het project te betrekken. Deze samenwerking is vastgelegd in samenwerkingsovereenkomsten en raamcontracten waarin afspraken over prijzen en voorwaarden (zoals levertijden, facturering, risico's en bonuskortingen) zijn vastgelegd. Op projectniveau kunnen binnen de raamcontracten projectgebonden opdrachten worden geplaatst.

De brede kennis en ervaring van werkmaatschappijen stellen BAM in staat omvangrijke projecten succesvol zelfstandig te realiseren.

Niettemin kan het – onder meer uit het oogpunt van risicospreiding – opportuun zijn om voor de totstandkoming van grote projecten een bouwcombinatie te vormen. In Nederland wordt hiervoor doorgaans een vennootschap onder firma opgericht. Bij deze rechtsvorm zijn alle partijen hoofdelijk aansprakelijk voor wederzijdse verplichtingen met betrekking tot de uitvoering van het project. De Groep beperkt het risico uit deze activiteiten op de bouwpartners door enkel combinaties aan te gaan met solide en solvabele partners. Indien het risico waaraan de partner wordt blootgesteld toch als te hoog wordt beoordeeld, zal de betrokken werkmaatschappij van BAM andere zekerheden verlangen. Dit kan in de vorm van een bankgarantie of door de partner voldoende liquide middelen in de combinatie te laten aanhouden.

Werkmaatschappijen beperken betalingsrisico's bij de uitvoering van projecten zoveel mogelijk door contractuele betalingsschema's overeen te komen. Op deze wijze zijn betalingen van de opdrachtgever voor zover mogelijk, ten minste in evenwicht met de kosten van het uitgevoerde deel van het werk. Voor projecten die worden uitgevoerd in opkomende markten en ontwikkelingslanden, worden ter dekking van het politieke en betalingsrisico vóór aanvang van het project afdoende zekerheden overeengekomen of exportkredietverzekeringen afgesloten. Bij het aangaan van financieringsregelingen onderzoekt BAM de kredietwaardigheid van opdrachtgevers. Tevens gaat aandacht uit naar de zekerheidsstelling bij banken en het betalingsregime van overheden.

Vastgoed

Als de Groep voornemens is vastgoedontwikkelrisico's aan te gaan, moet de raad van bestuur hiervoor voorafgaande toestemming geven. De raad van bestuur besluit over deze risico's op basis van projectvoorstellen van de betrokken werkmaatschappij en desbetreffende analyses van de directeur Vastgoedinvesteringen van de Groep. Voor deze projecten geldt als uitgangspunt dat de bouw pas start wanneer een aanzienlijk aantal van de te bouwen woningen is verkocht, of, indien het utiliteitsbouw betreft, het te realiseren project grotendeels is verhuurd of verkocht. Uitzondering hierop betreft het Verenigd Koninkrijk, waar BAM uitsluitend in utiliteitsbouw actief is. Daar wordt het voorraadrisico door middel van projectfasering zo beperkt mogelijk gehouden. In de Nederlandse vastgoedportfolio bevinden zich vanuit het verleden nog enkele woningbouwprojecten met een onvoorwaardelijke bouwplicht.

Pps

Voor het aangaan van pps- en concessiecontracten is altijd voorafgaande toestemming vereist van de raad van bestuur. De raad van bestuur wordt bij de beoordeling van de risico's bij pps- en concessiecontracten geadviseerd door de directie van BAM PPP. Deze werkmaatschappij heeft als doel de in de Groep beschikbare kennis en ervaring optimaal aan te wenden, zowel ten behoeve van de verwerving van nieuwe opdrachten, alsook voor een adequate beoordeling van de specifiek aan concessies gerelateerde risico's.

Tour Paradis, Luik.
De 28 verdiepingen tellende toren voor de overheidsdienst Financiën is 118 meter hoog en staat nabij het iconische TGV-station Guillemins.
Architect: Jaspers-Eyers Architects en Bureau d'Architecture Greisch.
BAM Belgium
(Galère, Interbuild).



Specifieke risico's en bijbehorende beheersmaatregelen

Naast bovengenoemde algemene risico's zijn er diverse specifieke risicogebieden en maatregelen vastgesteld in relatie tot de doelstellingen van de update van de Groepsstrategie. De belangrijkste risico's en kansen op deze risicogebieden hebben betrekking op veranderende marktfactoren die van invloed zijn op het primaire proces. De vastgestelde activiteiten waarmee risico's beter moeten worden beheerst en kansen beter moeten worden aangegrepen, zullen nader worden uitgewerkt en in de hele Groep worden afgestemd. Opvolging en feedback maken deel uit van de reguliere managementrapportagecyclus. Deze gebieden met risico's en kansen worden hieronder beschreven.

Marktfactoren

Risico's: De huidige markt is sterk gevormd door de economische crisis in Europa, waarin sprake is van intensieve concurrentie op het kleiner wordende projectenaanbod in de thuismarkten van de Groep. Hierdoor is een kopersmarkt ontstaan, waarin marges onder druk staan en ontwerp- en contractrisico's steeds meer worden verschoven naar bouwondernemingen.

Veel vastgoedprojecten worden geannuleerd of uitgesteld. Hierdoor staat de waarde van de vastgoedportefeuille onder druk.

De beperkte beschikbaarheid van kapitaal vormt in de gehele waardeketen een belangrijk risico. Als gevolg van de aangescherpte richtlijnen voor banken uit het Basel III-akkoord zijn banken minder geneigd financieringen te verstrekken voor vastgoed-, bouw- en pps-projecten. Ook staat de voorfinanciering van projecten door opdrachtgevers onder druk (werkkapitaal).

Ministerie van Onderwijs en Onderzoek, Berlijn. Een belangrijk element in ontwerp en realisatie van het gebouw betreft duurzaamheid (pv-panelen, hergebruik van glas, ontwikkeling van een speciaal systeem voor warmte-koude uitwisseling, led-verlichting en een innovatief energienetwerk (smart grid)). Architecten: Heinle, Wischer und Partner.

**BAM Deutschland (bouw),
BAM Immobilien-Dienstleistungen
(facility management).**



Beheersmaatregelen: Om de marktomstandigheden het hoofd te bieden, maar ook de kansen te benutten die hierdoor ontstaan, worden op basis van de activiteitenmatrix en het 'Best in class'-programma verschillende initiatieven gestart of geïntensiveerd. De belangrijkste zijn de verdere positionering in nichemarkten en andere gebieden, voorwaartse integratie en klantgeoriënteerde benadering, opschuiven naar complexe, multidisciplinaire projecten, maar ook het aanbieden van alternatieve projectfinancieringsmethoden.

Daarnaast worden voorspellende risico-indicatoren (*leading indicators*) geëvalueerd en opnieuw gedefinieerd om zodoende daadkrachtig te kunnen inspelen op de snel veranderende omgeving.

Specifieke marktrisico's (bijvoorbeeld financiële risico's) zoals valuta-, rente-, prijs-, krediet- en liquiditeitsrisico's worden in hoofdstuk 3 van de jaarrekening (financieel risicobeheer) toegelicht in samenhang met de door de Groep genomen beheersmaatregelen.

Primair proces

Risico's: Het primaire proces betreft de kern van de bouwprojecten, die bestaan uit aanbidding, inkoop, contractmanagement, projectmanagement en de daarmee samenhangende waardeketen. Het resultaat van de projecten wordt het sterkst bepaald in de inschrijvingsfase. Hierbij vormen de veranderende contracttypen en condities (contractmanagement) een risico, maar ook een kans op mogelijkheden in differentiatie. Contractmanagement is van vitaal belang in zowel de inschrijvingsfase als in de uitvoering. Bovenstaande risico's manifesteren zich in fluctuaties in het projectresultaat. De bouwsector typeert zich door een zogenoemd asymmetrisch risicoprofiel, waarin meerdere succesvolle projecten nodig zijn om één onsuccesvol werk te kunnen compenseren (projectmanagement).

Beheersmaatregelen: Vanuit het 'Best in class'-programma worden diverse initiatieven gestart of verder geïntensiveerd om deze risico's aan de orde te stellen, maar ook de kansen die hieruit voortvloeien te benutten.

Deze initiatieven betreffen het stimuleren van kennisnetwerken die actief kennis en kunde uitwisselen, het verder intensiveren van de Lean- en BIM-benadering op integrale projecten, striktere projectcontrole en performancemanagement, evenals concept- en procesinnovatie op het gebied van duurzaamheid en efficiënte bouw.

Verder wordt door middel van opleidingen de contractkennis en het risicobewustzijn van medewerkers in uitvoerende functies verbeterd. Controles van projectdossiers door juristen van BAM dragen bij aan bewustwording en continue verbetering. Deze controles vinden zowel in de inschrijvingsfase ter identificatie van contractrisico's, als na oplevering ter verbetering van het proces plaats.

Medewerkers, organisatie en cultuur

Risico's: Medewerkers vormen het meest vitale bezit van het bedrijf.

Door hun volledige potentieel te benutten kan de Groep beter inspelen op de veranderingen in de markt.

Specifieke onderwerpen zijn hierin ten eerste de verandering van leiderschap en benodigde competenties. Ten tweede maken nieuwe contractvormen het noodzakelijk om medewerkers verder op te leiden op het gebied van contract- en risicomanagement.

Ten derde zijn competenties als duurzaamheid, klantgerichtheid, integraal samenwerken, kennismanagement, 'Best in class' bedrijfsvoering en diversiteit steeds belangrijker geworden om strategische ambities te realiseren.

Ten slotte is het van belang 'preferred employer' te blijven om zo toptalent te kunnen blijven aantrekken.

Beheersmaatregelen: Verschillende activiteiten en initiatieven bij BAM vanuit de 'Best in class' strategie sluiten aan op deze risico's. Ten eerste blijft BAM investeren in het verder ontwikkelen van de talenten van de medewerkers om bij te dragen aan de realisatie van de strategische ambitie, het ontwikkelen van voldoende kandidaten voor sleutelposities en het versterken van (inclusive) leadership. Ten tweede streeft de onderneming naar bevordering van een open cultuur van leren en kennis delen in de vorm van opleiding, waarbij wordt voortgeborduurd op veelal aanwezige kennis.

Ten derde wordt beoogd de inzetbaarheid van BAM-medewerkers op kernactiviteiten te vergroten. Dit wordt ondersteund door een internationale wervingswebsite met alle vacatures en carrière-kansen in de Groep.

Ten vierde is BAM actief op de arbeidsmarkt middels arbeidsmarktcommunicatie en werkt de Groep samen met verschillende opleidingsinstituten.

Gezondheid en veiligheid

Risico's en kansen op het gebied van gezondheid en veiligheid en daaraan gerelateerde beheersmaatregelen komen nader aan de orde in het hoofdstuk Materialiteit op bladzijde 19-20.

MVO

Risico's en kansen op het gebied van MVO en daaraan gerelateerde beheersmaatregelen komen ter sprake in het hoofdstuk Materialiteit op bladzijde 18-25.

Bedrijfsgedrag

Het vertrouwen dat opdrachtgevers, aandeelhouders, krediet-verstrekken, bouwpartners en medewerkers stellen in de Groep is essentieel om de continuïteit van de onderneming te kunnen waarborgen. De Groep houdt zich aan algemeen aanvaarde maatschappelijke normen en waarden en aan lokale wetten en regels, in het bijzonder bij de verwerving en uitvoering van opdrachten. Dit uitgangspunt is vastgelegd in de BAM Ondernemingsprincipes en de Gedragscode van de Groep. Elke medewerker dient zich in relatie tot opdrachtgevers en zakenpartners, zoals leveranciers en onderaannemers, integer op te stellen,

afspraken na te komen en zorgvuldig te handelen. Om integriteit in het dagelijks handelen te verankeren, wordt met grote regelmaat aandacht gegeven aan het thema.

De raad van bestuur heeft een centrale compliance officer benoemd. Deze functionaris bevordert de naleving van de gedragscode en adviseert over vraagstukken waarbij integriteit aan de orde komt. Ook werkmaatschappijen hebben een dergelijke functionaris, aan wie overtredingen van de gedragscode kunnen en moeten worden gemeld, aangesteld. Naast de gedragscode kent de Groep een zogenoemde klokkenluidersregeling.

De Groep acht het van belang dat medewerkers melding kunnen doen van vermoedens van misstanden bij het concern. Daarbij dienen medewerkers een melding te kunnen doen zonder gevolgen voor hun positie.

Zowel de Gedragscode als de klokkenluidersregeling zijn gemakkelijk toegankelijk gemaakt voor medewerkers. Zij staan onder meer vermeld op de intranetsite en op de website van de Groep.

In 2013 is de Gedragscode gemoderniseerd en aangepast aan nieuwe wettelijke regelingen zoals de UK Bribery Act. Op grond hiervan is in 2014 een nieuw trainingsinstrument ingevoerd waarmee medewerkers periodiek bewust worden gemaakt van de BAM-waarden en -normen.

Reputatierisico

De reputatie van BAM kan worden geschaad indien zich een of meerdere van de beschreven risico's voordoen. Reputatierisico is daarmee geen afzonderlijk gedefinieerd risicogebied, maar een gevolg van het voordoen van specifieke risico's.

Uitstaande claims en procedures

Bedrijven werkzaam in de bouw zijn betrokken bij discussies over financiële afwikkeling van bouwprojecten, zoals minder-/meerwerk, het tijdstip van oplevering en het kwaliteitsniveau van het werk. Het merendeel van deze discussies wordt tot tevredenheid van alle betrokkenen opgelost. Dat een discussie uitloopt op een juridische procedure is niet in alle gevallen te vermijden. Ook BAM is betrokken bij een aantal juridische procedures. Voor een juridische procedure wordt, als het gaat om een vordering op de Groep, in de regel een voorziening getroffen, tenzij een dergelijke vordering enige reële basis ontbeert of er geen betrouwbare schatting kan worden gemaakt. Vorderingen van de Groep op derden die onder de rechter zijn, worden in beginsel niet geactiveerd, tenzij voldoening van deze vordering vrijwel zeker is. De Groep geeft veel aandacht aan het voorkomen van deze procedures door middel van kwaliteits-

programma's en opleiding van medewerkers. Hieronder worden enkele voorbeelden gegeven van materiële juridische procedures waarbij BAM betrokken is.

Wayss & Freytag Ingenieurbau werd in 2005 bij de aanleg van een geboorde tunnel voor het project SMART Noordtunnel in Kuala Lumpur geconfronteerd met grondcondities die afweken van de door de opdrachtgever verstrekte informatie. Wayss & Freytag Ingenieurbau heeft het contract begin 2006 opgezegd vanwege niet-nakoming door de opdrachtgever van zijn betalingsverplichtingen en vanwege de weigering van de opdrachtgever om de vorderingen van Wayss & Freytag Ingenieurbau inzake bouwtijdverlenging en vergoeding van kosten in behandeling te nemen. De opdrachtgever heeft van zijn kant eveneens in januari 2006 het contract opgezegd. Wayss & Freytag Ingenieurbau heeft bij de opdrachtgever een vordering van ruim € 20 miljoen ingediend als vergoeding voor gemaakte kosten. De opdrachtgever heeft voorlopige tegenvorderingen ingediend ten bedrage van € 5 miljoen. In de contractueel voorgeschreven procedure voor een onafhankelijke beoordelingscommissie heeft deze geoordeeld dat Wayss & Freytag Ingenieurbau het recht had het contract te beëindigen. Deze uitspraak is bevestigd door een arbitragetribunaal. De opdrachtgever heeft getracht deze arbitrage naast zich neer te leggen en heeft zich gewend tot het Hooggerechtshof van Maleisië. In eerste aanleg is de arbitragebeslissing door het hof bevestigd. De opdrachtgever kan nog beroep aantekenen tegen deze uitspraak. Met de kennis van vandaag gaat de Groep ervan uit dat de waardering van de claim passend is.

Op 3 maart 2009 zijn tijdens de aanleg van een onderdeel van de metro in Keulen een aantal belendende gebouwen, waaronder het gebouw van het Stadsarchief van de gemeente Keulen, ingestort. Daarbij zijn twee personen om het leven gekomen. In de uitvoerende bouwcombinatie voor dit werk neemt Wayss & Freytag Ingenieurbau een derde deel op zich, maar was niet direct betrokken bij de uitvoering van dit onderdeel van het werk. De opdrachtgever heeft bij de rechtbank (Landgericht Keulen) een gerechtelijk onderzoek (Beweisverfahren) ahangig gemaakt. In het kader van die procedure is een aantal deskundigen bezig met een onderzoek naar de oorzaak van het ongeluk, dat naar verwachting nog geruime tijd zal duren. Pas na afsluiting van het onderzoek kan worden vastgesteld of de bouwcombinatie enige verantwoordelijkheid voor het ongeluk draagt. Voorts doet het Duitse Openbaar Ministerie een onderzoek naar mogelijke strafrechtelijk relevante feiten. De schade die is ontstaan is aanzienlijk en er is geclaimd onder een aantal verzekeringspolissen van betrokken partijen. De Groep gaat er met de kennis van vandaag van uit dat de waardering van de claim adequaat is.

Vernieuwing en uitbreiding
campus Roeterseiland voor
Universiteit van Amsterdam.
BAM Bouw en Vastgoed.



In het nieuwe researchcentrum van Solliance (een samenwerkingsverband van TNO, TU/e, Holst Centre, ECN, imec en Forschungszentrum Julich voor onderzoek en ontwikkeling van dunne film pv-panelen, gesitueerd op de HighTech Campus in Eindhoven) realiseerde BAM Techniek diverse procesinstallaties.

BAM Bouw en Vastgoed
(BAM Techniek).



GEOORE

- Medical Gas Systems
- Pharmaceutical Piping
- High Purity Systems
- Validation

Wetenschap, Techniek, Innovatie
en Samenwerking



Intensivering van financieel risicobeheer

Verdere intensivering van BAM's risicobeheer is een van de speerpunten in de Groepsstrategie 2013-2015. Het is een voorwaarde voor 'Best in class' bedrijfsvoering. BAM beoogt hiermee:

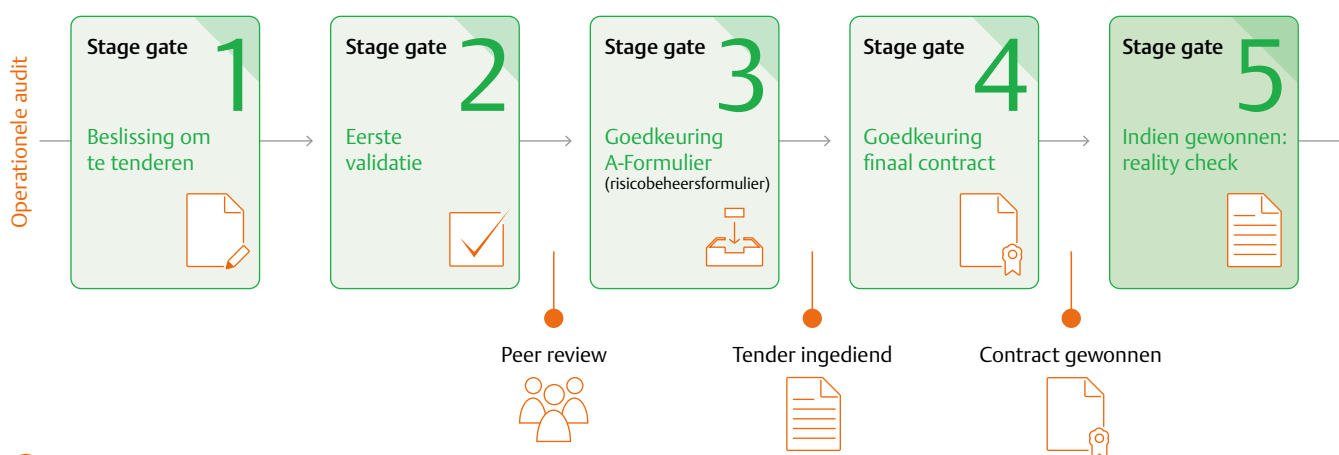
- Goede en volledige identificatie van belangrijke kansen en bedreigingen op strategisch, tactisch en operationeel niveau;
- Versterking van de verbinding van de strategische doelstellingen tussen de Groep en de werkmaatschappijen;
- Voorkoming van verrassingen;
- Creatie van een gemeenschappelijke risicomanagementtaal;
- Ondersteuning van een leer- en deelopgeving.

De Groep beschikt over een uniforme evaluatiemethodiek, waarbij risico's en verbeterpotentieel worden geïdentificeerd en geprioriteerd, uitgerold naar werkmaatschappijen en regio's. Hierbij ligt een Groepsbrede focus op risicobeheer in het primaire proces als gevolg van toenemende complexiteit en concurrentie. Het verbeterpotentieel richt zich op het ontwikkelen en delen van best practices op het gebied van projectselectie, -verwerving, uitvoering en beheer. Ondersteunend aan het primaire proces wordt aandacht gegeven aan de ontwikkeling van bijbehorende competenties en vaardigheden van medewerkers in deze veranderende omgeving.

Het interne risicobeheersingssysteem heeft verder vorm gekregen door de vertaling van de Groepsstrategie 2013-2015 naar strategische planning en de ontwikkeling van een bijbehorend dashboard voor de bewaking van de initiatieven. Voorts is het interne governance-raamwerk geëvalueerd. Dit heeft geleid tot een actualisering en aanscherping van de BAM Ondernemingsprincipes en de directierichtlijnen. Een belangrijk onderdeel hiervan is de verbetering van het projectselectie- en aanbestedingsproces voor omvangrijke en risicovolle projecten, die de voorafgaande goedkeuring van de raad van bestuur behoeven.

Voorts heeft de raad van bestuur in 2013 een Operational Audit directeur aangesteld. Deze ziet toe op onder meer de effectiviteit en efficiëntie van de primaire bedrijfsprocessen en op de naleving van beleidsrichtlijnen en procedures dienaangaande en doet voorstellen ter verbetering. In de loop van 2014 zijn audits uitgevoerd op grond van een op leren en delen gebaseerde aanpak waarbij voor projecten in de inschrijvings- en precontractuele fase gebruik is gemaakt van de peer review-methodologie.

Tot slot is de BAM risicobeheerfilosofie opgenomen in het aanbod van de BAM Business School, de interne opleidingsinstelling. De belangrijkste onderwerpen daarbij zijn risicobewustzijn en houding ten aanzien van risico's.



In 2015 staat nadere versterking van projectrisicobeheer hoog op de agenda, met een uit vijf fasen bestaande stage gate-procedure waarbij het accent ligt op de projectinstroom. Ter vergemakkelijking van de inschrijvingsprocedure wordt een inschrijvingsbureau (tender desk) ingesteld en wordt de peer review-functie in de verschillende fasen van deze procedure opgenomen.

In 2015 zal nog meer worden toegewerkt naar de verankering van risicomanagement in de reguliere planning- en controlcyclus, waarbij aandacht bestaat voor zowel het proces, als voor risicobewustzijn. Dit zal worden gefaciliteerd door het nieuw ontwikkelde strategische dashboard voor het bewaken van de voortgang van de Groepsstrategie en de institutionalisering van controle op de naleving. De volgende activiteiten zullen worden ontplooid:

- Als onderdeel van het interne risicobeheersingssysteem zal het begrip risicobereidheid en de praktische toepassing daarvan bij aannemen van werk als onderdeel van de stage gate-inschrijvings-procedure verder worden uitgewerkt;
- Voorts zullen voornoemde best practices gericht op het primaire proces verder gestalte krijgen binnen het projectrisicobeheerraamwerk;
- De in het afgelopen jaar aangekondigde controlewerkzaamheden zullen verder worden uitgewerkt. Dit zal bijdragen aan een uniforme benadering waarbij de hele Groep dezelfde project-managementtaal spreekt. De focus van peer review zal met name liggen op de inschrijvings- en precontractuele fase. De specifieke aandacht voor operationele audits geldt voor alle activiteiten binnen de Groep.

Management letter externe accountant 2014

De externe accountant heeft als regulier onderdeel van zijn controle de interne beheersomgeving van BAM onderzocht. Dit onderzoek richtte zich in het bijzonder op de gegevensverwerkende en rapportagesystemen die ten grondslag liggen aan de informatie in deze jaarrekening.

Op grond van de ambitie van BAM, de Groepsstrategie en de huidige (markt)ontwikkelingen heeft de accountant meer specifiek aandacht besteed aan de volgende zaken:

- De gevolgen van het Back in shape-programma op de cultuur, structuur en processen;
- Projectbeheersing en risicobeheer van projecten;
- Overige interne controleprocedures;
- Beveiliging en continuïteit van ICT-systemen;
- Professionaliteit van het proces voor duurzaamheidsrapportage en integratie in de onderneming.

Een kenmerk van het model van BAM is dat er tussen de diverse werkmaatschappijen verschillen in benadering en kwaliteit bestaan. Daarom vormt de externe accountant zich een beeld van iedere werkmaatschappij. De externe accountant concludeert dat de kwaliteit van de interne beheersomgeving van de werkmaatschap-

pijen varieert van normaal tot sterk. Geen van de ondernemingen van de Groep is als zwak beoordeeld. Wel beveelt de externe accountant verdere verbetering aan waarbij de aandacht moet worden toegespitst op de uniformiteit van werkprocedures tussen de werkmaatschappijen, verdere automatisering van beheersmaatregelen en beheersing van de bedrijfsgebonden kosten. Al deze punten komen aan bod in het Back in shape-programma van de Groep.

De externe accountant concludeert dat projectbeheersing voor wat betreft naleving als normaal kan worden aangemerkt. Het management voert thans maatregelen in waarmee hieraan kracht wordt bijgezet. In de afgelopen jaren is BAM al begonnen met de tenuitvoerlegging van maatregelen ter verbetering van risicobeheer en projectmanagement door versterking van de inschrijvingsprocedure en de invoering van een operational audit-functie. De versterkte procedures inzake projectselectie en inschrijving en de operational audit-functie sluiten beide aan bij de strategische keuzes van BAM en de huidige (markt)ontwikkelingen. De externe accountant adviseert nog meer verbeteringen aan te brengen om te komen tot 'Best in class' projectmanagement in het kader van de strategische keuzes en de huidige marktomstandigheden. Een van de aanbevelingen heeft betrekking op nadere versterking van de operationele effectiviteit van het nieuwe goedkeuringsproces voor inschrijvingen.

Als onderdeel van het Back in shape-programma zal hierop worden voortgeborduurd met een inschrijvingsprocedure die uit vijf stappen bestaat. Er komt een groter accent te liggen op de fasen die voorafgaan aan de feitelijke indiening van de inschrijving, zodat er besparingen op de inschrijvingskosten kunnen worden gerealiseerd en het risico van het binnenhalen van verlieswerken verder wordt teruggedrongen.

Met betrekking tot de interne controleprocedures voor ondersteunende functies zoals inkoop, verplichtingen, cashmanagement en personeelszaken concludeert de accountant dat de raad van bestuur veilig kan vertrouwen op de interne controle- en beheersmaatregelen, hoewel voor sommige maatschappijen verbeteringen kunnen worden doorgevoerd.

Voor de IT-omgeving erkent de externe accountant de kansen die BAM aangrijpt om de algemene IT-governance met het Back in shape-programma verder te optimaliseren. Wanneer systemen en procedures nog meer worden gestandaardiseerd, zal dit leiden tot extra efficiëntie en een betere beheersomgeving.

De externe accountant stelt dat BAM belangrijke stappen heeft ondernomen om duurzaamheid in haar werkwijze en rapportages te verweven. Het rapportageproces met betrekking tot duurzaamheid, waaronder veiligheid, is aanzienlijk verbeterd. De externe accountant concludeert dat het duurzaamheidsrapportageproces, gezien de huidige fase van de ontwikkeling van niet-financiële verslaggeving, nog niet op hetzelfde niveau ligt als het proces van financiële rapportage. De externe accountant beveelt de Groep aan om rapportageprocessen verder te integreren.

De vernieuwing van winkelcentrum Hoog Catharijne, voor Corio Vastgoed Ontwikkeling, in het centrum van Utrecht omvat de bouw van een parkeergarage van vijf verdiepingen (met ongeveer 1.300 parkeerplaatsen), 23.000 m² winkel- en bedrijfsruimten, 19.000 m² winkelgalerijen en een hotel. Om het bouwproces te versnellen wordt de parkeergarage vanaf niveau -2 tegelijkertijd in op- en neerwaartse richting gebouwd. BAM Bouw en Vastgoed (BAM Utiliteitsbouw, BAM Advies & Engineering, BAM Techniek), BAM Infra (BAM Civiel, BAM Speciale Technieken, BAM Milieu).



Ontwerp en bouw van verdiepte ligging
A4, inclusief twee aquaducten, bij
Leiden.

BAM Infra (in joint venture).



Beoordeling risicobeheersings- en controlesystemen

De risicobeheersings- en controlesystemen hebben in het rapportagejaar naar behoren gewerkt en er zijn ten aanzien van deze systemen en de werking daarvan geen tekortkomingen geconstateerd die in het boekjaar 2014 en in het lopende boekjaar mogelijk materiële gevolgen hebben. De in het tweede kwartaal gerapporteerde projectverliezen op enkele grote projecten vormen hierop geen uitzondering. Wel heeft dit, naast de veranderende marktomstandigheden, ertoe geleid dat de raad van bestuur heeft besloten de procedures rond projectselectie en -aanneem aan te scherpen en de operational audit-functie verder te ontwikkelen.

Gezien de getroffen maatregelen kan in redelijkheid worden gesteld dat er geen indicaties zijn dat de risicobeheersings- en controle-

systemen in het boekjaar 2015 niet naar behoren zullen werken. Er zijn geen andere belangrijke wijzigingen in deze systemen voorzien, behoudens de verdere intensivering van risicobeheer als hiervoor beschreven. De Groep kan geen garantie bieden dat zich geen risico's zullen voordoen en het betekent evenmin dat de risico-beheersings- en controlesystemen geen verdere verbetering behoeven.

Optimalisering van interne risicobeheersings- en controlesystemen blijft voor de raad van bestuur een belangrijk aandachtspunt. Dit kan leiden tot verdere aanscherping of aanvulling van de systemen. De hiervoor genoemde intensivering van het risicomanagement is daarvan een voorbeeld.

Stakeholder interview

Erik Oostwegel

Voorzitter Raad van Bestuur Royal HaskoningDHV

‘Gezamenlijk werken aan mentaliteitsverandering bij overheid en bedrijfsleven’

Royal HaskoningDHV is een onafhankelijk, internationaal advies-, ingenieurs- en projectmanagementbureau met meer dan 130 jaar ervaring. Met 7.000 professionals verleent Royal HaskoningDHV adviesdiensten op het gebied van energie, gebouwen, industrie, infrastructuur, luchtvaart, maritiem, mijnbouw, stedelijke en landelijke gebiedsontwikkeling en water.

Hoe ziet u de bouwsector over tien jaar?

‘Ik verwacht een verdere integratie van de verschillende spelers in de waardeketen. Dit zal leiden tot nieuwe en geïntegreerde diensten, die meer gericht zullen zijn op het beheer van de verschillende (infrastructuurele) activa met meer nadruk op duurzame levenscyclus en circulaire economie.’

In welke fase van de waardeketen voegt BAM naar uw mening de meeste waarde toe?

‘De meest positieve impact op de samenleving in het algemeen ligt voor BAM zo dicht mogelijk bij de huidige kernactiviteiten, dat wil zeggen bij een hoogwaardig en efficiënt bouwproces. Ik ben ervan overtuigd dat om (zoals net gezegd) een volwaardige speler in de bouwsector te zijn samenwerking met andere partijen de meest succesvolle weg zal zijn waarbij tevens risico's gedeeld en ingeperkt kunnen worden.’

Hoe kan BAM partners in de waardeketen overhalen een nog duurzamere aanpak tot stand te brengen?

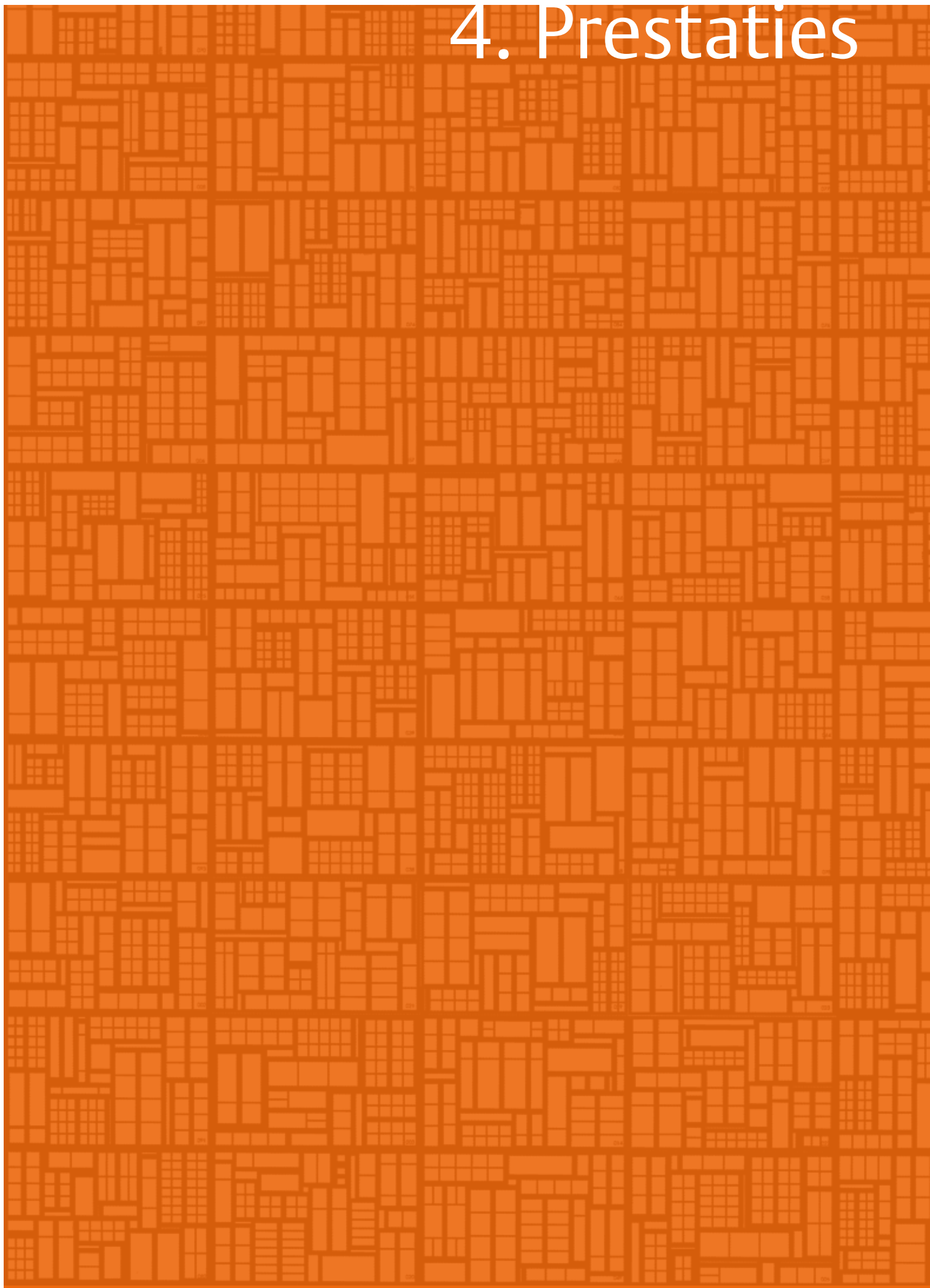
‘Door te zoeken naar steun van opdrachtgever en door gelijkgestemde partners – die

bestaan echt! – te selecteren in alle schakels van de keten. En misschien makkelijker gezegd dan gedaan ... probeer te concurreren op duurzame kwaliteit in plaats van uitsluitend op prijs.’

In welk opzicht kunnen partners bijdragen aan een meer duurzame benadering?

‘Door gezamenlijk op te trekken om dit op de agenda te krijgen van overheden en bedrijfsleven en hierdoor een mentaliteitsverandering te weeg te brengen, door samen te laten zien wat de voordelen kunnen zijn en door het initiëren van een aanvaard en erkend kwaliteitslabel.’

4. Prestaties



4.1 Financiële resultaten

13 — Ambitie: Economische waarde creëren

Doelstellingen	Resultaten in 2014	Voortgang
 Verbeteren handelswerkkapitaal Het verbeteren van het gemiddelde handelswerkkapitaal met € 300 miljoen per eind 2015, gemeten als percentage van vier kwartalen voortschrijdende bedrijfsopbrengsten.	Ultimo 2014 is het gemiddelde werkkapitaal als percentage van vier kwartalen voortschrijdende bedrijfsopbrengsten -6 procent.	●
 Voortzetten desinvesteringsprogramma BAM handhaaft zijn bestaande doelstelling om ten minste voor € 100 miljoen per jaar aan desinvesteringen te realiseren.	BAM heeft in 2014 desinvesteringen in vastgoed en andere activa van in totaal circa € 170 miljoen gerealiseerd.	●
 Verhogen van de winstgevendheid - BAM streeft ernaar om zijn resultaat op projecten op de langere termijn in de bandbreedte van 2 tot 4 procent te krijgen. - BAM heeft eind 2015 ten minste € 100 miljoen aan jaarlijkse kostenbesparingen gerealiseerd.	- Gemiddeld is de gerealiseerde projectmarge in 2014 0,9 procent, 0,2 procentpunten lager dan in 2013. - Het kostenprofiel van BAM verbeterde in 2014 met € 8 miljoen als gevolg van het Back in shape-programma.	● ●
 Verhogen rendement op het werkzaam vermogen (ROCE) BAM streeft ernaar om een bedrijf met een ROCE van ten minste 10 procent te zijn.	ROCE voor het jaar 2014 is negatief (2013: +1,8 procent).	●

3D-weergave van de daktuin van Two Pancras Square, King's Cross in Londen.
BAM Construct UK.



Athlone Community College in Athlone, Co. Westmeath, Ireland.

De nieuwe school voor duizend leerlingen omvat algemene onderwijsruimten, speciale leslokalen en praktijkruimten, alsmede speelplaatsen en buitensportvelden. Het project maakt deel uit van Schools Bundle 3, het derde pps-project van het Ierse pps-scholenprogramma. Schools Bundle 3 betreft ontwerp, bouw, financiering en onderhoud van acht scholen (zeven scholen voor vervolgonderwijs en een basisschool) op zeven locaties voor in totaal 5.700 leerlingen.

BAM PPP, BAM Contractors.



Het gecorrigeerde resultaat vóór belastingen laat in 2014 een gemengd beeld van de bedrijfsprestaties zien.

De prestaties van de operationele sectoren van BAM blijven achter bij de verwachtingen, aangezien deze nog steeds werken aan orders die onder bijzonder moeilijke marktomstandigheden zijn binnengehaald – met name in Nederland en door de twee infraprojecten met grote verliezen. Dit wordt deels gecompenseerd door sterke resultaten van andere projecten en verbeterde prestaties van de investeringssectoren.

Managementsamenvatting

- Bedrijfsopbrengsten van € 7.314 miljoen gerealiseerd, 3,9 procent meer dan in 2013;
- Gecorrigeerd resultaat vóór belastingen van € 62,2 miljoen, 17,3 procent minder dan in 2013;
- Orderportefeuille in het jaar gestegen met € 247 miljoen (2,4 procent) tot € 10.268 miljoen;
- Bruto desinvesteringen in vastgoed voor in totaal € 160 miljoen in 2014, aanzienlijk hoger dan de jaarlijkse doelstelling van € 100 miljoen;
- Kernelementen van het in 2014 in gang gezette Back in shape-programma, om de kostenbasis jaarlijks te verlagen met € 100 miljoen en het werkkapitaal te verbeteren met € 300 miljoen per eind 2015, liggen op koers.

14 — Kerngegevens

(x € 1 miljoen, tenzij anders vermeld)

	2014	2013
Bedrijfsopbrengsten	7.314	7.042
Gecorrigeerd resultaat vóór belastingen	62,2	75,2
Marge, %	0,9	1,1
Resultaat vóór belastingen	(122,4)	44,4
Nettoresultaat toerekenbaar aan de aandeelhouders van de vennootschap	(108,2)	46,2
Orderportefeuille	10.268	10.021
Winst per aandeel	-	19 cents
Dividendvoorstel	-	5 cents

Winst per aandeel

Nettoresultaat toerekenbaar aan de aandeelhouders van de vennootschap gedeeld door het gewogen gemiddelde aantal uitstaande gewone aandelen gedurende het jaar.

15 — Resultaat vóór belastingen

(x € 1 miljoen, tenzij anders vermeld)

	2014	2013
Voortgezette activiteiten		
Gecorrigeerd resultaat vóór belastingen, afschrijvingen en amortisatie	145,0	163,8
Afschrijvingen en amortisatie	(82,8)	(88,6)
Gecorrigeerd resultaat vóór belastingen	62,2	75,2
Bijzondere waardeverminderingen	(115,9)	(30,0)
Reorganisatie- en andere bijzondere kosten	(68,7)	(25,4)
Eenmalige pensioenbaten	-	24,6
Resultaat vóór belastingen	(122,4)	44,4
Belastingen	15,5	(5,8)
Netto resultaat uit voortgezette activiteiten	(106,9)	38,6
Netto resultaat uit beëindigde activiteiten	-	8,5
Minderheidsbelang	(1,2)	(0,9)
Nettoresultaat toerekenbaar aan de aandeelhouders van de vennootschap	(108,1)	46,2

Bedrijfsopbrengsten

De bedrijfsopbrengsten stegen in 2014 met € 272 miljoen (3,9 procent), dit is inclusief 1,5 procent wisselkoersverschillen. In de operationele sectoren namen de bedrijfsopbrengsten gemiddeld met 1,2 procent af, wat meer dan gecompenseerd werd door de aanzienlijke stijging van 40,2 procent in de investeringssectoren. Terwijl de invloed van de striktere tender- en contractmanagement-procedures en het trage marktherstel zich lieten voelen in de operationele sectoren, slaagde de sector Vastgoed erin dankzij aanzienlijke desinvesteringen in commercieel vastgoed en een toegenomen verkoop van residentieel vastgoed in Nederland, een stijging van de bedrijfsopbrengsten te realiseren.

Orderportefeuille

Op 31 december 2014 bedroeg de orderportefeuille (orders voor de komende vijf jaar) € 10,3 miljard, hetgeen overeenkomt met een stijging van € 0,3 miljard in vergelijking met vorig jaar.

De (netto-)orderverwerving van de operationele sectoren bedraagt € 440 miljoen, terwijl de investeringssectoren een daling van € 129 miljoen noteren, die volledig toe te schrijven is aan de sector Vastgoed. Van de huidige orderportefeuille zal naar verwachting € 5,8 miljard worden uitgevoerd in 2015 en € 4,4 miljard in de jaren daarna. Ongeveer 79 procent van de verwachte bedrijfsopbrengsten voor het jaar 2015 is reeds in handen, hetgeen zowel relatief als absoluut in lijn ligt met 2013. Daarnaast heeft de Groep voor meer dan € 2,7 miljard orders in portefeuille voor de jaren na 2019. Daarbij gaat het hoofdzakelijk om lange termijn onderhoudscontracten voor pps-projecten.

Winst per aandeel

Het aantal uitstaande gewone aandelen van BAM groeide in 2014 met € 1,6 miljoen tot € 271,0 miljoen aandelen op 31 december 2014, voornamelijk als gevolg van het stockdividend. De winst per aandeel was negatief (2013: 19 cent).

Dividend

Overeenkomstig het dividendbeleid van de Groep zal de vennootschap geen dividend uitkeren over het boekjaar 2014 gezien het nettoverlies.

16 Financiële positie

(x € 1 miljoen, tenzij anders vermeld)

	2014	2013
Netto-liquiditeiten	624	548
Rentedragende schulden	664	931
Netto schuldpositie	40	383
Minus: non-recourse schulden	(376)	(570)
Recourse netto schuldpositie	(336)	(187)
Vaste activa	1.469	1.632
Netto werkkapitaal	(223)	2
Eigen vermogen	827	929
Garantievermogen	952	1.053
Balanstotaal	4.956	5.316
Solvabiliteit, %	19,2	19,8

Netto-liquiditeiten

De netto-liquiditeiten bedragen per 31 december 2014 € 624 miljoen (ultimo 2013: € 548 miljoen), waarvan € 163 miljoen (2013: € 132 miljoen) betrekking heeft op het Groeps-aandeel in de netto-liquiditeiten in bouwcombinaties en andere samenwerkingsverbanden.

Netto schuldpositie
Langlopende leningen
plus kortlopende
leningen minus
netto-liquiditeiten.

Leningen

De rentedragende schulden bedragen per 31 december 2014 € 664 miljoen (2013: € 931 miljoen), waarvan € 376 miljoen (2013: € 570 miljoen) non-recourse schuld. De daling in 2014 wordt veroorzaakt door de non-recourse schuld. De non-recourse leningen voor pps-projecten en vastgoedontwikkeling daalden in 2014 met respectievelijk € 89 miljoen en € 110 miljoen, hoofdzakelijk als gevolg van de desinvesteringen in de loop van het jaar en de daaruit resulterende schuldaflossingen.

De netto schuldpositie was op 31 december 2014 met € 343 miljoen gedaald tot € 40 miljoen en bestaat uit non-recourse pps- en vastgoedleningen ten bedrage van € 376 miljoen (2013: € 570 miljoen).

De Groep beschikte op 31 december 2014 over twee kredietfaciliteiten: een achtergestelde lening met een nominale waarde van € 125 miljoen (2013: € 125 miljoen), met een looptijd tot juli 2017, en een gecommiteerde gesyndiceerde kredietfaciliteit van € 500 miljoen (2013: € 500 miljoen), waarvan € 57,5 miljoen vervalt in januari 2016 en € 442,5 in januari 2017. Ultimo 2014 werd de gecommiteerde gesyndiceerde kredietfaciliteit niet gebruikt (2013: voor € 37 miljoen in gebruik).

17 — Leningen

(x € 1 miljoen, tenzij anders vermeld)

	2014	2013
Non-recourse schuld		
Publiek-private samenwerking	206	295
Vastgoed	161	271
Overig	9	4
	<u>376</u>	<u>570</u>
 Achtergestelde lening	125	124
Gecommitteerde gesyndiceerde kredietfaciliteit	-	37
 Recourse schuld		
Publiek-private samenwerking	64	76
Vastgoed	77	81
Financiële lease	22	43
	<u>288</u>	<u>361</u>
 Leningen	664	931

De recourse netto schuldpositie, die deel uitmaakt van de leverage-ratio in het kader van de financieringsarrangementen van BAM, bestaat voor het merendeel uit overbruggingskredieten voor het eigenvermogensdeel voor pps-projecten en vastgoedleningen op recourse basis minus netto-liquiditeiten, bedroeg op 31 december 2014 € 336 miljoen, € 149 miljoen meer dan ultimo 2013.

Vaste activa

Per saldo namen de vaste activa in het jaar af met € 163 miljoen.

Aangezien de jaarlijkse afschrijvingen gedeeltelijk werden gecompenseerd door de netto-investeringen in het jaar, daalde de boekwaarde van de materiële vaste activa met € 40 miljoen tot € 316 miljoen. Het grootste deel van de investeringen en desinvesteringen had betrekking op de activacategorie materieel, machines en installaties in de sector Infra.

De post immateriële activa bestaat voornamelijk uit goodwill met een boekwaarde van € 400 miljoen, een stijging van € 7 miljoen ten opzichte van 2013, rekening gehouden met de desinvestering van goodwill met betrekking tot de verkoop van Balteau (€ 4 miljoen) en koersverschillen. Goodwill wordt jaarlijks getoetst op bijzondere waardevermindering. De dit jaar uitgevoerde toets gaf geen aanleiding tot bijzondere waardevermindering. Uit de gevoeligheidsanalyses bleek echter dat er nog een beperkte 'headroom' zou zijn voor twee Belgische kasstroomgenererende eenheden, die samen een bedrag van € 33 miljoen goodwill vertegenwoordigen, als de disconteringsvoet 50 basispunten hoger zou liggen.



Vernoemd naar de beroemdste oud-leerling en kunstenaar vervangt het nieuwe David Hockney Building van Bradford College verouderde faciliteiten her en der in de stad. De eco-vriendelijke campus straalt licht en ruimte uit en vormt een mooi contrast met de historische bedrijfsgebouwen die kenmerkend zijn voor Bradford.

BAM Construct UK.

Het Haags Startstation Erasmuslijn (HSE), een nieuwe halte bij Centraal Station Den Haag, vormt het begin- en eindpunt van de Erasmuslijn tussen Rotterdam en Den Haag, een onderdeel van RandstadRail. Ontwerp en bouw van HSE zijn door ProRail opgedragen aan BAM.

Het station, ontworpen door ZJA (Zwarts & Jansma Architecten) te Amsterdam, is gedeeltelijk boven en naast het busplatform gesitueerd. De opdracht omvat het (detail)ontwerp en realisatie van de onderbouw, bovenbouw en de overkapping van het aanlandstation. De werkzaamheden voor de onderbouw, inclusief ruwbouw perron en overkapping, hebben betrekking op de draagconstructie. Deze constructie bestaat uit kolommen met daarop stalen liggers. Tot de onderbouw behoort tevens de bouw van de architectonische kap en de perronvloeren (ook staalbouw). De werkzaamheden aan de bovenbouw omvatten onder meer spoorbouw, de aanleg van tractie- en energievoorzieningen, geluidsschermen en de inrichting van de perrons. Daarnaast is BAM verantwoordelijk voor de technische installaties en systemen ten behoeve van de aansturing van RandstadRail, liften en roltrap, vluchttrappen, verlichting en hekwerken.

BAM Infra.



De langlopende pps-vorderingen daalden in 2014 van € 406 miljoen tot € 304 miljoen. Dit is hoofdzakelijk toe te schrijven aan de overdracht van twee projecten aan de joint venture van BAM PPP en PGGM (€ 208 miljoen), gecompenseerd door de voortgang bij de bouw van onderhanden pps-projecten (€ 216 miljoen). Voorts is een bedrag van € 117 miljoen (2013: € 117 miljoen) geclassificeerd als activa aangehouden voor verkoop, vooruitlopend op de overdracht van een pps-project aan de joint venture met PGGM in 2015.

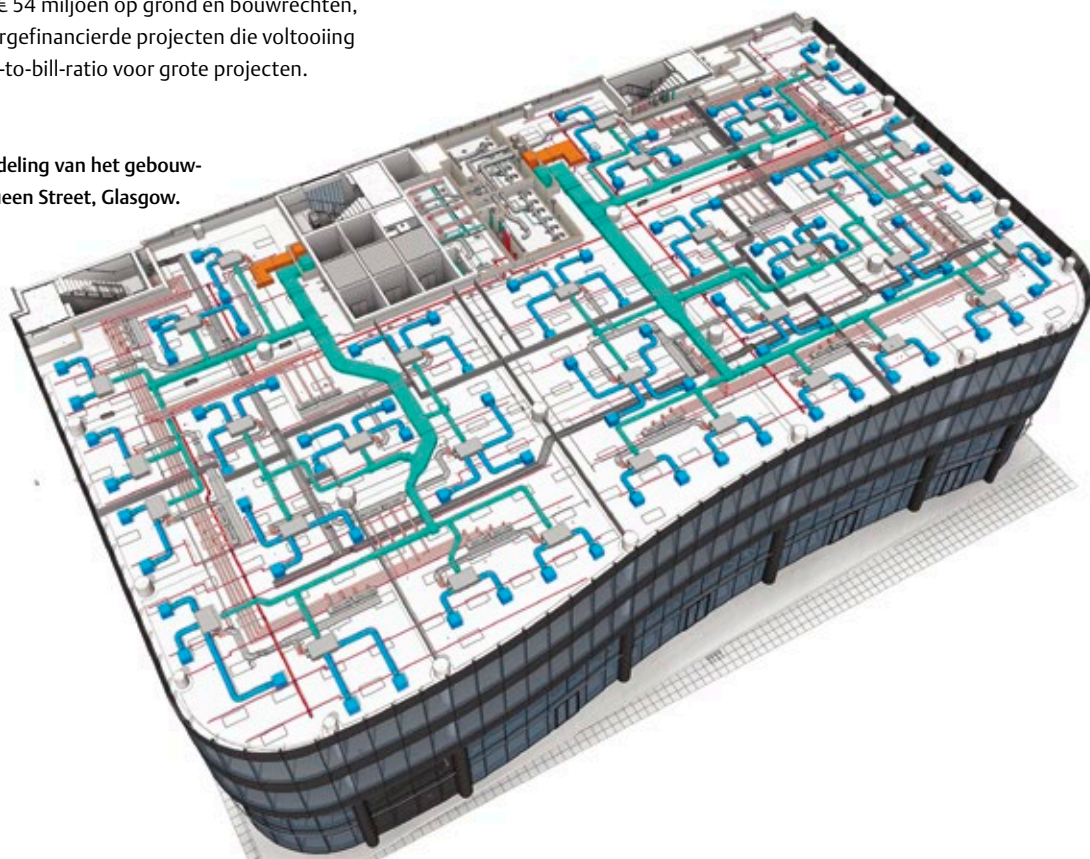
De boekwaarde van deelnemingen en joint ventures (berekend volgens netto-vermogenswaarde) en overige financiële activa nam in het jaar af met € 40 miljoen (van € 135 miljoen tot € 95 miljoen) respectievelijk met € 37 miljoen (van € 122 miljoen tot € 85 miljoen). De daling van overige financiële activa omvat bijzondere waardeverminderingen van € 11 miljoen.

Netto-werkkapitaal

Het netto-werkkapitaal (exclusief netto-liquiditeiten en kortlopende leningen) bedroeg op 31 december 2014 € 223 miljoen negatief (2013: € 2 miljoen positief). De bruto-investeringen in vastgoedontwikkeling zijn in 2014 met € 205 miljoen verminderd tot € 823 miljoen. De netto-investeringen in vastgoedontwikkeling bedroegen, rekening houdend met daaraan gerelateerde leningen, € 592 miljoen (2013: € 676 miljoen).

De aanzienlijke verbetering van het netto-werkkapitaal in 2014 was vooral te danken aan de voortgang bij de uitvoering van het programma ter desinvestering van vastgoed en de bijzondere waardevermindering van € 54 miljoen op grond en bouwrechten, gecompenseerd door voorgefinancierde projecten die voltooiing naderen en een lage book-to-bill-ratio voor grote projecten.

REVIT-doorsnede van de indeling van het gebouw-beheersysteem van 110 Queen Street, Glasgow.
BAM Construct UK.



AM Real Estate Development verkoopt hoofdkantoor Capgemini; hoogwaardig gebouw in Utrecht

Vastgoedontwikkelaar AM Real Estate Development (AM RED), dat onderdeel is van BAM, heeft het nieuwe hoofdkantoor van Capgemini (leverancier van consultancy- en IT-diensten) in Leidsche Rijn Centrum Noord verkocht. Het gehele kantoorgebouw van 21.000 m² verhuurbare vloeroppervlakte wordt door Capgemini gehuurd. DTZ Zadelhoff realiseerde de transactie in samenwerking met 3stone Real Estate. Capgemini is al vanaf de beginfase nauw bij de ontwikkeling van het nieuwe gebouw betrokken. Met zijn enorme kantooroppervlak vlakbij het NS-station is het gebouw bij uitstek geschikt voor Het Nieuwe Werken dat Capgemini enkele jaren geleden heeft ingevoerd. AM RED heeft zich bij de ontwikkeling van de kantoren vooral laten leiden door de principes van Het Nieuwe Werken en duurzaamheid. Het resultaat mag er wezen: de kantoren hebben inmiddels het prestigieuze BREEAM-NL ontwerp-certificaat 'Very Good' gekregen. Vanaf het definitieve ontwerp zijn BAM Utiliteitsbouw Regio Utrecht, BAM Advies & Engineering en BAM Techniek verantwoordelijk geweest voor de technische aspecten en hebben het complex in slechts veertien maanden voltooid met gebruikmaking van BIM en Lean bouwtechnieken.

Op de balansdatum heeft de Groep een netto voorfinanciering op onderhanden werken van € 298 miljoen (2013: € 226 miljoen). De uitstaande netto-handelsvorderingen per 31 december 2014 bleven redelijk stabiel op € 840 miljoen (2013: € 854 miljoen).

Eigen vermogen en garantievermogen

Het eigen vermogen daalde in 2014 met € 102 miljoen tot € 827 miljoen op 31 december 2014. Deze daling is hoofdzakelijk te wijten aan het nettoverlies van € 108 miljoen. De dividenduitkering aan aandeelhouders en de valutakoersverschillen hadden een beperkt effect.

Het garantievermogen omvat tevens de achtergestelde lening van € 125 miljoen (2013: € 124 miljoen).

Solvabiliteit

Op 31 december 2014 bedraagt de solvabiliteit 19,2 procent (2013: 19,8 procent), bepaald op basis van op het garantievermogen. De recourse solvabiliteit, de ratio volgens de bankconvenanten, steeg met 3,1 procent tot 28,1 procent op 31 december 2014 (2013: 25 procent), ruimschoots hoger dan het vereiste minimum van 15 procent.

Overige significante mutaties in balansposten

Pensioenen

De pensioenvoorziening bedraagt op 31 december 2014 € 140 miljoen, een stijging van € 26 miljoen ten opzichte van 2013 na een significante daling van de disconteringsvoet. In de netto-voorziening ultimo 2013 is rekening gehouden met maatregelen met betrekking tot de Nederlandse toegezegd-pensioenregeling, resulterend in een eenmalige bate van € 24,6 miljoen.

Voorzieningen

De voorzieningen, anders dan voor pensioenen, bleven redelijk stabiel op € 187 miljoen (2013: € 204 miljoen). De reorganisatievoorziening steeg met € 29 miljoen en bedroeg op 31 december 2014 € 57 miljoen. In het boekjaar werden aanvullende reorganisatievoorzieningen gevormd ter hoogte van € 62 miljoen, hoofdzakelijk in het kader van het Back in shape-programma. Dit wordt deels gecompenseerd voor verbruik van de voorziening, ter hoogte van € 31 miljoen.

Latente belastingvorderingen en -verplichtingen

Het saldo van de latente belastingpositie in de balans is een vordering van € 217 miljoen (2013: € 178 miljoen). Dit komt hoofdzakelijk voort uit aanvullende compensabele belastingverliezen, vooral in Nederland, en uit de latente belastingvorderingen als gevolg van de hogere netto pensioenverplichtingen. De waardering per 31 december 2014 houdt rekening met schattingen van het niveau en het tijdstip van toekomstige belastbare winsten voor de komende negen jaar (Nederland) en voor een oneindige periode (Duitsland) met inbegrip van de beschikbare belastingplanningsmogelijkheden.

Activa en verplichtingen aangehouden voor verkoop

De activa en verplichtingen aangehouden voor verkoop bedroegen op 31 december 2014 € 127 miljoen (2013: € 141 miljoen) respectievelijk € 129 miljoen (2013: € 120 miljoen) en zijn volledig toe te schrijven aan één pps-project (2013: vier pps-projecten) dat naar verwachting in 2015 zal worden overgedragen aan de joint venture met PGGM.



OpZuid, ontwikkeld door **AM** en gebouwd door **BAM Woningbouw**, is het eerste appartementencomplex in de zakelijke omgeving van de Amsterdamse Zuidas, dat een duidelijke woonfunctie uitstraalt. De 46 appartementen beschikken over ruime buitenruimten. Uniek is ook de verdiepingshoogte van drie meter.



Resultaten per sector

18 — Bouw en techniek

(x € 1 miljoen, tenzij anders vermeld)

	2014	2013
Opbrengsten	3.016	3.078
Gecorrigeerd resultaat voor belasting	(5,5)	23,0
Marge, %	-	0,7
Orderportefeuille	4.424	4.013

Bij Bouw en techniek namen de opbrengsten af met € 62 miljoen (2%) tot € 3.016 miljoen. De omzet in Nederland daalde met 13%, met name bij woningbouw, ten gevolge van de historisch lage woningverkoop aan particulieren in 2013 en de voortdurende productieafname voor woningcorporaties. Dit werd gedeeltelijk gecompenseerd door hogere opbrengsten in het Verenigd Koninkrijk (voornamelijk ondersteund door het valuta-effect), Duitsland en België.

Het gecorrigeerde sectorresultaat 2014 van € 5,5 miljoen negatief in de sector in 2014 valt toe te schrijven aan een verlies in Nederland, veroorzaakt door het uitvoeren van een orderportefeuille met een lagere kwaliteit en door onderdekking van algemene kosten. In vergelijking met 2013 was het resultaat in het Verenigd Koninkrijk lager ten gevolge van de marktomstandigheden. Het resultaat in België was beter in 2014.

De orderportefeuille steeg met € 411 miljoen naar € 4.424 miljoen ultimo 2014. Dit was het gevolg van de ontwikkeling in het Verenigd Koninkrijk (inclusief € 127 miljoen door valuta-effecten), Duitsland en Nederland. De orderportefeuille in België daalde door de hoge productie bij één omvangrijk project.

19 — Infra

(x € 1 miljoen, tenzij anders vermeld)

	2014	2013
Opbrengsten	3.949	3.970
Gecorrigeerd resultaat voor belasting	14,2	61,4
Marge, %	0,4	1,5
Orderportefeuille	5.129	5.090

In de sector Infra daalden de opbrengsten in 2014 met 1% tot € 3.949 miljoen. Hierbij was sprake van een toegenomen omzet in het Verenigd Koninkrijk (een stijging van € 92 miljoen, waarvan € 71 miljoen als valuta-effect) en in Ierland, dat de sterke marktpositie van BAM weerspiegelt. In België en Nederland werden lagere omzetten behaald, evenals bij BAM International (als gevolg van projectfasering).

Het gecorrigeerde jaarresultaat lag, met € 14,2 miljoen, lager in vergelijking met € 61,4 miljoen in 2013 als gevolg van de verliezen op

twee projecten in 2014. Deze leidden tot een beperkt negatief jaarresultaat in het Verenigd Koninkrijk en tot een aanzienlijk verlies in Duitsland. Er was een klein positief genormaliseerd resultaat in Nederland, en meer aanzienlijke winsten in Ierland en België.

De totale orderportefeuille van de sector Infra steeg met 1% tot € 5,1 miljard euro. De werkvoorraad in Nederland daalde als gevolg van een lage book-to-bill-ratio voor grote projecten. De Britse orderportefeuille was lager als gevolg van projectfasering. Hiertegenover staat de toename van opdrachten in België, vooral dankzij pps-projecten.

20 — Vastgoed

(x € 1 miljoen, tenzij anders vermeld)

	2014	2013
Opbrengsten	477	381
Gecorrigeerd resultaat voor belasting	19,6	(15,1)
Marge, %	4,1	-
Orderportefeuille	859	983

In de sector Vastgoed boekte BAM in 2014 een sterk gecorrigeerd jaarresultaat van € 19,6 miljoen, een stijging ten opzichte van het gecorrigeerde resultaat van € 15,1 miljoen negatief in 2013. Zowel woningbouw als commercieel vastgoed droegen bij aan deze verbetering, gedreven door drie factoren. Ten eerste was sprake van significant hogere boekwinsten op de verkoop van commercieel onroerend goed in België, het Verenigd Koninkrijk en Nederland in 2014, doordat de markten opveerden van lage niveaus in 2013. Ten tweede, bevatte het gecorrigeerde resultaat in 2013 operationele verliezen, die verband hielden met kantoren op mindere locaties in het Verenigd Koninkrijk en met vooral met winkelvastgoed in Nederland, die beide in 2014 geen invloed hadden. Ten derde, hebben de Nederlandse woningontwikkelingen van BAM een bescheiden winst gemaakt in 2014, door een combinatie van volledige dekking van de algemene kosten na de herstructureringen in eerdere jaren en door toenemende woningverkoop.

BAM verkocht 1.877 woningen uit eigen ontwikkeling in Nederland in 2014, een stijging van 38% ten opzichte van 2013. Een groot deel van deze verkopen waren beter betaalbare woningen in de economische kerngebieden in en rond de grote Nederlandse steden. Het percentage woningen verkocht aan particulieren steeg van 55 tot 70%. De omzet in 2014 werd tevens positief beïnvloed door meer verkochte woningen uit de voorraad, met name in het laatste kwartaal. Al met al steeg de omzet van Nederlandse woningverkoop met 72% in 2014.

Gedurende 2014 heeft de Nederlandse woningmarkt zich in toenemende mate ontwikkeld langs 'twee sporen'. Het 'sterke spoor' betreft de gebieden in en om de grote steden en kleinere en meer betaalbare huizen en appartementen, waar volumes en prijzen omhoog gingen. Omgekeerd is duidelijk sprake van het 'zwakke' spoor in sommige regionale gebieden. De trend naar betaalbare

woningen wordt versterkt door strakkere criteria voor verkrijgen van financiering (lagere maximale financiering, lagere NIBUD norm, afnemende renteaftrek). Deze factoren wegen zwaarder dan het voordeel van de lage rente.

Deze ontwikkeling langs ‘twee sporen’ leidde tot een totale non-cash waardevermindering van € 93,2 miljoen in het vierde kwartaal, wat neerkomt op ongeveer 15% van de waarde van de Nederlandse grondportefeuille en op 18% van het aantal posities.

De totale vastgoedinvesteringen namen af van € 1.028 miljoen eind 2013 tot € 823 miljoen eind 2014. Deze investeringen worden deels gefinancierd met recourse en non-recourse projectgerelateerde vastgoedleningen. Per 31 december 2014 bedroegen de recourse vastgoedleningen € 57 miljoen (ultimo 2013: € 71 miljoen) en de non-recourse vastgoedleningen € 161 miljoen (ultimo 2013: € 271 miljoen).

21 — Publiekprivate samenwerking (pps)

(x € 1 miljoen, tenzij anders vermeld)

	2014	2013
Opbrengsten	258	288
Gecorrigeerd resultaat voor belasting	38,6	14,4
Orderportefeuille	548	547
Gemiddeld geïnvesteerd actief vermogen	104	125
Rendement op actief vermogen	37,1%	11,5%

BAM PPP kende een uitstekend jaar, met een bijzonder sterk vierde kwartaal. Het gecorrigeerde resultaat steeg van € 14,4 miljoen in 2013 tot € 38,6 miljoen in 2014.

Het grootste deel van het resultaat in 2014 kwam van vermogensbeheer in de vorm van overdracht van projecten naar de joint venture met PGGM. In de toekomst zal de asset-managementstrategie van BAM zich richten op het overdragen van nieuwe pps-projecten wanneer ze zijn voltooid.

Het succes van de joint venture wordt weerspiegeld door het besluit van PGGM in 2014 om hun commitment te vergroten, met een verdere verhoging in februari 2015. De totale gecommiteerde financiering bedraagt nu € 600 miljoen. Bovenop het resultaat uit vermogensbeheer genereert BAM PPP een solide resultaat uit de groeiende projectenportefeuille.

BAM verwierf zes accommodatie- en infrastructurele pps-projecten in 2014, een score van 50%. Deze projecten vertegenwoordigen ongeveer € 1 miljard aan bouwopbrengsten voor de operationele sectoren in de komende jaren. De orderpijplijn is gezond.

BAM PPP heeft in 2009 het beleid gewijzigd, waarbij de onderneming zich concentreerde op contracten op basis van beschikbaarheid, die een beter risicoprofiel kennen dan projecten met een vergoedingsregeling op basis van volume. Begin 2014 omvatte de pps-portefeuille

drie op volume gebaseerde Ierse wegconcessies van voor 2009. Een daarvan is in het vierde kwartaal van 2014 overgedragen aan de joint venture met PGGM. De andere twee zijn afgewaardeerd met in totaal € 21 miljoen, op grond van de ontwikkeling van de Ierse economie.

Op 31 december 2014 was het aantal PPS-projecten in de portefeuille 41. In 37 daarvan heeft BAM PPP een belang. In de overige projecten betreft het alleen enkele asset management services die worden geleverd door BAM PPP.

Van drie projecten kon aan het eind van 2014 ‘financial close’ gerealiseerd worden:

- Het Rijnstraat 8-gebouw (VR8), Den Haag, Nederland
- Universitair Ziekenhuis Schleswig-Holstein (UHSH), Duitsland
- School Bundle 4 (SB4), Ierland

De projecten van BAM PPP zijn gespreid over de Europese markten en de opbrengsten zijn overwegend gebaseerd op het beschikbaarheidscriterium.

Investeringen in de op volume-gebaseerde projecten zijn in 2014 afgebouwd of afgewaardeerd. Ook de verdeling van het aantal accommodatie- en infraprojecten is in balans, hoewel de infra-projecten vaak omvangrijker zijn.

De joint venture met PGGM heeft goede vorderingen gemaakt tijdens 2014, waarin de laatste vijf bestaande projecten worden overgedragen aan de joint venture en waarin geïnvesteerd is in twee nieuwe projecten. De joint venture biedt BAM PPP tweeledig voordeel, aangezien het enerzijds een sterke positie verschaft voor de verwerving van nieuwe projecten en anderzijds een stabiel platform biedt waarmee vermogen kan worden vrijgemaakt voor nieuwe investeringen.

Strategie

BAM PPP benut de kracht, ervaring en de expertise binnen de Groep door een coördinerende rol bij het aanbieden van levenscyclusoplossingen ten behoeve van opdrachtgevers in de publieke sector. De onderneming richt zich op de Europese thuismarkten van BAM, waar de Groep zich heeft bewezen als vakkundig en deskundig op bouw- en onderhoudsgebied. De strategie is erop gericht de pps-portefolio te doen groeien en zo – op korte termijn – bouwomzet te genereren en – op lange termijn – opbrengsten uit facility-management en levenscyclusbeheer, resultaat uit vermogensinvesteringen en asset management.

Markt

De pps-markten zullen in de periode tot eind 2016 aantrekkelijke mogelijkheden voor het uitbrengen van nieuwe projectaanbiedingen blijven bieden. De concurrentie blijft intens, zoals blijkt uit het toegenomen aantal concurrenten in de prequalificatiefase. De biedingsmogelijkheden zijn redelijk gelijkmatig verspreid over al BAM's markten, met uitzondering van het Verenigd Koninkrijk. De beschikbaarheid van langlopende leningen schuld is gedurende het jaar verbeterd en vraagt momenteel geen verhoogde aandacht.

Portfolio financiële prestaties

Het door BAM PPP geïnvesteerde eigen vermogen in projecten bedraagt ultimo 2014 €59 miljoen (2013: €108 miljoen), waarvan BAM PPP in 2014 € 67 miljoen heeft geïnvesteerd en €116 miljoen overgedragen heeft aan de joint venture met PGGM. BAM PPP investeert niet in projecten tot de bouwkundige oplevering van een project, maar financiert het eigen vermogen deel met een overbruggingslening.

Het gecommiteerde vermogen is € 147 miljoen, geheel door de joint venture. Het geïnvesteerde en gecommiteerde vermogen bedroeg € 206 miljoen. Nieuwe projecten zullen voornamelijk worden uitgevoerd door de joint venture.

De toekomstige vermogenskasstroom is gebaseerd op de verwachte instroom van kasgelden uit de concessieportefeuille voor het eigen vermogen (dividend en terugbetaling). De verdisconteerde waarde van deze toekomstige kasinstroom is de directors' valuation en bedraagt € 222 miljoen (2013: €319 miljoen).

De directors' valuation vergeleken met de verdisconteerde waarde van het geïnvesteerde en gecommiteerde vermogen geeft de ongerealiseerde waarde van de portfolio ad € 78 miljoen (2013: € 94 miljoen).

Business development

De huidige portfolio genereert voor BAM PPP rendement op geïnvesteerd vermogen, maar per eind 2014 ook een orderportefeuille van € 868 miljoen bouwomzet en € 3,5 miljard facilitymanagementdiensten en levenscyclusbeheer voor BAM-zusterbedrijven. Momenteel werkt BAM PPP aan 20 biedingen. Hiermee zijn een potentieel geïnvesteerd vermogen van € 262 miljoen, geschatte bouwomzet van € 2,6 miljard en geschatte opbrengsten van facilitymanagementdiensten (exclusief levenscyclusbeheer) van € 1,9 miljard gemoeid.

Directors' valuation

De directors' valuation is bedoeld om door de toepassing van een consistente methodiek bewegingen in de waarde van de pps-portefeuille weer te geven, rekening houdend met de effecten van tussentijdse transacties. Deze waardering is gebaseerd op te verwachten projectrendementen en huidige ramingen en kan significant afwijken van de boekwaarde van de investeringen zoals die in de jaarrekening is opgenomen. Kasstromen uit projecten worden berekend volgens financiële modellen, op basis van de contractvoorwaarden die met de opdrachtgevers zijn overeengekomen en zijn goedgekeurd door externe kredietverstrekkers. De waardering is berekend op de gangbare contante waarde, waarbij alle toekomstige kasstromen met behulp van een gepaste disconteringsvoet worden verdisconteerd. Hierbij zijn alle toekomstige kasstromen omgezet in euro's. Alle projecten die financial close hebben bereikt worden in de waardering betrokken; projecten waar BAM PPP de 'preferred bidder' is, vormen geen onderdeel van de directors' valuation.

Disconteringsvoet

De disconteringsvoet die BAM PPP toepast is gebaseerd op eigen marktkennis, de met PGGM in de joint venture overeengekomen disconteringsvoet en het gebruik van een eenvoudige projectfase analyse. Een hogere disconteringsvoet wordt toegepast vanaf het moment van financial close tot en met de bouwkundige oplevering

van het project, alvorens een lagere disconteringsvoet wordt toegepast vanaf de ingebruikname als gevolg van de gereduceerde risico's en de grotere mate van zekerheid omtrent toekomstige kasstromen. BAM PPP is ervan overtuigd dat deze aanpak de voorkeur heeft boven een benadering met een aangepaste risicovrije marktrente, aangezien BAM beschikt over actuele marktinformatie uit overleg en de overeenkomst met PGGM.

22 Portfolio financiële prestaties 2014

(x € 1 miljoen, tenzij anders vermeld)

		Nominaal	Verdisconteerd
Geïnvesteerd eigen vermogen		59	
Gecommiteerd eigen vermogen		147	
Totaal geïnvesteerd en gecommiteerd eigen vermogen	(a)	206	144
Toekomstige vermogenskasstromen	(b)	676	222
Geïmpliceerde verwachting van de niet-gerealiseerde waarde in de portfolio	(b) - (a)		78

23 Directors' valuation 2014

(x € 1 miljoen, tenzij anders vermeld)

Waarde per december 2013	319
Ontvangen dividenden en aflossingen vanaf december 2013	(9)
Desinvesteringen vanaf december 2013	(100)
Impairment	(46)
Wisselkoersverschillen	4
Herziene waarden per december 2013	168
Waarde per december 2014	222
Toename / (afname) waarde portfolio	54
Nieuw toegevoegde projecten	35
Herwaardering 2014 ¹	19
Toename / (afname) waarde portfolio	54

¹ De herwaardering 2014 bestaat uit een combinatie van factoren, waaronder:

- De tijdswaarde van geld (door verloop van tijd neemt de verdisconteerde waarde toe, aangezien de toekomstige waarde een jaar dichterbij komt);
- Het effect van veranderingen van de disconteringsvoet op het moment dat projecten van start gaan;
- Operationele resultaten als gevolg van factoren zoals de impact van macro-economische veranderingen, hogere inflatie, betere prestaties, succesvol asset management, veranderingen in vraag en / of revisies van de kosten.

Gevoeligheden

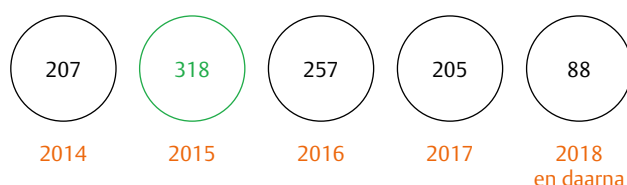
Onderstaande tabel toont de gevoeligheid van de Directors' valuation als alle toegepaste disconteringsvoeten op alle projecten tegelijkertijd met plus of min 1 procent en 2 procent worden aangepast.

24 — Gevoeligheid van de Directors' valuation

Aanpassing disconteringsvoet (in %)	Waarde portfolio (€ miljoen)	Waardeverschil (€ miljoen)
+2	188	(34)
+1	204	(18)
0	222	-
-1	243	21
-2	267	45

25 — Door pps-projecten zekergestelde bouwopbrengsten

(in € miljoen)



Acquisities en desinvesteringen

Er waren geen materiële acquisities in 2014.

BAM verkocht op 18 juli 2014 zijn Waalse dochteronderneming Balteau sa aan CMI Groupe Seraing, België. Balteau is gespecialiseerd in het ontwerp en de aanleg van elektromechanische installaties voor het zuiveren, behandelen en pompen van water. Het bedrijf is opgericht in 1978 en was sinds 2006 een dochteronderneming van BAM. Balteau had een jaaromzet van circa € 30 miljoen en heeft meer dan honderd werknemers in dienst. Het netto resultaat in verband met de verkoop bedraagt € 1.6 miljoen.

BAM zag onvoldoende mogelijkheden voor verdere ontwikkeling van de activiteiten van Balteau in de Waalse markt en beoordeelde de toegevoegde waarde van deze specialisatie voor de Groep als beperkt. De transactie was in overeenstemming met de stroomlijning van de organisatiestructuur, zoals eerder aangekondigd.

Stakeholder interview

Herman Mulder

'In den beginne was er geen pad,

totdat iemand begon met lopen'

Executive Fellow Duisenberg School of Finance, onafhankelijk lid van het Nederlandse NCP, voorzitter raad van bestuur True Price, voormalig directeur-generaal Group Risk Management bij ABN AMRO Bank, oud-voorzitter raad van bestuur Global Reporting Initiative (GRI).

Hoe ziet in uw visie de bouwsector eruit over tien jaar?

'Feit is dat private sectoren in toenemende mate worden gereguleerd door de overheid en publiekelijk onder een vergrootglas liggen in een wereld van onrecht, schaarste, conflicten. Ook groeit het besef dat perceptie de realiteit bepaalt: openbare eerlijkheid en – geïntegreerde – verslaggeving zijn van belang voor het vertrouwen en merkbeleving. De toekomst, óók van de bouwsector, is verbonden met nieuwe ondernemingsmodellen en -instrumenten, waarbij innovatie de essentie vormt. Denk aan geïntegreerde benadering van de procesketen, de circulaire economie, de zogenoemde sharing economy en true price/value, waarbij ook de verborgen sociale en ecologische kosten zichtbaar zijn. Mijn stelling met het oog op de toekomst luidt: 'Niets is onmogelijk, zeker niet

wanneer het onafwendbaar is.' Tegen de bouwsector zeg ik: wees de ontwikkelingen vóór, neem zelf de leiding.'

In welke fase van de procesketen levert BAM in uw ogen de grootste toegevoegde waarde?

'Dat is duidelijk: als projectmanager van geïntegreerde projecten, gericht op maatschappelijke en technologische vernieuwing. Die rol kun je als onderneming alleen vervullen als je over voldoende eigen vermogen beschikt. En dat bedoel ik breed, niet alleen financieel, maar ook in alle andere competenties.'

Hoe kan BAM partners in de procesketen mee krijgen om een nog duurzamere aanpak te realiseren?

'Beschouw je zelf als de architect, niet alleen door een bouwkundige oplossing te bieden, maar óók als het gaat om de oplossing voor

toekomstige maatschappelijke behoeften. Dat vereist een andere benadering dan een puur-technische Delftse mentaliteit. Je moet gewoon beginnen. In den beginne was er geen pad, totdat iemand begon te lopen.'

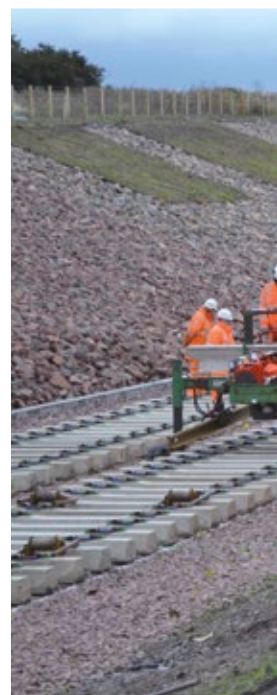
In welk opzicht kunnen partnerschaps-relaties bijdragen aan een duurzamere aanpak?

'Dat is een condicio sine qua non. Gezamenlijke duurzaamheidsdoelstellingen kunnen alleen dan worden gerealiseerd als alle belanghebbenden échte partnerschappen met elkaar aangaan. De particuliere sector moet in staat worden gesteld, worden gestuurd en gecontroleerd om te ondernemen vanuit het publieke belang, zowel internationaal als nationaal. Bovendien moet de publieke sector een rolmodel zijn voor duurzame ontwikkeling bij aanbestedingen, het sluiten van contracten en bij investeringen.'

Na een periode van veertig jaar wordt met de Borders Railway een nieuwe directe railverbinding tot stand gebracht tussen Edinburgh via Midlothian tot aan Tweedbank bij de Schotse grens. De 45 kilometer lange spoorlijn telt tien halteplaatsen, waaronder zeven nieuwe stations, en 160 bruggen en viaducten. Het is de langste railverbinding die in honderd jaar in het Verenigd Koninkrijk is gerealiseerd. Verwacht wordt dat de lijn een belangrijke bijdrage levert aan de economische en sociale ontwikkeling van het gebied.

BAM is sinds 2008 betrokken bij het project, waarbij ontwerp en planning in nauwe samenwerking met de opdrachtgever zijn uitgewerkt. Na de eerste fase van voorbereidende werkzaamheden, bodemonderzoek en -stabilisatie, is BAM nu verantwoordelijk voor de uitvoering van het project.

BAM Nuttall, BAM Rail, BAM Contractors.



4.2 Sociale prestaties

26 — Ambitie: Toegevoegde waarde bieden aan klanten, medewerkers, zakelijke partners en de gemeenschap

Doelstellingen	Prestaties in 2014	Voortgang
Veiligheid volledig in de dagelijkse activiteiten integreren  - Om in 2015 een ongevalindex, IF BAM total, van ≤ 5,0 te verwezenlijken.  - Om alle werkmaatschappijen van BAM per 1 januari 2015 OHSAS 18001-gecertificeerd te laten zijn.  - Om in 2014 een SAA-score van 74,0 te behalen.	IF BAM van 5,0. Ultimo 2014 was 94 procent van BAM OHSAS 18001-gecertificeerd. SAA van 74,2.	● ● ●
Een hoger niveau van genderdiversiteit verwezenlijken in het topmanagement van BAM  - Om voor eind 2014 vijf vrouwen te hebben aangesteld in het senior management van BAM.	BAM heeft één vrouw benoemd als lid van de raad van commissarissen en heeft vrouwen aangesteld als CFO, directeur ICT, directeur Human Resources, directeur Human Resources van BAM Infra Nederland en financieel directeur van Interbuild.	●

IF BAM total

Ongevallenindex (IF) voor allen die werkzaam zijn voor BAM (BAM, ingehuurd, onderaannemers, derden).

IF BAM

Ongevallenindex (IF) voor BAM-bouwplaats-medewerkers.



BAM Contractors onderscheiden voor uitstekende veiligheidsprestaties

BAM Contractors, de werkmaatschappij van BAM in Ierland, heeft bij de uitreiking van de 2014 National Irish Safety Organisation (NISO) Awards een onderscheiding in de wacht gesleept. De divisie BAM Building kreeg een Distinction Award en aan BAM Civil werd de Construction Civil Engineering Award toegekend. De NISO Awards vormen een erkenning voor de wijze waarop organisaties gezondheids- en veiligheidsaspecten op het werk beheren. De Awards werden uitgereikt door Europarlementariër Mairead McGuinness. 'De onderscheidingen zijn een eerbetoon aan mensen die elke dag ogenschijnlijk gewone werkzaamheden verrichten om risico's in kaart te brengen, medewerkers te trainen, goede werkmethoden af te dwingen en te bewaken en eenieder te doordringen van het belang van veiligheidsbewustzijn op het werk in plaats van dit te dicteren,' aldus mevrouw McGuinness. Het was het zestiende jaar op rij dat BAM Contractors een NISO-award ontving.

BAM International krijgt Gulf Construction Week Award voor i-BAM

Op 10 december 2014 won BAM International, een werkmaatschappij van BAM, de onderscheiding voor het initiatief van het jaar op het gebied van veiligheid, gezondheid en milieu (VGM). BAM International kreeg de prijs voor het Android-apparaat i-BAM tijdens de jaarlijkse ceremonie van de Gulf Construction Week. Er waren 150 initiatieven ingezonden voor de wedstrijd, die door BAM overtuigend werd gewonnen. Fergal Kelly, HSE Manager Middle East/Gulf States, nam de award in ontvangst. BAM International heeft verbeteringen in haar VGM-prestaties in de Golf-regio kunnen doorvoeren dankzij de i-BAM (instant Biometric Android Monitoring). Sinds de invoering van het kaartsysteem is het aantal incidenten gestaag gedaald.

Ernstig arbeidsongeval

een arbeidsongeval dat leidt tot ziekenhuisopname waarbij de betrokken persoon langer dan 24 uur opgenomen blijft, of elektrocutie, amputatie of botbreuk tot gevolg heeft.

Verbeterpunten voor BAM

Ondanks de continue inspanningen van BAM om de veiligheid bij projecten te verbeteren, heeft de onderneming in 2014 het trieste verlies van twee BAM-medewerkers en drie medewerkers van onderaannemers moeten betreuren als gevolg van industriële ongevallen in 2014. Ook in februari 2015 moest BAM helaas het verlies betreuren van een medewerker van een onderaannemer. BAM streeft altijd naar nul ongevallen, ongeacht de ernst van de ongevallen of het aantal gewerkte uren.

Gezondheid en veiligheid

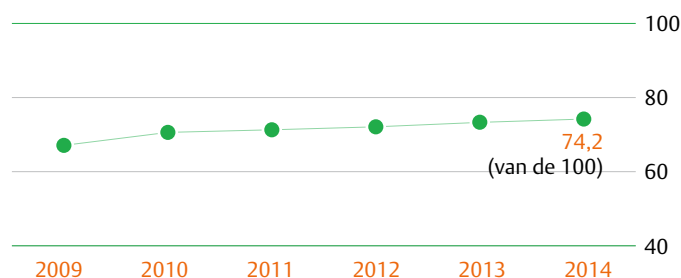
BAM voelt zich verantwoordelijk voor alle mensen die betrokken zijn bij of effecten ondervinden van de activiteiten van de Groep. Dit omvat medewerkers, klanten, ontwerpers, partners, leveranciers, onderaannemers, kopers en het algemene publiek.

Veiligheid

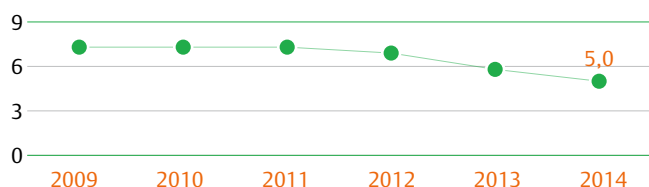
Om zijn veiligheidsprestaties effectief te kunnen meten, houdt BAM statistische bestanden bij van de volgende groepen:

- Medewerkers van BAM (alle medewerkers met een arbeidscontract met het bedrijf);
- Ingehuurde medewerkers (alle medewerkers van de leasector die voor een BAM-bedrijf werken, uitgezonderd ingehuurd BAM-personeel);
- Onderaannemers (alle medewerkers van de onderaannemer en de medewerkers van hun onderaannemers, door onderaannemers ingehuurd medewerkers en zelfstandig werkende personen);
- Consortium / joint venture (alle medewerkers, leasemedewerkers, zelfstandig werkende personen en medewerkers van onderaannemers en hun onderaannemers die voor BAM werken);
- Overigen / derden (waaronder de principaal, supervisor, inspecteur, leverancier, bezoekers).

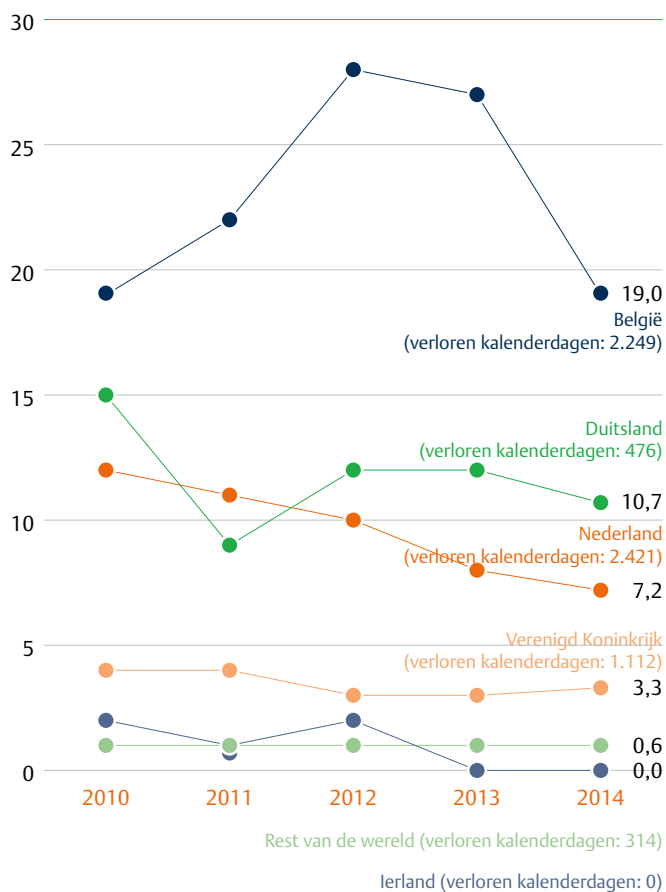
Als onderdeel van de SAA wordt aan elke werkmaatschappij een score op een schaal van 0 tot 100 toegekend. Het auditverslag bevat aanbevelingen voor verdere verbetering. Het gemiddelde van alle auditresultaten geeft een beeld van de veiligheidsprestaties binnen BAM als geheel. Het veiligheidsbewustzijn, als gemeten door de SAA, is in 2014 gestegen tot 74,2 (2013: 73,3), wat hoger is dan de doelstelling voor het jaar 2014 (74,0).



De IF voor BAM wordt bepaald door het totale aantal industriële ongevallen dat leidt tot werkverzuim, per miljoen op bouwplaatsen gewerkte uren. In 2014 nam de IF af tot 5,0 (2013: 5,8), wat significant lager is dan de doelstelling van 6,0 voor 2014. Het aantal dodelijke en ernstige arbeidsongevallen nam in 2014 af tot 205, van 219 in 2013.



28 — Ongevallenindex (IF)



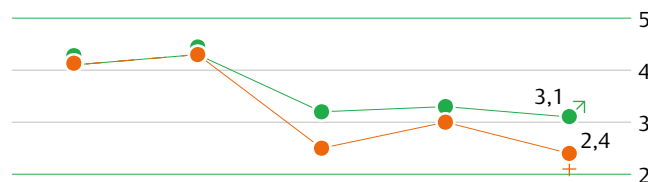
29 — Ongevallenindex (IF) per land



Het spreekt vanzelf dat de houding en het gedrag van managers van cruciaal belang is voor het behalen van betere veiligheidsresultaten. Daarom is BAM in 2014 doorgegaan met de 'Making BAM a Safer Place'-campagne, die in 2013 van start is gegaan. Op 21 oktober 2014 vond de wereldwijde BAM-veiligheidsdag plaats, waarbij het vizier werd gericht op de top vijf van specifieke veiligheidsrisico's die de voornaamste oorzaken zijn van veel ernstige ongevallen, waarvan sommige zelfs met dodelijke afloop. Dit zijn: werken op hoogtes; werken met bewegende installaties en bewegend materieel; til- en hefwerkzaamheden; elektrische installaties, kabels of leidingen die onder spanning staan of die zich op onbekende of onverwachte locaties bevinden; werken nabij risicozones, zoals water en verkeer. In 2014 hebben BAM en TNO meer inspanningen verricht om medewerkers met behulp van het 'B-Alert'-programma bewuster van risico's te maken. Ongeveer tien workshops hebben geresulteerd in een groter bewustzijn bij personeel van de deelnemende Nederlandse werkmaatschappijen. BAM ging ook door met de tenuitvoerlegging van de programma's Hein® in Nederland en Beyond Zero en Zero Harm in Ierland en het Verenigd Koninkrijk om een cultuur van openheid te bevorderen c.q. te versterken.

Voorts is het duidelijk dat minder ongevallen plaatsvinden wanneer klanten veiligheid opnemen in de eisen voor contractselectie en contractuitvoering. In 2014 heeft BAM zich in Nederland, samen met andere grote bouwondernemingen en klanten, verbonden aan het bereiken van sectorbrede overeenstemming om de veiligheid te verbeteren door een Governance Code te ondertekenen. Daarmee beogen zij de veiligheidscultuur en -prestaties in de sector te verbeteren, de waardeketen te versterken en standaardisatie, educatie en de uitwisseling van kennis te bevorderen. BAM sloot zich ook aan bij het Zero Accidents Netwerk, dat zich richt op het bevorderen van de betrokkenheid van het management van de deelnemende ondernemingen bij het onderwerp. Bovendien was BAM in 2014 voorzitter van de werkgroep Gezondheid en Veiligheid van ENCORD, die zich richtte op delen en leren, standaardisatie van veiligheidsindicatoren en onderzoek en ontwikkeling. Tot slot heeft BAM zijn Algemene Inkoop- en Onderaannemingsvoorwaarden herzien om daar het beheer van veiligheidsprestaties door onderaannemers in op te nemen.

Gezondheid



30 — Verzuimpercentage BAM op basis van ziekte-verzuimdagen ten opzichte van beschikbare dagen



Bedrijfsgedrag

In 2014 werden in Nederland in totaal 55 gevallen van vermeende onregelmatigheden gemeld. In 18 van deze 55 gevallen werd een overtreding van de Gedragscode vastgesteld (2013: 26 van de 39; 2012: 11 van de 25). Daarbij betrof het bijvoorbeeld belangenverstrengeling, overtredingen op het gebied van gezondheid en veiligheid en niet-correcte omgang met bedrijfseigendommen of vertrouwelijke gegevens. Tegen de betrokken medewerkers zijn gepaste disciplinaire maatregelen getroffen. In 2014 zijn er geen klachten binnengekomen met betrekking tot de handel in aandelen, mensenrechten, vakbonden of duurzaamheid.

In 2014 hebben de Nederlandse media aan één specifiek incident aandacht besteed, waarbij het ging om belangenverstrengeling van een afdelingshoofd van een dochteronderneming van BAM. Ook in dit geval zijn alle relevante BAM-procedures onmiddellijk en op de juiste wijze toegepast, ruim voordat het incident in de media verscheen. Als gevolg van de procedures heeft de betreffende manager zijn baan bij BAM verloren.

In 2014 werden geen rechtszaken gevoerd vanwege concurrentie-belemmerend gedrag of kartel- of monopolistische praktijken. Daarnaast waren er geen incidenten bekend met betrekking tot corruptie of niet-naleving van wet- en regelgeving.

Overeenkomst met Building Woodworkers International (BWI)

In 2006 hebben BAM en Building and Woodworkers International (BWI) een raamovereenkomst ondertekend om de rechten van de arbeiders te bevorderen en te beschermen. Door ondertekening van de overeenkomst heeft BAM zich ertoe verplicht om het volgende te erkennen en respecteren:

- De fundamentele beginselen van de mensenrechten zoals gedefinieerd in de Universele Verklaring van de rechten van de mens;
- De IAO-verklaring inzake fundamentele beginselen en rechten op het gebied van het werk;
- De van kracht zijnde IAO-verdragen;
- De tripartite beginselverklaring van de IAO betreffende multinationale ondernemingen en sociaal beleid;
- De OESO-richtsnoeren voor multinationale ondernemingen.

In het kader van deze overeenkomst onderschrijft BAM tevens de noodzaak van eerlijke onderhandelingen met nationale vakbonden en erkent BAM dat corruptie, omkoping en concurrentiebelemmerend gedrag onaanvaardbaar zijn. BAM zet zich in voor sociale rechtvaardigheid en duurzame ontwikkeling in zijn activiteiten met handelspartners, onderaannemers en leveranciers. In dat kader werken BAM en BWI samen om de effectieve toepassing van de volgende sociale criteria te bewerkstelligen:

- Een verbod op dwangarbeid;
- Het recht op gelijkheid en diversiteit op grond van etniciteit, ras, geslacht, religie, politieke overtuiging, nationaliteit of andere onderscheidende kenmerken;
- Een verbod op kinderarbeid;

Highways Agency maakt winnaars keten-awards bekend

BAM Nuttall, de infrawerkmaatschappij van BAM in het Verenigd Koninkrijk, heeft de Highways Agency Supply Chain Award gewonnen in de categorie Gezondheid en Veiligheid.

De onderscheiding wordt uitgereikt aan leveranciers die toonaangevend zijn in hun bijdrage aan de verbetering van gezondheid en veiligheid binnen organisaties. De prijs werd op 15 januari 2014 formeel uitgereikt aan de combinatie BAM Nuttall Morgan Sindall. Zij kregen de onderscheiding voor hun inspanningen die ertoe leidden dat wegwerkers tijdens werkzaamheden aan de M62 tussen knooppunt 25 en 30 de rijbaan niet hoefden over te steken.

BAM Wegen Oost gecertificeerd op prestatieladder voor Social Return

Op dinsdag 21 januari 2014 ontving de regionale werkmaatschappij BAM Wegen Oost een certificering op de prestatieladder voor maatschappelijk rendement of PSO (Prestatieladder Sociale Ondernemen). De tool PSO biedt inzicht in de inspanningen die een bedrijf zich heeft getroost op het gebied van Social Return. Bedrijven met een PSO-erkenning leveren een bovengemiddelde bijdrage aan de werkgelegenheid van kwetsbare groepen. PSO is onder andere bedoeld om vaste banen te scheppen voor personen die tot kwetsbare groepen behoren.

OVSAAL eerste project dat trede 4 van de veiligheidsladder van ProRail bereikt

Het OVSAAL-project in Amsterdam heeft als eerste trede 4 van de veiligheidsladder van ProRail bereikt. Ongeveer 25 functionarissen en 25 bouwplaatsmedewerkers werden voor een gesprek uitgenodigd. Het kleine aantal ongevallen bij BAM is maatgevend voor de grote hoeveelheid moeite, energie en tijd die iedere BAM-medewerker aan veiligheid besteedt. Trede 4 geeft aan dat de wijze waarop de Groep zich op bouwlocaties gedraagt in belangrijke mate aan deze prestatie bijdraagt. Externe professionals van DNV Business Assurance hebben formeel bevestigd dat dit elke dag aandacht verdient. Conform de veiligheidsfilosofie van BAM 'leent OVSAAL mensen van hun thuis'.

Door een toename van het aantal reizigers in de omgeving van Amsterdam en Flevoland neemt het treinverkeer sterk toe. Project OV SAAL is erop gericht de route tussen Schiphol-Amsterdam-Almere-Lelystad te verbeteren. BAM Infra is verantwoordelijk voor ontwerp en bouw van het oostelijke deel van de zuidtak.



Ontwerp en bouw van de Nishkam High School, een school voor vervolgonderwijs met een capaciteit van 700 leerlingen in Birmingham, Verenigd Koninkrijk.
BAM Construct UK.



- Een veilige en gezonde werkomgeving;
- Het recht om vakbondsorganisaties op te richten en zich bij dergelijke organisaties aan te sluiten;
- Het recht op eerlijke beloning van medewerkers met naleving van het minimumloon;
- Het recht op gepaste arbeidsomstandigheden (werktijden, faciliteiten, opleiding en ontwikkeling, veiligheid en gezondheid).

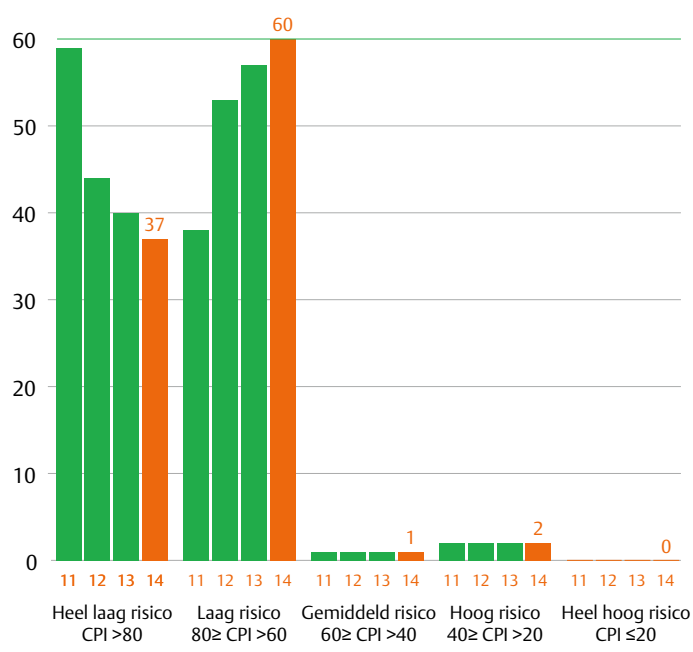
Er worden regelmatig bijeenkomsten gehouden met vertegenwoordigers van het BAM-management en de vakbonden, waaronder BWI, om de implementatie van de overeenkomst te controleren. BWI heeft bouwprojecten in Zuid-Afrika, Dubai, Tanzania en meer

recentelijk in Jordanië bezocht om de prestaties van BAM op dit gebied te controleren. Op 12 juni 2014 bracht een delegatie van BWI en de vakbondsorganisaties FNVBouw en CNV een bezoek aan de bouwlocatie van het Hazza Bin Zayed-stadion in Al Ain in de Verenigde Arabische Emiraten. Daarbij werden geen anomalieën geconstateerd op de door BWI ter sprake gebrachte gebieden. In een door FNVBouw uitgebracht verslag werd dit bevestigd en onder meer het volgende verklaard: er is een uitgebreid veiligheidsprogramma van toepassing; de keuze om voor dit BAM-project te werken is vrij; er vindt geen discriminatie in arbeid plaats; er is geen sprake van kinderarbeid; de arbeidsomstandigheden zijn fatsoenlijk; er worden vertegenwoordigers op het gebied van veiligheid

gekozen; en de arbeidsrelatie wordt vastgelegd. Onderaannemers worden geacht de arbeidsvoorwaarden na te leven die BAM aan onderaannemers oplegt. In 2015 staat een bezoek aan het BAM-project Nieuw Hoog Catherijne in Utrecht gepland.

Corruptie-index

De ngo Transparency International stelt jaarlijks een corruptie-perceptie-index (CPI) vast. Transparency International is gevestigd in Londen en richt zich op een strikte naleving van het VN-Verdrag tegen corruptie. De CPI classificeert landen op basis van het waargenomen corruptieniveau op een schaal van 0 tot 100. BAM behaalt het grootste deel van zijn omzet in landen met een corruptie-index die hoger is dan 60 (in landen met een laag tot zeer laag risico op corruptie).



31 — Omzet volgens corruptieperceptie-index
(in %)



Transparantie

Belastingstrategie

BAM streeft naar een belastingstrategie die transparant, tijdig en gebaseerd op principes is, ter ondersteuning van de algemene bedrijfsstrategie en -doelstellingen. De belastingstrategie is in overeenstemming met de Gedragscode. De Groep heeft principes vastgesteld die leidend zijn voor de belastingstrategie, en de geschiktheid ervan is beoordeeld en goedgekeurd door de raad van bestuur.

Deze principes bevatten de volgende belangrijke punten:

- Een belastingstrategie die in lijn ligt met de bedrijfsstrategie en feitelijke commerciële activiteiten en conform de Gedragscode is;
- Zorgdragen voor de volledige naleving van alle wettelijke verplichtingen voor belastingen in alle landen waarin BAM actief is;
- Proactief management van belastingzaken om ervoor te zorgen dat BAM's activiteiten conform de wet zijn;
- Vastleggen van beleid en procedures op het gebied van fiscaal risicomanagement en het verrichten van gedegen risicoanalyses voordat belastingplanningsinitiatieven worden ontplooid;
- Periodieke procesbeoordelingen om ervoor te zorgen dat controles effectief blijven en dat er geen materiële afwijkingen van geaccepteerde praktijken hebben plaatsgevonden;
- Het onderhouden van goede en open relaties met belastingautoriteiten en het zorgen voor tijdige rapportage en transparantie, zodat zij meer inzicht krijgen in BAM's processen en systemen.

Binnen dit governance raamwerk wordt het beheer van belastingzaken van de Groep en het management van belastingrisico's overgedragen aan de fiscale afdeling van de Groep, die ondersteuning krijgt van de Groep – en decentrale financiële afdelingen. In overeenstemming met BAM's belastingstrategie worden transacties tussen bedrijven binnen de Groep op zakelijke voorwaarden afgesloten. De onderlinge prijsstelling tussen bedrijven binnen de Groep is gebaseerd op reële marktvoorwaarden en de commerciële aard van de transacties.

Verslaggeving per land

Vennootschapsbelasting, belasting op lonen, socialezekerheidsbijdragen en BTW worden ook beschouwd als relevante belastingen voor de omzet die BAM genereert in de gebieden waarin het bedrijf opereert. Deze belastingen zijn voor BAM goed vergelijkbaar in Nederland, de rest van Europa en de rest van de wereld. In deze categorieën bedragen de belastingen van BAM in totaal 807,2 miljoen. In relatie tot de omzet van BAM is het verschil tussen het percentage betaalde belastingen en het omzetaandeel in Nederland het grootst. Hier is het aandeel belastingen dat BAM betaalt relatief hoog ten opzichte van de omzet.

32 — In 2014 betaalde belastingen

	Belastingen	%	Omzet	%
Nederland	349,9	48,9	2.651,8	36,3
Rest van Europa	377,2	46,7	4.219,6	57,7
Rest van de wereld	35,1	4,3	442,6	6,0
Totaal	807,2	100,0	7.314,0	100,0

In 2014 bleven de verhoudingen van de totale jaarlijkse compensatie voor de best betaalde medewerker van de organisatie ten opzichte van het gemiddelde van de totale jaarlijkse compensatie voor alle medewerkers overal hetzelfde als in 2013, behalve voor Ierland. In Ierland daalde de verhouding van zeven naar zes, wat betekent dat het gemiddelde salaris meer is gestegen dan die van de best betaalde medewerker. Verhoudingsgewijs daalde de salaristoename in Nederland, Duitsland en Ierland en steeg deze in het Verenigd Koninkrijk en België.

33 — Totale jaarlijkse compensatie per land

(Aandeel van de totale jaarlijkse compensatie voor de best betaalde medewerker van de organisatie ten opzichte van de gemiddelde totale jaarlijkse compensatie voor alle medewerkers (exclusief de best betaalde medewerker)).

	2014	2013
	Verhouding van percentage stijging	Verhouding
Nederland	-3%	13
Verenigd Koninkrijk	0%	7
België	6%	7
Duitsland	-2%	7
Ierland	-9%	6

Prestaties van de medewerkers

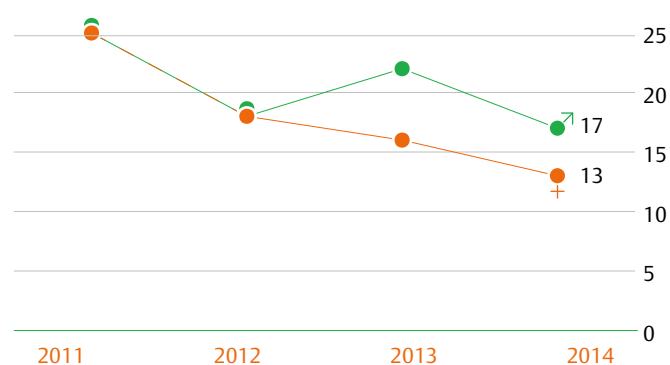
De medewerkers zijn voor BAM het belangrijkste bedrijfskapitaal. Dit lijkt in strijd te zijn met het terugdringen van het aantal banen als gevolg van het Back in shape-programma. BAM is zich bewust van deze schijnbare tegenstelling. Toch is het vanuit economisch oogpunt van belang, teneinde de prestatie van BAM te kunnen waarborgen. BAM steunt een duurzame ontwikkeling van zijn medewerkers door de betrokken personeelsleden te helpen een passende nieuwe baan te vinden. Dit is vastgelegd in een sociaal plan.

Medewerkers die boventallig zijn verklaard hebben nog een extra mogelijkheid. Het sociale plan biedt de mogelijkheid van:

1. Outplacement (hulp om van baan naar baan te gaan, medewerker ontvangt compensatie);
2. Onmiddellijke beëindiging van de arbeidsovereenkomst (medewerker ontvangt compensatie).

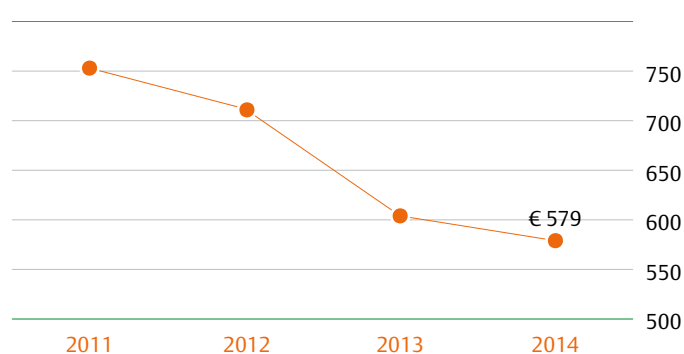
BAM's sociale kant is duidelijk zichtbaar in het plan, met name in de vangnetregeling. Als iemand bijvoorbeeld voor outplacement heeft gekozen en een nieuw arbeidscontract van zes maanden ontvangt en dit contract wordt buiten de schuld van de medewerker niet verlengd, dan kan hij of zij terugvallen op het mobiliteitsproces van BAM. Het vangnet houdt in dat een medewerker eerst hulp krijgt bij het vinden van een nieuwe baan. Indien dat niet lukt, krijgt hij of zij financiële compensatie. De duur van deze vangnetregeling is maximaal 24 maanden.

Het actieve aspect houdt in dat van beide partijen, dus van zowel de werkgever als de werknemer, een proactieve instelling wordt verwacht. Dit element ontbrak in het vorige sociale plan. Dit aspect komt met name tot uiting in het werk-naar-werk programma, waar beide partijen een rol spelen en wat inhoudt dat medewerkers die boventallig zijn verklaard hulp krijgen bij het vinden van een nieuwe uitdaging. BAM heeft hiervoor BAM Link opgezet, het mobiliteitscentrum van BAM, waar mensen een persoonlijke mobiliteitsadviseur krijgen toegewezen die hen helpt bij het vinden van een nieuwe baan, hetzij bij BAM, hetzij buiten de organisatie. BAM richt zich nu meer dan voorheen op dit proces en dat betekent een enorme investering in tijd, geld en energie. Een actieve houding van de medewerker die boventallig is verklaard wordt hierbij altijd beloofd.



34 — Gemiddeld aantal opleidingsuren per medewerker

(in uren)



35 — Gemiddelde opleidingsuitgaven per medewerker

(in € 1,-)



Diversiteit en gelijke kansen

Het was een van de doelen van BAM om voor eind 2014 vijf vrouwen te hebben aangesteld in het senior management. In 2014 had BAM één vrouw benoemd als lid van de Raad van Commissarissen en tevens vrouwen aangesteld als CFO, als directeur ICT, als directeur Human Resources, als directeur Human Resources van BAM Infra Nederland en als financieel directeur van Interbuild.

36 — Verhouding tussen het aantal mannen en vrouwen per categorie in 2014

(in %)

	Senior management	Midden-management	Operationeel personeel
	4	8	16
	96	92	84

37 — Uitsplitsing van medewerkers naar leeftijdsgroep

(in %)

Leeftijdsgroep	2014	2013
<20	1	1
20-29	14	14
30-39	25	25
40-49	28	28
50-59	24	24
60 ≥	8	8

Het percentage vrouwelijke medewerkers steeg of bleef gelijk in alle thuislanden.

38 — Vrouwelijke medewerkers per regio

(in %)

	2014	2013
Nederland	11	11
Verenigd Koninkrijk	22	21
België	11	10
Duitsland	21	20
Ierland	24	17
Rest van de wereld	4	4

39 — Verdeling tussen mannen en vrouwen per type arbeidscontract

(in %)

	2014	2013	2014	2013
Fulltime	96	96	56	56
Parttime	4	4	44	44

40 — Verdeling tussen mannen en vrouwen per aanstellingsvorm in 2014

(in %)

	Vast contract	Tijdelijk contract
	13	1
	75	11
Totaal	88	12

Lokale gemeenschappen

In 2014 werden in 43 procent van de activiteiten van BAM programma's voor lokale gemeenschappen toegepast, waarmee de impact van een bouwproject op de lokale omgeving wordt gemeten en beheerd. Deze initiatieven waren onderdeel van bestaande programma's, zoals het Considerate Constructors Scheme (CCS), Bewuste Bouwers en Making TIME for Communities, evenals unieke initiatieven van omgevingsmanagers met betrekking tot projecten en locatiegebonden sponsoring en liefdadigheid.

Considerate Constructors Scheme

CCS bevordert goede communicatie met de lokale gemeenschap en professioneel gedrag op bouwplaatsen. Zowel BAM Construct UK als BAM Nuttall in het Verenigd Koninkrijk zijn leden van het CCS. In het CCS geregistreerde bouwplaatsen worden gemonitord om ervoor te zorgen dat ze voldoen aan de 'Code of Considerate Practice' die is ontwikkeld om goede praktijken (die verder gaan dan wat wettelijk wordt vereist) te bevorderen.

Bewuste Bouwers

Op basis van het succes van de Britse regeling werd in 2009 in Nederland door een groep ondernemingen, waaronder BAM, het initiatief 'Bewuste Bouwers' gestart. Na vijf jaar besloot Bewuste Bouwers om BAM te betrekken bij de verdere uitrol van het initiatief. In 2014 werden in Nederland 82 bouwplaatsen geregistreerd (2013: ook 82).

Making TIME for Communities

BAM Construct UK heeft opnieuw gerichte inspanningen verricht op het gebied van sociale vraagstukken die zijn aangemerkt in de Making TIME for Communities'-strategie. In 2014 vielen de gemeenschapsprogramma's van BAM Construct UK opnieuw in de prijzen. Het bedrijf won namelijk een BITC National Big Tick Award voor onderwijs.

BAM Construct UK gebruikt het London Benchmarking Model om zijn investeringen in de gemeenschap te meten. Volgens schattingen van BAM is in 2014 90 procent van alle gemeenschapsactiviteiten gemonitord en een geldelijke waarde toegekend. In 2014 is voor een bedrag van € 824.933 aan gemeenschapsactiviteiten uitgevoerd, die ten goede kwamen aan 17.326 personen.

Leveranciersprestaties

BAM maakt gebruik van een tool om de prestaties van leveranciers te meten. Tijdens de projectvoorbereiding, -implementatie en -follow-up toetst BAM met behulp van de tool leveranciers op basis van de thema's veiligheid, kwaliteit, totale kosten, logistiek en engineering en proces. Werkmaatschappijen hebben de mogelijkheid om specifieke criteria toe te voegen. Op een schaal van 1 tot 4 moet elke leverancier ten minste een 3 scoren voor elke criterium. In 2014 werden in totaal 5.372 metingen van de prestaties van leveranciers uitgevoerd.

In 2014 heeft BAM bijna 1600 van zijn grote leveranciers in Nederland benaderd met het verzoek om een berekening van hun CO₂-uitstoot te maken, om ze hierbij te helpen en om voorstellen te doen over hoe ze hun uitstoot kunnen verminderen.

Impact op leveranciers

Leveranciers zijn een van BAM's vijf belangrijke stakeholdergroepen. Zij voegen waarde toe voor BAM vanwege hun plek in de waardeketen. Andersom dient werken voor BAM ook waarde toe te voegen aan de leveranciers. In theorie zou het onderhouden van een duurzame relatie met BAM positieve gevolgen moeten hebben voor de leveranciers.

Met behulp van een enquête onder zijn grootste leveranciers heeft BAM geprobeerd zijn impact op de prestaties van leveranciers op

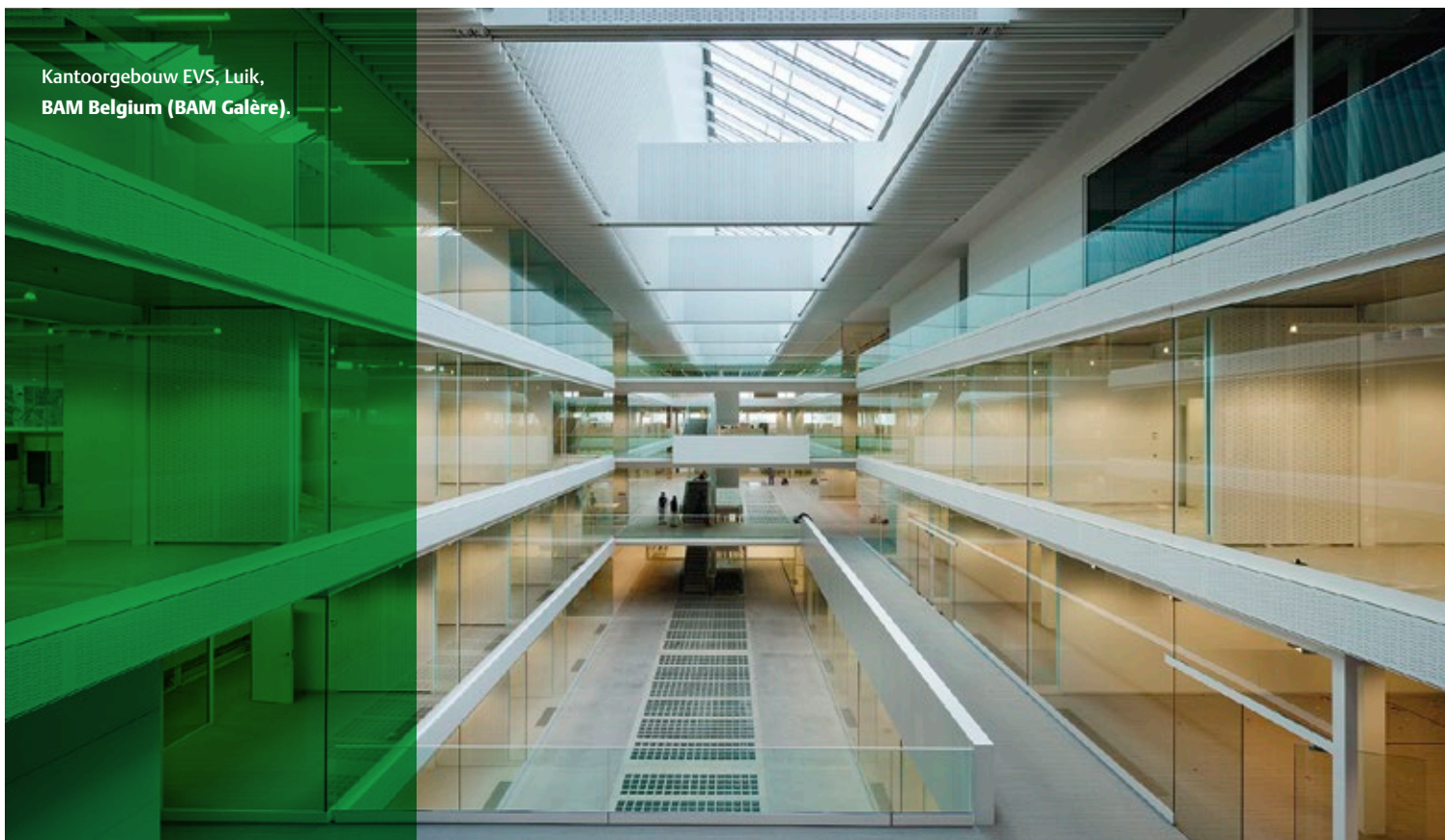
relevante gebieden te meten. Zo werden leveranciers gevraagd in hoeverre hun werkzaamheden met en voor BAM hebben geleid tot een grotere veiligheid en minder energieverbruik. BAM zal de resultaten gebruiken om meer focus aan te brengen in het proces van waardecreatie met de leveranciers.

41 — BAM's impact op leveranciers

(in %)

		Negatieve impact	Neutraal	Positieve impact
1	Veiligheid 	5	47	48
2	Toepassing van proces-innovaties	8	46	46
3	Emissies	3	54	43
4	Arbeidsomstandigheden	4	57	39
5	Toepassing van product-innovaties	4	59	37
6	Energie	3	62	35
7	Scheppen van banen	12	57	31
8	Financiële resultaten	18	54	28
9	Lokale gemeenschappen	3	71	26
10	Afval	7	75	18

Kantoorgebouw EVS, Luik,
BAM Belgium (BAM Galère).



BAM toonaangevende circulaire bouwpartner in Amsterdam

Op 6 maart 2014 ondertekenden BAM en zes andere partijen in de bouwketen een intentieverklaring met de gemeente Amsterdam om waardeketens duurzamer te maken. De partijen willen samenwerken om de cyclus van grondstoffen in sloop-, renovatie- en nieuwbouwprojecten te vervolmaken. Het initiatief past in het streven van de gemeente en BAM om tot een 'circulaire economie' te komen waarin het verbruik van grondstoffen en energie tot een minimum wordt teruggebracht.

Stakeholder interview

Howard Richings

Hoofd vastgoedbeheer, Royal National Lifeboat Institution

'De waarde van vroegtijdige betrokkenheid is dat het de eerste keer gelijk goed is'

De Koninklijke Britse reddingsdienst RNLI redt levens op zee. De reddingsboten zijn 24-uur per dag stand-by voor het opsporen en redden van drenkelingen in de zeeën rond het Verenigd Koninkrijk en Ierland. Ook zijn 's zomers op meer dan tweehonderd stranden strandwachten aanwezig en geeft RNLI internationaal trainingen en advies om verdrinking te voorkomen. Met hun reddingsboten, strandwachten, veiligheidsadviezen en operaties bij overstromingen, is RNLI gericht op het redden van levens wereldwijd.

Hoe ziet u de bouwsector over tien jaar?
'Het is makkelijker om terug te kijken en te zien wat is veranderd in de afgelopen veertig jaar die ik werkzaam ben geweest in de bouwsector. Vooruitkijkend zie ik geen grote veranderingen in het soort waterbouwkundige projecten dat wij uitvoeren, maar er lijkt in de bouw een trend waarneembaar dat zowel aannemers en ontwerp bureaus zich groeperen in steeds grotere concerns. Ik denk dat deze ontwikkeling zich niet kan blijven voortzetten door verlies aan concurrentiekracht. In de toekomst zullen deze grotere groepen

zich opsplitsen en zullen we een aantal kleinere bedrijven weer in het spelveld terugzien.'

In welke fase van de waardeketen voegt BAM naar uw mening de meeste waarde toe?

'Early involvement – vroegtijdige betrokkenheid – biedt zekerheid dat als we een project opzetten, het hele team – namelijk de ontwerper, de aannemer en de opdrachtgever – vanaf het begin stadium betrokken zijn. Dit is precies hoe BAM de projecten voor ons uitvoert. Voor ons ligt de waarde om de aannemer zo vroeg mogelijk te betrekken erin, dat het gelijk goed gebeurt en dat wij onnodige veranderingen minimaliseren.'

Hoe kan BAM partners in de waardeketen overhalen een nog duurzamere aanpak tot stand te brengen?

'In algemene termen zou duurzame bedrijfsvoering de meest economische manier moeten zijn om zaken tot stand te brengen. Deze eenvoudige filosofie moet nog worden doorgevoerd bij specifieke bouw- of infraprojecten, maar ik vermoed dat in de toekomst de toepassing van levensduurkosten zal uitwijzen dat het

noodzakelijk is dat wij duurzaam opereren. Wereldwijd is er een groeiend tekort aan grondstoffen en recycling wordt steeds belangrijker. De RNLI is volledig toegewijd aan het werken op een duurzame manier, hoewel dat waarschijnlijk betekent dat wij geringe extra kosten maken. Zolang we kunnen aantonen dat het project dat wordt uitgevoerd door onze aannemers, de meeste waarde oplevert, is dat prima.'

In welk opzicht kunnen partners bijdragen aan een meer duurzame benadering?

'Het aangaan van partnerschappen helpt zeker. De projecten die we uitvoeren met BAM zijn gebaseerd op de ontwikkeling van een partnerschap die wij in de vroege jaren 2000 met twee aannemers, twee ontwerpers en onze belangrijkste onderaannemers hebben opgezet. We hebben dat partnerschap over een periode van vijf jaar ontwikkeld en nu is het gewoon de manier waarop wij werken. Als je dat terugvertaalt naar duurzaamheid, dan maken partnerschappen het makkelijker om alle partijen – van de ontwerper tot de aannemer – te overtuigen dat een duurzame aanpak de juiste weg is.'

Met de ontwikkeling van LEAB (Lage Energie Asphalt Beton) biedt BAM een innovatieve techniek die bijdraagt aan het verbeteren van de leefomgeving. LEAB wordt geproduceerd bij een lagere temperatuur (100 in plaats van 160 graden Celcius), waardoor 30 tot 40 procent minder energie verbruikt hoeft te worden en 30 procent minder CO₂ wordt uitgestoten. Daarnaast bestaat het mengsel voor 60 procent uit gerecycled asphalt, dat op zijn beurt weer geheel recyclebaar is. Inmiddels is meer dan 250.000 ton LEAB verwerkt in ruim 150 infraprojecten, waarvan 118.000 ton in 2014.

BAM Infra (BAM Wegen).



4.3 Milieuprestaties

42 — Ambitie: De verantwoordelijkheid met het oog op toekomstige generaties erkennen

Doelstellingen	Prestaties in 2014	Voortgang
MVO volledig in de dagelijkse activiteiten integreren		
 - Om de totale CO ₂ -emissies tegen 2015 met 15 procent te verminderen (op basis van de emissies in 2009), rekening houdend met de omzet en het type projecten.	- BAM heeft de CO ₂ -emissies teruggebracht van 277 kiloton in 2009 naar 242 kiloton in 2014, een daling van 13 procent.	●
 - Om te worden opgenomen in de A-list van de CDP Climate Performance Leadership Index.	- In 2014 is BAM opgenomen in de A-list van de CDP Climate Performance Leadership Index.	●
 - Om het totale bouw- en kantoorafval van BAM tegen 2015 met 15 procent te verlagen (op basis van het volume van 2009), rekening houdend met de omzet en de aard van de projecten.	- BAM heeft de hoeveelheid bouw- en kantoorafval teruggebracht van 574 kiloton in 2009 naar 182 kiloton in 2014, een daling van 68 procent.	●
 - Om het scheidingspercentage van bouwafval van BAM tegen 2015 met 25 procent te verhogen (ten opzichte van de volumes van 2009), rekening houdend met de omzet en de aard van de projecten.	- BAM heeft het scheidingspercentage van bouwafval verhoogd van 18 procent in 2009 naar 33 procent in 2014, een toename van 83 procent.	●

BAM Nuttall helpt vogelstand met hout

BAM Nuttall helpt de lokale vogelstand door ongewenst hout te hergebruiken in vogelkastjes. Het hout werd oorspronkelijk gebruikt als schappen en betimmering in containers, maar zodra het werk was voltooid waren de planken niet meer nodig. Normaal gesproken werden de planken verwerkt en gerecycled, maar medewerkers van BAM Nuttall wilden deze gebruiken ten behoeve van mensen en dieren dicht bij huis. Sommige vogelkastjes werden verkocht om geld in te zamelen voor de Wildlife Trust terwijl andere in natuurreservaten van de Wildlife Trust werden gebruikt om het aantal nestlocaties van vogels uit te breiden.

BAM Utiliteitsbouw voltooit tankstation voor waterstof

Op 3 september 2014 verrichtte de staatssecretaris voor Infrastructuur en Milieu de officiële opening van het tankstation voor waterstof in Rhoon, ten zuiden van Rotterdam. Dit tankstation is onderdeel van een samenwerkingsproject tussen Nederland, Denemarken, Zweden en Frankrijk en is een van de eerste plaatsen in Nederland waar waterstof kan worden getankt. Hiermee draagt het station bij aan de verdere ontwikkeling van voertuigen die op waterstof rijden. Rijden op waterstof en elektriciteit draagt aanzienlijk bij aan een daling van CO₂-uitstoot en daarmee aan duurzame mobiliteit.

BAM Deutschland doet mee aan EU-onderzoek naar energiezuinige gebouwen

De Duitse werkmaatschappij BAM Deutschland neemt deel aan het Europese onderzoeksproject eeEmbedded. Dit project is bedoeld om de samenwerking tussen de verschillende spelers bij de verwezenlijking van duurzame gebouwen te bevorderen. De Europese Richtlijn 2010/31/EU betreffende energieprestaties van gebouwen heeft als doelstelling dat nieuwe gebouwen in 2020 'bijna-energie-neutrale gebouwen' zijn. Het potentieel van energieneutrale buurtontwikkelingen en de verzoeken om duurzame ontwerpen en evaluaties conform de systemen voor duurzaamheidscertificering hebben tot een holistischer en meer geïntegreerde benadering geleid. Ter ondersteuning van de samenwerking wordt een Virtual Design Laboratory (VDL) ontwikkeld.

BAM Infratechniek Mobiliteit bouwt Tesla superchargers

BAM Infratechniek Mobiliteit is momenteel de voorkeursinstallatiepartner van Tesla Motors in Nederland. Eind 2013 begon BAM met de installatie van zogenaamde 'superchargers' in Nederland. Bij superchargers van Tesla kunnen automobilisten hun auto snel opladen: tot 80 procent in ongeveer 35 minuten.

In totaal heeft BAM vier openbare locaties voor Tesla gebouwd, elk voorzien van acht oplaadpunten, en twee particuliere locaties. De openbare locaties in Nederland worden heel vaak gebruikt. Zo was de locatie in Oosterhout tijdens de opening voor korte tijd de meest gebruikte locatie ter wereld. Voor 2015 staat een aantal andere locaties gepland.

Verbeterpunten voor BAM

Over het algemeen gesproken stoot BAM broeikasgassen uit vanwege de aard van zijn activiteiten. De productie van asfalt is een van BAM's meest CO₂-intensieve activiteiten. BAM kan de emissies van de asfaltfabrieken verder terugdringen door meer laag-energie-asfaltbeton (LEAB) te produceren, waar momenteel meer interesse voor nodig is in de markt, met name onder overheidsklanten.

In een circulaire economie wordt 100 procent van de materialen hergebruikt. In 2014 heeft BAM 88,6 procent van zijn afval als constructie-materiaal kunnen hergebruiken, een toename van 2,1 procent ten opzichte van 2013. Voor 11,4 procent van het afval van BAM geldt dat dit nuttiger kan worden verwerkt dan het te storten of te verbranden.

Energie

Het totale energieverbruik van BAM was in 2014 3.410 terajoule (TJ) (2013: 3.730 TJ). De energie-intensiteit, op basis van TJ per miljoen euro aan omzet, was in 2014 0,47 TJ / miljoen €.

BAM is van mening dat bepaalde maatregelen voor energie-efficiëntie, zoals het gebruik van groene stroom, de installatie van bewegingssensoren voor lichtbronnen en het gebruik van spaarlampen, positieve gevolgen hebben voor de energie-intensiteit van zijn gebouwen. In 2014 verbruikte BAM 122 kWh per vierkante meter in zijn bedrijfsgebouwen in Nederland (2013: 132kWh).

Transport

Het totale huidige wagenpark van BAM in Nederland bestaat uit 91,3 procent auto's met een A- of B-label, tegen 88,2 procent in 2013. BAM gebruikt ook elektrische voertuigen om het brandstofverbruik, de CO₂-uitstoot en de luchtvervuiling te verminderen. In 2014 werd meer dan 880.000 kilometer gereden met de volledig elektrische voertuigen en de plug-in hybride-auto's van de Groep.

Chronologisch overzicht van duurzaamheidsinitiatieven

Woonstoren 100 Hoog (AM en BAM Woningbouw) winnaar FSC Keten Award 2013

BAM tekent Green Deal 'Samenwerken aan transparantie van natuurlijk en sociaal kapitaal' om impact op de natuur en het welzijn van mensen zichtbaar te maken

Rijkswaterstaat stemt in met toepassing LEAB als gelijkwaardig alternatief conventionele asfaltmengsels; doorbraak voor Laag Energie Asfalt Beton in binnen- en buitenland

Civiele werkzaamheden voor de bouw van een tweede productielijn voor de Holcim-cementfabriek in Tuban, Oost-Java, Indonesië. De tweede lijn is identiek aan de eerste productielijn, waarvoor BAM eveneens zo'n negentig gebouwen en objecten realiseerde, variërend van ondersteuningsconstructies (tot 120 meter hoog) voor de procesinstallaties tot elektriciteitsgebouwen en zes cementsilo's.

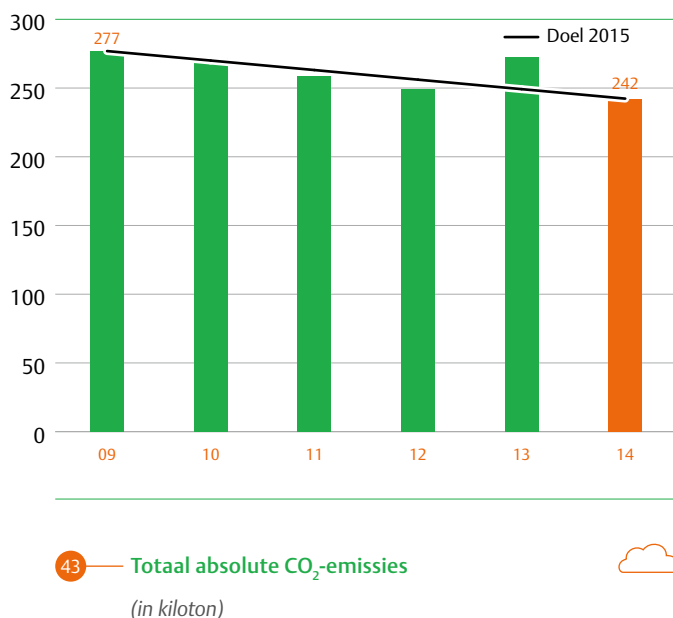
BAM International.



Emissies

De CO₂-voetafdruk van BAM over 2014 is berekend op basis van het energieverbruik van alle werkmaatschappijen wereldwijd, als gevolg van directe en indirecte CO₂-emissies uit bedrijfsactiviteiten. De reductiedoelstelling van de Groep voor 2015 is 15 procent ten opzichte van 2009. In 2014 stootte BAM 242 kiloton CO₂ uit (2013: 272 kiloton). In absolute termen nam de CO₂-voetafdruk van BAM met 11 procent af ten opzichte van 2013 (272 kiloton CO₂) en met 13 procent ten opzichte van 2009 (277 kiloton CO₂). De CO₂-intensiteit, op basis van CO₂-emissies per omzet, nam af met 1 procent tot 33,0 ton CO₂ per miljoen euro (2009: 33,3 ton CO₂ / miljoen euro).

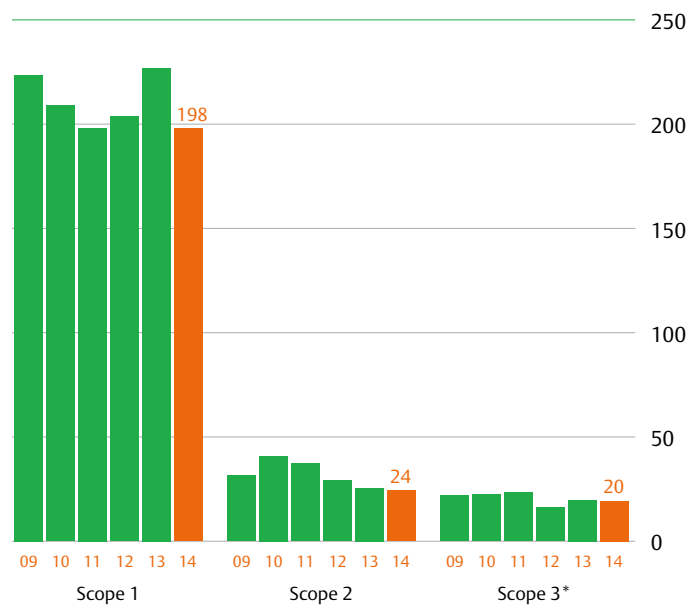
De CO₂-emissie-intensiteit van de kantoorgebouwen van BAM in Nederland is 13,7 kg CO₂ per vierkante meter (2013: 17,3).



In het Greenhouse Gas Protocol worden drie zogenoemde scopes onderscheiden, namelijk: emissies die direct het gevolg zijn van BAM's activiteiten (scope 1), indirecte emissies als gevolg van van het elektriciteitsnet afgenomen elektriciteit, verwarming en koeling (scope 2), en indirecte emissies in BAM's waardeketen (scope 3). De CO₂-uitstoot van scope 1 vertegenwoordigt 82 procent van de totale CO₂-uitstoot van BAM.

BAM Nuttall ondertekent handvest voor keringen bij overstromingen

BAM Nuttall heeft zich door ondertekening van een handvest verbonden tot het boeken van uitstekende resultaten over vier jaar voor mensen, gemeenschappen en het milieu in projecten voor het Europees Milieuagentschap met betrekking tot overstroming en kusterosie. Het Kaderpartnerschap is begonnen aan het Herstelprogramma 2014 dat is opgezet om schade te herstellen die de winteroverstromingen door het gehele Verenigd Koninkrijk hebben veroorzaakt. Kwaliteitsinfrastructuur is essentieel voor onze dagelijkse werkzaamheden. De Britse overheid heeft prioriteit gegeven aan uitgaven aan waterkeringen en heeft al £2,4 miljard toegezegd voor de periode waarop het Kaderpartnerschap betrekking heeft. Deze waterkeringen hebben in 2014 ongeveer 1,4 miljoen panden beschermd tijdens extreme weersomstandigheden. Het handvest werd namens het team van de combinatie BAM Nuttall - Mott MacDonald ondertekend. BAM Nuttall heeft zich verbonden tot een reeks doelen voor samenwerking en duurzaamheid met betrekking tot mensen, opdrachtgevers en aanpak.



- * • Vlieguren door medewerkers;
• Autoreizen met privéauto's door medewerkers;
• Woon-werkverkeer en zakenreizen door medewerkers.

44 — CO₂-emissies per scope 1, 2 en 3 (in kiloton)

BAM Techniek en YARD ENERGY Group ontwikkelen Windpark Netterden-Azewijn

BAM krijgt keurmerk Veilig en duurzaam op Weg

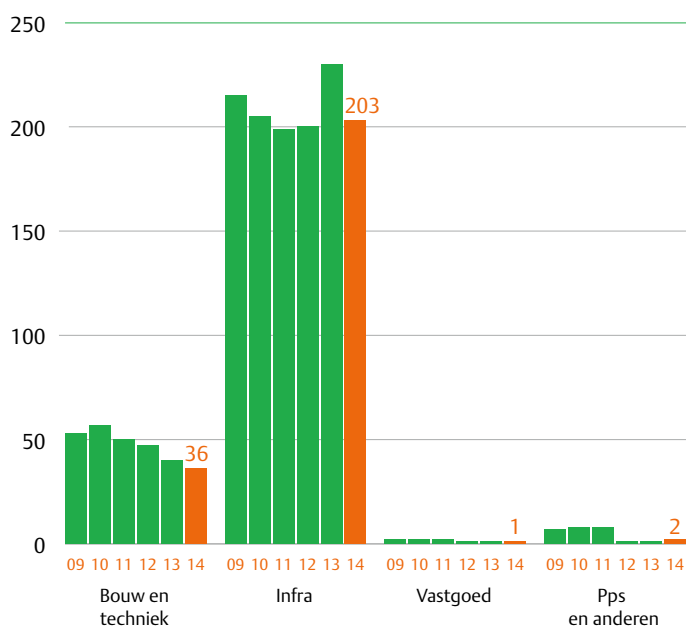
Apenheul tekent contract met zeventien preferred suppliers; duurzame afspraken op gebied van techniek, onderhoud en bouw

10
april

5
mei

27
juni

De CO₂-voetafdruk en de CO₂-intensiteit van BAM zijn voor een belangrijk deel afhankelijk van de aard, de fase en de locatie van projecten binnen het verslagjaar. In 2014 was de sector Infra verantwoordelijk voor 84 procent van de totale CO₂-emissies van BAM. De energievereiste per miljoen euro omzet van infrawerken is veel hoger dan die van Bouw en techniek. In 2014 was de omzet in euro van de sector Infra 54 procent, vergeleken met 47 procent in 2009. Met andere woorden: in 2014 genereerde BAM meer omzet met energie-intensieve projecten. Desalniettemin slaagde BAM erin om zowel zijn absolute (-13 procent) als zijn relatieve emissies (-1 procent) terug te dringen ten opzichte van 2009.



45 — CO₂-emissies per sector

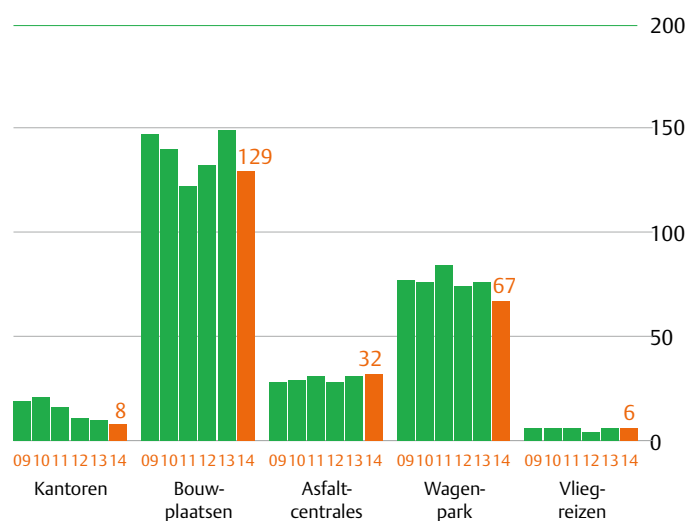
(in kiloton)

Binnen de sector Infra hebben de activiteiten van BAM buiten de thuismarkten de hoogste energie-intensiteit. De afname van de absolute emissies is met name te danken aan de voltooiing van energie-intensieve projecten buiten de thuismarkten van BAM. Ook zijn de emissies van het wagenpark van BAM aanzienlijk gedaald.

Het wagenpark nam 28 procent van de totale emissies voor zijn rekening, een daling met 14 procent ten opzichte van 2013. Deze daling van het brandstofverbruik vloeit voort uit een vermindering

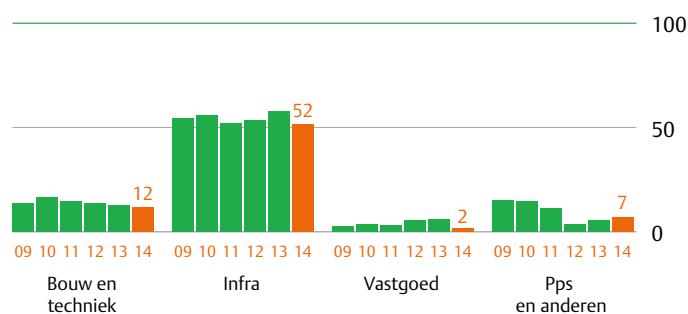
van het aantal geleaste voertuigen, een toename van het aantal brandstof-efficiënte auto's en de voortzetting van programma's voor brandstof-efficiënt rijgedrag. Andere zaken die kunnen bijdragen aan veranderingen in de CO₂-voetafdruk van BAM zijn:

- Voortdurende verbeteringen aan het rapportageproces en rapportagemethoden sinds 2009;
- Weersomstandigheden (relatief mild in 2014);
- Andere uitstootverminderende initiatieven.



46 — CO₂-emissies per bron

(in kiloton)



47 — CO₂-emissie-intensiteit per sector

(in ton per € 1 miljoen omzet)

BAM Woningbouw levert prototypen voor energieneutrale woning op

De Nederlandse werkmaatschappij BAM Woningbouw heeft de eerste twee prototypen opgeleverd voor een industrieel gerenoveerde, energieneutrale woning, deels op basis van BIM. Deze prototypen maken deel uit van De Stroomversnelling, een programma voor de renovatie van 111.000 woningen tot energieneutrale woningen met gelijke woonkosten. Het betreft een initiatief van acht woningcorporaties en de bouwbedrijven BAM, VolkerWessels, Ballast Nedom en Dura Vermeer. De renovatie wordt uitgevoerd op basis van een volledig elektrische en goed geïsoleerde woning, waaruit de gasinstallatie wordt verwijderd. Alle benodigde elektriciteit wordt opgewekt via zonnepanelen op het dak. Dit biedt de zekerheid dat de totale opgewekte jaarlijkse hoeveelheid elektriciteit groter is dan het jaarlijks elektriciteitsverbruik. De financiële besparingen die de opwekking van groene energie oplevert, vloeien terug naar de woningcorporaties. De huurders betalen een huurprijs waarin alles is inbegrepen, terwijl hun woonkosten gelijk blijven aan het niveau van vóór de renovatie.



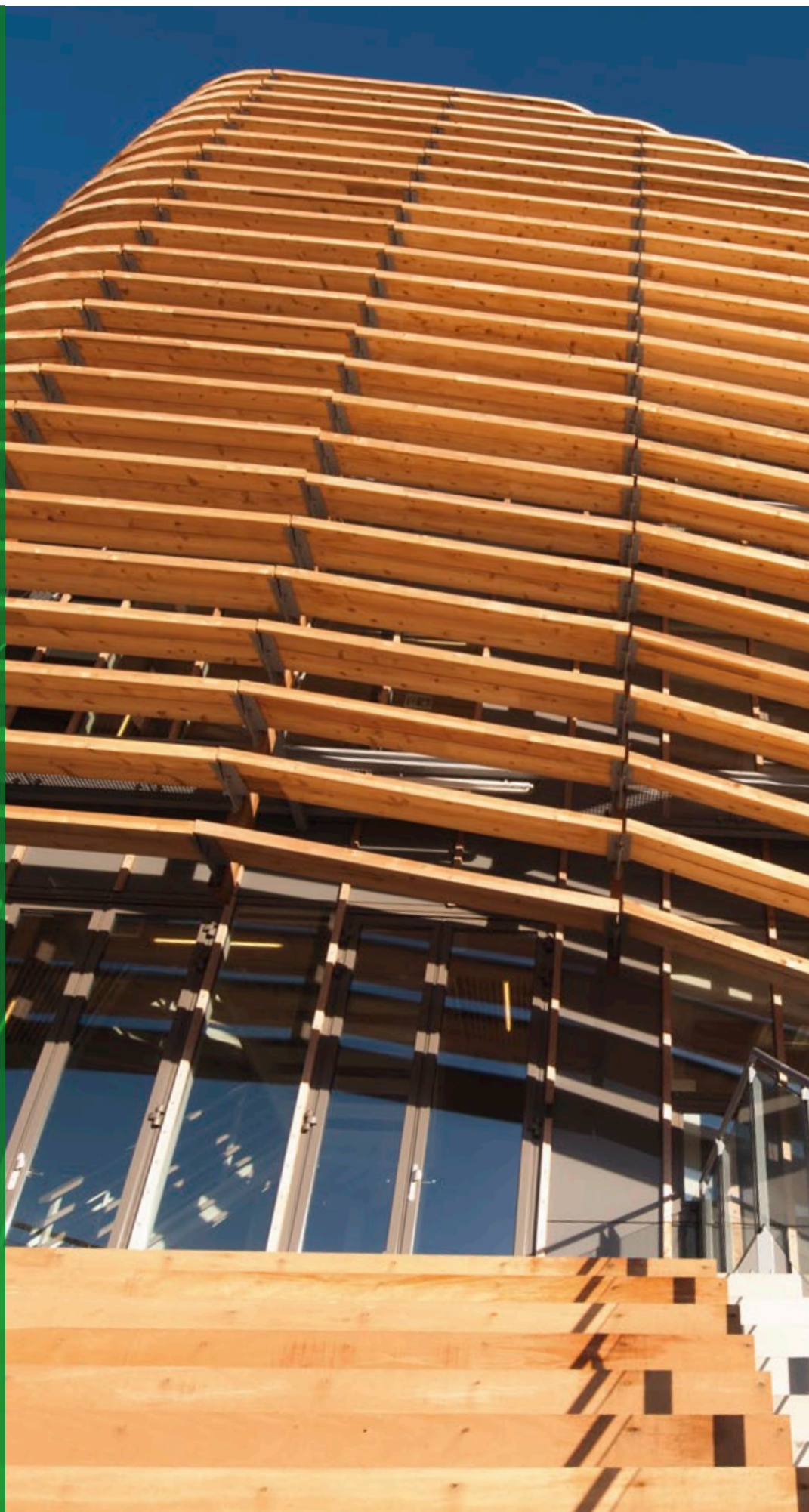
De grootste impact van de activiteiten van BAM in de sector Bouw en techniek op de klimaatverandering vindt plaats tijdens de gebruiksfase van zijn producten. In 2014 kwam 16 procent van de opbrengsten van BAM, circa € 1,2 miljard, uit projecten die geregistreerd waren bij externe beoordelingsorganisaties voor 'groene' of duurzame bouw, zoals het Leadership in Energy and Environmental Design-programma (LEED) van de US Green Building Council, het Britse Building Research Establishment Environmental Assessment Method (BREEAM), de Duitse Passivhaus-standaarden en andere objectieve, externe standaarden of van BAM's 'groene producten' voor in bouwwerken, zoals LEAB of Modulogreen.

BAM heeft voor zijn acties om de CO₂-emissies terug te dringen en de bedrijfsrisico's van klimaatverandering te beperken een positie op de A-list van de CDP Climate Performance Leadership Index 2014 gekregen. De index is op verzoek van 767 beleggers, die meer dan een derde van het wereldwijd geïnvesteerde vermogen vertegenwoordigen, ontwikkeld door CDP, de internationale ngo die duurzame economieën bevordert. Door meer dan 2000 beursgenoteerde ondernemingen verstrekte informatie wordt onafhankelijk getoetst aan de scoremethode van CDP en dienovereenkomstig gerangschikt. BAM heeft een A-ranking voor klimaatprestaties ontvangen en daarmee een positie op deze mondiale ranglijst voor de inspanningen van ondernemingen om klimaatverandering te beperken verworven. Sinds 2012 is BAM een van de leiders op het gebied van transparantie inzake klimaatverandering. Slechts enkele van deze ondernemingen laten eveneens betere klimaatprestaties zien. In 2014 behoorde BAM tot de best presterende ondernemingen.





Uitbreiding WaterCampus Leeuwarden,
het fysieke knooppunt van de
Nederlandse watertechnologiesector.
De WaterCampus stimuleert samenwerking
tussen (inter)nationale bedrijven,
kennisinstituten en overheden op het
gebied van de watertechnologiesector.
Architect: GEAR.
BAM Bouw en Vastgoed.



Afval

BAM's afval bestaat uit afgravingsafval, sloopafval, bouwafval en kantoorafval. BAM focust zich op bouw- en kantoorafval als indicatoren van de operationele prestaties, omdat dit afval voortkomt uit BAM's eigen werkzaamheden. Al het bouw- en kantoorafval wordt namens BAM in eerste instantie naar zijn bouwplaatsen en kantoren gebracht, in tegenstelling tot afgravings- en sloopafval. Het afgravings- en sloopafval bevindt zich al op BAM's bouwplaatsen voordat BAM een project aanneemt. BAM beschouwt dit daarom als niet relevant voor zijn operationele prestaties of als duurzaamheidsindicator; het is met name een onderdeel van het bedrijfsmodel van BAM om het afval zo efficiënt mogelijk van zijn bouwplaatsen te verwijderen.

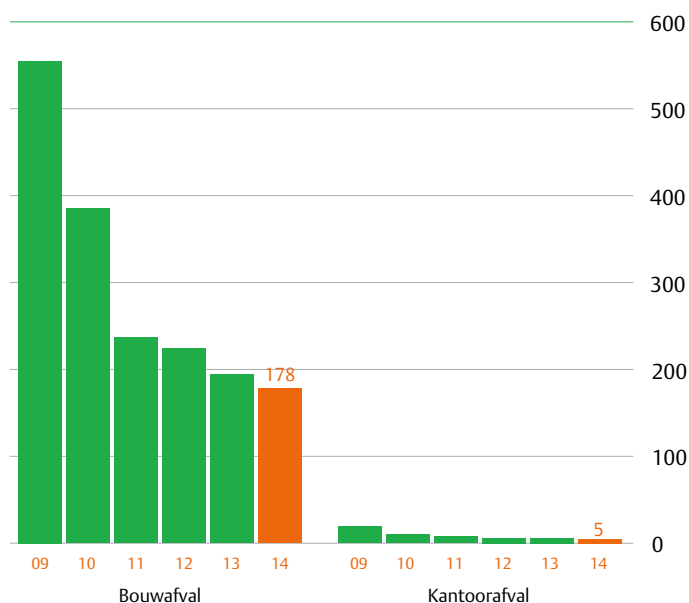
Net als bij de CO₂-emissies zijn trends in de hoeveelheid afgevoerd afval sterk afhankelijk van de fase en het type van een project. Met name bij de infrabedrijven kunnen hierdoor grote verschillen ontstaan. Het is echter nog steeds een uitdaging om de relatie tussen BAM's omzet, het type activiteit en de productie van afval te begrijpen.

De hoeveelheid bouw- en kantoorafval van de Groep is met 9 procent gedaald ten opzichte van 2013, van 200 kiloton tot 182 kiloton, en met 68 procent ten opzichte van 2009 (574 kiloton). Dit overstijgt BAM's ambitie uit 2009 om 15 procent minder afval te produceren.

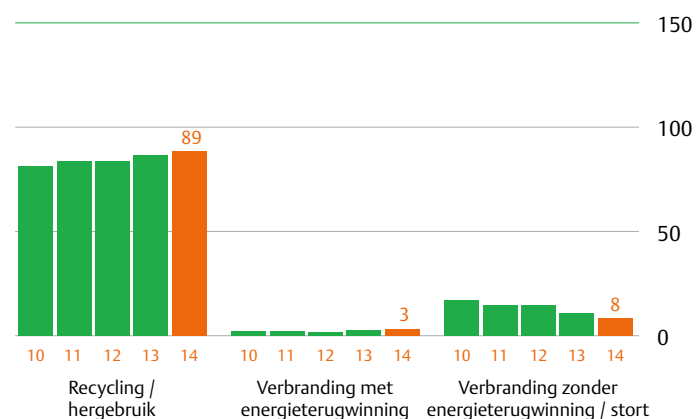
De toepassing van meer accurate conversiefactoren in het Verenigd Koninkrijk heeft een grote bijdrage geleverd aan de vermindering van het bouwafval. Waste & Resources Action Programme (WRAP) heeft geüpdatete conversiefactoren voor volume-naar-massa van afval gepubliceerd, waardoor het berekende gewicht significant lager is.

Daarnaast is meer efficiëntie bereikt in BAM's processen door prefabricatie, waarbij minder afval geproduceerd wordt op bouwplaatsen.

Om een passende vorm van recycling te stimuleren heeft BAM zich ten doel gesteld om de scheiding van bouwafval te verbeteren. In 2014 werd 33 procent van het in Nederland geproduceerde bouwafval van de Groep gescheiden, tegen 18 procent in 2009 (verbetering met 83 procent). De scheiding van bouw- en sloopafval is elk jaar toegenomen van 47 procent in 2009 tot 80 procent in 2014, indien bouwpuin dat dient als potentieel bouw materiaal wordt beschouwd als een aparte afvalstroom. De verwijdering van bouw en sloopafval laat ieder jaar een daling zien. BAM's inspanningen om op de bouwplaats afval te scheiden hebben geleid tot verbeterde prestaties. In 2014 werden grote hoeveelheden hout, metaal en karton afzonderlijk afgevoerd. Een proactieve aanpak van projectmanagers om deze materialen te scheiden heeft geleid tot een significante toename van het scheidingspercentage.



48 — Afvalproductie per bron
(in kiloton)



49 — Afvalproductie per bestemming
(in %)



CDP erkent BAM als koploper voor inspanningen tegen klimaatverandering

Groot-onderhoud stimuleert interactie tussen bewoners van Tilburgse wijk Zorgvlied

Nieuwe rekenmethodiek maakt maatschappelijke baten LEAB inzichtelijk

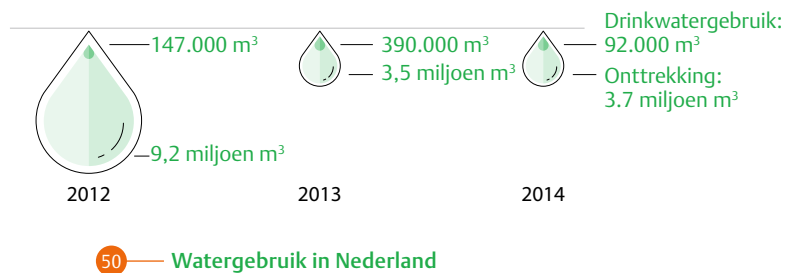
BAM opgenomen in CDP Global Water Report 2014

De beschikbaarheid van water vormt een strategisch risico voor een groot en nog steeds stijgend aantal bedrijven. De strijd om schaarse waterbronnen is een belangrijke oorzaak van bedrijfsontwikling, merkschade en verlies van gebruikslicenties. Watergebrek of onvoldoende water van de juiste kwaliteit kan de productie aantasten of zelfs halveren. Bedrijven die geen toegang tot water kunnen krijgen, worden in hun groei belemmerd. Institutionele beleggers maken zich hierom steeds grotere zorgen, zoals blijkt uit de steun van investeerders aan het waterprogramma van het Carbon Disclosure Project (CDP). Sinds 2013 vraagt het CDP bedrijven om de CDP-vragenlijst met betrekking tot water in te vullen. In het Global Water Report van het CDP wordt een analyse van de antwoorden van bedrijven gepresenteerd. BAM werd in 2013 en in 2014 in het rapport vermeld.

Water

In 2014 heeft BAM in Nederland 92.000 m³ drinkwater gebruikt (2013: 390.000 m³; 2012: 147.000 m³, 2011: 128.000 m³), waarvan 75 procent werd gebruikt op de bouwplaatsen en 25 procent in de kantoren van BAM. In 2013 werd het watergebruik op bouwplaatsen sterk beïnvloed door tunnelboorwerkzaamheden en was daardoor veel hoger. Het watergebruik in Nederland is in 2014 gelijk aan 10 m³ / fte per jaar (2013: 40 m³ / fte; 2012: 14 m³ / fte, 2011: 11 m³ / fte).

Daarnaast heeft BAM het watergebruik voor grondbemalingen in Nederland geschat. Nadat het van de bouwplaats is verwijderd, wordt het water teruggevoerd in de bodem, in een aquifer, of geloosd in oppervlaktewater of een rioleringssysteem. In 2014 heeft BAM in Nederland 3,7 miljoen m³ water voor bouwdrainage onttrokken (2013: 3,5 miljoen m³; 2012: 9,2 miljoen m³).



Modulogreen eerste groene gevel met C2C-certificering

In 2014 ontving Mostert De Winter, een werkmaatschappij van BAM, de C2C-certificering (cradle-to-cradle) voor haar groene gevel Modulogreen. C2C-producten zijn zodanig ontworpen dat zij na het verstrijken van de nuttige levensduur voeding bieden voor iets nieuws, hetzij als 'biologische voedingsstoffen' die op een veilige manier weer in het milieu komen, hetzij als 'technische voedingsstoffen' die binnen gesloten industriële cycli rondgaan zonder te worden 'gedowncycled' tot laagwaardiger gebruik (zoals momenteel bij de meeste recyclebare materialen het geval is). Het opnieuw ontworpen gevelpaneelsysteem Modulogreen voldoet aan de C2C-eisen en is nu conform de nieuwe marktvoorwaarden, waarin innovatieve, duurzame oplossingen met lage levenscycluskosten worden voorgeschreven. Het gevelpaneelsysteem Modulogreen is het eerste groene gevelsysteem met een C2C-certificering.

Kantoor CONNECT110NS, in het commerciële en zakelijke hart van Glasgow, omvat 13.000 m² kantooroppervlak verdeeld over acht verdiepingen met op de begane grond 1.750 m² commerciële ruimte. In september 2014 heeft BAM het gebouw voor circa € 83 miljoen verkocht aan Deutsche Asset & Wealth Management (Deutsche AWM). Ruim voor de opleverdatum zijn delen van het gebouw al verhuurd, onder meer aan een advocatenkantoor en aan een internationaal opererende accountants-firma.

Het project is een schoolvoorbeeld van de toepassing van Building Information Modelling (BIM) voor het integreren van het ontwerp van het gebouw en van de installaties. De data verzameld in het model kunnen ook worden benut bij het onderhoud en beheer van het complex.

BAM Construct UK.



Materialen

Vanaf 2011 inventariseert BAM de hoeveelheden materialen die in zijn bouwprojecten in Nederland worden gebruikt. Aan de hand van een statistische analyse van financiële gegevens heeft de Groep de belangrijkste categorieën aangeschafte materialen vastgesteld, zoals weergegeven in > tabel 51. Vanwege de aard van deze gebruikte materialen, kunnen de meeste materialen worden hergebruikt. Op basis van deze statistische analyse en leveranciersgegevens is BAM van mening dat de recyclingspercentages overeenkomen met de cijfers in deze tabel. Wat betreft de recycling van materialen geldt dat vrijwel alle materialen die in de bouwsector worden gebruikt moeten worden verwerkt voordat ze opnieuw kunnen worden gebruikt. Daarom kiest BAM ervoor om alle materialen te laten recycelen in plaats van ze gedeeltelijk te hergebruiken.

51 — Materiaalverbruik in Nederland



Verbruik

Materiaal		2011	2012	2013	2014
Beton en specie	m ³	829.000	658.000	558.000	536.000
Hout	m ³	28.000	28.000	23.000	28.000
Asfalt	t	1.500.000	1.300.000	1.400.000	1.500.000
Baksteen	nr	42.000.000	40.800.000	30.400.000	17.000.000
Staal	t	-	61.000	67.000	79.000
Kalkzandsteen	m ³	-	-	14.000	11.400

Gerecyclede inhoud

(in %)

Materiaal		2011	2012	2013	2014
Beton en specie		2 - 5	11	11	10
Hout		2 - 5	2	2	2
Asfalt		39 - 41	41	39	42
Baksteen		0	0	0	0
Staal		-	60	66	64
Kalkzandsteen		-	-	19	19

BAM is de enige grote bouwonderneming die lid is van het CE100-programma van de Ellen MacArthur Foundation. De Groep werkt actief samen met klanten bij de ontwikkeling van bedrijfsmodellen voor 'circulaire gebouwen', waaronder het gemeentehuis van Brummen dat in 2013 is opgeleverd. Ook heeft BAM een strategisch partnerschap met Autodesk en is de Groep actief betrokken bij de ontwikkeling van BIM-applicaties om de levenscyclus van gebouwen te helpen beheren.

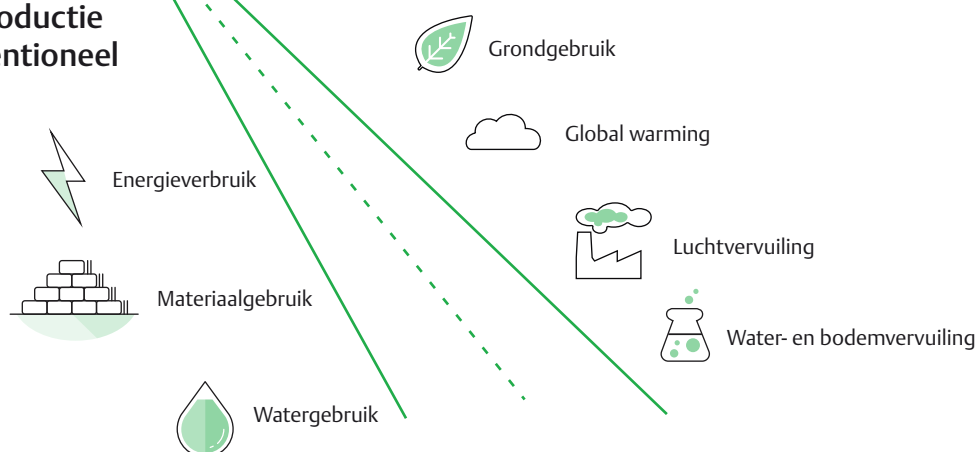
De inspanningen van BAM om de circulaire economie te omarmen omvatten in 2014 onder meer het volgende:

- Samenwerking met WRAP in het Verenigd Koninkrijk in een project om hulpbronnefficiënte (circulaire) bedrijfsmodellen te ontwikkelen. Het doel is om deze modellen toe te passen in de eigen ontwikkelingen van BAM, te beginnen met twee commerciële vastgoedprojecten in het Verenigd Koninkrijk in 2015 / 2016;
- Samenwerking met de Royal Society of Arts bij de tenuitvoerlegging van de 'Tear Down, Design Up'-aanpak voor gebouwen in het kader van het Great Recovery Project. Dit omvat analyses van en virtuele afbraak in sloop / ontmantelingsprojecten om lessen te trekken voor het ontwerp van circulaire maatregelen in toekomstige projecten;
- Betrokkenheid bij de ontwikkeling van standaarden / commissies:
 - De commissie voor de 'Designing Out Waste'-standaard BS: 8895-1;
 - De ontwikkelingscommissie voor een 'Circular Economy'-standaard van het British Standards Institute (BSI);
 - Het CE100-programma van de Ellen MacArthur Foundation;
 - The UK Contractors Group (UKCG) Circular Economy, Materials & Carbon-groep (voorzitter van de Carbon-groep).

Asfaltproductie is een grondstof- en energie-intensief proces. In 1998 is BAM gestart met de ontwikkeling van LEAB, een innovatief type asfalt waarvan de productie minder energie kost, minder schaarse natuurlijke hulpbronnen verbruikt en een lagere CO₂-uitstoot heeft dan de productie van conventioneel asfalt. Om het potentieel van dit nieuwe asfalt voor het creëren van waarde voor de samenleving te onderzoeken, heeft BAM TruePrice gevraagd een studie uit te voeren. Uit de studie bleek dat het gebruik van LEAB in plaats van het conventionele steenslagasfaltbeton (STAB) het negatieve milieueffect per kilometer snelweg met naar schatting € 257.000 vermindert. Dit staat gelijk aan de gemonetariseerde milieu-externaliteiten (vaak 'milieukosten' genoemd) van het jaarlijkse energieverbruik van circa 120 Nederlandse huishoudens. Om de 'True Price' te berekenen werden de belangrijkste milieueffecten van asfaltproductie gemeten en vertaald in maatschappelijke kosten. Daaruit bleek dat de milieukosten van de productie, het gebruik en de behandeling na het eind van de levenscyclus van LEAB 30 procent lager zijn dan die van conventioneel asfalt. Toevallig is dit gelijk aan de reductie in het energieverbruik en de CO₂-uitstoot, maar het percentage is tot stand gekomen op basis van andere factoren. Dit maakt LEAB tot een onmiskenbare propositie voor onder meer inkopers van overheden, aangezien het dezelfde kwaliteit en betere milieuprestaties heeft dan conventioneel asfalt, tegen een gelijke of lagere marktprijs.

De studie bood BAM inzicht in de omvang van de milieueffecten binnen de asfaltproductieketen en maakte deze effecten vergelijkbaar. Zoals is te zien in > figuur 53, zijn het energieverbruik, het materiaalgebruik en de ecotoxiciteit de grootste resterende milieu-externaliteiten van LEAB. Het gebruik van True Price-methoden ondersteunt een betere besluitvorming. De resultaten helpen BAM bij het sturen van toekomstige innovaties en tonen aan dat duurzame innovaties, zoals LEAB, waarde voor de samenleving kunnen creëren zonder extra financiële kosten met zich mee te brengen.

1 Het meten van de milieu-effecten van de productie van LEAB en conventioneel asfalt



2 Het berekenen van de kosten van ieder effect op de maatschappij

52 Hoe werd dit berekend?

	Energiebesparing	€	170,000
	Ecotoxiciteit	€	34,000
	Materiaalbesparing	€	17,000
	CO ₂ -eq besparing	€	12,000
	Overig	€	12,000
	Net positive impact	€	257,000

LE2AP-project op koers naar 80 procent gerecycled asfalt

In maart 2014 werd een eerste voortgangsrapportage van het LE2AP-project (Low Energy and Emission Asphalt Pavements) naar de Europese Commissie gestuurd. De eerste stappen omvatten het droogmalen en uiteen laten vallen van het teruggewonnen asfalt.

Dit was nodig om een van de doelstellingen van het project te realiseren: een proefstrook van één kilometer met een oppervlakte-laag die voor minstens 80% uit gerecycled asfalt bestaat. Het projectteam heeft na het rapport van de Europese Commissie positieve reacties gekregen en gaat door met het realiseren van projectdoelstellingen. In 2014 kreeg BAM bezoek van een vertegenwoordiger van de Europese Commissie die de projectvoortgang kwam beoordelen. Het LE2AP-projectteam gaf uitleg over de details van het proefproject. In het kader van de beoordeling vond ook een bezoek aan het laboratorium van BAM Wegen plaats waar de inspecteur de eerste resultaten op kleine schaal kon aanschouwen.

Het afsluitende programmaonderdeel was een bezoek aan een installatie in Moerdijk. Daar waren de eerste resultaten op ware schaal te zien. Na het bezoek ontving het LE2AP-projectteam een rapport met de beoordelingsresultaten van de Europese Commissie.

Is gelijk aan de jaarlijkse milieukosten van het energieverbruik van 119 huishoudens

53 Het gebruik van LEAB in plaats van STAB creëert een net positive impact van € 257.000 per kilometer snelweg.

Opmerkingen:

- Alleen productie, transport en einde levensduur behandeling zijn meegenomen, niet de plaatsing en de gebruiksfase;
- 7.500 ton asfalt per km snelweg (breedte: 30 m, asfaltdichtheid: 2.500 kg/m³, dikte onder/middenlaag: 40/60 mm);
- Gemiddeld electriciteits- en gasverbruik van een Nederlands huishouden: respectievelijk 3.340 kWh/jaar en 1.525m³/jaar (RVO, 2014);
- Vergelijking van LEAB “bin base 30/45 60% PR limestone” met STAB “(50%) Natural Gas Average”.

Milieubeleid EU erkent bijdrage BAM

Onder verwijzing naar het artikel *'Reducing the environmental impact of concrete and asphalt: a scenario approach'* besteedde de Europese Commissie aandacht aan de inspanningen van BAM om de milieueffecten van asfalt te reduceren. In het tijdschrift verscheen een artikel met de titel *'Concrete and asphalt's green credentials could be improved through changes to production'*. Daarin wordt ook verwezen naar LE2AP. BAM Wegen ontwikkelde dit nieuwe, duurzame asfaltmengsel met 80 procent teruggewonnen asfalt. Het levert een geluidsreductie van 7 dB en heeft een productietemperatuur van 80 graden Celsius.

BAM Wegen verkoopt licentie voor duurzame LEAB-technologie aan Duitse producent van asfaltinstallaties

In 2014 verkocht BAM Wegen aan Lintec een licentie voor het gebruik van LEAB-technologie bij de productie van haar mobiele asfaltinstallaties. Lintec wil asfaltinstallaties bouwen voor de productie van LEAB om op de groeiende internationale belangstelling voor de duurzame productietechnologie in te kunnen spelen. De licentie voor LEAB-productie heeft een looptijd van vijf jaar en heeft uitsluitend betrekking op de Europese markt.

Innovatief LEAB-asfalt van BAM nu geaccepteerd in voorstellen

Rijkswaterstaat heeft bekendgemaakt dat het de toepassing van LEAB accepteert als alternatief voor conventionele asfaltmengsels en basismateriaal. Voor werkmaatschappij BAM Wegen betekent dit een grote doorbraak: zij kan nu duurzame asfaltmengsels voor haar projecten bieden.

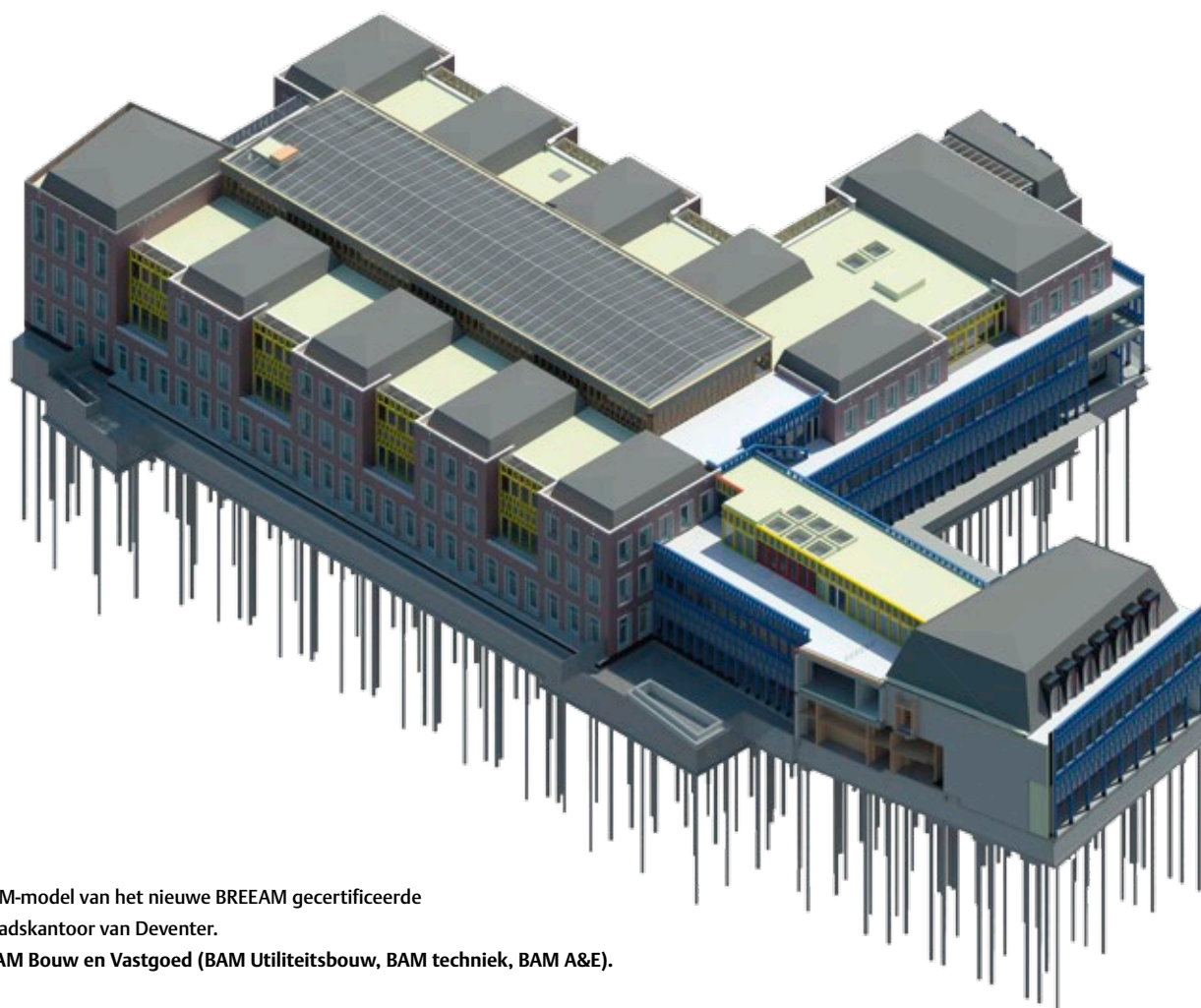
Duurzaam hout

In 2007 heeft BAM een convenant met FSC Nederland ondertekend waarin het zichzelf ertoe heeft verplicht om alleen gecertificeerd hout te gebruiken – om ontbossing te voorkomen en biodiversiteit te stimuleren. BAM ervaart dat het voor toeleveranciers moeilijk is om informatie te geven over de hoeveelheid niet-FSC-gecertificeerd hout voor producten die niet voor honderd procent uit hout bestaan (bijvoorbeeld deuren en kozijnen). In samenwerking met FSC Nederland zijn de leveranciers van BAM ertoe aangezet om het meten en rapporteren van gecertificeerd hout te verbeteren, en in 2011 heeft BAM een vereenvoudigd systeem voor het opslaan van leveranciersgegevens ontwikkeld.

BAM verzoekt zijn leveranciers nu twee keer per jaar om informatie. BAM vraagt zijn leveranciers om voor alle bouwwerkzaamheden die rechtstreeks door BAM worden uitgevoerd de houtsoorten te rapporteren, die staan voor ongeveer 85 procent van al het houtgebruik door BAM in Nederland. De gegevens die in deze analyse worden gebruikt zijn derhalve exclusief het houtgebruik van onderaannemers. BAM heeft zijn top 45 van Nederlandse leveranciers van houtproducten verzocht om de hoeveelheid gecertificeerd hout die wordt gebruikt in producten die in 2014 aan BAM zijn geleverd te rapporteren. Vervolgens hebben zeventwintig leveranciers informatie verstrekt over de hoeveelheid gecertificeerd en niet-gecertificeerd hout die ze hebben geleverd. Deze leveranciers vertegenwoordigen 77 procent van de inkoopwaarde van hout. Op basis van deze gegevens heeft BAM kunnen schatten dat het percentage gecertificeerd hout dat BAM van deze 26 leveranciers heeft gekocht uitkomt op 95 procent. Van deze 95 procent is 11 procent PEFC-gecertificeerd en 84 procent FSC-gecertificeerd. In 2013 was 77 procent FSC-gecertificeerd, in 2012 66 procent, in 2011 44 procent, in 2010 28 procent en in 2009 17 procent.

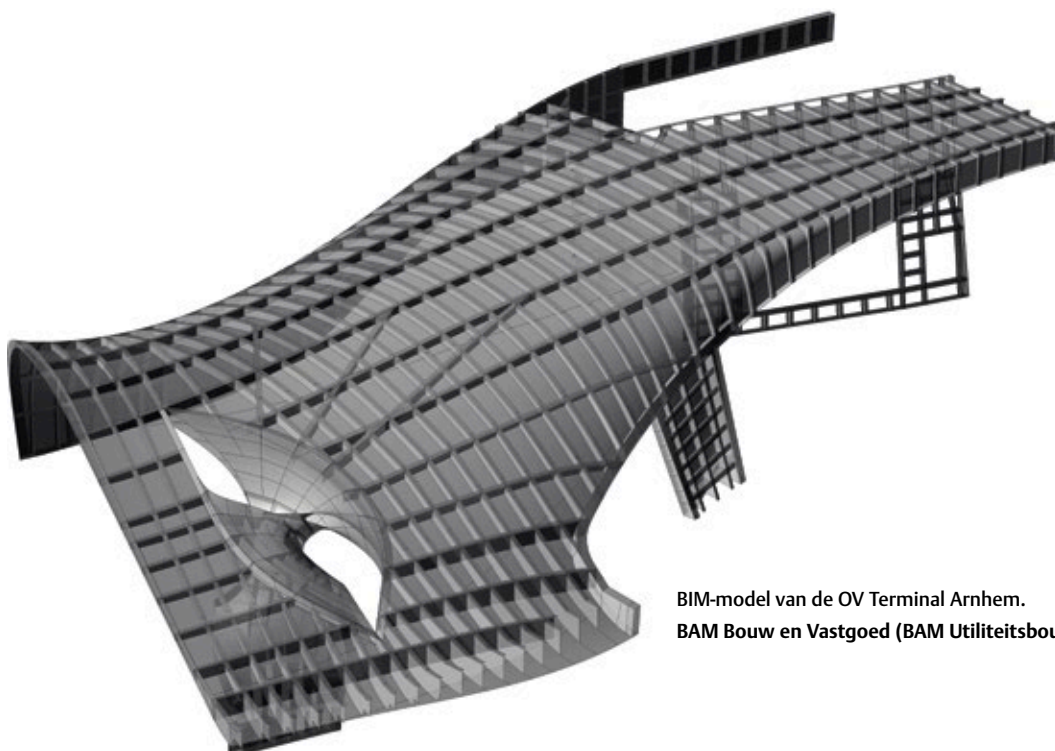
In het Verenigd Koninkrijk wordt de herkomst van gecertificeerd duurzaam hout van zowel FSC- als PEFC-bronnen opgeslagen in het online gegevensbeheersysteem BAM SMART. In 2014 was 99 procent van het hout dat in het Verenigd Koninkrijk werd gebruikt afkomstig uit geverifieerde legale en duurzame bronnen – waarvan 85 procent was voorzien van een volledige FSC- of PEFC Chain of Custody-certificering of werd hergebruikt vanuit andere locaties.





BIM-model van het nieuwe BREEAM gecertificeerde stadskantoor van Deventer.

BAM Bouw en Vastgoed (BAM Utiliteitsbouw, BAM techniek, BAM A&E).



BIM-model van de OV Terminal Arnhem.

BAM Bouw en Vastgoed (BAM Utiliteitsbouw, BAM Techniek, BAM A&E).

Een van de meest opvallende onderdelen in de nieuwe stationshal van Delft is het 7.700 m² grote plafond. Dit is opgebouwd uit meer dan 1.900 rechte en gebogen lamellen, die tweezijdig zijn bedrukt met een uit 1877 daterende stadskaart van Delft.

Architect: Mecanoo.

BAM Bouw en Vastgoed.



4.4 Vooruitzichten



De Euroconstruct-prognoses (december 2014) van bouwvolumes in 2015 wijzen op een voorzichtig positieve trend in de thuismarkten van BAM in de sector Bouw en techniek. Het vooruitzicht voor de Infra sector geeft een meer gemengd beeld: in de meeste thuislanden groeien de verwachte bedrijfsopbrengsten, maar er is onzekerheid over de overheidsinvesteringen in België. Over het geheel genomen verwacht BAM een aanhoudend herstel in de thuismarkten, hoewel voor elke thuismarkt in een verschillend tempo.

BAM is het boekjaar 2015 gestart met een orderportefeuille van € 10,3 miljard (2014: € 10,0 miljard), waarvan € 5,8 miljard in het komende jaar zal worden uitgevoerd. Dit betekent dat circa 79 procent van de verwachte omzet voor 2015 reeds in handen is (2014: 77 procent). De kwaliteit van de orderportefeuille is verbeterd sinds de implementatie van BAM's Stage gate-proces, dat een onderdeel is van het Back in shape-programma.

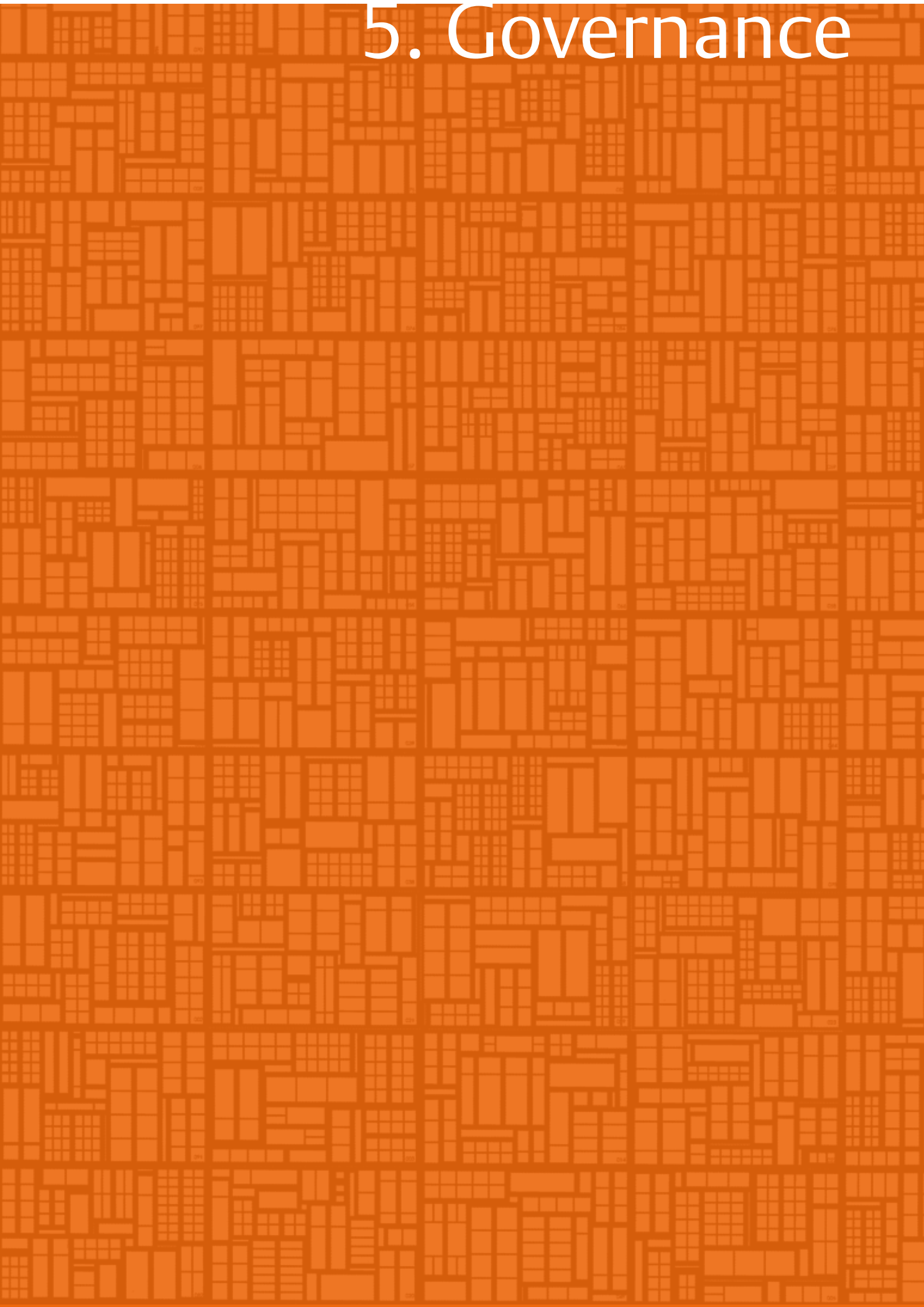
De pps-markten bieden nog steeds aantrekkelijke mogelijkheden om omzet binnen te halen in alle thuismarkten voor zowel BAM's Bouw en techniek als Infra sector, hoewel het verwachte markt-aanbod in het Verenigd Koninkrijk beperkt is. BAM PPP werkt momenteel aan twintig biedingen in de thuismarkten, die naar verwachting in 2015 zullen worden ingediend. BAM zal het komende jaar blijven doorgaan met het overdragen van pps-contracten aan de joint venture met PGGM.

Op langere termijn herbevestigt BAM de drie marktontwikkelingen: toenemende verstedelijking, focus op levenscycluskosten en groeiende vraag naar complexe infrastructuurprojecten, waarop de Groepsstrategie steunt. In oktober 2014 heeft BAM haar Groepsstrategie voor 2013-2015 herbevestigd en een succesvolle uitvoering van het Back in shape-programma per eind 2015 benadrukt. De Groepsstrategie voor de jaren 2016-2018 zal eind 2015 herzien worden.

Bunnik,
20 februari 2015

Raad van bestuur

5. Governance



5.1 Corporate governance

Corporate governance

De raad van commissarissen en de raad van bestuur zijn verantwoordelijk voor de corporate governance-structuur van de vennootschap en voor de naleving daarvan. De belangrijkste aspecten van deze corporate governance-structuur worden elk jaar uiteengezet in het jaarrapport en gepubliceerd op de website van de vennootschap. De raad van commissarissen en de raad van bestuur onderschrijven de principes en best practice-bepalingen van de Nederlandse corporate governance-code (hierna: 'de code'). Hieronder wordt in meer detail uitgelegd hoe de vennootschap voldoet aan de Nederlandse corporate governance-code. De volledige tekst van deze code is te vinden op www.commissiecorporategovernance.nl.

Raad van bestuur

De raad van commissarissen en de raad van bestuur delen het principe dat de raad van bestuur, naast het dagelijks besturen van de vennootschap, tevens verantwoordelijk is voor de formulering en de realisering van de doelstellingen van de vennootschap, de strategie van de vennootschap met het bijbehorende risicoprofiel en maatschappelijk verantwoord ondernemen. De raad van bestuur legt hierover verantwoording af aan de raad van commissarissen en de algemene vergadering. Bij de vervulling van zijn taken richt de raad van bestuur zich naar het belang van de vennootschap en de met haar verbonden onderneming en weegt daartoe de gerechtvaardigde belangen van de diverse belanghebbenden af. De uit dit principe voortvloeiende best practice-bepalingen van de code worden onderschreven.

De raad van bestuur van de vennootschap dient te bestaan uit minstens twee leden. Tot 1 mei 2014 bestond de raad van bestuur uit vier leden. Op 24 april 2014 stelde de algemene vergadering van aandeelhouders de heer E.J. Bax aan als lid van de raad van bestuur met ingang van 1 mei 2014. Vanaf deze datum bestond de raad van bestuur daarom uit vijf leden.

Na het besluit van de heer N.J. de Vries om met pensioen te gaan en daarom zijn verantwoordelijkheden als CEO en voorzitter van de raad van bestuur vanaf 1 oktober 2014 neer te leggen, en het aftreden van de heer M.J. Rogers als lid van de raad van bestuur vanaf dezelfde datum om zijn carrière elders voort te zetten, heeft de raad van commissarissen de optimale omvang van de raad van bestuur herzien. Om een kleinere, meer flexibele raad van bestuur te creëren die sterk betrokken is bij het senior management via de nieuw opgerichte Management Board, heeft de raad van commissarissen in de huidige omstandigheden gekozen voor een raad van bestuur bestaande uit drie personen, wat de samenstelling van de raad van bestuur vanaf de bovengenoemde datum is.

De leden van de raad van bestuur geven gezamenlijk leiding aan de vennootschap en dragen daarvoor een gezamenlijke en hoofdelijke verantwoordelijkheid. Onder goedkeuring van de raad van commissarissen hebben de leden van de raad van bestuur elk hun eigen verantwoordelijkheden. De voorzitter (CEO) geeft leiding aan de raad

van bestuur en is verantwoordelijk voor het merendeel van de staffuncties. De Chief Financial Officer (CFO) draagt specifiek zorg voor financiële taken en is verantwoordelijk voor de staffuncties finance, risk management, insurance, ICT en – samen met de voorzitter – voor investor relations. De Chief Operational Officer (COO) stuurt de onder zijn toezicht staande werkmaatschappijen aan.

De raad van bestuur draagt zorg voor een adequate informatie-verstrekking aan de raad van commissarissen. In het jaarrapport geeft de raad van bestuur een beschrijving van de voornaamste risico's gerelateerd aan de strategie van de vennootschap, de opzet en werking van de interne risicobeheersings- en controlesystemen met betrekking tot de voornaamste risico's in het boekjaar en eventuele belangrijke tekortkomingen in de interne risicobeheersings- en controlesystemen die in het boekjaar werden geconstateerd, welke belangrijke wijzigingen werden aangebracht en welke belangrijke verbeteringen zijn gepland.

De Groep heeft algemene risicobeheersmaatregelen genomen door middel van expliciet gemaakte normen en waarden, interne procedures en instructies en een systeem voor budgettering, rapportering en interne (en externe) controle. Naast algemene risicobeheersmaatregelen heeft de Groep ook specifieke maatregelen genomen die zich in het bijzonder richten op markt-, reputatie-, veiligheids-, project-, valuta-, krediet-, debiteuren-, rente- en liquiditeitsrisico's. Deze risico's worden op bladzijde 35-40 van dit verslag nader toegelicht in samenhang met de door de Groep genomen risicobeheersmaatregelen. Ten aanzien van de financiële verslaggevingrisico's bevat de risicoparagraaf in dit verslag een verklaring van de raad van bestuur als bedoeld in bepaling II.1.5 van de code.

Voor de raad van bestuur geldt een door de raad van commissarissen goedgekeurd reglement, waarin het functioneren van de raad van bestuur en de relatie met de raad van commissarissen, de aandeelhouders en de centrale ondernemingsraad nader zijn vastgelegd. Het reglement van de raad van bestuur is gepubliceerd op de website van de vennootschap.

De vennootschap kent voorts een Gedragscode en een klokkenluidersregeling, die beide op de website van de vennootschap zijn gepubliceerd. De Gedragscode is in de loop van 2014 bijgewerkt.

Op de vennootschap is een gemitigeerd structuurregime van toepassing. Leden van de raad van bestuur worden benoemd door de algemene vergadering. De raad van commissarissen heeft het recht om een (bindende) voordracht te doen betreffende kandidaten voor benoeming. De algemene vergadering kan het bindende karakter aan deze voordracht echter ontnemen, analoog aan de regeling van best practice-bepaling IV.1.1 van de code, waarna de algemene vergadering vrij is in de benoeming van een lid van de raad van bestuur voor de te vervullen plaats, in overeenstemming met de formaliteiten zoals vermeld in de statuten van de vennootschap. Besluiten over door de raad van commissarissen voorgedragen kandidaten als lid

van de raad van bestuur worden door de algemene vergadering genomen met een gewone meerderheid van de uitgebrachte stemmen. Besluiten over niet door de raad van commissarissen voorgestelde kandidaten als lid van de raad van bestuur worden door de algemene vergadering genomen met een gewone meerderheid van de uitgebrachte stemmen, welke meerderheid ten minste een derde van het geplaatste kapitaal vertegenwoordigt. De algemene vergadering kan leden van de raad van bestuur schorsen of ontslaan.

De raad van commissarissen is bevoegd tot schorsing van leden van de raad van bestuur. Een besluit tot schorsing of ontslag van een lid van de raad van bestuur kan slechts worden genomen met een volstreekte meerderheid van stemmen, indien die meerderheid ten minste een derde van het geplaatste kapitaal vertegenwoordigt, tenzij het voorstel tot schorsing of ontslag afkomstig is van de raad van commissarissen, in welk geval het besluit kan worden genomen met een volstreekte meerderheid van stemmen, zonder het vereiste van een quorum. De raad van commissarissen wijst een van de leden van de raad van bestuur tot voorzitter aan en kan een van de leden van de raad van bestuur tot vicevoorzitter aanwijzen.

In navolging van de code worden leden van de raad van bestuur benoemd voor een periode van maximaal vier jaar. Zij treden af na afloop van de eerstvolgende jaarlijkse algemene vergadering te houden in het vierde jaar na het jaar van benoeming. Leden van de raad van bestuur kunnen voor een nieuwe periode van vier jaar worden herbenoemd. Informatie over de looptijd van de overeenkomsten van leden van de raad van bestuur is beschikbaar in het remuneratierapport.

De belangrijkste elementen van de overeenkomsten met leden van de raad van bestuur worden, conform de code, gepubliceerd op de website van de vennootschap. De bepalingen van de code met betrekking tot hoogte en samenstelling van het remuneratiepakket van leden van de raad van bestuur en de openbaarmaking daarvan worden onderschreven. De raad van commissarissen stelt een – door de remuneratiecommissie voorbereid – voorstel op voor het bezoldigingsbeleid van de vennootschap. Dit bezoldigingsbeleid wordt ter goedkeuring aan de algemene vergadering van aandeelhouders voorgelegd. Voorts maakt de raad van commissarissen jaarlijks een, eveneens door de remuneratiecommissie voorbereid, remuneratierapport op. In het remuneratierapport wordt verslag gedaan van de wijze waarop het bezoldigingsbeleid in het boekjaar in de praktijk is gebracht. In het rapport wordt tevens de totale bezoldiging van de leden van de raad van bestuur vermeld, onderscheiden naar de verschillende componenten, en is een overzicht van het door de aandeelhouders vastgestelde bezoldigingsbeleid opgenomen.

Het remuneratierapport wordt, als onderdeel van het verslag van de raad van commissarissen, opgenomen in het jaarrapport en wordt tevens gepubliceerd op de website van de vennootschap. De bezoldiging van de leden van de raad van bestuur wordt, op voorstel van de remuneratiecommissie, vastgesteld door de raad van commissarissen binnen het kader van het bezoldigingsbeleid.

Het variabele deel van de bezoldiging van leden van de raad van bestuur is gekoppeld aan vooraf bepaalde, beoordeelbare en beïnvloedbare doelen, met een verantwoord evenwicht tussen een focus op de korte en een focus op de lange termijn. De raad van commissarissen analyseert de mogelijke uitkomsten van de variabele bezoldigingscomponenten en de gevolgen daarvan voor de bezoldiging van de leden van de raad van bestuur. De raad van commissarissen stelt de hoogte en de structuur van deze bezoldiging vast aan de hand van scenarioanalyses en met inachtneming van de bezoldigingsverhoudingen binnen de Groep en neemt daarbij de resultaten, de beurskoersontwikkeling en niet-financiële indicatoren in overweging die relevant zijn voor de langetermijndoelstellingen van de Groep. Er wordt rekening gehouden met de risico's van variabele bezoldiging voor de onderneming. Naast het jaarlijkse kortetermijncomponent omvat het remuneratiepakket van leden van de raad van bestuur een bezoldigingsplan dat langetermijnverbeteringen belooft.

De vennootschap streeft bij de in het remuneratierapport te vermelden informatie over variabele bezoldiging naar een juist evenwicht tussen transparantie enerzijds en overwegingen van concurrentiegevoeligheid anderzijds. De raad van commissarissen heeft, ingeval de variabele bezoldiging is toegekend op basis van onjuiste (financiële) gegevens, de mogelijkheid om deze bij te stellen en de vennootschap heeft het recht om (dat deel van) de variabele bezoldiging, toegekend op basis van onjuiste (financiële) gegevens, van leden van de raad van bestuur terug te vorderen.

De raad van commissarissen heeft tevens de bevoegdheid om bestaande voorwaardelijke toekenningen van de variabele bezoldiging met gekwantificeerde prestatiecriteria te wijzigen, indien ongewijzigde toepassing naar het oordeel van de raad van commissarissen tot een onredelijk en onbedoeld resultaat zou leiden. Een en ander is vanaf de invoering van de code in de overeenkomsten met leden van de raad van bestuur opgenomen.

Bij ontslag ontvangen leden van de raad van bestuur maximaal een jaar basissalaris.

De vennootschap heeft een langetermijnbeloningsplan voor leden van de raad van bestuur in de vorm van een beloningscomponent dat bestaat uit 'phantom shares'. Dit plan zal begin 2015 door de remuneratiecommissie worden geëvalueerd als onderdeel van een bredere evaluatie van het totale remuneratiepakket. Als gevolg hiervan zouden wijzigingen kunnen worden voorgelegd aan de raad van commissarissen en vervolgens aan de algemene vergadering. Als de vennootschap besluit om een aandelen- of optieplan te introduceren of het huidige langetermijnbeloningsplan te wijzigen, zullen de aanbevelingen van de code worden geëerbiedigd.

De vennootschap biedt principieel geen persoonlijke leningen of garanties aan leden van de raad van bestuur, managers of andere medewerkers. De Groep heeft de gebruikelijke vrijwarings- en verzekeringsregelingen met betrekking tot de normale bedrijfs-

Koning Willem-Alexander-
brug, Breda
BAM Infra.



activiteiten en deze regelingen dekken leden van de raad van bestuur, managers en andere medewerkers.

De principes en de best practice-bepalingen van de code met betrekking tot belangenverstrengeling worden onderschreven. Elke vorm en schijn van belangenverstrengeling tussen de vennootschap en leden van de raad van bestuur dient te worden vermeden. Besluiten tot het aangaan van transacties die kunnen leiden tot een belangenverstrengeling voor een lid van de raad van bestuur en die van materiële betekenis zijn voor de vennootschap en / of voor het betreffende lid van de raad van bestuur, behoeven de goedkeuring van de raad van commissarissen. Het reglement van de raad van bestuur bevat een gedetailleerde regeling van de wijze waarop in geval van een mogelijke belangenverstrengeling dient te worden gehandeld. In dit reglement staat onder meer aangegeven in welke gevallen het om belangenverstrengeling kan gaan, de wijze van melding door een lid van de raad van bestuur van een belangenverstrengeling, de afzijdigheid van het betreffende lid van de raad van bestuur bij deelname aan discussies en de besluitvorming ter zake en de procedure van goedkeuring van de raad van commissarissen.

Raad van commissarissen

De raad van commissarissen heeft tot taak toezicht te houden op het beleid van de raad van bestuur en op de algemene gang van zaken in de vennootschap en de met haar verbonden onderneming. De raad van commissarissen staat voorts de raad van bestuur met raad ter zijde. Net als de raad van bestuur richt de raad van commissarissen zich naar het belang van de vennootschap en de met haar verbonden onderneming en weegt daartoe de gerechtvaardigde belangen van de diverse belanghebbenden af. De raad van commissarissen betreft daarbij ook de voor de onderneming relevante aspecten van maatschappelijk verantwoord ondernemen. De principes en best practice-bepalingen met betrekking tot de raad van commissarissen worden onderschreven.

De raad van commissarissen bespreekt in haar periodieke vergaderingen met de raad van bestuur onder meer de algemene gang van zaken (zoals veiligheid, orderportefeuille, belangrijke inschrijvingen, bijzondere projecten, probleemgebieden, belangrijke claims en juridische procedures) en de financiële rapportage aan de hand van het operationele plan van dat jaar (halfjaar- en jaarrapporten, balans en winst- en verliesrekening, liquiditeiten, kapitaalsbeslag en garanties).

De agenda van vergaderingen met de raad van commissarissen bevat voorts onderwerpen zoals belangrijke investeringen (zowel betreffende acquisities en desinvesteringen als vaste activa), management development, human resources, maatschappelijk verantwoord ondernemen, de verhouding met aandeelhouders, het dividendvoorstel, kwartaal- en halfjaarrapporten, het accountantsverslag, de management letter van de externe accountant en de opvolging daarvan, eenmaal per jaar vaststelling van het operationele plan voor het volgende boekjaar, waarin opgenomen de operationele en financiële doelstellingen, en om de drie jaar goedkeuring van het

strategische plan en de daarbij behorende randvoorwaarden.

De raad van commissarissen bespreekt in elk geval eenmaal per jaar de Groepsstrategie en de voornaamste risico's verbonden aan de onderneming en de uitkomsten van de beoordeling door de raad van bestuur van de opzet en werking van de interne risicobeheersings- en controlesystemen, alsmede eventuele belangrijke wijzigingen hierin. Van het houden van de besprekingen wordt melding gemaakt in het bericht van de raad van commissarissen. Voor de raad van commissarissen geldt een reglement, waarin het functioneren van de raad van commissarissen en de relatie met de raad van bestuur, de aandeelhouders en de centrale ondernemingsraad nader zijn vastgelegd. Het reglement van de raad van commissarissen is gepubliceerd op de website van de vennootschap.

De raad van commissarissen dient te bestaan uit minstens vijf leden. De raad van commissarissen bestaat momenteel uit zes leden, welk aantal de raad van commissarissen in de huidige omstandigheden, mede gezien de omvang en het internationale karakter van de Groep, passend acht. De commissarissen worden benoemd door de algemene vergadering op voordracht van de raad van commissarissen, welke voordracht wordt gedaan op basis van de profielschets. De algemene vergadering en de ondernemingsraad hebben het recht om kandidaten aan te bevelen om in de voordracht van de raad van commissarissen te worden opgenomen.

De algemene vergadering kan de voordracht van de raad van commissarissen afwijzen met als gevolg dat de raad van commissarissen een nieuwe voordracht moet opmaken. De ondernemingsraad heeft een versterkt aanbevelingsrecht betreffende een derde van de leden van de raad van commissarissen. Als de raad van commissarissen de aanbevolen kandidaat of kandidaten afwijst, treden de raad en de ondernemingsraad in overleg en doet de ondernemingsraad een nieuwe aanbeveling. Als de raad van commissarissen en de ondernemingsraad geen overeenstemming bereiken, wordt de zaak voorgelegd aan de Ondernemingskamer van het Gerechtshof te Amsterdam. Als de raad van commissarissen de aanbeveling van de ondernemingsraad overneemt, mag de algemene vergadering deze echter alsnog verwerpen. De algemene vergadering kan de hele raad van commissarissen ontbinden zodra de ondernemingsraad de mogelijkheid heeft gehad om zijn mening te geven. De algemene vergadering stelt de bezoldiging van de commissarissen vast. Met betrekking tot de onafhankelijkheid van commissarissen als bedoeld in best practice-bepaling III.2.1 wordt opgemerkt dat alle huidige commissarissen als onafhankelijk gelden in de zin van de code.

De raad van commissarissen heeft een profielschets opgesteld, die in de jaarlijkse algemene vergadering van 21 april 2009 met de aandeelhouders werd besproken. In 2014 werd een voorstel ingediend voor een update van de profielschets in navolging van de nieuwe Nederlandse wet inzake bestuur en toezicht. Dit is besproken met de ondernemingsraad en zal in 2015 met de algemene vergadering worden besproken. De profielschets ligt voor aandeelhouders ter inzage in het kantoor van de vennootschap en is ook gepubliceerd

op de website van de vennootschap. De samenstelling van de raad van commissarissen dient evenwichtig en in lijn met deze profielschets te zijn.

De commissarissen dienen te beschikken over de ervaring die nodig is om goed te kunnen functioneren bij een groot, internationaal opererend bouwconcern. Zij dienen elk in staat te zijn om de hoofdlijnen van het totale beleid te beoordelen en ten opzichte van de andere commissarissen en de leden van de raad van bestuur kritisch en onafhankelijk te handelen. De commissarissen dienen hun taken als lid van de raad van commissarissen uit te oefenen zoals gespecificeerd in de wet en statuten en moeten de raad van bestuur gevraagd en ongevraagd advies kunnen geven.

De raad van commissarissen hanteert voor zijn samenstelling daarnaast onder meer als specifieke criteria: breed algemeen inzicht in het ondernemerschap, deskundigheid op het gebied van de bouwnijverheid, deskundigheid op het gebied van leidinggeven aan grote (internationale) ondernemingen en deskundigheid op sociaal en maatschappelijk terrein.

De raad van commissarissen benoemt een zijner leden tot voorzitter en een zijner leden tot vicevoorzitter. De raad van commissarissen kent in zijn midden een financieel expert met ervaring op financieel en boekhoudkundig gebied bij grote rechtspersonen. De vennootschap zal zorg dragen voor een introductieprogramma voor commissarissen die voor de eerste maal worden benoemd als bedoeld in bepaling III.3.3. Voor het overige zal aan deze bepaling invulling worden gegeven door werkbezoeken te brengen aan de werkmaatschappijen van de Groep en door presentaties van directeurs van werkmaatschappijen aan de raad van commissarissen. Principes en best practice-bepalingen met betrekking tot belangenverstrengeling worden onderschreven. De regels met betrekking tot een dergelijke belangenverstrengeling in verband met de raad van bestuur is van overeenkomstige toepassing op de commissarissen. Het reglement van de raad van commissarissen bevat een gedetailleerde regeling van de wijze waarop in geval van een mogelijke belangenverstrengeling dient te worden gehandeld.

De vennootschap heeft regels opgesteld met betrekking tot het bezit van en transacties in effecten van andere beursgenoteerde bedrijven door commissarissen en leden van de raad van bestuur. Deze regels zijn opgenomen in het BAM-reglement inzake het bezit van en transacties in effecten. Om te voldoen aan deze regels, is een zogenaamde 'stop-lijst' opgesteld met de namen van beursgenoteerde concurrenten, leveranciers en klanten die in dezelfde of een gerelateerde branche als de vennootschap werkzaam zijn. Bezit van en het uitvoeren van transacties in effecten van deze bedrijven is verboden voor commissarissen en leden van de raad van bestuur. De lijst zal jaarlijks worden herzien en – indien nodig – gewijzigd door de raad van commissarissen. De vennootschap verstrekt geen persoonlijke leningen of garanties aan commissarissen. De Groep heeft de gebruikelijke professionele beroepsaansprakelijkheidsverzekering afgesloten voor onder andere commissarissen.

Commissies van de raad van commissarissen

De raad van commissarissen kent drie vaste commissies, te weten een auditcommissie, een remuneratiecommissie en een selectie- en benoemingscommissie. Het reglement en de samenstelling van deze commissies is gepubliceerd op de website van de vennootschap. De samenstelling en de rol van deze commissies zijn in lijn met de betreffende bepalingen van de code. De commissies hebben tot taak de raad van commissarissen te ondersteunen en te adviseren omtrent de hun opgedragen werkzaamheden en de besluitvorming van de raad van commissarissen daaromtrent voor te bereiden. De raad van commissarissen blijft als geheel verantwoordelijk voor de wijze waarop deze zijn taken uitoefent en voor de door de commissies uitgevoerde voorbereidende werkzaamheden. De commissies brengen telkens verslag aan de raad van commissarissen uit van hun vergaderingen.

De auditcommissie beoordeelt onder meer:

- Het proces van de interne risicobeheersings- en controlesystemen;
- De financiële informatieverschaffing door de vennootschap, waaronder de jaarrekening, de halfjaarcijfers en het proces van totstandkoming van deze informatie;
- De naleving van aanbevelingen en opvolging van opmerkingen van de externe accountant;
- Het auditproces en het auditplan;
- De relatie met de externe accountant;
- Het proces waarmee de vennootschap de naleving van wet- en regelgeving en de eigen Gedragscode bewaakt;
- Het beleid met betrekking tot belastingplanning;
- De toetsing op bijzondere waardevermindering;
- De waardering van vastgoed;
- De toepassing van ICT;
- Groepsfinanciering;
- Het functioneren van de interne auditfunctie;
- De financieel- en administratieve organisatie.

De remuneratiecommissie is onder meer belast met het doen van voorstellen aan de raad van commissarissen met betrekking tot het bezoldigingsbeleid van de vennootschap, alsmede de bezoldigingsstructuur, de hoogte van de bezoldiging en de arbeidsvoorwaarden van leden van de raad van bestuur en de honorering van de commissarissen. De commissie overlegt verder met de voorzitter van de raad van bestuur over het arbeidsvoorwaardenbeleid voor de managers van werkmaatschappijen en functionarissen van hetzelfde functieniveau. Voorts doet de remuneratiecommissie een voorstel voor een remuneratierapport, waarin verslag wordt gedaan van de wijze waarop het bezoldigingsbeleid in praktijk is gebracht.

De selectie- en benoemingscommissie is onder meer belast met het doen van voorstellen aan de raad van commissarissen met betrekking tot:

- Selectiecriteria en benoemingsprocedures inzake commissarissen en leden van de raad van bestuur;
- Omvang en samenstelling van de raad van commissarissen en de raad van bestuur en een profielschets van de raad van commissarissen;
- De beoordeling van het functioneren van individuele commissarissen.

Geotechnisch specialist BAM Ritchies versterkt de tunnelwanden bij Haymarket Station in Edinburgh, Schotland, in verband met de bouw van een nieuw kantoor- en winkelcomplex met ondergrondse parkeergarage.

BAM Nuttall (BAM Ritchies).



sen en leden van de raad van bestuur;

- (Her)benoemingen van commissarissen en leden van de raad van bestuur;
- Aanvaarding door een lid van de raad van bestuur van het lidmaatschap van de raad van commissarissen van een ander beursgenoteerd bedrijf;
- Belangenverstrengeling die kan ontstaan bij de aanvaarding door commissarissen van andere functies.

Tevens houdt de commissie toezicht op het beleid van de raad van bestuur inzake selectiecriteria en benoemingsprocedures voor het senior management.

Aandeelhouders

De principes en best practice-bepalingen van hoofdstuk IV van de code met betrekking tot (de algemene vergadering van) aandeelhouders worden door de vennootschap onderschreven. Principe IV.2 en de daaruit volgende best practice-bepalingen betreffen de certificering van aandelen. Er zijn geen certificaten van aandelen uitgegeven met medewerking van de vennootschap. BAM kent geen stemrecht-beperkende bepalingen. Voor elk aandeel kan één stem worden uitgebracht. Het kapitaal van de vennootschap bestaat uit gewone aandelen, preferente aandelen B en F (op dit moment niet uitgegeven). De gewone aandelen zijn genoteerd aan NYSE Euronext in Amsterdam. Opties op gewone aandelen worden tevens verhandeld aan de Amsterdamse optiebeurs van NYSE Liffe.

De raad van commissarissen en de raad van bestuur achten het van groot belang dat zoveel mogelijk aandeelhouders deelnemen aan de besluitvorming in aandeelhoudersvergaderingen. Oproeping, agenda en te behandelen documentatie voor aandeelhoudersvergaderingen worden uiterlijk 42 dagen voorafgaand aan de vergadering gepubliceerd en op de website van de vennootschap geplaatst. Op de website staat eveneens een geanonimiseerd overzicht van per agendapunt uit te brengen stemmen op basis van voorafgaand aan de vergadering door de vennootschap ontvangen volmachten. Met betrekking tot verhoging van de participatie van aandeelhouders spelen ook stemmen op afstand en volmachtverlening een rol. De wet ter bevordering van het gebruik van elektronische communicatiemiddelen maakt het onder meer mogelijk dat aandeelhouders aan aandeelhoudersvergaderingen kunnen deelnemen en in die vergaderingen hun stem kunnen uitbrengen, zonder zelf fysiek aanwezig te zijn. De vennootschap heeft de bij wet geregelde mogelijkheden tot gebruik van elektronische communicatiemiddelen in de statuten opgenomen. De vennootschap is van mening dat de wijze waarop aan aandeelhoudersvergaderingen wordt deelgenomen en in deze vergaderingen wordt gestemd, een zorgvuldige procedure vereist. Het gebruik van elektronische communicatiemiddelen is dan ook sterk afhankelijk van de mate van zekerheid die bestaat over de adequate werking van deze communicatiemiddelen.

Daarnaast blijft het stemmen bij volmacht voor aandeelhouders een goed mechanisme om hun stem te laten horen in vergaderingen waarbij zij niet aanwezig kunnen zijn, zodat de vennootschap kennis

kan nemen van hun opvattingen. De vennootschap nodigt aandeelhouders in de oproeping tot aandeelhoudersvergaderingen uit om gebruik te maken van de mogelijkheid om bij volmacht te stemmen en zorgt ervoor dat steminstructieformulieren kunnen worden opgevraagd en dat deze formulieren eveneens elektronisch beschikbaar zijn.

Aandeelhouders worden er daarbij op gewezen dat een volmacht ook elektronisch kan worden verstrekt. De vennootschap biedt aandeelhouders de mogelijkheid om voorafgaand aan de vergadering een volmacht met steminstructie aan een onafhankelijke derde te verschaffen. De vennootschap biedt aandeelhouders voorts de mogelijkheid om voorafgaand aan de vergadering te stemmen. In de vergadering wordt in de regel elektronisch gestemd.

De vennootschap nodigt aandeelhouders uit om voorafgaand aan de vergadering vragen in te dienen, die vervolgens door de vennootschap in de vergadering zullen worden beantwoord.

Voorafgaande goedkeuring van de algemene vergadering is vereist voor besluiten omtrent een belangrijke verandering van de identiteit of het karakter van de vennootschap of de onderneming, waaronder de (vrijwel gehele) overdracht van de onderneming, het aangaan van een duurzame, van ingrijpende betekenis voor de vennootschap zijnde, samenwerking en het nemen of afstoten van een deelneming ter waarde van ten minste een derde van het bedrag van de op de geconsolideerde balans verantwoorde activa. Indien een serieus onderhands bod op een bedrijfsonderdeel of een deelneming, ter waarde van ten minste een derde van het bedrag van de op de geconsolideerde balans verantwoorde activa, is aangekondigd, deelt de raad van bestuur zo spoedig mogelijk zijn standpunt ten aanzien van het bod, alsmede de motivering van dit standpunt, openbaar mee.

Besluiten tot wijziging van de statuten van de vennootschap kunnen door de algemene vergadering worden genomen met een gewone meerderheid van de stemmen op voorstel van de raad van bestuur onder goedkeuring van de raad van commissarissen. Materiële wijzigingen van de statuten worden elk afzonderlijk aan de algemene vergadering voorgelegd.

Aandeelhouders hebben een recht tot agendering van onderwerpen voor aandeelhoudersvergaderingen. Aandeelhouders die alleen of gezamenlijk ten minste

- (i) 1 procent van het geplaatste kapitaal, of
- (ii) een waarde van € 50 miljoen vertegenwoordigen, kunnen onderwerpen op de agenda voor de algemene vergadering plaatsen, indien een met redenen omkleed schriftelijk (daaronder begrepen elektronisch) verzoek daartoe door de vennootschap is ontvangen niet later dan zestig dagen voor de dag van de vergadering. Daarnaast kunnen aandeelhouders die ten minste 10 procent van het geplaatste kapitaal van de vennootschap vertegenwoordigen, een aandeelhoudersvergadering bijeenroepen.

De algemene vergadering wordt jaarlijks gevraagd om een machtiging ten behoeve van de raad van bestuur om, onder goedkeuring van de raad van commissarissen, over te gaan tot uitgifte van aandelen of aandelenopties. Deze machtiging wordt beperkt in tijd tot achttien maanden. In omvang wordt deze machtiging ten aanzien van gewone aandelen en preferente aandelen F verder beperkt tot 10 procent van het geplaatste kapitaal, plus een extra 10 procent, welke extra 10 procent uitsluitend mag worden aangewend ter gelegenheid van fusies en acquisities door de vennootschap of zijn werkmaatschappijen. Tevens wordt de algemene vergadering om machtiging gevraagd om, opnieuw onder goedkeuring van de raad van commissarissen, het voorkeursrecht op uitgegeven aandelen en de uitgifte van gewone aandelenopties uit te sluiten of te beperken.

Eveneens wordt de aandeelhoudersvergadering jaarlijks voor een periode van achttien maanden om een machtiging gevraagd ten behoeve van de raad van bestuur tot inkoop van aandelen in de vennootschap, binnen de grenzen die de wet en de statuten daarvoor stellen. Elk verzoek tot verlening van een dergelijke machtiging wordt afzonderlijk in de agenda opgenomen. Het reserverings- en dividendbeleid van de vennootschap en een voorstel tot uitkering van dividend worden als aparte agendapunten in de algemene vergadering behandeld.

Een voorstel tot goedkeuring of machtiging door de algemene vergadering zal schriftelijk worden toegelicht, onder vermelding van alle relevante gegevens. Op de agenda van aandeelhoudersvergaderingen zal worden vermeld welke agendapunten ter bespreking en welke ter stemming zijn.

Van aandeelhoudersvergaderingen wordt een verslag aan aandeelhouders ter beschikking gesteld als in de code voorzien. Binnen vijftien kalenderdagen na afloop van een aandeelhoudersvergadering worden de stemresultaten per agendapunt gepubliceerd op de website van de vennootschap. Met betrekking tot informatieverzetting als vermeld in principe IV.3 van de code onderschrijven de raad van commissarissen en de raad van bestuur het belang van een transparante en gelijke informatieverstrekking. De vennootschap streeft dit na, met inachtneming van wettelijke uitzonderingen.

Pers en analisten

Alle bijeenkomsten en conference calls voor pers en analisten ter gelegenheid van de publicatie van de jaar- en halfjaarresultaten en tussentijdse verklaringen zijn via internet dan wel telefonisch voor een ieder toegankelijk. Aandeelhoudersvergaderingen zijn voor de pers toegankelijk en zijn toegankelijk via een webcast. Alle data en locaties van roadshows, seminars en dergelijke worden gepubliceerd op de website van de onderneming.

Aan derden gegeven financiële presentaties worden op de website van de vennootschap gepubliceerd, voor zover deze presentaties materieel afwijken van eerder gepubliceerde presentaties. Gedurende zes weken voorafgaand aan de publicatie van elk

jaarrapport en gedurende drie weken voorafgaand aan de publicatie van elke tussentijdse verklaring en elk halfjaarrapport betracht de vennootschap grote terughoudendheid met het voeren van gesprekken met beleggers, analisten of pers over de algehele gang van zaken van de vennootschap. Analistenrapporten en taxaties van analisten worden niet vooraf door de vennootschap beoordeeld, van commentaar voorzien of gecorrigeerd, anders dan op feitelijkheden.

De vennootschap verstrekt geen vergoeding aan partijen voor het verrichten van onderzoek ten behoeve van analistenrapporten, noch voor de vervaardiging of publicatie van die rapporten, met uitzondering van credit rating bureaus. In de regel zullen de voorzitter en / of de Chief Financial Officer, gesecondeerd door de manager investor relations of de directeur public relations, spreken met beleggers, analisten of de pers. Deze directeurs en functionarissen zijn bij uitstek op de hoogte van alle relevante informatie - al dan niet bekend in de markt - en zorgen voor een eenduidige uitdraging van de informatie. Als tijdens enig contact met aandeelhouders, beleggers, analisten of de pers per abuis koersgevoelige informatie wordt verstrekt, zal onverwijld een persbericht worden uitgegeven.

De vennootschap heeft een algemeen beleid met betrekking tot bilaterale contacten met aandeelhouders, beleggers, analisten en de pers. Dit beleid is gepubliceerd op de website van de vennootschap.

Beschermingsmaatregelen

De raad van bestuur kan een responstijd inroepen als bedoeld in bepaling II.1.9 van de code. De raad van commissarissen zal tijdig en nauw worden betrokken bij het proces rond een eventueel bod op de aandelen in de vennootschap en de raad van bestuur en de raad van commissarissen zullen het verzoek van een derde concurrerende bieder om inzage te krijgen in de gegevens van de vennootschap onverwijld bespreken.

Met betrekking tot beschermingsmaatregelen tegen ongewenste ontwikkelingen die de zelfstandigheid, continuïteit en / of identiteit van de Groep zouden kunnen aantasten, beschikt de vennootschap over de mogelijkheid tot uitgifte van preferente aandelen B.

Aan Stichting Aandelenbeheer BAM Groep werd in 1993 een calloptie verstrekt tot het nemen van preferente aandelen B. De vennootschap gaf deze stichting het recht van enquête in 2008. Meer informatie over beschermingsmaatregelen staat vermeld op bladzijde 231-232 van het jaarrapport.

Financiële verslaggeving en de rol van de accountant

De principes en best practice-bepalingen met betrekking tot de financiële verslaggeving worden onderschreven. De raad van bestuur is verantwoordelijk voor de kwaliteit en de volledigheid van de openbaar gemaakte financiële berichten. De raad van commissarissen ziet erop toe dat de raad van bestuur deze verantwoordelijkheid vervult.

De principes en best practice-bepalingen met betrekking tot de rol, benoeming, bezoldiging en beoordeling van het functioneren van de externe accountant worden eveneens onderschreven. De externe accountant zal aanwezig zijn bij de jaarlijkse algemene vergadering om daarin over de jaarrekening te kunnen worden bevraagd door aandeelhouders.

De auditcommissie beoordeelt elk jaar de werking van de interne audit- en managementsystemen. Binnen de Groep is interne audit ingevuld middels een operationele auditfunctie. De voornaamste risico's van de vennootschap hebben betrekking op de projectactiviteiten waarmee deze zich bezighoudt. Om deze projectgerelateerde risico's in een vroeg stadium te beperken, is operationele audit een belangrijk en krachtig instrument. De operationele auditfunctie binnen BAM werd in 2013 opgericht en gedurende 2014 verder ontwikkeld. In 2015 zal deze verder worden verstrekt.

De externe accountant woont de vergaderingen van de raad van commissarissen bij waarin de jaarrekening en de halfjaarcijfers aan de orde komen. De externe accountant rapporteert dezelfde informatie van zijn bevindingen betreffende de jaarrekening zowel aan de raad van bestuur als aan de raad van commissarissen. De

externe accountant is voorts aanwezig tijdens de bespreking van de jaarrekening, de halfjaarcijfers en de tussentijdse verklaringen in de auditcommissie. De externe accountant kan, na een voorafgaand verzoek daartoe aan de voorzitter van de auditcommissie, ook bij andere vergaderingen van de auditcommissie aanwezig zijn.

De externe accountant ontvangt de financiële informatie die ten grondslag ligt aan de vaststelling van de jaar- en halfjaarcijfers en wordt in de gelegenheid gesteld om daarop te reageren. De partner in het externe accountantskantoor die de vereiste audits uitvoert, mag maximaal zeven opeenvolgende jaren de jaarrekening van de Groep controleren.

De raad van commissarissen en de raad van bestuur zijn ervan overtuigd dat de corporate governance-huishouding van BAM goed op orde is.

Bovenstaande corporate governance-structuur werd in de algemene vergadering van 21 april 2009 met de aandeelhouders besproken. De vennootschap zal eventuele substantiële veranderingen in de hoofdlijnen van de corporate governance-structuur telkens ter bespreking voorleggen aan de algemene vergadering.

Consortium BAM Alliance realiseert het nieuwe hoofdkantoor van de NAVO in Brussel. Het complex voorziet in moderne, efficiënte en duurzame kantoor- en conferentiefaciliteiten voor NAVO-diplomaten.



De verbreding van de Duitse snelweg A9 – die Berlijn via Leipzig en Neurenberg verbindt met München – is het eerste pps-project van het 'A-Model'-programma, waarbij de vergoeding is gebaseerd op beschikbaarheid van de weg voor weggebruikers in plaats van op tolopbrengsten. De verbreding naar tweemaal drie rijstroken over een lengte van negentien kilometer is gerealiseerd in publiekprivate samenwerking met het Duitse projectbureau DEGES (Deutsche Einheit Fernstraßenplanungs- und -bau GmbH), de deelstaat Thüringen en Via Gateway Thüringen. Partners in deze pps zijn VINCI Concessions (50 procent) and BAM PPP (50 procent). Via Gateway Thüringen heeft de uitvoering opgedragen aan een bouwcombinatie, waarin Eurovia (dochteronderneming VINCI) en Wayss & Freytag Ingenieurbau (werkmaatschappij BAM) deelnemen. Via Gateway Thüringen is gedurende twintig jaar verantwoordelijk voor het beheer van de A9 over een lengte van 46,5 kilometer.

**BAM PPP, Wayss & Freytag
Ingenieurbau.**



5.2 Verslag van de raad van commissarissen aan aandeelhouders

Het verslagjaar was een jaar van aanzienlijke veranderingen. Als gevolg van de voortdurende economische crisis en de daaropvolgende gekrompen bouwsector in Europa heeft het bedrijf ingrijpende maatregelen genomen om bestand te zijn tegen verdere uitdagingen en klaar te zijn voor toekomstige groei. Dit programma, bekend onder de naam 'Back in shape', is in 2014 ontwikkeld en in de tweede helft van 2014 is voortvarend met de uitvoering begonnen.

Daarnaast was 2014 ook het jaar dat de heer N.J. de Vries zijn pensioen aankondigde na een carrière van 38 jaar bij BAM. Zijn opvolger, Rob van Wingerden, heeft met de steun van de raad van commissarissen de taak op zich genomen om BAM weer 'Back in shape' te krijgen, hetgeen moet leiden tot aanzienlijke terugkerende kostenbesparingen, vermindering van werkkapitaal, desinvesteringen en acties om projectbeheersing te verbeteren.

In het afgelopen jaar heeft de raad van commissarissen nog meer tijd en aandacht geschonken aan de zaken die BAM's prestaties hebben beïnvloed: de voortdurende economische crisis, de moeizaam functionerende bouwsector in bijna alle thuismarkten van BAM, de noodzaak aan aanzienlijk lagere kosten en werkkapitaal naast verbeterde controlemechanismen in de belangrijkste bedrijfsprocessen. Ook de wijzigingen in het management van het bedrijf, zowel in de raad van bestuur als in onderliggende lagen, hebben de volledige aandacht van de raad van commissarissen gehad. Als gevolg van het Back in shape-programma is een nieuw operationeel model (zie hieronder) ontworpen en goedgekeurd en het wordt momenteel uitgevoerd.

In 2015 zal de raad van commissarissen zich richten op de uitvoering van het Back in shape-programma, waarvan de doelstellingen aan het einde van het jaar zullen worden bereikt. Dit jaar zal ook de strategische agenda worden herzien.

De bovenstaande onderwerpen en andere werkzaamheden van de raad van commissarissen worden in dit rapport nader toegelicht.

Werkzaamheden van de raad van commissarissen

Strategie en operationeel plan

In de in 2012 geformuleerde Groepsstrategie 2013-2015 staat het komen tot operationele verbetering en gerichte groei-initiatieven in services, multidisciplinaire projecten en internationale nichemarkten centraal, alles gericht op een positionering van BAM als 'best in class'-bouwonderneming.

In 2015 zal deze Groepsstrategie worden geëvalueerd, waarbij de voortdurende economische crisis, ontwikkelingen in de bouwsector en -markt en het nieuwe operationele model dat in 2014 is ontwikkeld, in overweging worden genomen. Als onderdeel van het Back in shape-programma is besproken of de huidige Groepsstrategie eerder dan verwacht zou moeten worden herzien. De raad van commissarissen is van mening dat dit niet nodig is en vindt dat de Groepsstrategie 2013-2015 nog steeds een realistische strategie is met goed gekozen

doelstellingen. De maatregelen die zijn genomen in het kader van het Back in shape-programma zijn zorgvuldig geselecteerd en dienen ook ter ondersteuning van een mogelijk herziene Groepsstrategie.

In 2014 sprak de raad van commissarissen meerdere keren met de raad van bestuur over de vooruitgang bij de uitvoering van de Groepsstrategie, de vereiste kernindicatoren om de vooruitgang van de uitvoering te volgen en de status van het uitvoeringsproces. De raad van commissarissen heeft ook het operationele plan voor 2015 goedgekeurd, waarin de financiële doelstellingen van de Groep, de strategie om deze doelstellingen te behalen en de parameters voor deze strategie worden uiteengezet. De raad van bestuur heeft op verzoek van de raad van commissarissen daarbij de sensitiviteit van het operationele plan nader toegelicht.

Verliezen op grote projecten

In 2014 werd de vennootschap opnieuw geconfronteerd met verliezen op twee grote projecten. Deze werden aan de markt bekendgemaakt op 7 juli 2014, wat ook het begin van het Back in shape-programma was. Een belangrijk onderdeel van dit programma is gericht op een verbeterde projectbeheersing. Een uniform aanbestedingsproces met stage gate aanbestedingscontroles zal de ruggengraat van dit controlemechanisme vormen. Bovendien zal de operationele auditfunctie verder worden versterkt en een nieuw autorisatieschema voor het goedkeuren van projecten en de oprichting van zogenaamde 'tender boards' zullen bijdragen aan het bereiken van dit doel. Dit zal ook worden ondersteund door het nieuwe operationele model met een kleiner aantal werkmaatschappijen en meer betrokkenheid van de directeurs van de werkmaatschappijen via de Management Board die is opgericht als onderdeel van het Back in shape-programma.

Zowel de raad van commissarissen als de auditcommissie heeft met de raad van bestuur in detail gesproken over de noodzaak voor verbeterde projectbeheersing. Bovendien zijn een aantal heel grote projecten in de aanbestedingsfase gepresenteerd aan de raad van commissarissen in buitengewone vergaderingen, voor belangrijk commentaar en goedkeuring. De projecten die in deze vergaderingen zijn gepresenteerd, zijn uitgebreid geëvalueerd.

De raad van commissarissen heeft kennisgenomen van en goedkeuring gegeven aan de bovenstaande extra maatregelen die de raad van bestuur besloot te nemen om de gevolgen van deze ongunstige ontwikkelingen te beperken en dergelijke ontwikkelingen in de toekomst waar mogelijk te voorkomen.

Financiële positie

Gedurende het boekjaar spraken de raad van commissarissen en de raad van bestuur regelmatig over de financiële positie van de Groep en de manier waarop de Groep zou moeten worden gefinancierd. De raad van commissarissen heeft voorts meerdere malen met de raad van bestuur van gedachten gewisseld over het werkkapitaal, het liquiditeitsniveau, de voorwaarden van de geldende financieringsconvenanten, de solvabiliteit van de Groep en de financieringsbehoefte van de Groep voor de langere termijn.

Er is veel gediscussieerd over de voortdurende negatieve ontwikkeling van de cashflow en de mogelijkheden die de Groep heeft om deze trend om te keren. Bouwbedrijven worden steeds meer geconfronteerd met minder voorfinanciering door klanten, met als gevolg dat van bedrijven zelf wordt verwacht dat ze voldoende liquiditeiten hebben om projecten uit te voeren. Op basis van de stress scenario's die werden voorbereid door de raad van bestuur, werd overleg gevoerd over de balanspositie van de Groep en de mogelijkheden om de cashflow en het werkkapitaal te verbeteren. Een van de doelstellingen van het Back in shape-programma is een vermindering van het werkkapitaal met € 300 miljoen aan het einde van 2015. De raad van commissarissen stelt met genoeg vast dat de Groep in 2014 ruim binnen de afgesproken financieringsconvenanten is gebleven.

Risicoprofiel

Bij de reguliere vergaderingen werd door de raad van commissarissen aan de hand van schriftelijke rapportages en daarbij gegeven toelichtingen gesproken over de gang van zaken en de vooruitzichten voor zowel de Groep als geheel, als van de respectievelijke sectoren en de werkmaatschappijen van de Groep afzonderlijk. Daarbij is onder meer aandacht besteed aan de voornaamste risico's verbonden aan de onderneming, de interne beheersings- en controlesystemen, alsook de uitkomsten van de beoordeling van de raad van bestuur met betrekking tot deze systemen. De weerslag van hetgeen daarover in de vergaderingen van de raad van commissarissen aan de orde is gekomen, is elders in het rapport vermeld, onder meer op bladzijde 32 en volgende.

De raad heeft zich ervan vergewist dat de Groep beschikt over interne risicobeheersings- en controlesystemen, handleidingen voor de inrichting van de financiële verslaggeving en de voor de opstelling daarvan te volgen procedures en over een systeem van monitoren en rapporteren. De raad van commissarissen heeft in dat kader vastgesteld dat de raad van bestuur de operationele activiteiten van de werkzaamheden van de Groep beter kan controleren. Een nieuw operationeel model met een vermindering van 25 naar 10 werkmaatschappijen in twee sectoren, het instellen van een Management Board en twee 'sector boards' voor een sterkere betrokkenheid van het senior management van de werkmaatschappijen bij de prestaties van de hele Groep en het meer frequente vergaderschema van de raad van bestuur, die één keer per week samenkomt, dragen allemaal bij aan een verhoogde transparantie en bewustzijn in een efficiënte en effectieve BAM-organisatie met uniforme systemen en procedures. Moeilijke projecten worden nog beter in de gaten gehouden met regelmatige updates over de operationele en financiële vooruitgang.

Wat niet is veranderd, zijn de driemaandelijke uitgebreide discussies tussen de raad van bestuur en het management van de individuele werkmaatschappijen over de financiële resultaten en voorspellingen. Dit verzekert dat de manier waarop de cijfers moeten worden geïnterpreteerd, goed wordt begrepen, net als de uitdagingen van de individuele werkmaatschappijen. De raad van commissarissen heeft goedgekeurd dat, in het kader van een nog intensiever risicobeheer, de raad van bestuur in de loop van het boekjaar de interne procedure

voor goedkeuring van de raad van bestuur heeft verscherpt voordat werkmaatschappijen inschrijven op grote projecten met een hoog risico. Deze doelstelling zal verder worden ondersteund door de resultaten van 'in control'-maatregelen als onderdeel van het Back in shape-programma (zie hierboven). Deze positie zal nog meer aandacht creëren voor toezicht op de effectiviteit en efficiëntie van de voornaamste bedrijfsprocessen in het bijzonder, de naleving van beleidsrichtlijnen en procedures en de effectiviteit van de genomen risicobeheersmaatregelen, naast mogelijke gebieden voor verbetering.

De afgelopen jaren is het risicobeheer van de Groep versterkt. Met de ondersteuning van de centrale risicobeheersfunctie op Groepsniveau is een uniforme evaluatiemethode geïntroduceerd, die is toegevoegd aan de bestaande bestuursmaatregelen die door de werkmaatschappijen zijn genomen. Door deze toe te voegen aan het bestaande rapportagesysteem worden de inspanningen om de beheersing en controle van operationele risico's verder te versterken, in de praktijk uitgevoerd. De raad van commissarissen kreeg informatie van de corporate riskmanager en de directeur operationele audit over hun activiteiten en de vooruitgang die is geboekt. Beide functies zullen worden verstevigd als onderdeel van het Back in shape-programma om het verminderen van risico's en het verbeteren van de projectbeheersing verder te ondersteunen.

Het financiële auditproces wordt uitgevoerd door een onafhankelijk accountantskantoor met hulp van de functionarissen van de Groep en de gebruikte Groepssystemen. Gedurende 2014 verliep de samenwerking – vastgelegd in vastomlijnde regelingen – tussen het externe accountantskantoor en de BAM-medewerkers die bij dit werk betrokken waren, naar tevredenheid.

Maatschappelijk verantwoord ondernemen

De raad van commissarissen heeft met de raad van bestuur van gedachten gewisseld over het belang voor de Groep van maatschappelijk verantwoord ondernemen en heeft zich kunnen vinden in de door de raad van bestuur geïdentificeerde aspecten op dit terrein die voor BAM het meest relevant zijn. Een van deze aspecten betreft integriteit. Dit werd verder onderstreept door de introductie van een nieuwe Groepsbrede Gedragscode in 2014, die werd ondersteund door ruime aandacht van het management en individuele e-learning tools. De raad van commissarissen ondersteunt het besluit van de raad van bestuur om dit onderwerp hoog op de agenda te houden.

De raad van commissarissen stelde met genoeg vast dat zelfs onder de huidige moeilijke marktomstandigheden de Groep heel actief blijft op het gebied van maatschappelijk verantwoord ondernemen en op dit terrein een pionier is in de bouwsector. De raad merkte opnieuw op hoe belangrijk het is om de andere partners in de waardeketen ook bij deze ontwikkeling te betrekken.

In het afgelopen jaar omvatten de inspanningen van de Groep op het gebied van maatschappelijk verantwoord ondernemen opnieuw een regelmatige evaluatie van de vooruitgang die door de Groep werd gemaakt in veiligheidszaken, en van de voorgestelde stappen om

BAM Woningbouw transformeert (ontwerp, bouw en onderhoud) in Leiderdorp kantoorgebouw Elisabethhof 1 in een appartementencomplex met 33 sociale huurwoningen en 20 zorgappartementen voor Rijnhart Wonen.

BAM Bouw en Vastgoed.



DHL Distributiecentrum op Manchester Airport, Verenigd Koninkrijk (3.400 m²) voor MAG Developments. Andere werkzaamheden op de luchthaven betreffen het vervangen van de vloeren in terminalgebouwen 2 en 3, herstellen van het dek van het uitkijkplatform en de bouw van een commerciële ruimte.

BAM Construct UK.



verdere verbeteringen op dit terrein te bereiken. Hoewel de veiligheidsprestaties vorig jaar opnieuw verbeterden (van 5,8 (IF) in 2013 naar 5,0 (IF) in 2014), waren er helaas vijf dodelijke ongelukken bij projecten van de Groep. De raad van commissarissen heeft de raad van bestuur verzocht om gedetailleerde informatie over de oorzaak van dodelijke en ernstige ongelukken. Deze informatie werd uitgebreid besproken in de vergaderingen van de raad van commissarissen, waarbij veiligheid altijd boven aan de agenda staat. Samen met de raad van bestuur beschouwt de raad van commissarissen het behalen van een hoger veiligheidsniveau als een belangrijke uitdaging voor de Groep. De raad van commissarissen ondersteunt de benadering van de raad van bestuur volledig om de toewijding aan veiligheid van het management verder te vergroten.

Overige activiteiten

In iedere vergadering van de raad van commissarissen is verslag gedaan van hetgeen is besproken in vergaderingen van de commissies uit de raad. Voorts is door de raad van bestuur telkens een toelichting gegeven op de gang van zaken, de financiële situatie en de marktontwikkelingen bij en risico's van de werkmaatschappijen, een en ander aan de hand van het operationele plan van het lopende boekjaar. Daarnaast zijn in 2014 aan de orde gekomen onderwerpen als het jaarrapport en de jaarrekening voor 2013, halfjaarrapporten en tussentijdse cijfers voor 2014, het reserverings- en dividendbeleid en het dividendvoorstel voor 2013, corporate governance, de verschillende gevolgen van IFRS (International Financial Reporting Standards) op de financiële rapportages van de

Groep, de bestaande beschermingsconstructie van de Groep tegen vijandige overnames, management development en de kwaliteit van het management en de belangrijkste claims en juridische procedures waarbij onderdelen van de Groep zijn betrokken.

Gedurende het boekjaar heeft de raad van commissarissen zich door de raad van bestuur regelmatig op de hoogte laten stellen van de algemene gang van zaken bij de werkmaatschappijen. Daarbij is ook stilgestaan bij de ontwikkeling van de markten waarin de Groep actief is. De raad van commissarissen ontving ook regelmatige rapporten over de gang van zaken met betrekking tot bepaalde grote projecten waarbij delen van de Groep betrokken waren, en werd ook geïnformeerd over bepaalde inschrijvingen van BAM International met betrekking tot grote projecten.

De raad van commissarissen heeft met de raad van bestuur in september 2014 in het kader van het jaarlijkse meerdaags bezoek aan een aantal werkmaatschappijen van de Groep van gedachten gewisseld met de managementteams van de Belgische werkmaatschappijen. De directeurs gaven een presentatie over hun ondernemingen, hun markten en de uitdagingen waarmee ze momenteel te maken hebben. De raad van commissarissen sprak ook met een aantal medewerkers van de niveaus onder het managementteam. De raad van commissarissen is van mening dat deze werkmaatschappijen goed gepositioneerd zijn in hun zeer concurrerende markten. Tijdens dit bezoek werd de raad van commissarissen ook geïnformeerd door de algemeen directeur van de Belgische

activiteiten over de gang van zaken bij de Belgische werkmaatschappijen en in hun markten.

In 2014 kwam een delegatie van de raad van commissarissen meerdere malen samen met de centrale ondernemingsraad om de positie van de medewerkers in het algemeen en meer specifiek de gevolgen van de herstructureringen als onderdeel van het Back in shape-programma te bespreken. Daarnaast was er de jaarlijkse bijeenkomst van de raad van commissarissen en de raad van bestuur met de centrale ondernemingsraad op 14 mei 2014.

Prestaties van de raad van commissarissen

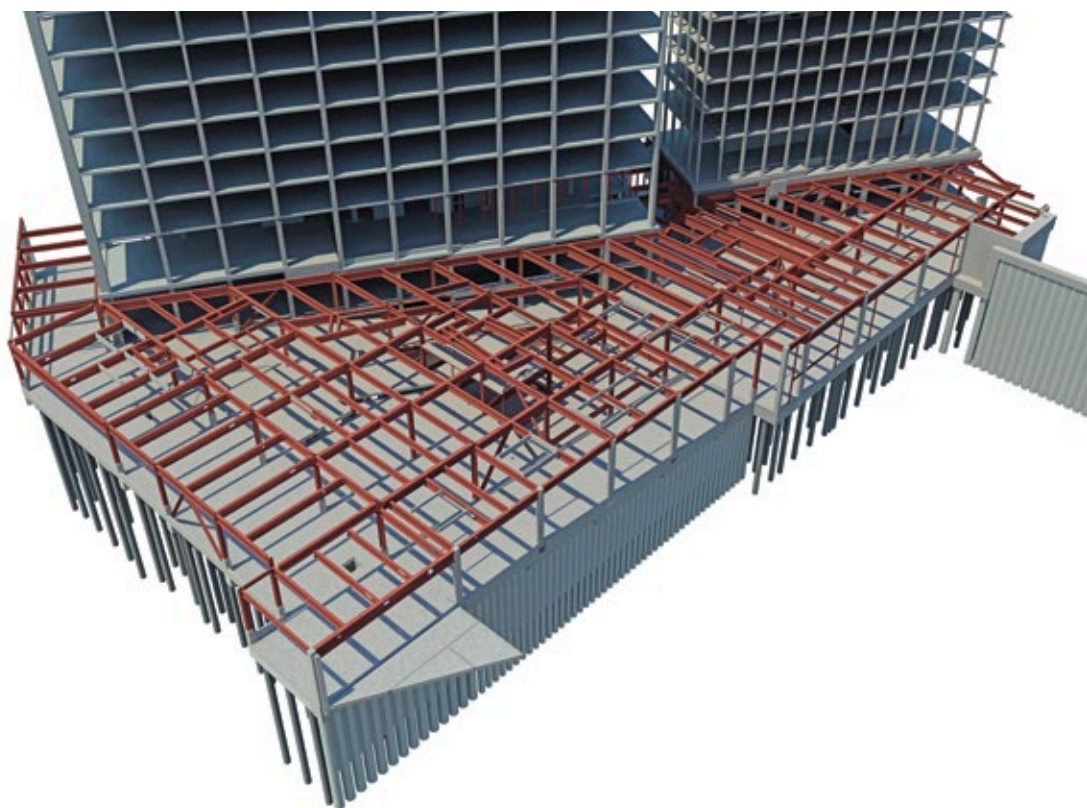
De prestaties van de raad van commissarissen en de individuele leden worden periodiek beoordeeld met behulp van een schriftelijke vragenlijst die aan de commissarissen wordt toegestuurd, aangevuld met gesprekken tussen de voorzitter en elke commissaris. Deze beoordeling werd ook uitgevoerd voor het afgelopen boekjaar. De resultaten van deze beoordelingen werden eerst besproken door de raad van commissarissen buiten aanwezigheid van de raad van bestuur en werden vervolgens gedeeld met de voorzitter van de raad van bestuur. In 2015 streeft de raad van commissarissen ernaar om het functioneren van de raad als een orgaan en het functioneren van de individuele leden te evalueren met behulp van externe ondersteuning.

De raad van commissarissen is van mening dat de individuele commissarissen, naast de raad als geheel, naar behoren functioneren. De tijdige beschikbaarheid van managementinformatie is in de loop van het jaar verbeterd. De commissarissen hechten ook groot belang aan regelmatig contact met het senior management van de werkmaatschappijen, stafdiensten en de externe accountant. In dit kader versterkte de raad van commissarissen het contact met het senior management.

De beoordeling door de raad van commissarissen van de prestaties van de raad van bestuur en de individuele leden werd gedaan op basis van gesprekken met elk lid van de raad van bestuur die werden gehouden door de remuneratiecommissie. De resultaten werden besproken door de raad van commissarissen buiten aanwezigheid van de raad van bestuur.

De raad van commissarissen erkent dat in 2014 de raad van bestuur opnieuw moest handelen in moeilijke economische omstandigheden. Gezien deze omstandigheden werd de raad van bestuur gedwongen om drastische maatregelen te nemen die hebben geleid tot de invoering van het Back in shape-programma. Bijgevolg zijn een aantal herstructureringsmaatregelen met verrekende implicaties genomen. Hoe pijnlijk deze maatregelen ook waren voor de betrokken medewerkers, ze zijn onvermijdelijk om de continuïteit van de onderneming en de vennootschap te verzekeren. Na het pensioen van de heer N.J. De Vries als CEO en het aftreden van de heer M.J. Rogers als lid van de raad om zijn carrière buiten de vennootschap voort te zetten, heeft de raad van commissarissen de optimale omvang van de raad van bestuur geëvalueerd. Om een kleinere, meer flexibele raad van bestuur te creëren die sterk betrokken is bij het senior management via de nieuw opgerichte Management Board, heeft de raad van commissarissen in de huidige omstandigheden gekozen voor een raad van bestuur bestaande uit drie personen. De raad van commissarissen is van mening dat de raad van bestuur, onder leiding van de heer R.P. van Wingerden en verder bestaande uit CFO mevrouw T. Menssen en COO de heer E.J. Bax, die in mei 2014 bij het bedrijf kwam vanuit CRH, in het afgelopen boekjaar effectief heeft gehandeld en de juiste maatregelen neemt om BAM voor te bereiden op de toekomst.

3D REVIT model van het stalen raamwerk van de Universiteit van Surrey, School of Veterinary Medicine. BAM Construct UK.



Remuneratie

De raad van commissarissen heeft het door de remuneratiecommissie voorbereide remuneratierapport opgemaakt. Het remuneratierapport is als onderdeel van het verslag van de raad van commissarissen vermeld op bladzijde 116-125 van het verslag. Om de toekomstige effectiviteit te verzekeren, zal het totale remuneratiepakket voor het senior management, inclusief de raad van bestuur, in 2015 worden geëvalueerd met externe ondersteuning. Naast de vaste bezoldiging en de jaarlijkse variabele beloning is er in het remuneratiepakket voor leden van de raad van bestuur tevens plaats voor een bezoldiging die verbetering op de lange termijn belooft. Er is gekozen voor een langetermijnbeloningsplan dat de leden van de raad van bestuur belooft voor een goede ontwikkeling van de BAM-beurskoers in vergelijking tot alternatieve beleggingen van aandeelhouders in vergelijkbare ondernemingen. Dit langetermijnbeloningsplan werd goedgekeurd door de algemene vergadering en wordt nader toegelicht op bladzijde 120-122 van het rapport.

Vergaderingen

De raad van commissarissen heeft in het verslagjaar twaalf keer in aanwezigheid van de raad van bestuur vergaderd. Zeven van deze vergaderingen waren reguliere vergaderingen. De andere vergaderingen werden gehouden om een aantal specifieke kwesties te bespreken, zoals de goedkeuring van grote projecten met een materiële waarde, onverwachte projectverliezen die leidden tot het persbericht van 7 juli 2014, veranderingen in de samenstelling van de raad van bestuur en de introductie van het 'Back in shape'-programma. De raad van commissarissen heeft daarnaast regelmatig vergaderd buiten aanwezigheid van de raad van bestuur. De vergaderingen die zonder de raad van bestuur werden gehouden, waren voornamelijk gericht op de samenstelling, optimale omvang en werkwijze van de raad van bestuur. Bovendien werd aandacht geschonken aan zaken zoals interne discussies over besluiten die de vennootschap moest nemen in dit boekjaar en de bezoldiging van de raad van bestuur, inclusief de vaststelling van het variabele deel van die bezoldiging. Voorts werd gesproken over het eigen functioneren van de raad van commissarissen (zowel als geheel als van de individuele leden) en van de afzonderlijke commissies van de raad. Hier gaat het onder andere om de samenstelling en de profielschets van de raad van commissarissen, het besluitvormingsproces, de kwaliteit van het toezichtsproces en van het toezicht zelf en de verhouding met de raad van bestuur.

Commissies van de raad van commissarissen

De raad van commissarissen kent een reglement, waarin de samenstelling, taken en werkwijze van de raad en zijn omgang met de raad van bestuur, de algemene vergadering en de centrale ondernemingsraad zijn vastgelegd. Het reglement van de raad van commissarissen, de reglementen van de hierna te noemen commissies uit de raad van commissarissen en de samenstelling van de commissies zijn gepubliceerd op de website van de vennootschap.

De raad van commissarissen kent drie vaste commissies, te weten een auditcommissie, een remuneratiecommissie en een selectie- en benoemingscommissie. De commissies hebben tot taak om de raad van commissarissen te ondersteunen en te adviseren omtrent de hun opgedragen werkzaamheden en de besluitvorming van de raad van commissarissen daaromtrent voor te bereiden. De raad van commissarissen blijft als geheel verantwoordelijk voor de wijze waarop deze zijn taken uitoefent en voor de door de commissies uitgevoerde voorbereidende werkzaamheden.

De commissies hebben telkens van hun vergaderingen verslag uitgebracht aan de raad van commissarissen.

De auditcommissie

In het boekjaar was de auditcommissie samengesteld uit de heer Noy, dhr. Scheffers en de heer Wester, waarbij de heer Scheffers als voorzitter fungeerde.

De samenstelling van de auditcommissie is in overeenstemming met de bepalingen van de Nederlandse corporate governance-code. De auditcommissie ondersteunt de raad van commissarissen bij de uitoefening van zijn taken onder meer op financieel-administratief terrein en bereidt de besluitvorming van de raad van commissarissen ter zake voor.

De commissie kwam in het afgelopen boekjaar vier keer bijeen. De externe accountant was bij al die vergaderingen aanwezig. Bij alle vergaderingen van de auditcommissie waren tevens de voorzitter en de Chief Financial Officer van de raad van bestuur aanwezig.

De belangrijkste onderwerpen die in de vergaderingen van de auditcommissie aan de orde zijn gekomen, betroffen de financiële rapportage van de jaarcijfers van 2013, de halfjaarcijfers van 2014 inclusief de grote projectverliezen, de tussentijdse cijfers, de management letter van 2013 en de management letter van 2014, de opvolging van de aanbevelingen van de externe accountant, de risico's en risicobeheersings- en controlesystemen onder meer met betrekking tot projectontwikkeling, het dividendbeleid en de belastingplanning van de Groep. De volgende onderwerpen kwamen ook ter sprake: de activiteiten en het honorarium van en de verhouding met de externe accountant en het auditplan voor 2014. Ook werd besproken het operationele plan voor 2015, de financiering en solvabiliteit van de Groep, alsmede de ratio's in de financieringsregelingen. Verdere onderwerpen waren de beoordeling op bijzondere waardevermindering, verhouding met banken, de waardering van onroerend goed, het niveau van het werkkapitaal en het liquiditeitsniveau. Ook werden de fiscaal compensabele verliezen binnen de Groep, materiële juridische procedures en de operationele auditfunctie besproken. Andere onderwerpen betroffen de verplichte accountantsrotatie, pensioenen, centraal beleid voor IT-governance en rapportage van nalevingskwesties. In 2014 werd ook speciale aandacht geschonken aan de gevolgen van de economische crisis voor de Groep, waaronder de mogelijkheden om het werkkapitaal en

Interieurafwerking in
gebouw De Rotterdam
voor de gemeente
Rotterdam en NHOW
Hotel Rotterdam
(278 kamers).
BAM Bouw en Vastgoed.

Vernieuwing universiteits-
ziekenhuis Erasmus
Medisch Centrum,
Rotterdam (185.000 m²).
Architecten: EGM
Architecten.
De bouwcombinatie
BAM Utiliteitsbouw-Ballast
Nedam heeft alle werk-
tuigbouwkundige en
elektrotechnische installa-
ties opgedragen aan BAM
Techniek en ULC Groep.
**BAM Bouw en Vastgoed
(BAM Utiliteitsbouw
(in combinatie),
BAM Techniek).**



Interflow (dochteronderneming van BAM Bouw en Vastgoed) heeft de Flex OK ontwikkeld. Dit concept voor operatiekamers beschikt over modulair opgezette wand- en plafondsysteemen en een uniek ventilatiesysteem en vergt een 25 procent kortere bouwtijd.
BAM Bouw en Vastgoed.



het in vastgoedontwikkeling geïnvesteerde kapitaal zoals besproken met de raad van bestuur te verminderen.

De auditcommissie werd door de externe accountant op de hoogte gebracht van relevante ontwikkelingen in het auditberoep. De auditcommissie wisselde van gedachten met de CEO en CFO over de gevolgen van de inwerkingtreding van de gewijzigde Wet op het accountantsberoep voor de Groep, vooral de verplichte rotatie van het externe accountantskantoor en de vereiste veranderingen van de controleverklaring van de accountant. De auditcommissie had een leidende rol in de aanbestedingsprocedure voor en de selectie van de nieuwe externe accountant die wordt benoemd voor de boekjaren 2016, 2017 en 2018.

De auditcommissie heeft met de externe accountant eenmaal buiten aanwezigheid van de raad van bestuur overleg gevoerd en heeft aan de raad van commissarissen gerapporteerd over de relatie met de externe accountant. De auditcommissie gelooft dat de relatie met de externe accountant naar tevredenheid is. De auditcommissie sprak ook met de raad van bestuur over risicobeheersing en stelde met genoeg vast dat de Groep het risicobeheer verder versterkt, inclusief de verdere versteviging van de operationele auditfunctie. Als onderdeel van het Back in shape-programma zijn de in-contol maatregelen herzien en verbeterd. Een stage gate aanbestedingsproces wordt ingevoerd voor duidelijkere checks-and-balances op specifieke momenten gedurende het aanbestedingsproces. Bovendien zal het gebruik van peer reviews voor grote, riskante projecten worden ontwikkeld, hetgeen allemaal is besproken met de auditcommissie.

Na de verandering in zijn samenstelling heeft de raad van commissarissen de samenstelling van de commissies geëvalueerd. Als gevolg van deze evaluatie zal de auditcommissie vanaf 1 januari 2015 bestaan uit de heer Scheffers (voorzitter), de heer Wester en de heer Hansen.

Remuneratiecommissie

In het boekjaar bestond de remuneratiecommissie uit mevrouw Mahieu en de heer Elverding, waarbij mevrouw Mahieu als voorzitter fungeerde. De samenstelling van de remuneratiecommissie is in overeenstemming met de bepalingen van de Nederlandse corporate governance-code.

De remuneratiecommissie is onder meer belast met het doen van voorstellen aan de raad van commissarissen met betrekking tot het bezoldigingsbeleid van de vennootschap, de hoogte van de bezoldiging en de arbeidsvoorwaarden van leden van de raad van bestuur en de honorering van de commissarissen. De commissie heeft een voorstel gedaan aan de raad van commissarissen met betrekking tot de bezoldiging van leden van de raad van bestuur en met betrekking tot de criteria voor de variabele beloning in 2015. Voorts heeft de remuneratiecommissie een voorstel gedaan voor een remuneratierapport, waarin verslag wordt gedaan van de wijze waarop het bezoldigingsbeleid in praktijk is gebracht. Begin 2015 zal de remuneratiecommissie het huidige remuneratiepakket evalueren

als gevolg waarvan mogelijk voorstellen voor wijziging van dit plan kunnen worden ingediend ter goedkeuring bij de raad van commissarissen en vervolgens bij de algemene vergadering.

In het boekjaar heeft de commissie verder overlegd met de voorzitter van de raad van bestuur over het arbeidsvoorwaardenbeleid voor directeurs van werkmaatschappijen en functionarissen van hetzelfde functieniveau.

De remuneratiecommissie heeft in het boekjaar geen gebruik gemaakt van de diensten van een externe onafhankelijke remuneratieadviseur.

De remuneratiecommissie kwam het afgelopen boekjaar twee keer bijeen. Bij deze vergaderingen is de voorzitter van de raad van bestuur aanwezig geweest. De leden van de commissie hebben buiten vergadering een aantal malen onderling overleg gevoerd. Met de leden van de raad van bestuur werden door de commissie in het kader van de beoordeling van de raad van bestuur individuele functioneringsgesprekken gevoerd.

Als gevolg van de herziening van de samenstelling van de commissies van de raad van commissarissen zoals hierboven beschreven zal de remuneratiecommissie vanaf 1 januari 2015 bestaan uit mevrouw Mahieu (voorzitter), de heer Elverding en de heer Noy.

Selectie- en benoemingscommissie

Gedurende het boekjaar bestond de selectie- en benoemingscommissie uit de heer Elverding en de heer Scheffers, waarbij de heer Elverding als voorzitter fungeerde. De selectie- en benoemingscommissie is onder meer belast met het doen van voorstellen aan de raad van commissarissen met betrekking tot selectiecriteria en benoemingsprocedures, en met betrekking tot de omvang, samenstelling, (her)benoemingen en beoordeling van het functioneren van de raad van commissarissen en de raad van bestuur. Tevens houdt de commissie toezicht op het beleid van de raad van bestuur inzake selectiecriteria en benoemingsprocedures voor het senior management.

De selectie- en benoemingscommissie kwam in het afgelopen boekjaar vijf keer bijeen. Naast de reguliere werkzaamheden en taken zoals hierboven beschreven bracht de commissie geruime tijd door met de voorbereidende werkzaamheden voor de wijzigingen in de raad van bestuur. Daartoe werden diverse vergaderingen en gesprekken gehouden met individuele leden van de raad van bestuur, zowel over het aftreden van de heer De Vries en de heer Rogers als over de toekomstige samenstelling van de raad van bestuur. Bovendien initieerden de leden van de commissie gesprekken met een groot aantal senior managers van werkmaatschappijen en staffuncties voor feedback en input over de te prefereren weg voorwaarts. Ten slotte was de commissie nauw betrokken bij de benoeming van senior managers van de nieuw opgerichte werkmaatschappijen na de vermindering van 25 naar 10.

Vanaf 1 januari 2015 zal de selectie- en benoemingscommissie bestaan uit de heer Elverding (voorzitter), mevrouw Mahieu en de heer Noy.

Samenstelling van de raad van commissarissen

De raad van commissarissen bestond gedurende het boekjaar uit zes leden. Er waren geen verplichte herbenoemingen.

De Wet bestuur en toezicht werd op 1 januari 2013 van kracht. Deze Wet introduceerde onder andere bepalingen met betrekking tot een meer evenwichtige deelname van vrouwen en mannen in het bestuur van bedrijven. De vennootschap zelf en een aantal belangrijke Groepsondernemingen worden beschouwd als bedrijven die zijn onderworpen aan deze bepalingen. De Wet bepaalt dat deelname evenwichtig is als minstens 30 procent van de leden van de raad van commissarissen en de raad van bestuur (en van de directies van belangrijke Groepsondernemingen) mannen en minstens 30 procent vrouwen zijn en dat bedrijven ernaar moeten streven om deze evenwichtige deelname te bereiken.

De uit zes personen bestaande raad van commissarissen heeft één vrouwelijk lid en de (sinds 1 oktober 2014) uit drie personen bestaande raad van bestuur heeft één vrouwelijk lid. De Groep voldoet daarom aan bovenstaande wet met betrekking tot de raad van bestuur, maar heeft het streefcijfer nog niet behaald in de raad van commissarissen. De raad van commissarissen is van plan diversiteit als een van de belangrijkste criteria te gebruiken wanneer in de toekomst een vacature ontstaat bij de raad van commissarissen. Zowel de raad van commissarissen als de raad van bestuur onderschrijven het belang van een evenwichtige deelname in de bestuurslichamen van de Groep. Om dit verder te onderstrepen, is de huidige profielschets van de raad van commissarissen, die met de aandeelhouders werd besproken in de algemene vergadering op 21 april 2009 in de context van de Nederlandse corporate governance-code van eind 2008, herzien. In aansluiting op bovenstaande wetgeving werd besloten om de profielschets bij te werken om het streven naar een meer evenwichtige samenstelling beter te weerspiegelen. Een nieuw voorstel daartoe werd besproken met de centrale ondernemingsraad. Het zal op 22 mei 2015 worden besproken met de aandeelhouders in de algemene vergadering waarna het formeel zal worden aangenomen door de raad van commissarissen.

Meer informatie over de profielschets wordt vermeld in het deel over corporate governance op bladzijde 93-102 van het rapport.

Het rooster van aftreden van de raad van commissarissen is opgenomen op bladzijde 129 van het rapport en is tevens gepubliceerd op de website van de vennootschap. Leden van de raad van commissarissen kunnen, conform de Nederlandse corporate governance-code (hierna: de code), in beginsel maximaal drie termijnen van vier jaar aanblijven. Herbenoemingen worden vanzelfsprekend telkens aan aandeelhouders voorgelegd.

De leden van de raad van commissarissen onderhouden geen andere zakelijke relaties met de vennootschap. Naar het oordeel van de raad van commissarissen is voldaan aan de vereisten van de code met betrekking tot onafhankelijkheid.

Geen van de leden van de raad van commissarissen is lid van meer dan vijf raden van commissarissen van Nederlandse beursgenoteerde bedrijven of andere grote organisaties, conform de code. Als een lid van de raad van commissarissen meer dan vijf 'veeleisende' toezichhoudende functies heeft zoals vermeld in de Wet bestuur en toezicht, is dit toegestaan door de overgangsregeling van deze wet.

De raad van commissarissen is zich niet bewust van enige vorm van belangenverstrengeling tussen de vennootschap en leden van de raad van commissarissen, dan wel tussen de vennootschap en natuurlijke of rechtspersonen die ten minste 10 procent van de aandelen in de vennootschap houden.

Samenstelling van de raad van bestuur

Op 23 april 2014 stelde de algemene vergadering van aandeelhouders de heer E.J. Bax aan als een nieuw lid van de raad van bestuur met ingang van 1 mei 2014. Bijgevolg steeg het aantal leden van de raad van bestuur van vier naar vijf.

Op 21 augustus 2014 werd de markt geïnformeerd over het besluit van de heer N.J. de Vries om met pensioen te gaan en zijn taken als CEO en voorzitter van de raad van bestuur vanaf 1 oktober 2014 neer te leggen. Op dezelfde datum trad de heer M.J. Rogers af als lid van de raad van bestuur na een carrière van 35 jaar bij BAM en zijn voorlopers om zijn carrière elders voort te zetten.

Na de herziening door de raad van commissarissen van de prestaties en ideale samenstelling en -omvang van de raad van bestuur werd dit orgaan vanaf 1 oktober 2014 samengesteld uit drie leden, te weten de heer R.P. van Wingerden als CEO en voorzitter, mevrouw T. Menssen als CFO en de heer E.J. Bax als COO. De interne verdeling van verantwoordelijkheden in deze nieuwe samenstelling werd besproken en overeengekomen met de raad van commissarissen.

Leden van de raad van bestuur worden benoemd voor een periode van vier jaar. Zij treden af aan het einde van de eerstvolgende algemene vergadering te houden in het vierde jaar na het jaar van benoeming. De bezoldiging van de leden van de raad van bestuur is vermeld op bladzijde 123-124 van het rapport.

Geen van de leden van de raad van bestuur heeft meer dan twee 'veeleisende' toezichhoudende functies zoals vermeld in de Wet bestuur en toezicht. Niemand fungeert als voorzitter van een toezichhoudend orgaan. Het bovenstaande is in overeenstemming met de Wet bestuur en toezicht en de code.

De raad van commissarissen heeft geen bewijs van enige vorm van belangenverstrengeling tussen de vennootschap en leden van de raad van bestuur.

In Amsterdam heeft BAM
Infratechniek Telecom
meer dan dertig bus- en
tramhaltes voorzien van
WiFi- en 4G-antennes.
BAM Infra.

zone
5715



Mulderpoortstation

3

Parkeergelegenheid

GVB



Aandeelhouders en investor relations

De jaarlijkse algemene vergadering werd voorbereid en de gebeurtenissen tijdens de vergadering werden nabesproken. De raad van commissarissen heeft met veel voldoening vastgesteld dat de algemene vergadering voorspoedig is verlopen en dat een goede inhoudelijke discussie met de aanwezige aandeelhouders is gevoerd.

De raad van commissarissen neemt regelmatig kennis van een overzicht van de Groepsactiviteiten met betrekking tot investor relations. Wat betreft de contacten met aandeelhouders is de raad van commissarissen van mening dat deze voornamelijk dienen plaats te vinden tijdens aandeelhoudersvergaderingen. Daarnaast is de raad van commissarissen van mening dat de aanwezigheid van veel aandeelhouders bij die vergaderingen extreem belangrijk is en dat contacten tussen de vennootschap en aandeelhouders buiten aandeelhoudersvergaderingen om, voor zowel de vennootschap als de aandeelhouders, van belang kunnen zijn. De raad van commissarissen zal erop toezien dat de vennootschap, in die gevallen waarin dit van belang wordt geacht, ingaat op verzoeken van aandeelhouders tot het aangaan van een gesprek. De vennootschap kan ook zelf het initiatief nemen tot het aangaan van een gesprek met een aandeelhouder. De vennootschap heeft een algemeen beleid met betrekking tot bilaterale contacten met aandeelhouders, beleggers, analisten en de pers. Dit beleid wordt gepubliceerd op de website van de vennootschap.

In het verslagjaar heeft de raad van commissarissen het dividendbeleid en het dividendvoorstel voor het boekjaar 2013 besproken. Net als in voorgaande jaren werd besloten om aan de algemene vergadering een keuzedividend voor 2013 voor te stellen.

Externe accountant

De raad van commissarissen heeft zich zowel bij de bespreking van de jaarcijfers voor 2013 als bij de bespreking van de halfjaarcijfers voor 2014 – zoals gebruikelijk – laten informeren door de externe accountant. De raad heeft daarbij vastgesteld dat de externe accountant de financiële informatie heeft ontvangen die ten grondslag ligt aan de tussentijdse cijfers, de halfjaarcijfers, de jaarcijfers en de overige tussentijdse financiële berichten, en in de gelegenheid is gesteld daarop te reageren.

De raad van commissarissen heeft ook kennisgenomen van de verslagen van de externe accountant en heeft deze stukken besproken met de externe accountant en de raad van bestuur. Tevens heeft de raad van commissarissen de opvolging van de bevindingen van de externe accountant met de raad van bestuur besproken.

De externe accountant woonde de algemene vergadering van 23 april 2014 bij en was beschikbaar om vragen te beantwoorden.

De raad van commissarissen heeft, in het kader van de behandeling van de jaarrekening van 2014 en aan de hand van een rapport van de

raad van bestuur en de auditcommissie, de relatie met de externe accountant geëvalueerd. Gezien de ervaringen die de raad met de externe accountant heeft, en gezien diens expertise van de bouwwereld in zijn algemeenheid en de Groep in het bijzonder, ziet de raad van commissarissen geen aanleiding om de aandeelhouders voor te stellen om voor het boekjaar 2015 van externe accountant te wisselen. Zoals hieronder verder uiteengezet zal in de algemene vergadering van 22 april 2015 ook een voorstel voor de benoeming van de externe accountant voor de boekjaren 2016, 2017 en 2018 worden ingediend.

Met betrekking tot het boekjaar 2015 wordt daarom aan de algemene vergadering van 22 april 2015 voorgesteld om PricewaterhouseCoopers Accountants N.V. wederom te benoemen tot externe accountant, verantwoordelijk voor de controle van de jaarrekening van de Groep van 2015.

Op 1 januari 2016 zullen beursgenoteerde bedrijven verplicht zijn om periodiek van externe accountant te wisselen. Om te voldoen aan deze wettelijke verplichting is in de tweede helft van 2014 een aanbestedingsprocedure gehouden. Er is een selectiecommissie opgericht, bestaande uit leden van de raad van bestuur, de auditcommissie en senior managers. De selectiecommissie heeft mogelijke kandidaten geïdentificeerd, een degelijk aanbestedingsproces ontwikkeld, de geïdentificeerde kandidaten uitgenodigd om deel te nemen en vervolgens de ingediende aanbiedingen geëvalueerd. Tijdens meerdere bijeenkomsten met de kandidaten werd specifiek aandacht besteed aan controlebenadering, de kennis van de bouwsector in de thuismarkten van BAM en de samenstelling van de auditteams. De status van de aanbestedingsprocedure en de tussentijdse bevindingen van de selectiecommissie zijn regelmatig gedeeld met de volledige auditcommissie en de volledige raad van commissarissen. Op basis van de resultaten van de aanbestedingsprocedure hebben zowel de raad van bestuur als de auditcommissie de raad van commissarissen begin 2015 een advies uitgebracht. Op basis van dit advies heeft de raad van commissarissen Ernst & Young Accountants LLP genomineerd om door de algemene vergadering op 22 mei 2015 te worden benoemd als externe accountant voor de boekjaren 2016, 2017 en 2018.

Corporate governance

De corporate governance-structuur van de vennootschap en de naleving daarvan door de vennootschap werden in de algemene vergadering van 21 april 2009 met de aandeelhouders besproken. De raad van commissarissen en de raad van bestuur hebben de corporate governance-structuur in het boekjaar bezien en hebben vastgesteld dat er geen aanleiding bestaat om daarin wijziging aan te brengen. De raad van commissarissen en de raad van bestuur zijn ervan overtuigd dat de corporate governance-huishouding van BAM goed op orde is. Verwezen wordt naar de op bladzijde 93 van het jaarrapport gegeven corporate governance-verklaring met betrekking tot naleving van de code door de vennootschap.

De raad van commissarissen heeft zich collectief ingezet voor de opstelling en presentatie van dit verslag en erkent dat hij verantwoordelijk is voor de waarborging van de integriteit ervan. De raad van commissarissen is van oordeel dat dit verslag in overeenstemming is met het 'International Integrated Reporting Framework'.

Tot slot

De door de raad van bestuur opgestelde jaarrekening van 2014 zal ter goedkeuring worden voorgelegd aan de algemene vergadering. De jaarrekening is door de externe accountant, PricewaterhouseCoopers Accountants N.V., gecontroleerd; de goedkeurende accountantsverklaring is op bladzijde 221-230 van het rapport opgenomen. De jaarrekening is door de raad van commissarissen met de raad van bestuur in aanwezigheid van de externe accountant besproken. De raad van commissarissen is van oordeel dat de jaarrekening, het rapport van de raad van commissarissen en het rapport van de raad van bestuur een goede basis vormen voor de verantwoording die de raad van bestuur aflegt voor het gevoerde bestuur en de raad van commissarissen voor het gehouden toezicht op het gevoerde bestuur. De leden van de raad van commissarissen hebben de jaarrekening ondertekend overeenkomstig hun wettelijke verplichtingen op grond van artikel 2:101 lid 2 BW.

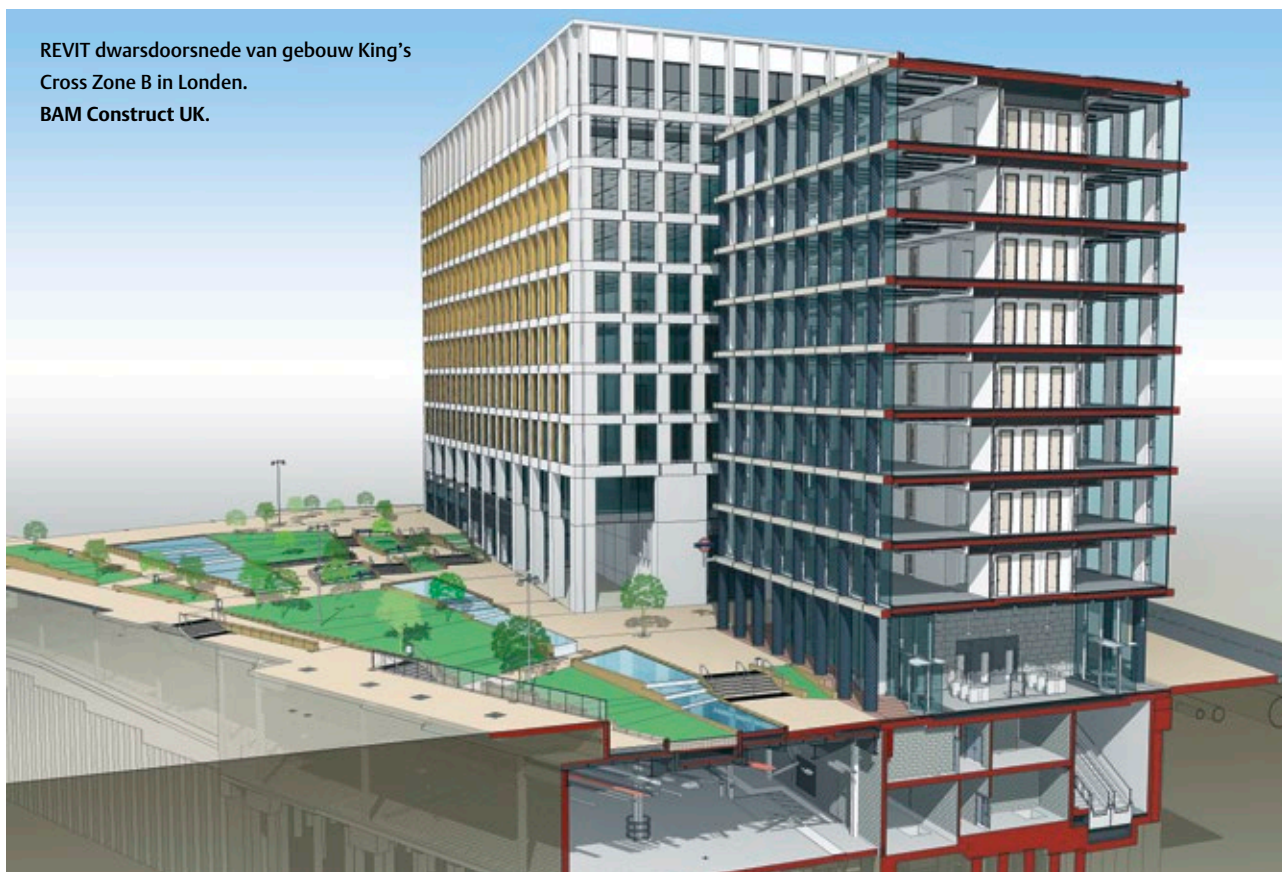
Terugkijkend op het boekjaar 2014 kan worden vastgesteld dat de bouwsector opnieuw de gevolgen van de economische crisis voelde

in alle thuismarkten van de Groep. BAM had ook te maken met aanhoudende moeilijke economische omstandigheden tijdens het afgelopen boekjaar.

Zoals vermeld in het begin van dit rapport kende het verslagjaar aanzienlijke veranderingen. Met het vertrek van de heer De Vries en de heer Rogers heeft de vennootschap twee langdurige en gewaardeerde collega's en functionarissen verloren. De raad van commissarissen wil hen allebei bedanken voor hun toewijding en bijdrage aan de vennootschap. Vooral de heer De Vries, die het roer overnam op het hoogtepunt van de economische crisis in 2010, moest de vennootschap door moeilijke omstandigheden leiden. Dankzij zijn vastberadenheid en gedegen kennis van de vennootschap en de bouwsector kon hij de vennootschap door deze extreem moeilijke tijden sturen.

Naar verwachting zullen de marktomstandigheden in de bouwsector in de thuismarkten van de Groep in 2015 moeilijk blijven. De aanzienlijke veranderingen die momenteel in de vennootschap worden doorgevoerd als gevolg van het Back in shape-programma, zullen de vennootschap echter helpen om deze crisis te doorstaan en beter voorbereid te zijn op betere tijden. De raad van commissarissen erkent dat deze verandering een impact zal hebben op de medewerkers; diegenen die hun baan zullen verliezen als gevolg daarvan en diegenen die hard zullen moeten werken om een juiste uitvoering van het programma te verzekeren. De raad van commissarissen wil daarom alle betrokkenen ten zeerste bedanken voor hun toewijding en trouw.

REVIT dwarsdoorsnede van gebouw King's
Cross Zone B in Londen.
BAM Construct UK.



5.3 Remuneratierapport

Onderstaand remuneratierapport van de raad van commissarissen bevat een verslag van de wijze waarop het bezoldigingsbeleid in het afgelopen boekjaar in praktijk is gebracht. In het rapport zijn overzichten opgenomen met gegevens van de ontvangen bezoldiging in 2014. Het remuneratierapport bevat tevens een overzicht van het bezoldigingsbeleid dat het komende boekjaar en de daaropvolgende jaren wordt voorzien.

Remuneratie

De remuneratiecommissie is een vaste commissie van de raad van commissarissen bestaande uit ten minste twee commissarissen. Voor de remuneratiecommissie geldt een door de raad van commissarissen vastgesteld reglement. De commissie bestond aan het einde van het verslagjaar uit mevrouw C.M.C. Mahieu (voorzitter) en de heer P.A.F.W. Elverding en kwam tijdens het afgelopen boekjaar twee keer bijeen. De samenstelling van de remuneratiecommissie is in overeenstemming met de bepalingen van de Nederlandse corporate governance-code. De leden van de commissie hebben buiten vergadering een aantal malen onderling overleg gevoerd.

Als gevolg van de herziening van de samenstelling van de commissies van de raad van commissarissen zoals beschreven in het rapport van de raad van commissarissen zal de remuneratiecommissie vanaf

1 januari 2015 bestaan uit mevrouw C.M.C. Mahieu (voorzitter), de heer P.A.F.W. Elverding en de heer H.L.J. Noy.

De remuneratiecommissie heeft in het boekjaar geen gebruik gemaakt van de diensten van externe remuneratieadviseurs. Het salaris en de arbeidsvoorwaarden bleven in 2014 onveranderd.

Jaarsalaris van leden van de raad van bestuur

Tijdens het verslagjaar leek het leden van de raad van bestuur ongepast om wijzigingen van de remuneratiestructuur voor te stellen zoals nader toegelicht in het bezoldigingsbeleid. De vaste salarissen van de leden van de raad van bestuur werden in 2014 niet geïndexeerd.

> Tabellen 55 en 58 geven een samenvatting van de bezoldiging van de individuele leden raad van bestuur. Aan leden van de raad van bestuur werden in het boekjaar geen andere vergoedingen toegekend dan in > tabellen 55 en 58 weergegeven.

Jaarlijkse variabele bezoldiging en langetermijnbezoldiging van de raad van bestuur

Aan de leden van de raad van bestuur werd voor 2014 geen variabele bezoldiging toegekend met betrekking tot de financiële doelstellingen. De individuele niet-financiële doelstelling voor de leden van de raad van bestuur was een gemeenschappelijke

BAM International is verantwoordelijk voor ontwerp en bouw van de nieuwe Terminal 3 op Julius Nyerere International Airport in Dar es Salaam, Tanzania. Opdrachtgever is Tanzania Airports Authority. BAM International voert de werkzaamheden uit in combinatie met de Britse werkmaatschappij BAM Nuttall. BAM Advies & Engineering is een van de ontwerppartners.



doelstelling op het gebied van duurzaam ondernemen. Onder deze doelstelling moest het aantal veiligheidsincidenten worden verminderd, moest de Groepsstrategie worden uitgevoerd en verwezenlijkt en moest teamwerk in de raad van bestuur worden versterkt. Vanwege de ondergemiddelde financiële prestaties van de vennootschap besloot de raad van commissarissen dit jaar, in overleg met de raad van bestuur, om ook op basis van dit deze doelstelling geen variabele bezoldiging toe te kennen.

De phantom shares zoals vermeld in > tabellen 56, 57 en 58 werden aan de leden van de raad van bestuur voorwaardelijk toegekend in het kader van het langetermijnbeloningsplan.

De vennootschap heeft geen opties of aandelen toegekend aan leden van de raad van bestuur, managers van werkmaatschappijen en medewerkers. De bezoldiging van de leden van de raad van bestuur wordt niet beïnvloed door een zeggenschapswijziging bij de vennootschap. Er werden geen leningen verstrekt aan leden van de raad van bestuur.

De raad van commissarissen heeft in het boekjaar geen aanleiding gezien om gebruik te maken van zijn bijzondere bevoegdheden tot het bijstellen dan wel terugvorderen van reeds toegekende variabele of langetermijnbeloningen.

Bezoldiging leden raad van commissarissen

De jaarlijkse bezoldiging van de leden van de raad van commissarissen bedraagt, conform het in de aandeelhoudersvergadering van 7 mei 2008 vastgestelde beleid, € 50.000 voor de voorzitter, € 45.000 voor de vicevoorzitter en € 40.000 voor de overige leden van de raad, met een opslag van € 5.000 voor elke commissaris die lid is van een of meer door de raad van commissarissen ingestelde commissies. De voorzitter en de overige leden van de raad van commissarissen ontvangen een jaarlijkse vaste onkostenvergoeding van respectievelijk € 3.280 en € 1.640. De bezoldiging en vaste onkostenvergoeding zijn op kwartaalbasis.

De vennootschap heeft geen opties of aandelen toegekend aan leden van de raad van commissarissen.

De bezoldiging van de leden van de raad van commissarissen is niet afhankelijk van de resultaten van de vennootschap, noch van een zeggenschapswijziging bij de vennootschap. Er werden geen leningen verstrekt aan leden van de raad van commissarissen.



Bezoldigingsbeleid

De raad van commissarissen stelt, op advies van de remuneratiecommissie, het bezoldigingsbeleid van de vennootschap op. Het bezoldigingsbeleid wordt door de algemene vergadering formeel aangenomen. Als het bezoldigingsbeleid is aangenomen, stelt de raad van commissarissen, wederom op advies van de remuneratiecommissie, de bezoldiging van de individuele leden van de raad van bestuur vast. Het reglement van de remuneratiecommissie is gepubliceerd op de website van BAM. De leden van de raad van bestuur werden in het afgelopen boekjaar bezoldigd overeenkomstig het bezoldigingsbeleid dat op 8 mei 2007 door de algemene vergadering werd aangenomen en op 20 april 2011 door de algemene vergadering werd gewijzigd met de introductie van een nieuw langetermijnbeloningsplan.

Uitgangspunten

Het bezoldigingsbeleid is erop gericht om gekwalificeerde personen aan te trekken, te behouden en te motiveren om de doelstellingen BAM te realiseren. Hierbij spelen ervaring in (internationale) activiteiten van de Groep en de benodigde managementkwaliteiten een belangrijke rol.

Tevens is het beleid erop gericht om waardegroei van de onderneming te waarborgen, personen te motiveren en aantrekkelijk te zijn om hooggekwalificeerde functionarissen, ook uit andere bedrijfstakken, voor BAM als werkgever te interesseren. Bij de vaststelling van de hoogte en de structuur van de bezoldiging worden onder meer de resultatenontwikkeling, evenals andere voor de vennootschap relevante ontwikkelingen, waaronder niet-financiële indicatoren die relevant zijn voor de langetermijndoelstellingen van de vennootschap, in ogenschouw genomen.

Om de genoemde uitgangspunten te realiseren wordt de bezoldiging gepositioneerd op een concurrerend niveau in de algemene relevante nationale bezoldigingsmarkt voor bestuurders en overig topmanagement van grotere ondernemingen. Voor leden van de raad van bestuur wordt daarbij ook rekening gehouden met de vergelijkbare bezoldigingsmarkt van hun vestigingsland. De raad van commissarissen zal het remuneratiepakket regelmatig toetsen om zich ervan te verzekeren dat het pakket voldoet aan de uitgangspunten van het bezoldigingsbeleid. Ook het bezoldigingsbeleid zal regelmatig worden getoetst; wijzigingen in het beleid zullen ter vaststelling aan de algemene vergadering worden voorgelegd.

Remuneratiepakket

De totale bezoldiging van de leden van de raad van bestuur van de Groep bestaat uit een jaarsalaris (de heer E.J. Bax ontvangt een 'financiële vergoeding' vanwege de andere aard van zijn contract), variabele bezoldiging, een bezoldigingsplan met langetermijnbeloningen voor verbeteringen, een pensioen en andere secundaire voorwaarden. Gekozen is om voor deze totale bezoldiging de mediaan te nemen van de bovengenoemde bezoldigingsmarkt. De vennootschap keert geen aandelen uit aan leden van de raad van bestuur of aan andere binnen de Groep werkzame personen.

Aan hen worden ook geen rechten verleend tot het verkrijgen van aandelen (aandelenopties). De vennootschap kent geen bezoldigingsregeling die is gerelateerd aan een zeggenschapswijziging bij de vennootschap. De samenstelling van het remuneratiepakket – bestaande uit een vast salaris en begrensde variabele bezoldigingscomponenten op korte en lange termijn – leidt tot een bezoldigingsplafond. Jaarlijks analyseert de raad van commissarissen, aan de hand van door de remuneratiecommissie voorbereide scenario's, de hoogte van dit plafond en de samenstelling en onderlinge verhouding van de componenten van het remuneratiepakket, mede in relatie tot de relevante bezoldigingsmarkt en de bezoldigingsverhoudingen binnen de Groep.

Brutosalaris

De raad van commissarissen bepaalt de ontwikkeling van het salaris van het lid. De jaarlijkse evaluatie en aanpassing van het jaarsalaris vinden in het algemeen elk jaar op 1 januari plaats. Hierbij worden het persoonlijk functioneren, de resultaten van het afgelopen jaar, de mate waarin het huidige salaris van het lid van de raad zich onder het normsalaris bevindt, en de algemene aanpassingen in de bezoldigingsmarkt in ogenschouw genomen.

Variabele beloning

Ieder lid van de raad van bestuur komt in aanmerking voor een jaarlijkse variabele bezoldiging waarvan de hoogte afhankelijk is van het realiseren van vooraf tussen de raad van commissarissen en de raad van bestuur afgesproken doelstellingen die de uitvoering van de Groepsstrategie ondersteunen. Er wordt naar het juiste evenwicht gezocht tussen een focus op korte en op lange termijn. De feitelijk gerealiseerde variabele bezoldiging wordt vastgesteld door de raad van commissarissen op advies van de remuneratiecommissie, bij welke vaststelling mede de mogelijke resultaten van de variabele bezoldigingscomponenten en de gevolgen daarvan voor de totale bezoldiging van leden van de raad van bestuur worden beoordeeld.

De jaarlijkse variabele beloning bedraagt maximaal 60 procent van het vaste deel van het jaarsalaris van het lid van de raad, welk maximale percentage de raad van commissarissen op dit moment in goede verhouding vindt staan tot het vaste deel van het remuneratiepakket. Bij de vaststelling van dit percentage is aansluiting gezocht met de relevante bezoldigingsmarkt en de niveaus van de variabele bezoldiging, zoals die voor topfunctionarissen bij BAM gelden.



Verbreiding van de N33 over een lengte van 38 kilometer tussen Assen en Zuidbroek. Het pps-project omvat ontwerp, bouw, financiering en onderhoud. De verbreding is in slechts zestien maanden gerealiseerd en werd bijna een jaar eerder opgeleverd dan gepland.

BAM PPP PGGM
Infrastructure Coöperatie,
BAM Infra.



De jaarlijkse variabele bezoldiging is afhankelijk van het realiseren van vooraf vastgestelde beoordeelbare en beïnvloedbare doelstellingen. Het deel van de variabele bezoldiging dat aan financiële doelstellingen is gerelateerd, bedraagt maximaal 40 procent van het vaste deel van het jaarsalaris. Het jaarresultaat (30 procent) en de kasstroom (10 procent) zijn in dit opzicht de twee bepalende doelstellingen. Als deze doelstellingen worden bereikt, zal de variabele bezoldiging 40 procent zijn en proportioneel minder indien dit niet het geval is. Als het jaarresultaat veel minder is dan het budget, zal er ook niet worden uitbetaald voor de kasstroomdoelstelling.

Maximaal 20 procent van het jaarsalaris is gerelateerd aan niet-financiële doelstellingen die zijn afgeleid van de Groepsstrategie. In de Groepsstrategie zijn onder meer doelstellingen geformuleerd die langetermijnwaardecreatie voor de aandeelhouders bevorderen, zoals verdere groei in bepaalde marktsegmenten, maatschappelijk verantwoord ondernemen, productontwikkeling, risicobeheer (waaronder veiligheid), ontwikkeling van medewerkers en kennismanagement. Deze onderwerpen zullen zo veel mogelijk in meetbare termen worden geformuleerd en geëvalueerd. De jaarlijkse variabele bezoldiging bestaat uit een vergoeding in contanten en wordt uitbetaald in het volgende jaar.

De raad van commissarissen heeft, ingeval de variabele bezoldiging is toegekend op basis van onjuiste (financiële) gegevens, het recht om deze bij te stellen en de vennootschap heeft het recht om (dat deel van) de variabele bezoldiging, toegekend op basis van onjuiste (financiële) gegevens, terug te vorderen van leden van de raad van bestuur.

Voor nieuwe toekenningen van variabele bezoldigingen aan leden van de raad van bestuur, gebaseerd op gekwantificeerde prestatiecriteria, kan de raad van commissarissen deze wijzigen ten opzichte van het niveau van voorgaande jaren, indien dat naar het oordeel van de raad van commissarissen tot een onredelijk resultaat zou leiden.

De raad van commissarissen heeft tevens de bevoegdheid bestaande voorwaardelijke toekenningen van variabele bezoldigingen met gekwantificeerde prestatiecriteria te wijzigen, indien ongewijzigde toepassing naar het oordeel van de raad van commissarissen tot een onredelijk en onbedoeld resultaat zou leiden. Deze zaken zijn opgenomen in de arbeids- en managementovereenkomsten van de raad van bestuur.

Langetermijnbeloning

Een bezoldigingscomponent bestaande uit langetermijnbeloningen voor verbeteringen is ook opgenomen in het bezoldigingsbeleid voor leden van de raad van bestuur.

Dit langetermijnbeloningsplan is gebaseerd op bezoldiging in de vorm van voorwaardelijk toegekende phantom shares. Deze voorwaardelijk toegekende phantom shares omvatten een dividendrecht waarop dezelfde voorwaarden van toepassing zijn als op de phantom shares die onvoorwaardelijk zijn toegekend. Deze dividendrechten worden herbelegd. De phantom shares worden drie jaar na

voorwaardelijke toekenning onvoorwaardelijk, indien de prestatiedoelstelling is behaald. Voor de onvoorwaardelijke phantom shares geldt dan nog eens twee jaar een overdrachtsbeperking. Het bedrag in contanten zal slechts worden uitbetaald aan het einde van deze blokkeringsperiode. Een langetermijnbeloning blijft daarom vijf jaar geblokkeerd. De toekenning bestaat uit phantom shares. Er worden geen aandelen of opties uitgegeven.

De hoogte van de onvoorwaardelijke langetermijnbeloning hangt af van de mate waarin de prestatiedoelstelling is bereikt. De prestatiedoelstelling is de ontwikkeling in de waarde van het aandeel BAM (verbeterde beurskoers plus dividend) vergeleken met de gemiddelde ontwikkeling in de waarde van aandelen in de volgende bedrijven die lijken op BAM: Balfour Beatty, Ballast Nedam, Bilfinger, Heijmans en Skanska.

De prestatie wordt gemeten over een periode van drie jaar (de 'prestatieperiode'), te beginnen op 1 januari van het jaar van toekenning van de langetermijnbeloning. De waardeontwikkeling van het aandeel (TSR, Total Shareholders Return), zowel die van BAM als die (gemiddeld) van de referentiegroep wordt gemeten aan het einde van elk kwartaal in de prestatieperiode. De ontwikkeling wordt dan berekend op basis van het gemiddelde van alle TSR's die tijdens de prestatieperiode aan het einde van elk kwartaal werden gemeten. Door de vergelijking met een referentiegroep wordt de TSR van BAM dus niet absoluut, maar relatief gemeten.

De raad van commissarissen kan te zijner tijd besluiten dat toekomstige prestaties niet alleen worden gekoppeld aan de Total Shareholder Return, maar ook aan andere criteria, zoals duurzaamheid, zodra deze criteria voldoende meetbaar zijn. De raad van commissarissen kan ook besluiten de samenstelling van de referentiegroep te wijzigen indien een van de referentiebedrijven niet meer vergelijkbaar is met BAM. Nieuw aan de referentiegroep toe te voegen bedrijven dienen naar het oordeel van de raad van commissarissen vergelijkbaar te zijn met BAM.

Aan leden van de raad van bestuur voorwaardelijke toegekende phantom shares worden belast op het moment dat ze onvoorwaardelijk worden (drie jaar na toekenning). Belastingheffing dient door de leden van de raad van bestuur zelf te worden gefinancierd. De vennootschap verstrekt niet langer leningen, noch kan een langetermijnbeloning gedeeltelijk of volledig worden uitbetaald om de belasting te betalen die is verschuldigd over de langetermijnbeloning. De langetermijnbeloning wordt pas uitbetaald twee jaar nadat deze onvoorwaardelijk is geworden.

In de praktijk krijgt elk lid van de raad van bestuur elk jaar op de zesde dag na de algemene vergadering een voorwaardelijke langetermijnbeloning (aantal voorwaardelijke phantom shares) toegekend. Het aantal voorwaardelijk toe te kennen phantom shares bedraagt 50 procent van het vaste jaarsalaris van het lid gedeeld door de gemiddelde slotkoers van het aandeel BAM over vijf handelsdagen voorafgaand aan de datum van toekenning.

De voorwaardelijk toegekende langetermijnbeloning (de voorwaardelijke phantom shares) wordt drie jaar na de datum van de voorwaardelijke toekenning onvoorwaardelijk.

Het aantal phantom shares dat onvoorwaardelijk wordt toegekend, hangt af van de mate waarin de Total Shareholders Return van BAM de Total Shareholders Return van de referentiegroep gemeten over de prestatieperiode, in procenten overstijgt.

Als BAM beter presteert dan de referentiegroep met de aangegeven percentages, zal de overeenkomstige toekenning volgens onderstaande trapsgewijze schaal worden toegekend:

< 0 procent:	0 procent toekenning
0-5 procent:	35 procent toekenning
5-10 procent:	45 procent toekenning
10-15 procent:	55 procent toekenning
15-20 procent:	65 procent toekenning
20-25 procent:	75 procent toekenning
25-30 procent:	85 procent toekenning
> 30 procent:	100 procent toekenning
(het aangegeven percentage van het aantal phantom shares dat drie jaar eerder voorwaardelijk werd toegekend).	

Het aantal toegekende phantom shares is nu onvoorwaardelijk, maar een erop volgende overdrachtsbeperking is van toepassing voor een periode van twee jaar, bekend als de 'blokkeringsperiode'. Tijdens de blokkeringsperiode is de hoogte van de langetermijnbeloning alleen afhankelijk van de te realiseren waardeontwikkeling (koers plus dividend) van het aandeel BAM en dus niet meer van de prestatie van de referentiegroep.

De vennootschap zal de onvoorwaardelijk geworden phantom shares uitkeren op de eerste werkdag na de blokkeringsperiode (vijf jaar na de voorwaardelijke toekenning). Deze uitbetaling gebeurt contant op basis van de waarde per phantom share die gelijk is aan de gemiddelde dagkoers van het aandeel BAM gedurende de vijf handelsdagen voorafgaand aan de datum van de uitbetaling.

Het bedrag in contanten per langetermijnbeloning dat wordt betaald aan een lid van de raad van bestuur, zal nooit meer zijn dan anderhalf keer het vaste salaris van het lid van de raad van bestuur op de dag van de uitbetaling.

De bevoegdheid met betrekking tot de uitvoering van het langetermijnbeloningsplan ligt bij de raad van commissarissen. De raad van commissarissen kan de regeling op elk moment wijzigen of beëindigen. Als de raad van commissarissen besluit om het langetermijnbeloningsplan te beëindigen of substantieel te wijzigen, zal de eerstvolgende algemene vergadering om vaststelling daarvan worden verzocht. De raad van commissarissen kan in uitzonderlijke omstandigheden en in overeenstemming met de vereisten van redelijkheid en billijkheid besluiten dat een langetermijnbeloning onvoorwaardelijk wordt of dat een langetermijnbeloning wordt

gedeblokkeerd. In geval van uitzonderlijke omstandigheden (splitsing, fusies, wijziging in de zeggenschap van de vennootschap) heeft de raad van commissarissen de bevoegdheid om voorwaardelijke en onvoorwaardelijke langetermijnbeloningen in te trekken tegen betaling in contanten van de economische waarde.

In geval van wijziging van het kapitaal van BAM zal de raad van commissarissen de langetermijnbeloningen overeenkomstig aanpassen (zowel voor, als nadat ze onvoorwaardelijk worden), zodanig dat de economische waarde van de langetermijnbeloningen na aanpassing zo veel mogelijk overeenkomt met de economische waarde van vóór de aanpassing.

De raad van commissarissen is bevoegd om het aantal (on)voorwaardelijk toe te kennen phantom shares te wijzigen, indien het achterwege laten van die wijziging naar het oordeel van de raad van commissarissen tot onredelijke resultaten zou leiden, onder meer in het licht van het door de algemene vergadering vastgestelde bezoldigingsbeleid.

De raad van commissarissen is bevoegd om het langetermijnbeloningsplan aan te passen ingeval dit is toegekend op basis van onjuiste financiële gegevens. Het langetermijnbeloningsplan staat alleen open voor leden van de raad van bestuur. Een langetermijnbeloning wordt voor een lid van de raad van bestuur alleen onvoorwaardelijk als dat lid op de datum dat de langetermijnbeloning onvoorwaardelijk wordt, lid van de raad van bestuur is. Personen die op die datum buiten hun schuld geen lid van de raad van bestuur meer zijn, hebben recht op een pro rata deel van de langetermijnbeloning. De langetermijnbeloningen van voormalige leden van de raad van bestuur zijn in deze situatie ook onderworpen aan een blokkeringsperiode van twee jaar. Voormalige leden van de raad van bestuur die niet langer lid zijn om andere redenen op de datum dat de langetermijnbeloningen onvoorwaardelijk worden, zullen hun recht op langetermijnbeloningen die nog steeds voorwaardelijk zijn, verliezen. Zij behouden echter wel hun recht op onvoorwaardelijke langetermijnbeloningen, met inachtneming van de blokkeringsperiode van twee jaar.

De raad van commissarissen kan besluiten dat leden van de raad van bestuur die zijn benoemd na de voorwaardelijke toekenningsdatum en voor 31 december van het toekenningsjaar, een deel van de langetermijnbeloning die is toegekend aan leden van de raad van bestuur in het relevante jaar, zullen ontvangen.

Op verzoek van de raad van commissarissen zal de externe accountant van de vennootschap de uitgevoerde berekeningen en de bereikte conclusies controleren in verband met het langetermijnbeloningsplan en de beoordeling van de externe accountant zal bindend zijn.

Pensioen

Voor pensioenen zullen zo veel mogelijk de brancheregelingen worden gevolgd met excedentregelingen op basis van toezegde bijdragen en bijdragen van de deelnemers. Leden van de raad van

bestuur vallen per 1 januari 2006 onder de nieuwe pensioenregeling en overgangsregelingen, die als gevolg van de invoering van de Wet aanpassing fiscale behandeling VUT / prepensioen en introductie levensloopregeling binnen de Groep voor alle vergelijkbare medewerkers van toepassing zijn. Vanaf 2009 zijn de kosten van trendmatige indexatie van achterliggende pensioenaanspraken in de pensioenbijdragen inbegrepen. De vennootschap kent geen VUT-regelingen. Vanwege de aard van de aanstellingsovereenkomst werd geen pensioenregeling getroffen met betrekking tot de heer E.J. Bax, die in plaats daarvan een bijdrage voor zijn eigen persoonlijke pensioenregeling zal ontvangen.

Overige secundaire arbeidsvoorwaarden

De Groep heeft voor de leden van de raad van bestuur overeenkomstig alle medewerkers een concurrerend pakket aan secundaire arbeidsvoorwaarden. Dit pakket omvat onder meer regelingen met betrekking tot gezondheidszorg en arbeidsongeschiktheid, een ongevalverzekering, een autoregeling, vergoeding van persoonlijke onkosten en een bestuurdersaansprakelijkheidsverzekering. De Groep verstrekt geen leningen, garanties en dergelijke aan leden van de raad van bestuur noch aan andere medewerkers, behoudens het hierna volgende.

Op (voormalige) commissarissen en (voormalige) leden van de raad van bestuur is van toepassing de statutaire vrijwaring tegen de gevolgen van aanspraken wegens een handelen of nalaten in de uitoefening van hun functie – plaatsgevonden na 1 januari 2005 – voor zover geen sprake is van opzettelijk, bewust roekeloos of ernstig verwijtbaar handelen of nalaten en het geen verkeersovertredingen betreft. Deze regeling is van toepassing op alle (voormalige) medewerkers van BAM. De vennootschap heeft ten behoeve van de commissarissen, de leden van de raad van bestuur, de managers van werkmaatschappijen en alle andere directeurs en functionarissen binnen BAM een aansprakelijkheidsverzekering voor directeurs en functionarissen afgesloten op in de markt gebruikelijke voorwaarden.

Benoemingstermijn en arbeidsovereenkomsten

Leden van de raad van bestuur worden benoemd voor een periode van vier jaar. De arbeidsovereenkomsten van de heer R.P. van Wingerden en mevrouw T. Menssen en de aanstellingsovereenkomst van de heer E.J. Bax zijn aangegaan voor een periode van vier jaar. Voor leden van de raad van bestuur geldt voor de vennootschap een opzegtermijn van zes maanden en voor leden van de raad van bestuur een opzegtermijn van drie maanden. De vennootschap acht een opzegtermijn van drie maanden voor een lid van de raad van bestuur passend.

De relatie tussen de leden van de raad van bestuur en de vennootschap veranderde op 1 januari 2013 met de introductie van de Wet bestuur en toezicht. Als zodanig zal de arbeidsrelatie tussen nieuwe leden van de raad van bestuur en de vennootschap niet worden aangeduid als een arbeidscontract. Vanaf bovenstaande datum

worden nieuwe leden van de raad van bestuur aangesteld door middel van een aanstellingsovereenkomst. Dit is het geval voor de heer Bax, met wie een aanstellingsovereenkomst is afgesloten. Indien het contract met een lid van de raad van bestuur door de onderneming wordt beëindigd, zal de maximale ontslagvergoeding één jaarsalaris bedragen. Bij kennelijke onredelijkheid van dit maximum van één jaarsalaris voor een lid van de raad die is ontslagen tijdens zijn of haar eerste aanstellingstermijn, zal een dergelijk lid van de raad in aanmerking komen voor een ontslagvergoeding van maximaal twee jaarsalarissen.

Zowel de heer N.J. de Vries als de heer M.J. Rogers gaven hun positie als lid van de raad van bestuur op per 1 oktober 2014. Zij zullen bij de vennootschap tewerkgesteld blijven tot respectievelijk 31 maart 2015 en 28 februari 2015. De heer Rogers zal een ontslagvergoeding ontvangen van één jaarsalaris in overeenstemming met de Nederlandse corporate governance-code.

Naast bovenstaand remuneratiepakket kent de vennootschap geen andere regelingen inzake vergoedingen bij vertrek van leden van de raad van bestuur of leden van de raad van commissarissen, noch andere rechten op eenmalige uitkeringen.

Effectenreglement

De vennootschap beschikt over een reglement inzake het bezit van en transacties in effecten. Dit reglement is gepubliceerd op de website van de vennootschap en omvat tevens een regeling voor leden van de raad van bestuur en de raad van commissarissen met betrekking tot het bezit van en transacties in effecten, anders dan die zijn uitgegeven door de vennootschap. Daartoe heeft de raad van commissarissen een zogenaamde 'stop-lijst' opgesteld. Dat wil zeggen dat het verboden is om te handelen in de effecten van de vennootschappen die zijn opgenomen in deze lijst. Deze lijst zal van toepassing zijn op de leden van de raad van bestuur en de raad van commissarissen. Dit verbod is niet van toepassing op effecten die zijn opgenomen in beleggingsfondsen noch op effecten die worden beheerd door een onafhankelijke financiële onderneming.

Bezoldigingsbeleid voor 2015 en volgende jaren

Begin 2015 zal de remuneratiecommissie het huidige kortetermijn- en langetermijnbeloningsplan herzien als gevolg waarvan mogelijk voorstellen voor wijziging van dit plan ter goedkeuring kunnen worden ingediend bij de raad van commissarissen en vervolgens bij de algemene vergadering.

Bunnik,
20 februari 2015

Raad van commissarissen

Bezoldiging van de raad van bestuur

55 — Vast jaarsalaris, jaarlijkse variabele beloning, pensioenpremies en andere vergoedingen

(x € 1.000)

	Brutosalaris		Variabele beloning over		Pensioenlasten		Overige vergoedingen		Crisisheffing	
	2014	2013	2014	2013	2014	2013	2014	2013	2014	2013
R.P. van Wingerden ¹	508	470	-	-	64	59	8	49	54	61
T. Menssen	470	470	-	-	30	30	8	8	48	51
E.J. Bax ²	313	-	-	-	52	-	5	-	34	-
M.J. Rogers ^{3,4,5}	532	509	-	-	106	102	24	71	-	-
J. Ruis ⁶	-	153	-	-	-	55	-	17	-	12
N.J. de Vries ⁷	620	620	-	-	133	133	8	63	73	90

¹ Benoemd als voorzitter raad van bestuur met ingang van 1 oktober 2014.

² Benoemd als lid raad van bestuur met ingang van 1 mei 2014.

³ M.J. Rogers heeft zijn verantwoordelijkheden als lid raad van bestuur opgegeven met ingang van 1 oktober 2014.

⁴ Naast de beloning als vermeld in bovenstaande tabel, heeft de onderneming voor 2014 een voorziening opgenomen voor het jaarsalaris en andere emolumenten voor de periode 1 januari 2015 tot en met 28 februari 2015 ten bedrage van £251.000 en een ontslagvergoeding van £ 428.000, wat overeenkomt met één jaar basissalaris. Phantom shares voor de heer Rogers zijn vervallen voor een bedrag van € 78.000.

⁵ Bruto (jaar)salaris voor 2014 op basis van £ 428.000 (2013: £ 428.000). De gebruikte koers van de euro (€) ten opzichte van pond sterling (£) is 1,24 (2013: 1,19).

⁶ J. Ruis is afgetreden als lid raad van bestuur met ingang van 24 april 2013.

⁷ N.J. de Vries is afgetreden als lid raad van bestuur met ingang van 1 oktober 2014. Naast de beloning als vermeld in bovenstaande tabel, heeft de onderneming voor 2014 een voorziening opgenomen voor het jaarsalaris en andere emolumenten voor de periode 1 januari 2015 tot en met 31 maart 2015 ten bedrage van € 227.000. Phantom shares voor de heer De Vries worden zijn vervallen voor een bedrag van € 13.000.

Renovatie van kantoor van gemeente Gouda voor huisvesting bibliotheek en streekarchief.

BAM Bouw en Vastgoed
(BAM Gebouwservices).



Langetermijnbeloningsplan

56 — Voorwaardelijke phantom shares 2012-2015¹

(waarde in €)

	Per datum toekenning		Ultimo 2014		TSR- prestatie	trapsgewijze schaal
	aantal	waarde	aantal	waarde ²		
R.P. van Wingerden	84.559	230.000	88.030	79.368	0,3%	35%
T. Menssen	-	-	-	-	0,3%	35%
E.J. Bax	-	-	-	-	0,3%	35%

¹ Toekenning op 4 mei 2012; toekenning wordt onvoorwaardelijk op 4 mei 2015; blokkeringsperiode tot en met 4 mei 2017

² Mogelijke waarde op basis van de slotkoers van BAM ultimo 2014 (€ 2,576) en op het aantal voorwaardelijke phantom shares dat drie jaar na de toekenning onvoorwaardelijk wordt.

De TSR-prestatie is gebaseerd op het kwartaalgemiddelde voor 2014. De uiteindelijke TSR-prestatie is gebaseerd op het kwartaalgemiddelde voor de jaren 2012, 2013 en 2014.

De langetermijnbeloning zal maximaal anderhalf keer het bruto jaarsalaris van het lid raad van bestuur op de dag van uitbetaling zijn.

57 — Voorwaardelijke phantom shares 2013-2016¹

(waarde in €)

	Per datum toekenning		Ultimo 2014		TSR- prestatie	trapsgewijze schaal
	aantal	waarde	aantal	waarde ²		
R.P. van Wingerden	69.272	235.000	70.259	-	-0,9%	0%
T. Menssen	69.272	235.000	70.259	-	-0,9%	0%
E.J. Bax	-	-	-	-	-0,9%	0%

¹ Toekenning op 3 mei 2013; toekenning wordt onvoorwaardelijk op 3 mei 2016; blokkeringsperiode tot en met 3 mei 2018

² Mogelijke waarde op basis van de slotkoers van BAM ultimo 2014 (€ 2,576) en op het aantal voorwaardelijke phantom shares dat drie jaar na de toekenning onvoorwaardelijk wordt.

De TSR-prestatie is gebaseerd op het kwartaalgemiddelde voor 2014. De uiteindelijke TSR-prestatie is gebaseerd op het kwartaalgemiddelde voor de jaren 2013, 2014 en 2015.

De langetermijnbeloning zal maximaal anderhalf keer het bruto jaarsalaris van het lid van de raad van bestuur op de dag van uitbetaling zijn.

58 — Voorwaardelijke phantom shares 2014-2017¹

(waarde in €)

	Per datum toekenning		Ultimo 2014		TSR- prestatie	trapsgewijze schaal
	aantal	waarde	aantal	waarde ²		
R.P. van Wingerden	60.072	235.000	60.072	-	-0,8%	0%
T. Menssen	60.072	235.000	60.072	-	-0,8%	0%
E.J. Bax	60.072	235.000	54.064	-	-0,8%	0%

¹ Toekenning op 3 mei 2013; toekenning wordt onvoorwaardelijk op 3 mei 2016; blokkeringsperiode tot en met 3 mei 2018

² Mogelijke waarde op basis van de slotkoers van BAM ultimo 2014 (€ 2,576) en op het aantal voorwaardelijke phantom shares dat drie jaar na de toekenning onvoorwaardelijk wordt.

De TSR-prestatie is gebaseerd op het kwartaalgemiddelde voor 2014. De uiteindelijke TSR-prestatie is gebaseerd op het kwartaalgemiddelde voor de jaren 2014, 2015 en 2016.

De langetermijnbeloning zal maximaal anderhalf keer het bruto jaarsalaris van het lid van de raad van bestuur op de dag van uitbetaling zijn.

59 — Arbeidsovereenkomsten/benoemingen leden raad van bestuur

	Jaar van indiensttreding	Datum van benoeming	Period van benoeming	Opzegtermijn onderneming	Opzegtermijn bestuurder	Afvloeiings- regeling
R.P. van Wingerden	1988	7 mei 2008	4 jaar	6 maanden	3 maanden	1 jaarsalaris
T. Menssen	2012	1 oktober 2012 ¹	4 jaar	6 maanden	3 maanden	1 jaarsalaris
E.J. Bax	2014	1 mei 2014 ¹	4 jaar	6 maanden	3 maanden	1 jaarsalaris

¹ Betreft eerste benoeming.

5.4 Wft-verklaring

Ter voldoening aan de wettelijke verplichtingen op grond van artikel 2:101 lid 2 Burgerlijk Wetboek en artikel 5:25c lid 2 sub c van de Wet op het financieel toezicht (Wft) verklaart ieder lid van de raad van bestuur dat voor zover de leden bekend:

- De jaarrekening een getrouw beeld geeft van de activa, de passiva, de financiële positie en het resultaat van de vennootschap en de gezamenlijk in de consolidatie opgenomen ondernemingen; en
- Het jaarrapport een getrouw beeld geeft omtrent de toestand op 31 december 2014, de gang van zaken gedurende het boekjaar 2014 van de vennootschap en van de met haar verbonden ondernemingen waarvan de gegevens in haar jaarrekening zijn opgenomen en dat in het jaarrapport de wezenlijke risico's waarmee de vennootschap wordt geconfronteerd, zijn beschreven.

Somerstown Community Hub in Portsmouth, Verenigd Koninkrijk, omvat een buurtcentrum, jongerencentrum, tandartsenpraktijk en kantoren voor onder meer een woningbouwvereniging, alsmede een sportzaal en een café. Het gebouw verkreeg het certificaat BREEAM Excellent.

BAM Construct UK
(BAM Design,
BAM Construction).



5.5 Besluit artikel 10 overnamerichtlijn

Ingevolge de bepalingen van het Besluit van 5 april 2006 ter uitvoering van artikel 10 van Richtlijn nr. 2004 / 25 / EG van het Europese Parlement en de Raad van de Europese Unie van 21 april 2004 wordt de volgende informatie verstrekt en toegelicht.

Kapitaalstructuur

> Tabel 4 kan worden gebruikt als referentie voor de kapitaalstructuur van de vennootschap. Aan de aandelen waarin het kapitaal van de vennootschap is verdeeld, zijn geen andere rechten verbonden dan uit de wet voortvloeiende, behoudens de regeling als vermeld in artikel 32 van de statuten omtrent de bestemming van de winst ten aanzien van de preferente aandelen B en de preferente aandelen F.

Hieronder volgt een beknopte samenvatting van artikel 32 van de statuten. Uit de winst die in enig boekjaar is behaald, wordt allereerst, zo mogelijk, op de cumulatief preferente aandelen B uitgekeerd het hierna te noemen percentage van het verplicht op die aandelen, per de aanvang van het boekjaar waarover de uitkering geschiedt, gestorte bedrag. Het hiervoor bedoelde percentage is gelijk aan het gemiddelde van de Euribor-percentages voor kasgeldleningen met een looptijd van twaalf maanden – gewogen naar het aantal dagen waarvoor deze percentages golden – gedurende het boekjaar waarover de uitkering geschiedt, verhoogd met één procentpunt. Onder Euribor wordt verstaan de door de Europese Centrale Bank vastgestelde en gepubliceerde Euro Interbank Offered Rate.

Vervolgens wordt, zo mogelijk, op elk financieringspreferent aandeel van een bepaalde (sub)serie, met inachtneming van het in artikel 32 lid 6 van de statuten bepaalde, een dividend uitgekeerd gelijk aan een percentage berekend over het nominale bedrag van het desbetreffende financieringspreferente aandeel aan het begin van het desbetreffende boekjaar, vermeerderd met het bedrag aan agio dat werd gestort op het financieringspreferente aandeel dat van de desbetreffende (sub)serie werd uitgegeven bij de eerste uitgifte van financieringspreferente aandelen van de desbetreffende (sub)serie, verminderd met hetgeen voorafgaand aan het desbetreffende boekjaar ten laste van de reserve die als agio is gevormd bij de uitgifte van financieringspreferente aandelen van de desbetreffende (sub)serie op elk desbetreffend financieringspreferent aandeel is betaald. Indien en voor zover gedurende de loop van het boekjaar op de desbetreffende financieringspreferente aandelen een uitkering is geschied ten laste van de reserve die als agio is gevormd bij de uitgifte van financieringspreferente aandelen van de desbetreffende (sub)serie, dan wel een gedeeltelijke terugbetaling op zodanige aandelen is geschied, wordt het bedrag van de uitkering naar tijdsgelang verminderd in de verhouding van het bedrag van de uitkering ten laste van de agioreserve en / of van de terugbetaling ten opzichte van het in de vorige zin bedoelde bedrag.

De berekening van het percentage van het dividend voor de financieringspreferente aandelen van een bepaalde serie geschiedt voor elk van de hierna te noemen series financieringspreferente aandelen op de wijze als vermeld achter de desbetreffende serie.

Serie FP1 tot en met serie FP4

Het percentage van het dividend wordt berekend door het rekenkundige gemiddelde te nemen van het effectieve rendement op de staatsleningen ten laste van de Staat der Nederlanden in euro's met een resterende looptijd die zo nauw mogelijk aansluit bij de looptijd van de desbetreffende serie zoals gepubliceerd in het Noteringsoverzicht van Euronext, verhoogd met twee procentpunten.

Serie FP5 tot en met serie FP8

Het percentage van het dividend is gelijk aan het gemiddelde van de Euribor-percentages voor kasgeldleningen met een looptijd van 12 maanden – gewogen naar het aantal dagen waarvoor deze percentages golden – gedurende het boekjaar waarover de uitkering geschiedt, verhoogd met twee procentpunten.

De bovenstaande percentages kunnen eventueel worden verhoogd of verlaagd met een opslag respectievelijk een afslag ter grootte van maximaal driehonderd basispunten.

De bovenstaande percentages gelden voor de volgende periodes: series FP1 en FP5: vijf jaar; series FP2 en FP6: zes jaar; series FP3 en FP7: zeven jaar en series FP4 en FP8: acht jaar. Na afloop van een periode zal het percentage worden aangepast conform de regeling van artikel 32 lid 6 sub c van de statuten.

De raad van commissarissen bepaalt op voorstel van de raad van bestuur welk gedeelte van de, na toepassing van het hierboven bepaalde, resterende winst wordt gereserveerd. Het gedeelte van de winst dat daarna resteert, staat ter beschikking van de algemene vergadering, met dien verstande dat op de preferente aandelen geen verdere dividenduitkering zal geschieden en met inachtneming van het verder in artikel 32 van de statuten bepaalde.

Er moet worden opgemerkt dat op de balansdatum geen verdere preferente aandelen B en preferente aandelen F waren uitgegeven.

Beperkingen van overdracht van aandelen

De vennootschap kent geen statutaire of contractuele beperking van overdracht van aandelen of van certificaten die met medewerking van de vennootschap zijn uitgegeven, behoudens de statutaire blokkering van overdracht van preferente aandelen. Artikel 13 van de statuten van de vennootschap bepaalt dat voor overdracht van preferente aandelen B en preferente aandelen F goedkeuring is vereist van de raad van bestuur van de vennootschap. De regeling is opgenomen om de vennootschap vanwege het specifieke doel van de uitgifte van deze aandelen, te weten het verkrijgen van financiering c.q. het realiseren van bescherming, de mogelijkheid te geven om aan de houders van deze aandelen een alternatief te bieden ingeval deze aandeelhouders hun aandelen wensen te vervreemden.

Ten aanzien van de preferente aandelen B zijn Stichting Aandelenbeheer BAM Groep en de vennootschap overeengekomen

dat de vennootschap zonder toestemming van deze stichting niet zal overgaan tot uitgifte van deze aandelen of tot het verlenen van rechten om deze aandelen te nemen aan anderen dan voormelde stichting. De stichting zal zonder toestemming van de vennootschap geen preferente aandelen B vervreemden of bezwaren noch het stemrecht daarop afstaan. Met betrekking tot de redenen en de wijze van bescherming van de vennootschap wordt verwezen naar bladzijde 231 en volgende van het rapport.

Substantiële deelnemingen

De vennootschap is bekend met de volgende deelnemingen in haar kapitaal die zijn gemeld uit hoofde van de bepalingen inzake melding zeggenschap op grond van de Wet op het financieel toezicht. Zie > Tabel 5.

Bijzondere zeggenschapsrechten

Aan de aandelen waarin het kapitaal van de vennootschap is verdeeld, zijn geen bijzondere zeggenschapsrechten verbonden.

Werknemersaandelenplan of werknemersoptieplan

De vennootschap kent geen werknemersaandelen- of werknemersoptieplan.

Stemrechten

In aandeelhoudersvergaderingen geeft elk aandeel in de vennootschap recht op het uitbrengen van één stem. Er gelden geen beperkingen op de uitoefening van stemrechten. De statuten van de vennootschap bevatten de gebruikelijke bepalingen met betrekking tot aanmelding om als stem- en vergadergerechtigde in een aandeelhoudersvergadering te worden aangemerkt. Waar in de statuten van de vennootschap van certificaa houders of houders van certificaten van aandelen, op naam dan wel aan toonder, wordt gesproken, worden daaronder verstaan houders van met medewerking van de vennootschap uitgegeven certificaten van aandelen en personen, die ingevolge artikel 88 of artikel 89, Boek 2, Burgerlijk Wetboek, de rechten hebben die door de wet zijn toegekend aan houders van met medewerking van de vennootschap uitgegeven certificaten van aandelen.

Overeenkomsten van aandeelhouders

De vennootschap is niet bekend met overeenkomsten waarbij een van de aandeelhouders van de vennootschap betrokken is en die aanleiding kan geven voor:

- (i) het beperken van de overdracht van aandelen of certificaten die zijn uitgegeven met medewerking van de vennootschap, of
- (ii) het beperken van de stemrechten.

Benoeming en ontslag van leden raad van commissarissen en leden raad van bestuur

Op de vennootschap is een structuurregime van toepassing. De leden van de raad van commissarissen worden benoemd door de algemene vergadering op voordracht van de raad van commissarissen. De algemene vergadering benoemt ook de leden van de raad van bestuur, waarbij de raad van commissarissen het recht van

aanbeveling heeft. Voor een meer uitgebreide toelichting over de benoeming en het ontslag van leden van de raad van commissarissen en leden van de raad van bestuur wordt verwezen naar het deel 'Corporate governance' op bladzijde 93 en volgende van het rapport van de raad van bestuur.

Bevoegdheden van de raad van bestuur

De vennootschap wordt bestuurd door een raad van bestuur. De raad van bestuur heeft de bevoegdheden welke voortvloeien uit wet- en regelgeving. De verplichtingen van de raad van bestuur worden nader toegelicht op bladzijde 93 en volgende van het rapport van de raad van bestuur, in het deel 'Corporate governance'. De raad van bestuur werd door de algemene vergadering van 23 april 2014 gemachtigd om, onder goedkeuring van de raad van commissarissen, over te gaan tot uitgifte van gewone aandelen en preferente aandelen F en / of het verlenen van rechten tot het nemen van deze aandelen. Deze machtiging is beperkt in tijd tot achttien maanden. In omvang is deze machtiging verder beperkt tot 10 procent van het geplaatste kapitaal, plus een additionele 10 procent, welke additionele 10 procent uitsluitend mag worden aangewend ter gelegenheid van fusies en overnames door de vennootschap of werkmaatschappijen. De algemene vergadering van 23 april 2014 heeft de raad van bestuur voor een periode van achttien maanden een machtiging verstrekt tot inkoop van aandelen in de vennootschap, binnen de grenzen die wet en de statuten daarvoor stellen en onder goedkeuring van de raad van commissarissen. De algemene vergadering wordt in beginsel jaarlijks gevraagd om voormelde machtigingen te verlenen. Besluiten tot wijziging van de statuten of tot ontbinding van de vennootschap kunnen door de algemene vergadering slechts worden genomen op voorstel van de raad van bestuur onder goedkeuring van de raad van commissarissen.

Bepalingen met betrekking tot zeggenschapswijziging in belangrijke overeenkomsten

De belangrijkste financiële regels van de Groep geven aan dat bij een zeggenschapswijziging (inclusief als meer dan 50 procent van de aandelen in BAM geacht wordt eigendom te zijn van één partij) de banken verdere financiering kunnen beëindigen en de Groep verplicht kan worden om uitstaande leningen onder deze regelingen terug te betalen en extra garantievermogen te verstrekken voor uitstaande bankgaranties. Het is niet ongebruikelijk dat in belangrijke samenwerkingsovereenkomsten voor langere termijn, waarbij onderdelen van de Groep partij zijn, een zeggenschapswijzigingsclausule voorkomt. Mede in relatie tot de totale omvang van de Groep worden deze clausules niet als belangrijk beschouwd in de zin van het Besluit over artikel 10 van de overnamerichtlijn.

Zeggenschapswijzigingsclausules in arbeidscontracten

Noch met directeurs noch met medewerkers van de vennootschap zijn overeenkomsten gesloten die voorzien in een uitkering bij beëindiging van het dienstverband naar aanleiding van een openbaar bod op de vennootschap.

5.6 Raad van commissarissen en raad van bestuur

Biografieën van de commissarissen



Mr. P.A.F.W. Elverding (1948), voorzitter

De heer Elverding studeerde af aan de Universiteit van Amsterdam. Nadat de heer Elverding in 1972 zijn rechtenstudie had afgesloten, begon hij zijn loopbaan in de gezondheidszorgsector. Daarna heeft hij gewerkt bij Akzo Chemie Nederland en De Bijenkorf in verschillende human resources-functies. In 1981 trad hij toe tot het managementteam van De Bijenkorf waar hij

verantwoordelijk was voor human resources. In 1985 stapte de heer Elverding over naar DSM, waar hij bij diverse onderdelen van de DSM Groep leidinggevende functies op het gebied van human resources en algemene zaken bekleedde. In 1995 werd hij benoemd tot lid en in 1999 tot voorzitter van de raad van bestuur van DSM. In 2007 is de heer Elverding met pensioen gegaan. De heer Elverding heeft de Nederlandse nationaliteit. Hij bezit geen aandelen in het kapitaal van de vennootschap.

Andere functies: voorzitter van de raad van commissarissen van Q-Park; vicevoorzitter van de raad van commissarissen van SHV Holdings; lid van de raad van commissarissen van Koninklijke FrieslandCampina; lid van de raad van Stichting Instituut GAK. De heer Elverding werd in 2011 benoemd tot commissaris en in november 2011 tot voorzitter van de raad van commissarissen.



H.S. Scheffers (1948), vicevoorzitter

De heer Scheffers heeft een opleiding tot registeraccountant genoten. Van 1974 tot 1993 was hij werkzaam bij Koninklijke Bunge, waar hij achtereenvolgens de posities van interne accountant, Europese controller en President Noord-Europa vervulde. Van 1993 tot 1999 was hij vervolgens als lid van de raad van bestuur werkzaam bij LeasePlan Corporation. In

1999 trad hij in dienst bij SHV Holdings, waar hij als lid van de raad van bestuur de positie van CFO innam, welke functie hij bekleedde tot aan zijn pensionering in 2007. De heer Scheffers heeft de Nederlandse nationaliteit. Hij bezit geen aandelen in het kapitaal van de vennootschap.

Andere functies: voorzitter van de raad van commissarissen van Aalberts Industries; vicevoorzitter van de raad van commissarissen van Flint Holding; lid van de raad van commissarissen van Heineken; lid van de raad van commissarissen van Koninklijke FrieslandCampina; directeur van Stichting Administratiekantoor Aandelen KAS BANK.

De heer Scheffers werd in 2009 benoemd tot commissaris met een herbenoeming in 2013 en in november 2011 werd hij benoemd tot vicevoorzitter van de raad van commissarissen.



Ir. J.-P. Hansen (1948)

De heer Hansen studeerde af aan de Universiteit van Luik als ingenieur elektro-mechanica. Na twee jaar werkzaam te zijn geweest voor de Belgische overheid, zette hij zijn carrière voort in de elektriciteits- en gassector. Van 1992 tot 1999 en opnieuw van 2005 tot 2010 was de heer Hansen CEO van Electrabel. Van 1999 tot 2004 was hij voorzitter van de raad van bestuur van

Electrabel. Hij was lid van de raad van bestuur van GDF SUEZ tot februari 2013. Momenteel is de heer Hansen adviseur en voorzitter van de energiebeleidscommissie van GDF Suez. De heer Hansen heeft de Belgische nationaliteit en bezit geen aandelen in het kapitaal van de vennootschap.

Andere functies: lid van het bestuur van CMB (Compagnie Maritime Belge), Groep De Boeck en Ifri (Institut français des relations internationales); verantwoordelijke regeringscommissaris voor de herstructurering van NMBS.

De heer Hansen werd in 2013 benoemd tot commissaris.



Drs C.M.C. Mahieu (1959)

Mevrouw Mahieu studeerde economie aan de Universiteit van Amsterdam, waar zij in 1984 afstudeerde. Mevrouw Mahieu begon haar loopbaan bij Royal Dutch Shell, waar zij verschillende managementposities bekleedde op het gebied van human resources, communicatie en bedrijfsstrategie. Na enkele jaren als consultant werkzaam te zijn geweest, was mevrouw

Mahieu vanaf 2003 werkzaam bij Royal Philips Electronics als Senior Vice President Corporate Human Resources. Thans is zij sinds september 2010 werkzaam bij Aegon als Executive Vice President en Global Head of Human Resources. Ze is ook lid van de managementcommissie van Aegon Groep. Mevrouw Mahieu heeft de Nederlandse nationaliteit. Zij bezit geen aandelen in het kapitaal van de vennootschap.

Andere functies: Commissaris van Duisenberg School of Finance. Mevrouw Mahieu werd in 2011 benoemd als commissaris.


Ir. H.L.J. Noy (1951)

De heer Noy studeerde eind 1974 af aan de Technische Universiteit Eindhoven. De heer Noy werkte zijn hele carrière voor ARCADIS. Sinds 1975 bekleedde hij diverse functies in het bedrijf, dat toen nog bekendstond onder de naam Heidemij. Van 1989 tot 1994 was hij directeur van de adviesafdeling van de Nederlandse divisie, de laatste twee jaar als directievoorzitter. In 1994 werd de heer

Noy benoemd tot lid van de raad van bestuur en in 2000 als CEO en voorzitter van de raad van bestuur van ARCADIS tot zijn aftreden in mei 2012. De heer Noy heeft de Nederlandse nationaliteit en bezit geen aandelen in het kapitaal van de vennootschap.

Andere functies: voorzitter van de raad van commissarissen van Fugro; directielid van Stichting Administratiekantoor TKH Group; directielid van Stichting ING Aandelen; buitengewoon lid van de Nederlandse Veiligheidsraad.

De heer Noy werd in 2012 benoemd tot commissaris.


Ir. K.S. Wester (1946)

De heer Wester studeerde civiele techniek aan de Technische Universiteit Delft. Na zijn afstuderen in 1969 ging hij in militaire dienst en werkte hij vervolgens kort voor Fugro als geotechnisch ingenieur. Hij stapte toen over naar Costain Blankevoort en later naar Ballast Nedam, waarvoor hij in het Verenigd Koninkrijk, de Verenigde Arabische Emiraten en Koeweit werkte. In 1981 keerde

hij terug bij Fugro, waar hij diverse managementposities bekleedde voor hij in 1996 werd benoemd tot statutair lid van Fugro's raad van bestuur en in 2005 voorzitter werd van de raad van bestuur (een functie die hij bekleedde tot zijn pensioen in 2012). De heer Wester heeft de Nederlandse nationaliteit en bezit geen aandelen in het kapitaal van de vennootschap.

Andere functies: voorzitter van de raad van commissarissen van ACTA, voorzitter van de raad van commissarissen van Iv-Groep; commissaris van Novek.

De heer Wester werd in 2011 benoemd tot commissaris.

60 — Rooster van aftreden voor de raad van commissarissen

<i>Per januari 2015</i>	<i>Jaar van benoeming</i>	<i>Jaar van herbenoeming</i>	<i>Jaar van aftreden</i>	<i>Huidige termijn ¹</i>
P.A.F.W. Elverding	2011	2015	2023	1
H.S. Scheffers	2009	2013	2021	2
J.-P. Hansen	2013	2017	2025	1
C.M.C. Mahieu	2011	2015	2023	1
H.L.J. Noy	2012	2016	2024	1
K.S. Wester	2011	2015	2023	1

¹ Leden van de raad van commissarissen worden benoemd / herbenoemd voor maximaal vier jaar.

Biografieën van de raad van bestuur



Ir. Rob (R.P.) van Wingerden (1961), CEO
De heer Van Wingerden studeerde in 1988 af als ingenieur civiele techniek aan de Technische Universiteit Delft. Hij trad in 1988 in dienst van de Groep als projectvoorbereider en was vervolgens werkzaam in diverse (project)managementfuncties bij werkmaatschappijen binnen en buiten Nederland (waaronder Taiwan en Hongkong). Hij studeerde in 1994 cum

laude af voor een MBA aan Twente School of Management. Tegelijkertijd volgde hij het Advanced Management Program aan Harvard Business School in Boston. In 2000 werd hij benoemd tot directeur van HBG Bouw en Vastgoed, gevolgd door de benoeming in 2002 tot directeur bij BAM Utiliteitsbouw en in 2005 tot directievoorzitter van BAM Woningbouw. De heer Van Wingerden is sinds 2008 lid raad van bestuur BAM. In oktober 2014 werd hij gepromoveerd tot de positie van CEO en voorzitter raad van bestuur. Hij heeft de Nederlandse nationaliteit en bezit geen aandelen in het kapitaal van de vennootschap.

Andere functies: gouverneur van Bouwend Nederland; lid van het onafhankelijke platform voor de bouwsector Vernieuwing Bouw; lid van de raad van commissarissen van Koninklijke Saan; directielid van Nationaal Renovatie Platform, bestuurslid van Universiteitsfonds Delft.



Ing. Erik (E.J.) Bax (1957), COO
De heer Bax studeerde 'Engineering, Building & Construction' aan het Tilburg Institute of Technology en behaalde een MBA aan de Erasmus Universiteit Rotterdam en Georgia State University in Atlanta, VS. Hij voegde zich in 1984 bij de internationaal toonaangevende fabrikant en distributeur van bouwmaterialen CRH en had diverse operationele en commerciële posities bij

verschillende bedrijfseenheden van CRH. Hij bekleedde vervolgens een aantal functies in CRH's senior management, waaronder Managing Director Europe Building Products vanaf 2003 en Managing Director Europe Distribution vanaf 2007. In 2010 werd de heer Bax benoemd tot Managing Director CRH Europe Products & Distribution. De heer Bax is sinds mei 2014 lid raad van bestuur BAM en COO sinds oktober 2014. Hij heeft de Nederlandse nationaliteit en bezit geen aandelen in het kapitaal van de vennootschap.



Ir. Thessa Menssen (1967), CFO
Mevrouw Menssen studeerde af in 1990 in werktuigbouwkunde aan de Technische Universiteit Eindhoven. Ze behaalde toen een mastertitel in bedrijfskunde aan de Technische Universiteit Twente. In 1992 voegde mevrouw Menssen zich bij Unilever, waar ze tot 2006 diverse managementfuncties bekleedde. In 2006 werd mevrouw Menssen benoemd tot lid raad van bestuur

van Havenbedrijf Rotterdam, eerst als CFO en vanaf 2010 als COO. Mevrouw Menssen is lid raad van bestuur van Koninklijke BAM Groep sinds oktober 2012 en CFO sinds januari 2013. Zij heeft de Nederlandse nationaliteit en bezit geen aandelen in het kapitaal van de vennootschap.

Andere functies: lid van de raad van commissarissen van PostNL; lid van de raad van commissarissen van Vitens; lid van de raad van commissarissen van het Rotterdam Filharmonisch Orkest; lid van de monitoringcommissie van Talent naar de Top.

Appartementengebouw
Regent's Park, Amersfoort.
BAM Bouw en Vastgoed
(Heilijgers).



6. Jaarrekening

Inhoudsopgave

		Geconsolideerde jaarrekening
134		Geconsolideerde winst- en verliesrekening
135		Geconsolideerd overzicht van gerealiseerde en niet-gerealiseerde resultaten
136		Geconsolideerde balans per 31 december
137		Geconsolideerd vermogensoverzicht
138		Geconsolideerd kasstroomoverzicht
		Toelichting op de geconsolideerde jaarrekening
139	1.	Algemene informatie
139	2.	Samenvatting van de belangrijkste grondslagen voor de financiële verslaggeving
156	3.	Financieel risicobeheer
162	4.	Belangrijkste waarderingsbeoordelingen en schattingsonzekerheden
164	5.	Gesegmenteerde informatie
167	6.	Projecten
169	7.	Materiële vaste activa
170	8.	Immateriële vaste activa
172	9.	Pps-vorderingen
172	10.	Deelnemingen en joint ventures
176	11.	Overige financiële vaste activa
176	12.	Voorraden
178	13.	Handels- en overige vorderingen
179	14.	Liquide middelen
180	15.	Aandelenkapitaal
181	16.	Reserves
182	17.	Garantievermogen
182	18.	Leningen
187	19.	Derivaten
188	20.	Personeelsbeloningen
194	21.	Voorzieningen
195	22.	Latente belastingvorderingen en -verplichtingen
197	23.	Handels- en overige schulden
197	24.	Personeelskosten
197	25.	Bijzondere waardeverminderingen
198	26.	Bijzondere posten
198	27.	Accountantskosten
199	28.	Financieringsbaten en -lasten
199	29.	Winstbelastingen
200	30.	Winst per aandeel
201	31.	Dividend per aandeel
201	32.	Niet in de balans opgenomen rechten en verplichtingen
202	33.	Contractuele verbintenissen
203	34.	Bedrijfsfusies en overnames
203	35.	Activa aangehouden voor verkoop en beëindigde activiteiten
204	36.	Verbonden partijen
209	37.	Joint operations
210	38.	Concessies
211	39.	Overheidssubsidies
211	40.	Onderzoek en ontwikkeling
211	41.	Gebeurtenissen na de balansdatum
212		Enkelvoudige jaarrekening
213		Toelichting op de enkelvoudige jaarrekening

Geconsolideerde winst- en verliesrekening

(x € 1.000)

	Toelichting	2014	2013
Voortgezette activiteiten			
Opbrengsten	5	7.314.020	7.041.598
Grond- en hulpstoffen		(1.400.664)	(1.380.176)
Uitbesteed werk en andere externe kosten		(4.081.952)	(3.829.991)
Personeelskosten	24	(1.490.561)	(1.409.406)
Afschrijvingen en amortisatie	7,8	(82.802)	(88.596)
Bijzondere waardeverminderingen	25	(67.618)	(42.026)
Overige bedrijfskosten		(295.674)	(275.425)
Valutakoersverschillen		525	(87)
		<u>(7.418.746)</u>	<u>(7.025.707)</u>
Bedrijfsresultaat		<u>(104.726)</u>	15.891
Financieringsbaten	28	45.969	45.255
Financieringslasten	28	<u>(33.900)</u>	<u>(41.900)</u>
		12.069	3.355
Aandeel in het resultaat van deelnemingen en joint ventures	10	18.457	13.110
Aandeel in bijzondere waardeverminderingen in deelnemingen en joint ventures	10,25	<u>(48.240)</u>	<u>12.026</u>
		(29.783)	25.136
Resultaat vóór belastingen		<u>(122.440)</u>	44.382
Winstbelastingen	29	<u>15.499</u>	<u>(5.778)</u>
Resultaat boekjaar uit voortgezette activiteiten		<u>(106.941)</u>	<u>38.604</u>
Beëindigde activiteiten			
Resultaat boekjaar uit beëindigde activiteiten	35	-	8.526
Nettoresultaat		<u>(106.941)</u>	<u>47.130</u>
Toerekenbaar aan:			
Aandeelhouders van de vennootschap		(108.172)	46.157
Minderheidsbelangen		<u>1.231</u>	<u>973</u>
		<u>(106.941)</u>	<u>47.130</u>
Winst per aandeel			
(x € 1,-)			
Gewoon	30		
Voortgezette activiteiten		(0,40)	0,15
Beëindigde activiteiten		<u>-</u>	<u>0,04</u>
		(0,40)	0,19
Na verwateringseffecten	30		
Voortgezette activiteiten		(0,40)	0,15
Beëindigde activiteiten		<u>-</u>	<u>0,04</u>
		(0,40)	0,19

De toelichting op pagina 139 tot en met 211 maakt integraal deel uit van deze geconsolideerde jaarrekening.

Geconsolideerd overzicht van gerealiseerde en niet-gerealiseerde resultaten

(x € 1.000)

	Toelichting	2014	2013
Nettoresultaat		(106.941)	47.130
<i>Items die kunnen worden gereclassificeerd naar de winst- en verliesrekening, na belastingen</i>			
Kasstroomafdekkingen	19	(7.926)	45.647
Kasstroomafdekkingen in joint ventures		45.548	9.589
Valutaomrekeningsverschillen		25.292	(11.584)
<i>Items die niet worden gereclassificeerd naar de winst- en verliesrekening, na belastingen</i>			
Ongerealiseerde actuariële resultaten	20	(49.463)	37.801
Overige niet-gerealiseerde resultaten		13.451	81.453
Totaal gerealiseerde en niet-gerealiseerde resultaten		(93.490)	128.583
Toerekenbaar aan:			
Aandeelhouders van de vennootschap		(94.146)	127.232
Minderheidsbelangen		656	1.351
		(93.490)	128.583
Totaal gerealiseerde en niet-gerealiseerde resultaten toerekenbaar aan aandeelhouders van de vennootschap vloeien voort uit:			
Voortgezette activiteiten		(94.146)	118.706
Beëindigde activiteiten		-	8.526
		(94.146)	127.232

Geconsolideerde balans per 31 december

(x € 1.000)

	Toelichting	2014	2013
Vaste activa			
Materiële vaste activa	7	315.780	356.424
Immateriële vaste activa	8	409.250	403.283
Pps-vorderingen	9	303.978	406.476
Deelnemingen en joint ventures	10	94.607	134.866
Overige financiële vaste activa	11	84.885	121.567
Derivaten	19	229	1.313
Personeelsbeloningen	20	17.786	7.528
Latente belastingvorderingen	22	242.492	200.268
		<u>1.469.007</u>	<u>1.631.725</u>
Vlottende activa			
Voorraden	12	843.123	1.049.451
Handels- en overige vorderingen	13	1.878.677	1.937.222
Te vorderen winstbelasting		10.428	7.021
Derivaten	19	3.376	1.996
Liquide middelen	14	624.330	548.277
		<u>3.359.934</u>	<u>3.543.967</u>
Activa aangehouden voor verkoop	35	127.043	140.737
Totaal activa		<u>4.955.984</u>	<u>5.316.429</u>
Eigen vermogen toerekenbaar aan de aandeelhouders van de vennootschap			
Aandelenkapitaal	15	839.311	833.268
Reserves	16	(397.450)	(411.476)
Ingehouden resultaten		385.533	507.322
		827.394	929.114
Minderheidsbelangen		3.322	3.549
Groepsvermogen		<u>830.716</u>	<u>932.663</u>
Langlopende verplichtingen			
Leningen	18	538.792	706.502
Derivaten	19	47.712	43.159
Personeelsbeloningen	20	187.207	148.774
Voorzieningen	21	114.638	103.087
Latente belastingverplichtingen	22	25.906	22.636
		<u>914.255</u>	<u>1.024.158</u>
Kortlopende verplichtingen			
Leningen	18	125.333	224.809
Handels- en overige schulden	23	2.853.406	2.889.914
Derivaten	19	8.269	2.093
Voorzieningen	21	72.112	100.439
Te betalen winstbelasting		23.127	22.215
		<u>3.082.247</u>	<u>3.239.470</u>
Verplichtingen aangehouden voor verkoop	35	128.766	120.138
		<u>3.211.013</u>	<u>3.359.608</u>
Totaal eigen vermogen en verplichtingen		<u>4.955.984</u>	<u>5.316.429</u>
Garantievermogen	17	951.894	1.053.114

De toelichting op pagina 139 tot en met 211 maakt integraal deel uit van deze geconsolideerde jaarrekening.

Geconsolideerd vermogensoverzicht

(x € 1.000)

	Toelichting	Toerekenbaar aan aandeelhouders van de vennootschap				Minderheidsbelangen	Groepsvermogen
		Aandelen kapitaal	Reserves	Ingehouden resultaten	Totaal		
Per 1 januari 2013		735.401	(492.551)	485.768	728.618	3.585	732.203
Kasstroomafdekkingen	19	-	54.824	-	54.824	412	55.236
Ongerealiseerde actuariële resultaten	20	-	37.801	-	37.801	-	37.801
Valutaomrekeningsverschillen		-	(11.550)	-	(11.550)	(34)	(11.584)
Overige niet-gerealiseerde resultaten, na belastingen		-	81.075	-	81.075	378	81.453
Nettoresultaat		-	-	46.157	46.157	973	47.130
Totaal gerealiseerde en niet-gerealiseerde resultaten		-	81.075	46.157	127.232	1.351	128.583
Uitgifte van gewone aandelen	15	84.534	-	-	84.534	151	84.685
Dividend	31	14.331	-	(24.153)	(9.822)	(597)	(10.419)
Overige mutaties		(998)	-	(450)	(1.448)	(941)	(2.389)
		97.867	-	(24.603)	73.264	(1.387)	71.877
Per 31 december 2013		<u>833.268</u>	<u>(411.476)</u>	<u>507.322</u>	<u>929.114</u>	<u>3.549</u>	<u>932.663</u>
Kasstroomafdekkingen	19	-	37.972	-	37.972	(350)	37.622
Ongerealiseerde actuariële resultaten	20	-	(49.157)	-	(49.157)	(306)	(49.463)
Valutaomrekeningsverschillen		-	25.211	-	25.211	81	25.292
Overige niet-gerealiseerde resultaten, na belastingen		-	14.026	-	14.026	(575)	13.451
Nettoresultaat		-	-	(108.172)	(108.172)	1.231	(106.941)
Totaal gerealiseerde en niet-gerealiseerde resultaten		-	14.026	(108.172)	(94.146)	656	(93.490)
Uitgifte van gewone aandelen		-	-	-	-	24	24
Dividend	31	6.043	-	(13.471)	(7.428)	(907)	(8.335)
Overige mutaties		-	-	(146)	(146)	-	(146)
		6.043	-	(13.617)	(7.574)	(883)	(8.457)
Per 31 december 2014		<u>839.311</u>	<u>(397.450)</u>	<u>385.533</u>	<u>827.394</u>	<u>3.322</u>	<u>830.716</u>

Geconsolideerd kasstroomoverzicht

(x € 1.000)

	Toelichting	2014	2013
Nettoresultaat		(106.941)	47.130
Aanpassingen voor:			
- Winstbelastingen	29	(15.499)	5.778
- Afschrijvingen materiële vaste activa	7	79.586	85.430
- Amortisatie immateriële vaste activa	8	3.216	3.166
- Bijzondere waardeverminderingen materiële vaste activa	7,25	1.200	500
- Bijzondere waardeverminderingen langlopende vorderingen	11,25	11.446	5.622
- Bijzondere waardeverminderingen immateriële vaste activa	8	511	-
- Bijzondere waardeverminderingen voorraden	12,25	54.461	35.904
- Aandeel in bijzondere waardeverminderingen in deelnemingen en joint ventures	10,25	48.240	(12.026)
- Resultaat op verkoop dochterondernemingen		(1.238)	-
- Resultaat boekjaar uit beëindigde bedrijfsactiviteiten	35	-	(8.526)
- Resultaat op verkoop pps-projecten	35	(24.500)	(8.800)
- Resultaat op verkoop materiële vaste activa		(5.502)	(2.864)
- Aandeel in het resultaat van deelnemingen en joint ventures	10	(18.457)	(13.110)
- Financieringsbaten	28	(45.969)	(45.255)
- Financieringslasten	28	33.900	41.900
Mutaties in voorzieningen	20,21	(11.738)	(82.974)
Mutaties in werkkapitaal (exclusief liquide middelen)		189.516	(148.017)
Kasstroom uit operationele activiteiten		192.232	(96.142)
Betaalde rente		(47.002)	(58.503)
Betaalde winstbelasting		(10.280)	(6.364)
Netto-kasstroom uit gewone bedrijfsuitoefening		134.950	(161.009)
Investerings in pps-vorderingen	9	(248.693)	(262.892)
Aflossingen van pps-vorderingen	9	33.046	126.412
Netto-kasstroom uit bedrijfsactiviteiten		(80.697)	(297.489)
Verwerving van dochterondernemingen, na aftrek van de verworven liquiditeiten		(689)	(1.677)
Verwerving van materiële vaste activa	7	(56.336)	(90.777)
Opbrengst uit de verkoop van materiële vaste activa	7	21.943	28.395
Verwerving van immateriële vaste activa	8	(2.945)	(3.705)
Opbrengst uit de verkoop van immateriële vaste activa	8	-	243
Verstrekke langlopende vorderingen	11	(72.572)	(8.210)
Aflossingen van langlopende vorderingen	11	42.199	19.247
Investerings in overige financiële vaste activa	10,11	(9.011)	(13.788)
Opbrengst uit verkoop van overige financiële vaste activa	10,11	19.806	8.469
Opbrengst uit verkoop van pps-projecten	35	108.900	49.000
Opbrengst uit verkoop van dochterondernemingen		10.234	-
Ontvangen rente		46.169	45.138
Dividenden ontvangen van deelnemingen en joint ventures	10	11.470	13.022
Netto-kasstroom uit investeringsactiviteiten		119.168	45.357
Netto-opbrengst uit de uitgifte van gewone aandelen	15	-	84.534
Opname van leningen	18	318.391	464.597
Aflossing van leningen	18	(275.302)	(277.493)
Betaald dividend aan aandeelhouders van de vennootschap	31	(7.428)	(9.822)
Betaald dividend aan minderheidsbelangen		(907)	(597)
Uitbreiding minderheidsbelang met behoud van control		-	151
Netto-kasstroom uit financieringsactiviteiten		34.754	261.370
Mutatie in netto-liquiditeiten		73.225	9.238
Netto-liquiditeiten aan het begin van het jaar	14	548.131	552.417
Mutatie netto-liquiditeiten inzake activa en verplichtingen aangehouden voor verkoop	35	(5.722)	(9.995)
Valutakoersverschillen op netto-liquiditeiten		8.696	(3.529)
Netto-liquiditeiten aan het einde van het jaar	14	624.330	548.131

De toelichting op pagina 139 tot en met 211 maakt integraal deel uit van deze geconsolideerde jaarrekening.

Toelichting op de geconsolideerde jaarrekening

1. Algemene informatie

Koninklijke BAM Groep nv ('de vennootschap of 'BAM'), haar dochterondernemingen (samen "de Groep") en hun aandeel in joint operations bieden hun klanten een omvangrijk pakket producten en diensten in de sectoren bouw en techniek, infra, vastgoed en publiek-private samenwerkingen ('pps'). De Groep is hoofdzakelijk actief in Nederland, België, het Verenigd Koninkrijk, Ierland en Duitsland. Wereldwijd voert de Groep ook in nichemarkten gespecialiseerde bouw- en infrawerken uit.

De vennootschap is een naamloze vennootschap, die genoteerd is aan de NYSE Euronext Amsterdam, waarvan de statutaire zetel en het hoofdkantoor gevestigd is in Bunnik.

Op 20 februari 2015 heeft de raad van bestuur de jaarrekening vrijgegeven voor publicatie. De jaarrekening gepresenteerd in dit verslag wordt ter vaststelling voorgelegd aan de jaarlijkse algemene vergadering van aandeelhouders op 22 april 2015.

2. Samenvatting van de belangrijkste grondslagen voor de financiële verslaggeving

De belangrijkste grondslagen van waardering en resultaatbepaling toegepast bij de opstelling van deze geconsolideerde jaarrekening worden hierna uiteengezet. Deze grondslagen werden consequent toegepast op alle gepresenteerde jaren, tenzij anders vermeld. De jaarrekening is beschikbaar in het Nederlands en het Engels. De Nederlandse versie is leidend.

2.1 Grondslagen van waardering en resultaatbepaling

De geconsolideerde jaarrekening van de groep is opgesteld in overeenstemming met de International Financial Reporting Standards ("IFRS") zoals aanvaard door de Europese Unie en met de eisen voor financiële verslaggeving, opgenomen in Titel 9 Boek 2 Burgerlijk Wetboek, voor zover van toepassing. Aangezien de financiële gegevens van de vennootschap zijn opgenomen in de geconsolideerde jaarrekening, wordt de winst- en verliesrekening in de enkelvoudige jaarrekening gepresenteerd in een verkorte vorm overeenkomstig artikel 2:402 Burgerlijk Wetboek.

De geconsolideerde jaarrekening is opgesteld op basis van historische kostprijs, tenzij anders vermeld.

De opstelling van de jaarrekening conform IFRS vereist de toepassing van een aantal belangrijke schattingen. De opstelling vereist ook oordeelsvorming van het management bij de toepassing van de waarderingsgrondslagen van de Groep. Posten die een hogere mate van oordeelsvorming of complexiteit met zich meebrengen, of posten waarin aannames en schattingen significant zijn voor de geconsolideerde jaarrekening, zijn opgenomen in toelichting 4.

2.1.1 Wijzigingen in waarderingsgrondslagen en toelichtingen

(a) Nieuw toegepaste en herziene standaarden

Onderstaande standaarden werden door de Groep voor het eerst toegepast in het boekjaar dat begint op of na 1 januari 2014:

Wijziging in IAS 32, 'Financiële instrumenten: Presentatie' over de saldering van financiële activa en financiële verplichtingen. Deze wijziging verduidelijkt dat het recht op saldering niet mag afhangen van een toekomstige gebeurtenis. Saldering moet ook juridisch afdwingbaar zijn ten opzichte van alle tegenpartijen in het kader van de normale bedrijfsvoering, ook in gevallen van wanbetaling, insolventie of faillissement. De wijziging neemt ook de afwikkelingsmechanismen in overweging. De wijziging had geen significant effect op de geconsolideerde jaarrekening.

Wijzigingen in IAS 36 'Bijzondere waardevermindering van activa', met betrekking tot de toelichtingen over de realiseerbare waarde van niet-financiële activa. Deze wijziging verwijderde bepaalde toelichtingen over de realiseerbare waarde van kasstroomgenererende eenheden die waren opgenomen in IAS 36 door de uitvaardiging van IFRS 13.

Wijziging in IAS 39, 'Financiële instrumenten: Opname en waardering' met betrekking tot de vernieuwing van derivaten en de voortzetting van hedge accounting. Deze wijziging behandelt wetswijzigingen ten aanzien van 'OTC'-derivaten en de invoering van centrale tegenpartijen. Op grond van IAS 39 zou de vernieuwing van derivaten ten opzichte van centrale tegenpartijen leiden tot beëindiging van hedge accounting.

De wijziging maakt het mogelijk om hedge accounting toch voort te zetten wanneer de vernieuwing van een afdekkinginstrument aan de gespecificeerde criteria beantwoordt. De Groep heeft de wijziging toegepast waarbij deze toepassing geen significante invloed heeft gehad op de geconsolideerde jaarrekening.

IFRIC 21, 'Heffingen', definieert de verwerking van een verplichting tot betaling van een heffing als die verplichting valt binnen het toepassingsgebied van IAS 37 'Voorzieningen'. De interpretatie behandelt de gebeurtenis die aanleiding geeft tot de betaling van een heffing en wanneer een verplichting dient te worden opgenomen. De Groep is momenteel niet onderworpen aan aanzienlijke heffingen, waardoor geen sprake is van een materiële impact op de Groep.

Andere standaarden, wijzigingen en interpretaties die van kracht worden in het boekjaar dat aanvangt op 1 januari 2014 zijn niet materieel voor de Groep.

(b) Nieuwe standaarden en interpretaties die nog niet van kracht zijn

Een aantal nieuwe standaarden en wijzigingen in standaarden en interpretaties worden van kracht in boekjaren die aanvangen ná 1 januari 2014, en zijn nog niet toegepast in deze geconsolideerde jaarrekening. Geen van deze nieuwe standaarden en wijzigingen in standaarden en interpretaties heeft naar verwachting een significant effect op de geconsolideerde jaarrekening van de Groep, met uitzondering van hetgeen hieronder uiteengezet is:

IFRS 9, 'Financiële instrumenten', behandelt de classificatie, de waardering en de eerste opname van financiële activa en financiële verplichtingen. De volledige versie van IFRS 9 werd gepubliceerd in juli 2014. Deze versie vervangt de richtlijnen in IAS 39 die betrekking hebben op de classificatie en de waardering van financiële instrumenten. IFRS 9 handhaaft maar vereenvoudigt het gemengde waarderingsmodel en definieert de drie belangrijkste waarderingscategorieën voor financiële activa: geamortiseerde kostprijs, de reële waarde onder verwerking van waardeveranderingen via de overige niet-gerealiseerde resultaten en de reële waarde onder verwerking van waardeveranderingen via de winst- en verliesrekening. De grondslag voor de classificatie hangt af van het bedrijfsmodel van een entiteit en de contractuele kasstroomeigenschappen van de financiële activa. Investeringsinstrumenten dienen te worden gewaardeerd tegen de reële waarde met de verwerking van waardeveranderingen in de winst- en verliesrekening met de onherroepelijke optie bij aanvang de wijzigingen in de reële waarde te presenteren in de overige niet-gerealiseerde resultaten die niet worden gereclassificeerd naar de winst- en verliesrekening. Een nieuw model gebaseerd op verwachte kredietverliezen vervangt het in IAS 39 toegepaste model van bijzondere waardeverminderingen op basis van opgelopen verliezen. Voor financiële verplichtingen waren er geen wijzigingen in de classificatie en de waardering met uitzondering van de verwerking van wijzigingen in het eigen kredietrisico in de overige niet-gerealiseerde resultaten, voor verplichtingen gewaardeerd tegen reële waarde onder verwerking van waardeveranderingen in de winst- en verliesrekening. IFRS 9 versoepelt de eisen gesteld aan hedge effectiviteit door de rigide hedge effectiviteitstesten te vervangen. IFRS 9 vereist een economische afhankelijkheid tussen de afgedekte positie en het afdekkingsinstrument, waarbij de "hedged ratio" gelijk moet zijn aan degene die het management toepast in het kader van risicobeheer.

Gelijktijdige documentatie is nog steeds vereist maar verschilt van de documentatie opgesteld op grond van IAS 39. De standaard is van kracht voor boekjaren die aanvangen op of na 1 januari 2018. Eerdere invoering is toegestaan. De Groep zal een evaluatie maken van de volledige impact van IFRS 9.

IFRS 15, “Opbrengsten uit contracten met klanten” behandelt de verantwoording van opbrengsten en definieert de uitgangspunten voor de rapportering van nuttige informatie voor gebruikers van de jaarrekening met betrekking tot de aard, het bedrag, de timing en de onzekerheid van de opbrengsten en de kasstromen die voortvloeien uit de contracten van een entiteit met klanten. Opbrengsten worden verantwoord wanneer een klant zeggenschap verkrijgt over een product of dienst waardoor hij het gebruik kan bepalen en de economische voordelen van het product of de dienst verkrijgt. De standaard vervangt IAS 18, ‘Opbrengsten’ en IAS 11, ‘Onderhanden projecten in opdracht van derden’ en daarmee verband houdende interpretaties. De standaard is van kracht voor boekjaren die aanvangen op of na 1 januari 2017. Eerdere toepassing van de standaard is toegestaan. De Groep beoordeelt momenteel de impact van IFRS 15.

Er zijn geen andere, nog niet van kracht zijnde IFRSs of IFRIC interpretaties die verwacht worden een materiële impact te hebben op de Groep.

2.2 Consolidatie

(a) Dochterondernemingen

Dochterondernemingen zijn alle entiteiten (met inbegrip van gestructureerde entiteiten) waarover de Groep beslissende zeggenschap heeft. De Groep heeft beslissende zeggenschap over een entiteit wanneer de Groep is blootgesteld aan, of recht heeft op, een variabel rendement vanuit zijn betrokkenheid bij de entiteit en in staat is dit rendement te beïnvloeden als gevolg van zijn zeggenschap over de entiteit. Dochterondernemingen worden volledig geconsolideerd vanaf de datum waarop de Groep beslissende zeggenschap verkrijgt. Deconsolidatie vindt plaats op het moment dat de Groep niet langer beslissende zeggenschap heeft.

De verwerving van dochterondernemingen wordt door de Groep verantwoord volgens de overnamemethode. De overgedragen vergoeding voor de overname van een dochteronderneming wordt gesteld op de reële waarde van de overgedragen activa en verplichtingen aangegaan richting de voormalige eigenaars van de overgenomen partij en de uitgegeven eigenvermogensinstrumenten door de Groep. De overgedragen vergoeding omvat tevens de reële waarde van activa en verplichtingen uit hoofde van contractueel overeengekomen voorwaardelijke bepalingen. Overgenomen identificeerbare activa en overgenomen (voorwaardelijke) verplichtingen worden bij eerste verwerking gewaardeerd tegen de reële waarde op de overnamedatum. Per acquisitie waardeert de Groep een eventueel minderheidsbelang ofwel tegen reële waarde, ofwel tegen het aandeel van het minderheidsbelang in de geïdentificeerde netto-activa van de overgenomen partij.

Transactiekosten in het kader van een overname worden ten laste van het resultaat verantwoord op het moment dat zij worden gemaakt.

Als de overname gefaseerd plaatsvindt, wordt de boekwaarde op de overnamedatum van het bestaande belang van de verkrijgende partij voorafgaande aan de overname geherwaardeerd tegen reële waarde op de overnamedatum; eventuele winsten of verliezen die voortvloeien uit deze herwaarderingen worden verantwoord in de winst- en verliesrekening.

Elke voorwaardelijke vergoeding die overgedragen dient te worden door de Groep wordt gewaardeerd tegen reële waarde op de overnamedatum. Latere wijzigingen in de reële waarde van de voorwaardelijke vergoeding die geacht worden een actief of een verplichting te zijn, worden in overeenstemming met IAS 39 ofwel verwerkt in de winst- en verliesrekening ofwel verwerkt als wijziging in de overige niet-gerealiseerde resultaten. De voorwaardelijke vergoeding die geclassificeerd is als eigen vermogen wordt niet geherwaardeerd en de latere afwikkeling ervan wordt verwerkt in het eigen vermogen.

Indien de overgedragen vergoeding, het minderheidsbelang en de reële waarde per overnamedatum van een per overnamedatum reeds bestaand belang in de overgenomen partij, hoger is dan de reële waarde van het aandeel van de Groep in de identificeerbare netto-activa, dan wordt het verschil opgenomen als goodwill. Wanneer het totaalbedrag van de overgedragen vergoeding, het opgenomen minderheidsbelang en het gewaardeerde belang voorafgaand aan de

overname lager is dan de reële waarde van de netto activa van de dochteronderneming overgenomen in een 'bargain purchase', dan wordt het verschil rechtstreeks verwerkt in de winst- en verliesrekening.

Onderlinge transacties, saldi en niet-gerealiseerde winsten op transacties tussen groepsmaatschappijen worden geëlimineerd. Niet-gerealiseerde verliezen worden ook geëlimineerd. Indien noodzakelijk dan worden bedragen gerapporteerd door dochterondernemingen aangepast aan de waarderingsgrondslagen van de Groep.

(b) Veranderingen in eigendomsbelangen in dochterondernemingen met behoud van beslissende zeggenschap

Transacties met minderheidsbelangen die niet leiden tot verlies van beslissende zeggenschap worden verwerkt als eigenvermogenstransacties, dat wil zeggen transacties met de eigenaars in hun hoedanigheid als eigenaars. Het verschil tussen de reële waarde van een overgedragen vergoeding en het verkregen aandeel in de boekwaarde van de overgenomen netto activa van de dochteronderneming, wordt opgenomen in het eigen vermogen. Winsten of verliezen op verkopen van belangen aan minderheidsbelangen worden ook opgenomen in het eigen vermogen.

(c) Verkoop van dochterondernemingen

Wanneer de Groep zijn beslissende zeggenschap verliest, dan wordt het resterende belang in de entiteit geherwaardeerd tegen reële waarde op de datum waarop de beslissende zeggenschap ophoudt te bestaan, waarbij de wijziging in de boekwaarde wordt verwerkt in de winst- en verliesrekening. De alsdan tot stand gekomen reële waarde vormt de initiële waardering die als basis dient voor de vervolgwaardering als deelneming, joint venture dan wel overig financieel belang. De tot dat moment verantwoorde niet-gerealiseerde resultaten met betrekking tot de transactie worden verwerkt als had de Groep de betrokken activa en verplichtingen direct gedesinvesteerd. Dit kan betekenen dat bedragen die eerder als niet-gerealiseerde resultaten zijn verantwoord, overgebracht worden naar de winst- en verliesrekening.

(d) Deelnemingen

Deelnemingen zijn alle entiteiten waarin de Groep invloed van betekenis maar geen beslissende zeggenschap heeft, doorgaans gepaard gaand met een bezit tussen de 20 en 50 procent van de stemgerechte aandelen. Investerings in deelnemingen worden verwerkt op grond van de 'equity'-methode. Op grond van de 'equity'-methode wordt de deelneming bij eerste verwerking opgenomen tegen kostprijs, en wordt de boekwaarde verhoogd of verlaagd om het aandeel van de investeerder in de winst of het verlies van de deelneming na de overnamedatum te weerspiegelen. De investering van de Groep in deelnemingen omvat de bij de overname geïdentificeerde goodwill.

Wanneer het eigendomsbelang in een deelneming wordt verminderd met behoud van invloed van betekenis, dan wordt in voorkomend geval, uitsluitend een evenredig deel van de bedragen die voorheen zijn opgenomen in overige niet-gerealiseerde resultaten gereclassificeerd naar de winst- en verliesrekening.

Het aandeel van de Groep in de winst of het verlies na overname wordt opgenomen in de winst- en verliesrekening en het aandeel van de Groep na overname in de overige niet-gerealiseerde resultaten wordt opgenomen in de overige niet-gerealiseerde resultaten, waarbij de boekwaarde van de investering dienovereenkomstig wordt aangepast. De Groep neemt verliezen hoger dan het bedrag van de boekwaarde van de deelneming (inclusief overige niet door zekerheden gedekte vorderingen) slechts op, indien daartoe een in rechte of feitelijk afdwingbare verplichting bestaat.

De Groep bepaalt op elke rapportagedatum of er objectieve aanwijzingen zijn voor een bijzondere waardevermindering van de deelneming. Wanneer dit het geval is, berekent de Groep het bedrag van de bijzondere waardevermindering, zijnde het verschil tussen de realiseerbare waarde van de deelneming en haar boekwaarde, en verantwoordt het bedrag in de winst- en verliesrekening.

Winsten en verliezen die voortvloeien uit transacties tussen de Groep en zijn deelnemingen worden alleen in de jaarrekening van de Groep opgenomen tot het belang van niet-verbonden investeerders in de deelnemingen. Niet-gerealiseerde verliezen worden geëlimineerd, tenzij blijkt uit de transactie dat de overgedragen activa een bijzondere waardevermindering hebben ondergaan. De waarderingsgrondslagen van deelnemingen zijn waar nodig in overeenstemming gebracht met die van de Groep.

(e) Joint arrangements

Investerings in joint arrangements worden geclassificeerd als joint ventures of joint operations, afhankelijk van de contractuele rechten en verplichtingen.

Joint ventures zijn joint arrangements waarbij de Groep en andere partijen gezamenlijke zeggenschap uitoefenen over het samenwerkingsverband en aanspraak kunnen maken op de netto-activa van de joint venture. De betrokken partijen zijn contractueel overeengekomen dat zeggenschap wordt gedeeld en beslissingen inzake relevante activiteiten unanieme instemming vereisen van de partijen die gezamenlijke zeggenschap in de joint venture hebben.

Joint ventures worden verwerkt volgens de 'equity'-methode. Op grond van de 'equity'-methode worden de belangen in joint ventures bij eerste verwerking opgenomen tegen kostprijs en vervolgens aangepast om het aandeel van de Groep in winsten of verliezen dan wel overige niet-gerealiseerde resultaten na overname te weerspiegelen. Wanneer het aandeel van de Groep in de verliezen van een joint venture gelijk is aan of groter is dan zijn belang in de joint venture (met inbegrip van eventuele belangen op lange termijn, die, in wezen, deel uitmaken van de netto-investering van de Groep in de joint venture), neemt de Groep geen verdere verliezen op, tenzij het verplichtingen is aangegaan of betalingen heeft uitgevoerd namens de joint venture.

Niet-gerealiseerde winsten op transacties tussen de Groep en haar joint ventures worden geëlimineerd naar rato van het belang van de Groep in de joint ventures. Niet-gerealiseerde verliezen worden eveneens geëlimineerd, tenzij de transactie aantoonbare bijzondere waardevermindering van het overgedragen actief tot gevolg heeft.

Joint operations zijn de belangen in entiteiten waarover de Groep gezamenlijk met derden zeggenschap uitoefent en waarbij de Groep en andere partijen recht hebben op de activa en verplichtingen hebben ten aanzien van de schulden van de joint operation. De Groep verantwoordt haar belang in de individuele opbrengsten en kosten, activa en verplichtingen van de joint operation en combineert deze post voor post met overeenkomstige posten in de jaarrekening van de Groep.

2.3 Gesegmenteerde informatie

Operationele segmenten worden gerapporteerd in overeenstemming met de interne rapportage van de raad van bestuur. De raad van bestuur beoordeelt bedrijfsactiviteiten vanuit een sectorale indeling en definieert Bouw en techniek, Infra, Vastgoed en Publiekprivate samenwerking (Pps) als operationele segmenten.

2.4 Vreemde valuta

(a) Functionele en presentatievaluta

Posten in de jaarrekening van elke groepsmaatschappij worden gewaardeerd in de valuta van de economische omgeving waarin de entiteit primair opereert ('de functionele valuta'). De geconsolideerde jaarrekening luidt in euro's (€), de presentatievaluta van de Groep.

(b) Transacties en balansposities

Transacties in vreemde valuta worden omgerekend naar de functionele valuta op basis van de koers die geldt op de transactiedatum of de datum waarop de posten worden geherwaardeerd. Valutakoersresultaten die ontstaan bij de afwikkeling van dergelijke transacties en bij de omrekening van monetaire activa en verplichtingen uitgedrukt in buitenlandse valuta's tegen de valutakoers op balansdatum, worden verwerkt in de winst- en verliesrekening onder de post 'valutakoersverschillen', tenzij ze worden uitgesteld in overige niet-gerealiseerde resultaten als deze kwalificeren als kasstroomafdekkingen.

(c) Groepsmaatschappijen

De resultaten en vermogensposities van groepsmaatschappijen, waarvan de functionele valuta afwijkt van die van de presentatievaluta, worden als volgt omgerekend in de presentatievaluta:

- voor elke balans worden de activa en verplichtingen omgerekend tegen de valutakoers op de balansdatum;
- voor elke winst- en verliesrekening worden de opbrengsten en kosten omgerekend tegen de gemiddelde valuta-kouers; en
- alle hieruit voortvloeiende omrekeningsverschillen worden via het geconsolideerd overzicht van gerealiseerde en niet-gerealiseerde resultaten verantwoord als afzonderlijk vermogensbestanddeel in het eigen vermogen.

Goodwill en reële waarde-aanpassingen als gevolg van de verwerving van een buitenlandse entiteit worden beschouwd als activa en verplichtingen van de buitenlandse entiteit en omgerekend tegen de valutakoersen per balansdatum.

Voortvloeiende valutakoersverschillen worden opgenomen in overige niet-gerealiseerde resultaten.

(d) Valutakoersen

De volgende valutakoersen tussen de euro en het pond sterling (£) zijn gehanteerd bij het opstellen van deze jaarrekening:

	2014	2013
Koers per balansdatum		
Pond sterling	0,78247	0,83479
Gemiddelde koers		
Pond sterling	0,80502	0,84027

2.5 Materiële vaste activa

Materiële vaste activa worden verantwoord tegen de historische kostprijs verminderd met cumulatieve afschrijvingen en/of bijzondere waardeverminderingen. Inbegrepen in de historische kostprijs zijn de bijkomende kosten die direct toerekenbaar zijn aan de verwerving of de vervaardiging van het actief.

Kosten gemaakt na eerste verwerking in de jaarrekening worden alleen verantwoord in de boekwaarde van het actief dan wel als afzonderlijk actief verantwoord, indien het waarschijnlijk is dat toekomstige economische voordelen verband houdend met het actief ten goede komen aan de Groep en de kosten van het actief betrouwbaar kunnen worden bepaald. Overige kosten worden verantwoord in de winst- en verliesrekening in de periode waarin zij zich voordoen.

Op gronden wordt niet afgeschreven. Overige materiële vaste activa worden als volgt lineair afgeschreven over de geschatte gebruiksduur tot de geschatte restwaarde:

Terreinverbeteringen	10%-25%
Gebouwen	2%-10%
Materieel en installaties	10%-25%
IT-uitrusting	10%-25%
Meubilair en inrichting	10%-25%

De restwaarde van de activa en de gebruiksduur worden herzien en zo nodig aangepast aan het einde van elke rapportageperiode.

De boekwaarde van een actief wordt onmiddellijk afgeschreven tot zijn realiseerbare waarde indien de boekwaarde van het actief hoger is dan de geschatte realiseerbare waarde (toelichting 2.7).

Winsten en verliezen op desinvesteringen worden vastgesteld door de opbrengst te vergelijken met de boekwaarde en worden verantwoord in 'overige bedrijfskosten' in de winst- en verliesrekening.

2.6 Immateriële vaste activa

(a) Goodwill

Goodwill ontstaat bij de acquisitie van dochterondernemingen en vertegenwoordigt het verschil van de vergoeding die is betaald ten opzichte van het belang van de Groep in de netto-reële waarde van de identificeerbare netto activa, verplichtingen en voorwaardelijke verplichtingen van de overgenomen activiteit en de reële waarde van het minderheidsbelang in de overgenomen activiteit.

Goodwill verworven in een bedrijfsfusie of overname wordt met het oog op de beoordeling of sprake is van bijzondere waardeverminderingen, toegerekend aan elke kasstroomgenererende eenheid die geacht wordt voordeel te hebben van de synergie van de bedrijfsfusie of overname. Elke eenheid waaraan de goodwill wordt toegerekend vertegenwoordigt het laagste niveau binnen de entiteit waarop de goodwill voor interne managementdoeleinden wordt gemonitord.

Jaarlijks wordt beoordeeld of sprake is van bijzondere waardeverminderingen bij goodwill, of frequenter indien gebeurtenissen of wijzigingen in omstandigheden duiden op een potentiële bijzondere waardevermindering. De boekwaarde van de kasstroomgenererende eenheid met goodwill wordt vergeleken met de realiseerbare waarde, dat wil zeggen de gebruikswaarde of de reële waarde verminderd met de kosten van de vervreemding wanneer dit laatste bedrag hoger is. Een bijzondere waardevermindering wordt onmiddellijk als kosten verantwoord en wordt later niet meer teruggeboekt.

(b) Niet-geïntegreerde software

Niet-geïntegreerde software wordt verantwoord tegen kostprijs verminderd met cumulatieve afschrijvingen en bijzondere waardeverminderingen.

Niet-geïntegreerde software wordt tot de restwaarde lineair afgeschreven over de geschatte gebruiksduur (tussen 4 en 10 jaar).

De restwaarde van de activa en de gebruiksduur worden herzien en zo nodig aangepast aan het einde van elke rapportageperiode.

(c) Overige

Overige immateriële vaste activa betreffen marktposities, inclusief (merk)namen, van overgenomen dochterondernemingen en worden verantwoord tegen kostprijs verminderd met cumulatieve afschrijvingen en bijzondere waardeverminderingen. Afschrijvingen op andere immateriële activa worden berekend over hun geschatte gebruiksduur.

De gebruiksduur van de activa wordt herzien en zo nodig aangepast aan het einde van elke rapportageperiode.

2.7 Bijzondere waardevermindering van niet-financiële activa

Op immateriële activa met een onbepaalde gebruiksduur of immateriële activa die niet gebruiksklaar zijn wordt niet afgeschreven, maar vindt een jaarlijkse toetsing plaats of sprake is van een bijzondere waardevermindering. Activa waarop wel wordt afgeschreven worden getoetst op bijzondere waardeverminderingen, indien er aanwijzingen zijn die erop duiden dat de realiseerbare waarde lager is dan de boekwaarde. In dit geval wordt een verlies uit hoofde van een bijzondere waardevermindering verantwoord voor het verschil tussen de boekwaarde van de activa en de lagere realiseerbare waarde. De realiseerbare waarde is de hoogste van de reële waarde na aftrek van verkoopkosten en de gebruikswaarde. Activa worden ten behoeve van bijzondere waardevermindering ingedeeld op het laagst mogelijke niveau waar er sprake is van grotendeels onafhankelijke inkomende kasstromen. Voor eerdere bijzondere waardeverminderingen van niet-financiële activa (met uitzondering van goodwill) wordt op elke rapportagedatum beoordeeld of zij teruggenomen kunnen worden.

2.8 Activa en passiva aangehouden voor verkoop en beëindigde bedrijfsactiviteiten

Vaste activa en beëindigde bedrijfsactiviteiten ("Disposal groups") worden geclassificeerd als aangehouden voor verkoop als de boekwaarde van deze activa gerealiseerd wordt door een verkooptransactie en niet door voortgezet gebruik. Om als zodanig te classificeren dient het actief (of af te stoten activiteiten) beschikbaar te zijn voor onmiddellijke verkoop in de huidige staat en de verkoop moet zeer waarschijnlijk zijn. Vaste activa (of af te stoten activiteiten) die geclassificeerd worden als aangehouden voor verkoop worden gewaardeerd tegen het laagste van de boekwaarde of de reële waarde na aftrek van verkoopkosten. Afschrijving of amortisatie van een actief wordt beëindigd indien het als aangehouden voor verkoop geclassificeerd is. Voor investeringen in een joint venture of deelneming wordt de waardering volgens de nettovermogenswaarde beëindigd als deze geclassificeerd worden als aangehouden voor verkoop.

Een beëindigde bedrijfsactiviteit is een onderdeel van de Groep, dat ofwel is afgestoten ofwel als aangehouden voor verkoop is geclassificeerd en dat een separaat groot bedrijfsonderdeel of activiteit in een geografisch gebied betreft of onderdeel is van één gecoördineerd plan om een separaat groot bedrijfsonderdeel of activiteit in een geografisch gebied te verkopen. Resultaten van beëindigde bedrijfsactiviteiten die duidelijk identificeerbaar zijn als onderdeel van de beëindigde activiteit en die niet verantwoord zullen worden na het afstoten, worden afzonderlijk op één regel in de winst- en verliesrekening verantwoord. Resultaten en kasstromen uit beëindigde activiteiten worden in de jaarrekening herzien voor voorgaande perioden, zodat de resultaten en kasstromen uit beëindigde activiteiten betrekking hebben op alle beëindigde activiteiten vanaf de balansdatum van de voorgaande verslaggevingsperiode.

2.9 Financiële vaste activa

2.9.1 Classificatie

De Groep classificeert zijn financiële activa in de volgende categorieën: leningen en vorderingen en financiële vaste activa gewaardeerd tegen reële waarde met verwerking van waardeveranderingen in de winst- en verliesrekening. De classificatie hangt af van het doel waarvoor de financiële activa zijn verworven. Het management bepaalt de indeling van zijn financiële activa bij eerste verantwoording.

(a) Leningen en vorderingen

Leningen en vorderingen zijn financiële activa, niet zijnde derivaten, met vaste of bepaalde betalingen, die niet op een actieve markt zijn genoteerd. Zij zijn verantwoord in de vlottende activa, met uitzondering van looptijden langer dan twaalf maanden aan het einde van de rapportageperiode. Deze worden geclassificeerd als vaste activa. De leningen en vorderingen op de balans van de Groep omvatten 'pps-vorderingen', 'overige financiële activa', 'netto handelsvorderingen', 'retenties' en 'liquide middelen'.

(b) Financiële activa gewaardeerd tegen reële waarde met verwerking van waardeveranderingen in de winst- en verliesrekening

Financiële activa gewaardeerd tegen reële waarde met verwerking van waardeveranderingen in de winst- en verliesrekening zijn financiële activa aangehouden voor handelsdoeleinden. Een financieel actief wordt ingedeeld in deze categorie, indien deze hoofdzakelijk verworven is voor de verkoop op korte termijn. Derivaten worden ook geclassificeerd als aangehouden voor handelsdoeleinden tenzij zij bestemd worden als afdekkingsinstrument. Activa in deze categorie worden geclassificeerd als vlottende activa indien de afwikkeling verwacht wordt binnen twaalf maanden plaats te vinden, zo niet dan worden ze geclassificeerd als vaste activa.

2.9.2 Verantwoording en waardering

Periodieke aankopen en verkopen van financiële activa worden verantwoord op de datum waarop de Groep zich verplicht tot aankoop of verkoop van de activa. Investerings worden aanvankelijk verantwoord tegen reële waarde plus

transactiekosten voor alle financiële activa die niet worden geboekt tegen reële waarde met verwerking van waardeveranderingen in de winst- en verliesrekening. Financiële activa verantwoord tegen reële waarde met verwerking van waardeveranderingen in de winst- en verliesrekening worden aanvankelijk verantwoord tegen reële waarde en de transactiekosten worden verwerkt in de winst- en verliesrekening. Financiële activa worden niet langer verantwoord wanneer het recht op kasstromen uit investeringen verlopen of overgedragen is en de Groep nagenoeg alle substantiële risico's en voordelen van eigendom heeft overgedragen. Financiële activa gewaardeerd tegen reële waarde met verwerking van waardeveranderingen in de winst- en verliesrekening worden later tegen reële waarde geboekt. Leningen en vorderingen worden vervolgens geboekt tegen geamortiseerde kostprijs op basis van de effectieve-rentemethode.

Winsten of verliezen die voortvloeien uit veranderingen in de reële waarde van de 'financiële activa tegen reële waarde met verwerking van waardeveranderingen in de winst- en verliesrekening' worden verwerkt in de winst- en verliesrekening in de post 'financieringsbaten en -lasten' in de periode waarin zij zich voordoen. Dividendopbrengsten uit financiële activa tegen reële waarde met verwerking van waardeveranderingen in de winst- en verliesrekening worden verantwoord in de winst- en verliesrekening als onderdeel van 'financieringsbaten' wanneer het recht van de Groep op dividenduitkeringen is bevestigd.

2.10 Saldering van financiële instrumenten

Financiële activa en verplichtingen worden gesaldeerd en als nettobedrag verantwoord op de balans wanneer er sprake is van een wettelijk afdwingbaar recht om de verantwoorde bedragen te salderen en wanneer het voornemen bestaat om op nettobasis te vereffenen of gelijktijdig de activa en de verplichting af te wikkelen. Het wettelijk afdwingbaar recht mag niet afhangen van toekomstige gebeurtenissen en dient in het kader van de normale bedrijfsvoering en in geval van wanbetaling, insolventie of faillissement van de onderneming of tegenpartij afdwingbaar te zijn.

2.11 Bijzondere waardevermindering van financiële activa

De Groep beoordeelt aan het einde van elke rapportageperiode of er objectieve aanwijzingen zijn voor een bijzondere waardevermindering van een financieel actief of groep van financiële activa. Een financieel actief of een groep van financiële activa ondergaat uitsluitend een bijzondere waardevermindering en een bijzonder waardeverminderingverlies treedt alleen op, indien er objectieve aanwijzingen zijn voor bijzondere waardeverminderingen ten gevolge van een of meer gebeurtenissen die zich hebben afgespeeld na de eerste verwerking van het actief ('tot verlies leidende gebeurtenis') en die tot verlies leidende gebeurtenis een effect heeft op de geschatte toekomstige kasstromen uit het financiële actief of de groep van financiële activa die betrouwbaar kunnen worden geschat.

Bewijzen voor bijzondere waardevermindering zijn onder meer aanwijzingen dat de debiteuren of een groep debiteuren significante financiële problemen kennen, rente of aflossingen niet langer (op tijd) betalen, waarschijnlijk failliet zullen gaan of verwickeld raken in andere financiële herstructureringen en wanneer op grond van controleerbare gegevens sprake is van een meetbare vermindering van de geschatte toekomstige kasstromen, zoals wijzigingen in achterstallige betalingen of economische omstandigheden die verband houden met wanbetalingen.

Voor leningen en vorderingen wordt het bedrag van het verlies gewaardeerd als het verschil tussen de boekwaarde van het actief en de contante waarde van de geschatte toekomstige kasstromen berekend tegen de oorspronkelijke effectieve rentevoet van het financieel actief. De boekwaarde van het actief wordt verlaagd en het bedrag van het verlies wordt verwerkt in de winst- en verliesrekening. Indien een lening een variabele rente draagt, is de disconteringsvoet voor het bepalen van een bijzondere waardevermindering de actuele effectieve rente bepaald op basis van het contract.

Indien het bedrag van de bijzondere waardeverminderingen in een latere rapportageperiode afneemt en de daling objectief in verband kan worden gebracht met een gebeurtenis die plaatsvond nadat de bijzondere waardevermindering was verantwoord, wordt de eerder genomen bijzondere waardevermindering teruggenomen in de winst- en verliesrekening.

2.12 Derivaten en afdekkingsactiviteiten

Derivaten worden bij eerste verwerking verantwoord tegen reële waarde op de datum waarop het derivatencontract wordt gesloten en vervolgens geherwaardeerd tegen reële waarde. De methode voor verantwoording van het resultaat is afhankelijk van de vraag of het een afdekkingsinstrument betreft en zo ja, van de aard van de af te dekken post. De Groep bestempelt de derivaten als een afdekkingsinstrument van een specifiek risico met betrekking tot een verantwoord actief of een verantwoorde verplichting of een hoogst waarschijnlijke transactie ('kasstroomafdekking').

Bij het aangaan van een transactie documenteert de Groep de relatie tussen het afdekkingsinstrument en de af te dekken posten, evenals de doelstellingen van het risicobeheer en de strategie bij de uitvoering diverse afdekkingstransacties. De Groep documenteert ook zijn beoordeling, zowel bij het aangaan van de afdekking als later op een continue basis, of de gebruikte derivaten een effectieve compensatie bieden voor mutaties in de reële waarde of kasstromen van afgedekte posities.

De reële waarde van voor afdekking gebruikte derivaten wordt toegelicht in toelichting 19. Mutaties in de afdekkingsreserve in de 'gerealiseerde en niet-gerealiseerde resultaten' vindt u in toelichting 16. De volledige reële waarde van een derivaat bedoeld voor afdekking wordt geclassificeerd als een vast actief of langlopende verplichting wanneer de (looptijd van de) gehandhaafde afgedekte post langer is dan twaalf maanden en als een vlottend actief of kortlopende verplichting wanneer de resterende looptijd van de afgedekte post korter is dan twaalf maanden.

Het effectieve deel van de wijzigingen in de reële waarde van kasstroomafdekkingen wordt verantwoord in de 'gerealiseerde en niet-gerealiseerde resultaten'. De winst of het verlies met betrekking tot het niet-effectieve deel wordt onmiddellijk verwerkt in de winst- en verliesrekening in 'financieringsbaten en -lasten'.

De in eigen vermogen gecumuleerde bedragen worden gereclassificeerd naar de winst- en verliesrekening in de boekjaren waarin winst of verlies met betrekking tot de afgedekte post zich voordoet. De winst of het verlies met betrekking tot het effectieve deel van renteswaps die leningen met variabele rentes afdekken wordt verwerkt in de winst- en verliesrekening via de post 'financieringsbaten en -lasten'.

Wanneer een afdekkingsinstrument verloopt of wordt verkocht, of wanneer een afdekking niet langer voldoet aan de criteria om als afdekking te worden verwerkt, blijven alle op dat moment bestaande cumulatieve winsten of verliezen in het eigen vermogen ongewijzigd verantwoord in het eigen vermogen en wordt gewaardeerd wanneer de geplande transactie uiteindelijk verantwoord is in de winst- en verliesrekening. Wanneer een transactie niet langer verwacht wordt, worden de cumulatieve winsten of verliezen die zijn verantwoord in het eigen vermogen onmiddellijk verantwoord als 'financieringsbaten en -lasten' in de winst- en verliesrekening.

2.13 Voorraden

Grond, bouwrechten en vastgoedontwikkeling worden verantwoord tegen kostprijs of lagere opbrengstwaarde. De Groep activeert rente op financieringen die aangaan worden om de ontwikkeling van specifieke projecten mogelijk te maken, vanaf de start van de ontwikkeling tot de voltooiing, op basis van de totale reële financieringskosten op de leningen in de betreffende periode. Wanneer vastgoed wordt verworven voor herontwikkeling, wordt de interest op de leningen verwerkt in de winst- en verliesrekening totdat de herontwikkeling van start gaat.

Grondstoffen en eindproducten worden verantwoord tegen kostprijs of lagere opbrengstwaarde. Kosten worden vastgesteld op basis van de first-in, first-out (FIFO) -methode. De opbrengstwaarde is de geschatte verkoopprijs in het kader van de normale bedrijfsvoering, verminderd met de van toepassing zijnde variabele verkoopkosten.

2.14 Projecten in opdracht van derden

Een project in opdracht van derden wordt gedefinieerd als een contract dat speciaal is onderhandeld voor de bouw van een actief. Wanneer het resultaat van een project in opdracht van derden betrouwbaar kan worden ingeschat en de winstgevendheid waarschijnlijk is, worden de projectopbrengsten tijdens de contractperiode verantwoord naar rato van de voortgang. Projectkosten worden aan het einde van de rapportageperiode verantwoord als lasten naar rato van de voortgang van het project. Als het waarschijnlijk is dat de totale projectkosten hoger uitvallen dan de totale projectopbrengsten, wordt het verwachte verlies onmiddellijk verantwoord als last.

Indien de resultaten van een project niet betrouwbaar kunnen worden geschat, worden de opbrengsten slechts verantwoord voor het bedrag van de gemaakte projectkosten, voor zover het waarschijnlijk is dat deze worden gecompenseerd door opbrengsten uit het project.

Wijzigingen in contractuele werkzaamheden, claims en bonussen worden verantwoord in de projectopbrengsten, voor zover hierover overeenstemming kan worden bereikt met de klant en deze betrouwbaar kunnen worden vastgesteld.

De Groep gebruikt de 'percentage-of-completion methode' om de waarde van de verrichte prestaties toe te rekenen aan de juiste periode. De voortgang wordt bepaald op basis van de gerealiseerde projectkosten aan het einde van elke rapportageperiode, uitgedrukt in een percentage van de totale geschatte kosten voor elk project. Kosten die in een jaar zijn gemaakt ten behoeve van toekomstige projectactiviteiten tellen niet mee voor het bepalen van de voortgang.

Op de balans neemt de Groep het netto bedrag voor elk project op als vordering of verplichting. Een project is een actief wanneer de kosten plus de verantwoorde winst (onder aftrek van de verantwoorde verliezen) hoger zijn dan de gefactureerde verrichte werkzaamheden; een project wordt een verplichting in het tegenovergestelde geval.

De voorbereidingskosten van een project worden als kosten verwerkt, totdat het vrijwel zeker is dat een contract wordt toegekend. Vanaf dit moment worden de voorbereidingskosten van het project verantwoord als een actief en verwerkt als kosten tijdens de looptijd van het project. Bedragen die ontvangen worden voor voorbereidingskosten voor projecten die reeds in het resultaat zijn verantwoord als kosten, worden niet direct als resultaat genomen, maar afgeschreven over de looptijd van het project.

2.15 Handels- en overige vorderingen

Handelsvorderingen zijn vorderingen op klanten voor diensten in het kader van de normale bedrijfsvoering. Wanneer betaling verwacht wordt binnen een jaar, worden ze geclassificeerd als vlottende activa. Zo niet, dan worden ze geclassificeerd als vaste activa.

Handels- en overige vorderingen worden bij de eerste verwerking in de jaarrekening verantwoord tegen reële waarde en daarna tegen de geamortiseerde kostprijs met behulp van de effectieve-rentemethode, onder aftrek van een voorziening voor bijzondere waardeverminderingen.

2.16 Liquide middelen

In het geconsolideerde kasstroomoverzicht bestaan de liquide middelen uit banktegoeden en kasgelden, bankdeposito's voor zover deze direct opvraagbaar zijn en andere kortlopende, uiterst liquide beleggingen met oorspronkelijke looptijden van drie maanden of korter onder aftrek van bankkredieten. Op de geconsolideerde balans zijn bankkredieten weergegeven als kortlopende verplichtingen onder 'leningen'.

2.17 Aandelenkapitaal

Gewone aandelen zijn geclassificeerd als eigen vermogen.

Bijkomende kosten direct toerekenbaar aan de uitgifte van nieuwe gewone aandelen worden direct in het eigen vermogen in mindering gebracht op de emissieopbrengst, onder verrekening van belastingen.

2.18 Handels- en overige schulden

Handelsschulden zijn schulden voor goederen of diensten die ontvangen zijn van of verleend zijn door leveranciers in het kader van de normale bedrijfsvoering. Schulden worden geclassificeerd als kortlopende verplichtingen wanneer de betaling verschuldigd is binnen maximaal één jaar. Zo niet dan worden ze geclassificeerd als langlopende verplichtingen.

Handels- en overige schulden worden aanvankelijk verantwoord tegen reële waarde en daarna tegen de geamortiseerde kostprijs met behulp van de effectieve-rentemethode.

2.19 Leningen

Leningen worden bij eerste verwerking verantwoord tegen reële waarde, na aftrek van transactiekosten. Leningen worden vervolgens verantwoord tegen de geamortiseerde kostprijs; elk verschil tussen de ontvangst (na aftrek van transactiekosten) en de aflossingswaarde wordt verwerkt in de winst- en verliesrekening over de looptijd van de leningen op basis van de effectieve-rentemethode.

Kosten voor het aangaan van kredietfaciliteiten worden verwerkt als transactiekosten van de kredietfaciliteit, voor zover de gehele of gedeeltelijke opname van de faciliteit waarschijnlijk is. In dit geval, worden de kosten uitgesteld tot de opname van de faciliteit. Zolang er geen bewijs is voor een waarschijnlijke, gehele of gedeeltelijke opname van de faciliteit, worden de kosten geactiveerd als een vooruitbetaling voor het beschikbaar stellen van kredietfaciliteiten en afgeschreven over de periode van de faciliteit waarop de kosten betrekking hebben.

2.20 Acute en latente belastingen

De belastingen voor de verslaggevingsperiode omvatten acute en latente belastingen. Belastingen worden verwerkt in de winst- en verliesrekening, behalve wanneer de belasting verband houdt met posten verantwoord in 'gerealiseerde en niet-gerealiseerde resultaten' of rechtstreeks in het eigen vermogen. In dit geval wordt de belasting ook verantwoord in respectievelijk de 'gerealiseerde en niet-gerealiseerde resultaten' of rechtstreeks in het eigen vermogen.

De acute winstbelasting wordt berekend op basis van de materieel geldende fiscale wetgeving op de balansdatum in de landen waar de Groep werkzaam is en belastbare inkomsten genereert. Het management evalueert periodiek de bij de aangifte ingenomen standpunten in situaties waarin de geldige belastingwet onderhevig is aan interpretatie. Het management verwerkt in voorkomend geval voorzieningen op basis van bedragen die naar verwachting verschuldigd zijn aan de belastingautoriteiten.

Latente belastingen worden verantwoord voor tijdelijke verschillen tussen de fiscale waardering van activa en verplichtingen en de boekwaarden daarvan in de geconsolideerde jaarrekening. Latente belastingverplichtingen worden echter niet verantwoord wanneer zij voortvloeien uit de initiële verwerking van goodwill; latente winstbelasting wordt niet verwerkt wanneer die voortvloeit uit de oorspronkelijke opname van een actief of verplichting in een andere transactie dan een bedrijfsfusie of overname, die op het moment van de transactie, geen invloed heeft op het boekhoudkundige resultaat noch op de belastbare winst of het verlies. Latenties worden berekend op basis van vastgestelde belastingtarieven (en -wetten) die vastgesteld of uiterlijk op de balansdatum (materieel) zijn vastgesteld en naar verwachting van

toepassing zullen zijn wanneer de gerelateerde latente belastingvorderingen gerealiseerd worden of de latente belastingverplichtingen betaald worden.

Latente belastingvorderingen worden uitsluitend verantwoord voor zover het waarschijnlijk is dat er in de toekomst sprake zal zijn van voldoende belastbare winst waartegen de tijdelijke verschillen kunnen worden verrekend.

Latente belastingverplichtingen worden verantwoord voor tijdelijke belastingverschillen die ontstaan uit investeringen in dochterondernemingen, deelnemingen en joint arrangements, met uitzondering van latente belastingverplichtingen, waarvoor de Groep in staat is het tijdstip van de afloop van het tijdelijke verschil te bepalen en het niet waarschijnlijk is dat het tijdelijke verschil in de voorzienbare toekomst zal aflopen. In het algemeen heeft de Groep geen zeggenschap over de terugname van een tijdelijk verschil verband houdende met deelnemingen. Alleen wanneer een overeenkomst de Groep in staat stelt zeggenschap te hebben over de terugboeking van het tijdelijke verschil, wordt het tijdelijke verschil niet verantwoord.

Latente belastingvorderingen worden uitsluitend verantwoord voor verrekenbare tijdelijke verschillen die voortvloeien uit investeringen in dochterondernemingen, deelnemingen en joint arrangements, wanneer het waarschijnlijk is dat de tijdelijke verschillen in de toekomst teruggenomen worden en er voldoende belastbare winst beschikbaar is voor de verrekening van de tijdelijke verschillen.

Latente belastingvorderingen en -verplichtingen worden gesaldeerd wanneer een in rechte afdwingbaar recht bestaat om acute belastingvorderingen en verplichtingen te salderen en wanneer de latente belastingvorderingen en -verplichtingen betrekking hebben op belastingen die door dezelfde belastingautoriteit geheven worden op dezelfde belastingverschuldigde entiteit of op verschillende belastingverschuldigde entiteiten, wanneer het voornemen bestaat om de saldi op een nettobasis te vereffenen.

2.21 Personeelsbeloningen

(a) Pensioenverplichtingen

Een toegezegde-bijdrageregeling is een pensioenregeling op grond waarvan de Groep vaste bijdragen betaalt aan een onafhankelijke entiteit. De Groep heeft geen wettelijke of feitelijke verplichtingen om extra bijdragen te betalen, wanneer het fonds niet over voldoende middelen beschikt om aan alle werknemers de vergoedingen te betalen voor de werknemersprestaties in de huidige en voorgaande perioden. Een toegezegd-pensioenregeling is een pensioenregeling die geen toegezegde-bijdrageregeling is.

Een typische toegezegd-pensioenregeling is een regeling waarbij aan werknemers een pensioen wordt toegezegd, waarvan de hoogte afhankelijk is van één of meerdere factoren zoals leeftijd, dienstjaren en beloning.

De verplichting op de balans voor de toegezegd-pensioenregelingen is de contante waarde van de toegezegd-pensioenverplichting aan het einde van de rapportageperiode minus de reële waarde van de fondsbeleggingen. De toegezegd-pensioenaanspraken worden jaarlijks berekend door onafhankelijke actuarissen met gebruik van de 'projected unit credit-methode'. De contante waarde van de toegezegd-pensioenaanspraken wordt bepaald door het contant maken van de geschatte toekomstige uitgaande kasstroom. Hierbij wordt uitgegaan van rentetarieven die gelden voor hoge kwaliteit bedrijfsobligaties die zijn uitgegeven in dezelfde valuta als waarin de pensioenen betaald zullen worden, en die een looptijd zullen hebben die ongeveer gelijk is aan die van de gerelateerde pensioenverplichting. In landen waar geen uitgebreide markt is voor deze obligaties, wordt de marktrente op overheidsobligaties gebruikt.

Actuariële winsten en verliezen die voortvloeien uit aanpassingen op grond van ervaring en wijzigingen in actuariële aannames, komen ten laste of ten gunste van het eigen vermogen via de "gerealiseerde en niet-gerealiseerde resultaten" in de periode waarin zij zijn gegenereerd.

De servicekosten voor toegezegd-pensioenregelingen worden onmiddellijk verwerkt in de winst- en verliesrekening, als onderdeel van de personeelskosten, en weerspiegelen de stijging in de toegezegd-pensioenverplichting als gevolg van werknemersprestaties in het jaar, pensioenwijzigingen, beëindigingen of inperkingen van regelingen (“curtailments”) en afwikkelingen.

De nog niet verwerkte pensioenkosten van de verstreken diensttijd (“past service cost”) worden direct in de winst- en verliesrekening verwerkt.

Voor toegezegde-bijdrageregelingen betaalt de Groep op verplichte, contractuele of vrijwillige basis premies aan verzekerde pensioenverzekeringsregelingen. Behalve de betaling van premies heeft de Groep geen verdere verplichtingen, zodra deze premies zijn betaald. De premies worden verantwoord als personeelskosten zodra deze verschuldigd zijn. Vooruitbetaalde premies worden verantwoord als actief indien deze tot een terugbetaling of tot een vermindering van toekomstige betalingen leiden.

(b) Overige verplichtingen na uitdiensttreding

Overige verplichtingen na uitdiensttreding omvatten jubileumuitkeringen, tijdelijk verlof en soortgelijke overeenkomsten en hebben een langlopend karakter. Deze voorzieningen zijn gewaardeerd tegen contante waarde.

(c) Ontslagvergoedingen

Ontslagvergoedingen zijn verschuldigd wanneer het dienstverband door de Groep wordt beëindigd vóór de normale pensioendatum, ofwel wanneer een werknemer in ruil voor deze vergoeding accepteert vrijwillig ontslag te nemen. De Groep verantwoordt de ontslagvergoedingen op één van de volgende momenten, al naar gelang welk moment zich het eerst voordoet: (a) wanneer de Groep het aanbod van deze vergoedingen niet langer kan intrekken; en (b) wanneer de entiteit herstructureringskosten opneemt en ontslagvergoedingen uitbetaalt. Ingeval een aanbod wordt gedaan om vrijwillig ontslag te stimuleren, worden de ontslagpremies gewaardeerd op het aantal werknemers dat het aanbod naar verwachting accepteert. Vergoedingen die verschuldigd zijn meer dan 12 maanden na het einde van de rapportageperiode worden berekend tegen contante waarde.

(d) Winstdeling en bonusregelingen

De Groep neemt een verplichting op voor bonusregelingen en winstdelingen. De Groep neemt een voorziening op wanneer daartoe een contractuele verplichting bestaat of wanneer op basis van de praktijk uit het verleden deze verplichting feitelijk bestaat.

(e) Op aandelen gebaseerde betalingen

De leden van de raad van bestuur ontvangen een variabele beloning in de vorm van de toekenning van een tevoren vastgesteld aantal, aan voorwaarden gebonden ‘phantom shares’. Deze aandelen geven recht op dividenden, die aan dezelfde voorwaarden gebonden zijn als de phantom shares. Dividenden worden herbelegd.

Phantom shares worden drie jaar na de datum van toekenning onvoorwaardelijk, terwijl het percentage van phantom shares dat onvoorwaardelijk wordt, afhangt van de resultaten van de Groep. De resultaten van de Groep worden gedefinieerd als de gerealiseerde waardegroei van het BAM aandeel, vergeleken met de gemiddelde gerealiseerde waardegroei van een aantal met BAM vergelijkbare ondernemingen (hierna de peer groep) in de performanceperiode van drie jaar. De (gemiddelde) gerealiseerde waardegroei of TSR (Total Shareholder Return), bestaat uit de performance van de koers van het aandeel plus het (herbelegde) dividend.

Op de datum waarop de toezegging onvoorwaardelijk is geworden, worden onvoorwaardelijke phantom shares opnieuw gedurende twee jaar geblokkeerd. Contante uitkeringen vinden plaats aan het einde van de periode van blokkering.

De reële waarde van de variabele beloning toegekend aan leden van de raad van bestuur op basis van phantom shares, die uitbetaald wordt in contanten, wordt verantwoord als last met als tegenboeking een verplichting van hetzelfde bedrag over de periode, tot de datum waarop de leden van de raad van bestuur onvoorwaardelijk recht hebben op uitbetaling. De waardering van de verplichting wordt opnieuw beoordeeld op elke rapportagedatum en op de betaaldatum. Wijzigingen in de reële waarde van de verplichting worden verantwoord in de winst- en verliesrekening op de post ‘personeelskosten’.

2.22 Voorzieningen

Voorzieningen voor garanties, reorganisatiekosten, huurgaranties en deelnemingen en joint ventures worden verantwoord wanneer: (a) de Groep een bestaande in rechte afdwingbare of feitelijke verplichting heeft op grond van gebeurtenissen in het verleden; (b) het waarschijnlijk is dat een uitstroom van middelen vereist is voor de afwikkeling van de verplichting; en (c) het bedrag betrouwbaar kan worden geschat.

Voorzieningen worden gewaardeerd tegen de contante waarde van de verwachte uitgaven die nodig zijn om de verplichting af te wikkelen, gebruikmakend van een disconteringsvoet voor belasting die de huidige marktverwachtingen ten aanzien van de tijdswaarde van geld en de specifieke risico's van de verplichting reflecteert. Het verhogen van de voorziening door het verstrijken van tijd wordt verantwoord als rentelast.

Reorganisatievoorzieningen worden verantwoord wanneer een formeel gedetailleerd plan is goedgekeurd en de herstructurering is begonnen of publiekelijk bekend is gemaakt. Reorganisatievoorzieningen omvatten betalingen voor boetes van huurbeëindigingen en ontslagvergoedingen aan werknemers. Toekomstige bedrijfsverliezen worden niet meegenomen.

Indien het aandeel van de Groep in verliezen de boekwaarde van de deelneming of joint venture (inclusief separaat gepresenteerde goodwill en overige niet door zekerheden gedekte vorderingen) overschrijdt, worden de verdere verliezen niet langer verantwoord tenzij de Groep zekerheden heeft gesteld ten behoeve van de deelneming of de joint venture, dan wel verplichtingen zijn aangegaan of betalingen namens de deelneming of joint venture zijn verricht. In dat geval wordt een voorziening verantwoord voor het surplus.

2.23 Opbrengstverantwoording

(a) Projecten in opdracht van derden

Wanneer het resultaat van een project in opdracht van derden betrouwbaar kan worden ingeschat en het waarschijnlijk is dat het project winstgevend is, worden de projectopbrengsten tijdens de contractperiode verantwoord naar rato van de voortgang.

Het resultaat van een project in opdracht van derden kan betrouwbaar geschat worden wanneer aan al de volgende voorwaarden is voldaan:

- de totale opbrengsten van het project kunnen op betrouwbare wijze kunnen worden vastgesteld;
- het is waarschijnlijk dat de toekomstige economische voordelen aan de Groep toekomen;
- de nog benodigde kosten voor afronding van het project en de fase van afronding aan het einde van de rapportageperiode kunnen betrouwbaar worden bepaald; en
- de kosten kunnen duidelijk worden onderscheiden en bepaald, zodat de werkelijke kosten kunnen worden vergeleken met eerdere inschattingen.

Projectkosten worden aan het einde van de rapportageperiode verantwoord als lasten naar rato van de voortgang van de contractueel vastgelegde werkzaamheden. De voortgang wordt bepaald door de werkelijke gemaakte kosten te delen door de totaal geschatte kosten. Als het waarschijnlijk is dat de totale projectkosten hoger uitvallen dan de totale projectopbrengsten, wordt het verwachte verlies onmiddellijk verantwoord als last.

Indien de resultaten van een project niet betrouwbaar kunnen worden geschat, worden de opbrengsten slechts verantwoord voor het bedrag van de gemaakte projectkosten, voor zover het waarschijnlijk is dat deze worden gecompenseerd door de opbrengsten uit het project.

Wijzigingen in contractuele werkzaamheden, claims en bonussen worden verantwoord in de projectopbrengsten, voor zover hier overeenstemming kan worden bereikt met de klant en deze betrouwbaar kunnen worden vastgesteld.

De Groep gebruikt de 'percentage-of-completion methode' om de waarde van de verrichte prestaties toe te rekenen aan de juiste periode. De fase van voortgang wordt bepaald op basis van de gerealiseerde projectkosten aan het einde van elke rapportageperiode, uitgedrukt in een percentage van de totale geschatte kosten voor elk project. Kosten die in een jaar zijn gemaakt ten behoeve van toekomstige projectactiviteiten tellen niet mee voor het bepalen van de voortgang.

(b) Vastgoedontwikkeling

Verkoop van vastgoedontwikkelingsprojecten wordt verantwoord op basis van de in de rapportageperiode gerealiseerde contracten, mits geen materiële condities op de balansdatum openstaan en dat volledig is voldaan aan alle voorwaarden op de datum waarop het contract ondertekend is. Incidentele huuropbrengsten verband houdend met vastgoedontwikkelingsprojecten worden verantwoord in de winst- en verliesrekening op basis van het toerekeningsbeginsel.

Bekende en verwachte verliezen worden onmiddellijk verantwoord als een last zodra deze verliezen worden voorzien. De winst op de verkoop van vastgoedontwikkelingsprojecten wordt vastgesteld als het verschil tussen de opbrengst uit de verkoop en de boekwaarde van het actief aan het begin van de rapportageperiode, inclusief toevoegingen in de rapportageperiode en eventuele resterende verplichtingen.

Wanneer de koper de belangrijkste elementen in het ontwerp van de vastgoedontwikkeling kan specificeren voordat de bouw begint en/of belangrijke structurele wijzigingen kan aangeven tijdens de bouw (ongeacht of hij gebruik maakt van deze bevoegdheid of niet), wordt de opbrengst verantwoord in overeenstemming met projecten in opdracht van derden.

Wanneer de Groep de significante risico's en voordelen van het eigendom van het onderhanden project in zijn huidige staat tijdens het bouwproces overdraagt aan de koper, dan worden de opbrengsten verantwoord volgens projecten in opdracht van derden. Dit kan het geval zijn bij woningbouwprojecten vanaf het moment dat grond en gebouwen, indien reeds in aanbouw, juridisch zijn overgedragen aan de koper.

(c) Dienstverlening uit hoofde van concessies

Opbrengsten verband houdend met service concessies omvatten zowel bouw- als exploitatieactiviteiten. Opbrengsten uit bouwactiviteiten worden verantwoord in overeenstemming met het verantwoordingsprincipe van opbrengsten uit projecten in opdracht van derden. Opbrengsten uit exploitatie zijn afhankelijk van de beschikbaarheid van het onderliggend actief (pps-vorderingen). Dankzij de aard van de contractuele afspraken, kunnen de verwachte kasstromen met een hoge mate van zekerheid worden ingeschat.

Wanneer de concessiebetalingen afhankelijk zijn van de beschikbaarheid van het onderliggend actief, bestaan de opbrengsten uit:

- de reële waarde van de contractueel overeengekomen diensten; en
- de rentebaten gerelateerd aan de investering in het project.

Opbrengsten worden verantwoord in de periode waarin de desbetreffende diensten geleverd worden. Rente wordt verantwoord in de winst- en verliesrekening in de post 'financieringsbaten' in de rapportageperiode waarop de rente betrekking heeft.

d) Diensten en overige

Diensten worden verantwoord in de rapportageperiode waarin de diensten worden verleend, naar rato van de voortgang waarin de specifieke transactie is gerealiseerd, bepaald op basis van de werkelijk geleverde dienst ten opzichte van de totale, te verlenen diensten.

De verkoop van goederen wordt verantwoord na aflevering aan de klant en wanneer er geen niet-nagekomen verplichting resteren die de aanvaarding door de klant van de producten zou kunnen beïnvloeden.

Wanneer de opbrengsten van een transactie niet betrouwbaar bepaald kunnen worden, worden opbrengsten uitsluitend verantwoord tot het bedrag van de verantwoorde kosten die vergoed worden.

Overige opbrengsten omvatten onder meer huuropbrengsten op grond van een operationele lease en (onder)verhuur van materiële vaste activa. Wanneer activa worden verhuurd op grond van een operationele lease, wordt het actief op de balans verantwoord in overeenstemming met het type actief. Lease-opbrengsten uit operationele leaseovereenkomsten worden lineair verantwoord tijdens de looptijd van de leaseovereenkomst.

2.24 Rentebaten

Rentebaten worden verantwoord op grond van de effectieve-rentemethode. Wanneer een lening en een vordering een bijzondere waardevermindering hebben ondergaan, verlaagt de Groep de boekwaarde tot de realiseerbare waarde, zijnde de geschatte toekomstige kasstroom contant gemaakt tegen het oorspronkelijke effectieve rentepercentage van het instrument en blijft zij de discount afwikkelen als rentebaten. Rentebaten op leningen en vorderingen die een bijzondere waardevermindering hebben ondergaan worden verantwoord op basis van het oorspronkelijke effectieve rentepercentage.

2.25 Leaseovereenkomsten

Leaseovereenkomsten waarin een aanzienlijk deel van de risico's en voordelen van eigendom worden gehouden door de lessor zijn geclassificeerd als operationele leaseovereenkomsten. Betalingen uit hoofde van operationele-leaseovereenkomsten worden (onder verrekening van performancevergoedingen ontvangen van de lessee) lineair over de leaseperiode verwerkt in de winst- en verliesrekening.

De Groep least bepaalde materiële vaste activa. Leaseovereenkomsten voor materiële vaste activa, waarin de Groep vrijwel alle risico's en voordelen van eigenschap heeft, worden geclassificeerd als financiële-leaseovereenkomsten. Financiële-leaseovereenkomsten worden bij het aangaan van de leaseovereenkomst geactiveerd tegen de reële waarde van het geleasede object of de contante waarde van de minimale leasebetalingen, al naar gelang welke post lager is.

Elke leasebetaling wordt toegerekend aan de verplichting en de financiële lasten. De bijbehorende huurverplichtingen, na aftrek van financieringslasten, zijn verantwoord onder 'leningen'. De rentecomponent in de financieringslasten wordt verantwoord in de winst- en verliesrekening gedurende de leaseperiode, zodat er over het resterende saldo van de verplichting een constante periodieke rentevoet wordt gecreëerd. De materiële vaste activa verworven op grond van een financiële-leaseovereenkomst, worden afgeschreven over de gebruiksduur van het actief of de leaseperiode, al gelang welke periode korter is.

2.26 Overheidssubsidies

Overheidssubsidies worden pas verantwoord wanneer met redelijke zekerheid kan worden gesteld dat de Groep de hieraan gekoppelde voorwaarden zal vervullen en dat de subsidies niet worden herzien.

Overheidssubsidies ontvangen als compensatie voor gemaakte kosten of gerealiseerde verliezen worden verantwoord in de winst- en verliesrekening in de periode waarin ze opeisbaar worden.

2.27 Onderzoek en ontwikkeling

Kosten voor onderzoek en ontwikkeling, die hoofdzakelijk betrekking hebben op projecten, worden beschouwd deel uit te maken van de projectkosten. Overige kosten voor onderzoek en ontwikkeling worden verwerkt in de winst- en verliesrekening wanneer ze worden gemaakt.

2.28 Bijzondere posten

Bijzondere posten worden afzonderlijk vermeld in de jaarrekening wanneer dit een beter inzicht geeft in de financiële resultaten van de Groep. Er zijn materiële baten en lasten die afzonderlijk zijn gepresenteerd als gevolg van hun significante aard of bedrag.

2.29 Kasstroomoverzicht

Het kasstroomoverzicht wordt opgesteld op basis van de indirecte methode. De netto-liquiditeiten in het kasstroomoverzicht bestaan uit liquiditeiten onder aftrek van bankkredieten.

Kasstromen in vreemde valuta's worden omgerekend op basis van de gemiddelde koers. Valutakoersverschillen op de netto-liquiditeiten worden afzonderlijk gepresenteerd in het kasstroomoverzicht. Betalingen in verband met rente en winstbelastingen zijn verantwoord in de kasstroom uit operationele activiteiten. Kasstromen in verband met pps-vorderingen worden verantwoord in de kasstroom uit bedrijfsactiviteiten. Uitgekeerd dividend is verantwoord in de kasstromen uit financieringsactiviteiten. De aankoopprijs voor de verwerving van dochterondernemingen is verantwoord in de kasstroom uit investeringsactiviteiten voor zover betalingen gedaan zijn. Liquiditeiten aanwezig in de dochterondernemingen worden afgetrokken van de aankoopprijs.

Transacties waarbij geen instroom of uitstroom van kasmiddelen plaatsvindt zijn niet verantwoord in het kasstroomoverzicht.

3. Financieel risicobeheer

3.1 Financiële risicofactoren

De Groep wordt door haar activiteiten blootgesteld aan verschillende financiële risico's: marktrisico (inclusief valutarisico, renterisico en prijsrisico), krediet- en liquiditeitsrisico. Deze risico's zijn niet bijzonder van aard of afwijkend van de branche. De Groep richt zich in zijn algemeen risicobeheerprogramma op de onvoorspelbaarheid van de financiële markten en streeft ernaar om zoveel mogelijk de potentiële schadelijke effecten op de financiële resultaten van de Groep te beperken. De Groep maakt gebruik van derivaten voor de afdekking van bepaalde risico-exposures.

Risicobeheer wordt uitgevoerd door de afdeling Treasury van de Groep in overeenstemming met een beleid dat is goedgekeurd door de raad van bestuur. De afdeling Treasury van de Groep identificeert, evalueert en dekt financiële risico's af in nauwe samenwerking met de werkmaatschappijen. De raad van bestuur stelt schriftelijke uitgangspunten op voor algemeen risicobeheer en schriftelijke beleidsregels die specifieke terreinen afdekken zoals valutarisico, renterisico, kredietrisico, gebruik van derivaten en niet-afgeleide financiële instrumenten en belegging van liquiditeitsoverschotten.

a) Marktrisico

(i) Valutarisico

Een substantieel aandeel van de bedrijfsactiviteiten van de Groep wordt gerealiseerd in het Verenigd Koninkrijk en in geringere mate in andere landen buiten de eurozone. Het resultaat en eigen vermogen van de Groep staan derhalve onder invloed van valutakoersschommelingen. In het algemeen is de Groep in genoemde markten actief via lokale dochterondernemingen. Het valutarisico is dus beperkt, omdat transacties grotendeels uitgedrukt zijn in de functionele valuta's van de dochterondernemingen. Het gerelateerde valutarisico wordt niet afgedekt.

Een beperkt aantal werkmaatschappijen opereert in markten waarin contracten luiden in een andere dan hun functionele valuta. Volgens het beleid van de Groep zijn kosten en opbrengsten van deze projecten voornamelijk in gelijke valuta, waardoor het valutarisico beperkt is. Het resterende valutarisico wordt door de Groep op projectbasis afgedekt.

door middel van valutatermijntransacties. Hierbij worden onvoorwaardelijke aan projecten gerelateerde valutarisico's groter dan € 1 miljoen afgedekt op het moment waarop deze zich voordoen. De Groep verwerkt deze afdekkingen door middel van hedge accounting. Bijkomende valutarisico's tijdens de aanbesteding en in geval van contractuele wijzigingen worden per geval beoordeeld.

Er zijn procedures vastgesteld ten behoeve van een adequate vastlegging van de afdekkingstransacties. Er zijn systemen ingericht om de hierbij vereiste effectiviteitstoetsing ("hedge effectiveness") regelmatig uit te voeren en te analyseren voor de toepassing van hedge accounting.

Met betrekking tot financiële instrumenten is de Groep overwegend blootgesteld aan een valutarisico op rekeningen-courantsaldi uitgedrukt in het Britse pond sterling. Dit risico wordt afgedekt door valutatermijncontracten. De impact van het valutarisico met betrekking tot overige financiële instrumenten uitgedrukt in het Britse pond sterling en andere valuta's op het resultaat van de Groep en eigen vermogen is gering.

(ii) Renterisico

Het renterisico van de Groep hangt samen met rentedragende vorderingen en liquide middelen enerzijds en rente-dragende leningen anderzijds. In het geval van variabele rente betekent het voor de Groep een kasstroom-renterisico. Bij een vaste rente is sprake van een reële-waarde-renterisico.

De Groep beperkt het kasstroom-renterisico zoveel mogelijk door gebruik te maken van renteswaps, waarbij renteverplichtingen op basis van een variabele rente worden omgezet in vaste rentes. De Groep maakt geen gebruik van renteswaps waarbij renteverplichtingen op basis van een vaste rente worden omgezet in variabele rente om het reële-waarde-renterisico af te dekken.

Bij de analyse van het kasstroom-renterisico wordt rekening gehouden met de aanwezige liquide middelen, de schulddispositie en de gebruikelijke fluctuaties in de werkkapitaalbehoefte van de Groep. Bovendien worden alternatieve mogelijkheden bestudeerd en afdekkingen overwogen. Volgens het beleid van de Groep worden kasstroom-renterisico's op langlopende leningen (voornamelijk achtergestelde- en ppsleningen) grotendeels afgedekt door renteswaps. De Groep is hierdoor echter niet volledig ongevoelig voor rentebewegingen. Eind 2014 was 80 procent (2013: 71 procent) van de rente over de netto schulddispositie van de Groep gefixeerd. Ongedekte posities bestaan nagenoeg volledig uit vastgoedfinanciering en rekeningen-courantsaldi.

Als de rentes (Euribor en Libor) gemiddeld 100 basispunten hoger of lager zouden zijn geweest in 2014, zou het nettoresultaat van de Groep na belastingen (ervan uitgaande dat alle overige variabelen gelijk zouden zijn gebleven) circa € 0,1 miljoen lager of circa € 1,5 miljoen hoger zijn geweest (2013: ca. € 1 miljoen lager of € 2,5 miljoen hoger). Als de rentes (Euribor en Libor) gemiddeld 100 basispunten hoger of lager zouden zijn geweest in 2014, zou de reële waarde van de afdekkingreserves van kasstromen in het eigen vermogen van de Groep (ervan uitgaande dat alle overige variabelen gelijk zouden zijn gebleven) circa € 25 miljoen hoger of circa € 25 miljoen lager zijn geweest (2013: ca. € 36 miljoen hoger of € 36 miljoen lager).

(iii) Prijsrisico

Het prijsrisico van de Groep hangt samen met de inkoop van grond- en hulpstoffen en het sluiten van onderaannemingscontracten voor werkzaamheden, en bestaat uit het verschil tussen de marktprijs ten tijde van de aanbesteding of het offreren van een project en ten tijde van de feitelijke uitvoering ervan.

Het is beleid van de Groep een prijsindexatie terugbetalingsclausule overeen te komen met de opdrachtgever bij aanbesteding of aanbod van belangrijke projecten. Daarnaast streeft de Groep er naar om het prijsrisico te beheersen door gebruik te maken van raamcontracten, offertes van leveranciers en hoogwaardige informatiebronnen. Wanneer een project aan de Groep wordt gegund en er geen prijsindexatie terugbetalingsclausule met de opdrachtgever is overeengekomen, worden de kosten van grond- en hulpstoffen evenals de kosten van onderaannemers in een vroeg stadium gefixeerd, door prijzen en condities met de belangrijkste leveranciers en onderaannemers vroegtijdig vast te leggen.

Hoewel de invloed van prijsfluctuaties nooit volledig uitgesloten kan worden, is de Groep van mening dat zijn huidig beleid de meest economische afweging is, tussen besluitvaardigheid en voorspelbaarheid. De Groep maakt af en toe gebruik van financiële instrumenten om de (resterende) prijsrisico's af te dekken.

(b) Kredietrisico

De Groep heeft kredietrisico op financiële activa inclusief 'pps-vorderingen', 'overige financiële activa', 'derivaten', 'netto handelsvorderingen', 'retenties' en 'liquide middelen'.

'Pps-vorderingen' en een substantieel aandeel van de 'netto handelsvorderingen' bestaan uit contracten met de overheid of overheidsinstanties. Kredietrisico's die inherent zijn aan deze contracten zijn dus gering. Voorts is een aanzienlijk deel van de netto handelsvorderingen gebaseerd op contracten waarbij sprake is van vooruitbetalingen respectievelijk betalingen naar rato van voortgang van werkzaamheden, hetgeen de kredietrisico's in beginsel beperkt tot de uitstaande posities.

Het kredietrisico dat voortvloeit uit pps-vorderingen en netto handelsvorderingen wordt bewaakt door de betrokken dochterondernemingen. De kredietwaardigheid van opdrachtgevers wordt vooraf geanalyseerd en vervolgens gevolgd voor de looptijd van het project. Hierbij wordt rekening gehouden met de financiële positie van de klant, eerdere samenwerkingsverbanden en andere factoren. Het beleid van de Groep is erop gericht om deze kredietrisico's te beperken door toepassing van diverse instrumenten, zoals uitstel van de eigendomsoverdracht tot de ontvangst van betaling, vooruitbetalingen en het gebruik van bankgaranties.

Liquide middelen zijn ondergebracht bij diverse banken. De Groep beperkt het daaraan gerelateerde kredietrisico door zijn beleid om uitsluitend met respectabele banken en financiële instellingen samen te werken. Dit betekent dat banktegoeden van meer dan € 10 miljoen op bankrekeningen en bij financiële instellingen aangehouden worden die minimaal een 'A'-rating hebben. Het Groepsbeleid is erop gericht om een concentratie van kredietrisico's van liquide middelen te minimaliseren.

De boekwaarden van de financiële activa die zijn blootgesteld aan kredietrisico zijn als volgt:

	Toelichting	2014	2013
Vaste activa			
Pps-vorderingen	9	303.978	406.476
Overige financiële activa	11	82.320	117.540
Derivaten	19	229	1.313
Vlottende activa			
Netto handelsvorderingen	13	840.436	854.069
Retenties	13	94.002	106.750
Pps-vorderingen	13	3.948	4.907
Overige financiële activa	11	6.039	10.351
Derivaten	19	3.376	1.996
Liquide middelen	14	<u>624.330</u>	<u>548.277</u>
		<u>1.958.658</u>	<u>2.051.679</u>

Overige financiële activa betreffen hoofdzakelijk leningen verstrekt aan deelnemingen en joint ventures die actief zijn in de sector Vastgoed. Deze leningen zijn op balansdatum doorgaans niet achterstallig. Gebeurtenissen die een trigger kunnen zijn voor bijzondere waardeverminderingen worden geïdentificeerd op basis van de financiële positie van deze deelnemingen en joint ventures, waartoe ook de waarde van de onderliggende vastgoedontwikkelingsposities behoren. Voor een gedeelte van deze leningen worden vastgoedontwikkelingsposities als zekerheid gesteld, die doorgaans achtergesteld zijn ten opzichte van externe kredietverschaffers.

Bijzondere waardeverminderingen zijn verantwoord onder de 'overige financiële activa' en 'netto handelsvorderingen' (toelichtingen 11 en 13). Geen van de overige activa waren eind 2014 achterstallig of onderwerp van bijzondere waardeverminderingen. Het maximale kredietrisico op financiële instrumenten is gelijk aan de boekwaarde van het betreffende financieel instrument.

(c) Liquiditeitsrisico

Liquiditeitsrisico's kunnen zich voordoen indien de verwerving of uitvoering van nieuwe projecten stagneert en minder (vooruit)betalingen worden ontvangen, of wanneer investeringen in grondposities of vastgoedontwikkeling een significante impact zouden hebben op de beschikbare financieringsmiddelen en/of de operationele kasstroom.

Door de omvang van individuele transacties kunnen op korte termijn relatief grote schommelingen in de liquiditeitspositie ontstaan. De Groep beschikt over voldoende krediet- en rekening-courant-faciliteiten om deze schommelingen te kunnen opvangen.

Mede om het liquiditeitsrisico te beheersen, stellen dochterondernemingen maandelijks een liquiditeitsprognose op voor de eerstvolgende twaalf maanden. De analyse van het liquiditeitsrisico houdt rekening met de aanwezige liquide middelen, de kredietfaciliteiten en de gebruikelijke schommelingen in de werkkapitaalbehoefte. Dit geeft de Groep voldoende mogelijkheden om de vrij beschikbare liquide middelen en kredietfaciliteiten zo flexibel mogelijk aan te wenden of eventuele tekorten tijdig te signaleren.

De eerst mogelijke verwachte contractuele kasstromen van financiële verplichtingen en derivaten, naar de stand ultimo boekjaar, die op netto basis worden afgewikkeld, bestaan uit (contractuele) aflossingen en (een schatting van) rentebetalingen.

De samenstelling van de verwachte contractuele kasstromen is als volgt:

	Boekwaarde	Contractuele kasstromen	< 1 jaar	1 – 5 jaar	> 5 jaar
2014					
Achtergestelde lening	124.500	145.054	7.763	137.291	-
Non-recourse pps-leningen	205.985	304.683	141.319	35.748	127.616
Non-recourse vastgoedfinanciering	160.578	170.608	66.631	103.111	866
Overige non-recourse leningen	9.351	10.403	1.299	4.357	4.747
Recourse pps-leningen	63.760	69.291	26.447	36.171	6.673
Recourse vastgoedfinanciering	70.695	74.301	33.269	40.796	236
Overige recourse leningen	6.937	8.305	944	3.556	3.805
Financiële-leaseovereenkomsten	22.319	23.069	9.539	13.242	288
Derivaten (valutatermijncontracten)	(3.605)	(388.848)	(270.802)	(118.046)	-
Derivaten (valutatermijncontracten)	11.821	384.607	271.078	113.529	-
Derivaten (renteswaps)	44.160	65.391	12.557	28.486	24.348
Overige kortlopende schulden	<u>820.637</u>	<u>820.637</u>	<u>820.637</u>	<u>-</u>	<u>-</u>
	<u>1.537.138</u>	<u>1.691.942</u>	<u>1.121.507</u>	<u>400.828</u>	<u>169.607</u>
2013					
Achtergestelde lening	124.000	145.685	5.910	139.775	-
Gecommitteerde gesyndiceerde kredietfaciliteit	36.917	41.858	892	40.966	-
Non-recourse pps-leningen	294.763	462.648	14.150	35.098	413.400
Non-recourse vastgoedfinanciering	271.448	275.928	162.435	72.852	40.641
Overige non-recourse leningen	4.256	4.292	1.205	2.184	903
Recourse pps-leningen	75.826	92.488	41.069	19.110	32.309
Recourse vastgoedfinanciering	80.974	81.621	13.775	57.156	10.690
Financiële-leaseovereenkomsten	42.981	45.205	11.151	31.681	2.373
Derivaten (valutatermijncontracten)	(3.212)	(407.549)	(324.480)	(83.069)	-
Derivaten (valutatermijncontracten)	3.118	408.859	323.889	84.970	-
Derivaten (renteswaps)	42.036	75.238	15.155	39.222	20.861
Bankkredieten	146	146	146	-	-
Overige kortlopende schulden	<u>885.586</u>	<u>885.586</u>	<u>885.586</u>	<u>-</u>	<u>-</u>
	<u>1.858.839</u>	<u>2.112.005</u>	<u>1.150.883</u>	<u>439.945</u>	<u>521.177</u>

Tegenover de verwachte uitgaande kasstromen staat de inkomende kasstroom uit operationele activiteiten en (her)financieringen. Bovendien heeft de Groep gesyndiceerde en bilaterale kredietfaciliteiten van € 500 miljoen (2013: € 500 miljoen) respectievelijk € 165 miljoen (2013: € 165 miljoen) beschikbaar.

3.2 Kapitaalbeheer

De doelstellingen van de Groep bij kapitaalbeheer zijn: de Groep in staat stellen het continuïteitsprincipe te waarborgen om aan aandeelhouders dividenden en aan andere stakeholders beloningen te kunnen blijven betalen, en het instandhouden van een optimale kapitaalstructuur om zo de kapitaalkosten te reduceren.

Om de kapitaalstructuur te handhaven of aan te passen, kan de Groep uit te keren dividenden aan aandeelhouders aanpassen, kapitaal terugbetalen aan aandeelhouders, nieuwe aandelen uitgeven of activa verkopen om de schulden te verminderen.

De Groep streeft naar een financieringsstructuur waarbij de continuïteit van de activiteiten wordt gewaarborgd en eigenvermogenskosten worden geminimaliseerd. Flexibiliteit en toegang tot vermogensmarkten zijn hierbij belangrijke randvoorwaarden. Zoals gebruikelijk binnen de branche bewaakt de Groep de financieringsstructuur op basis van onder meer de solvabiliteitsratio.

De solvabiliteit wordt berekend als het garantievermogen gedeeld door het totaal van de activa. Het garantievermogen van de Groep bestaat uit het eigen vermogen toerekenbaar aan de aandeelhouders van de onderneming en de achtergestelde lening (toelichtingen 17 en 18). Eind 2014 bedroeg de solvabiliteitsratio 19,2 procent (2013: 19,8 procent).

3.3 Financiële instrumenten per categorie

De Groep kent drie categorieën financiële instrumenten. Een groot aantal is inherent aan de bedrijfsactiviteiten van de Groep en wordt verantwoord onder verschillende andere balansposten. Het volgende overzicht geeft per relevante balanspost aan voor welke waarde financiële instrumenten zijn verantwoord:

	Toelichting	Financiële instrumenten				Totaal
		Leningen en vorderingen	Reële waarde via winst- en verlies-rekening	Derivaten gebruikt voor afdekkingen	Niet-financiële instrumenten	
2014						
Pps-vorderingen	9	303.978	-	-	-	303.978
Overige financiële activa	11	82.320	2.565	-	-	84.885
Derivaten	19	-	-	3.605	-	3.605
Handels- en overige vorderingen	13	946.508	-	-	932.169	1.878.677
Liquide middelen	14	624.330	-	-	-	624.330
Leningen	18	664.125	-	-	-	664.125
Derivaten	19	-	-	55.981	-	55.981
Handels- en overige schulden	23	<u>820.637</u>	<u>-</u>	<u>-</u>	<u>2.032.769</u>	<u>2.853.406</u>
		<u>3.441.898</u>	<u>2.565</u>	<u>59.586</u>	<u>2.964.938</u>	<u>6.468.987</u>
2013						
Pps-vorderingen	9	406.476	-	-	-	406.476
Overige financiële activa	11	117.540	2.804	-	1.223	121.567
Derivaten	19	-	-	3.309	-	3.309
Handels- en overige vorderingen	13	977.104	-	-	960.118	1.937.222
Liquide middelen	14	548.277	-	-	-	548.277
Leningen	18	931.165	-	-	146	931.311
Derivaten	19	-	-	45.251	-	45.251
Handels- en overige schulden	23	<u>885.586</u>	<u>-</u>	<u>-</u>	<u>2.004.328</u>	<u>2.889.914</u>
		<u>3.866.148</u>	<u>2.804</u>	<u>48.560</u>	<u>2.965.815</u>	<u>6.883.327</u>

Van het totale balansbedrag van € 6,5 miljard eind 2014 (2013: € 6,9 miljard), wordt 53 procent (2013: 57 procent) gekwalificeerd als financieel instrument.

3.4 Schatting van reële waarden

De reële waarde van niet op een actieve markt verhandelde financiële instrumenten wordt bepaald met behulp van waarderingmethoden. De Groep gebruikt verschillende methoden en doet aannames die gebaseerd zijn op de marktomstandigheden op de balansdatum. De waardering bevat tevens (wijzigingen in) het kredietrisico van de tegenpartij en het kredietrisico van de Groep hetgeen conform IFRS 13 is.

Eén van de methoden is de berekening van de contante waarde van de verwachte kasstromen (DCF-methode). De reële waarde van renteswaps wordt berekend als de netto contante waarde van de geschatte toekomstige kasstromen. De reële waarde van valutatermijncontracten wordt vastgesteld op basis van de 'forward' valutakoersen per balansdatum. Aanvullend worden voor renteswaps waarderingen van banken opgevraagd.

Financiële instrumenten gewaardeerd tegen reële waarde bestaan alleen uit renteswaps en valutatermijncontracten. Conform de huidige verslaggevingsregels worden deze derivaten geclassificeerd als "level 2".

Op de balansdatum wordt de reële waarde van de verplichting die voortvloeit uit het langetermijnbeloningsplan voor de leden van de raad van bestuur bepaald (toelichting 36). Tot de assumpties behoren onder meer de aandelenkoersen van BAM en die van de peer groep op de waarderingdatum, de geraamde volatiliteit en dividenden van de aandelen en de risicovrije rente gebaseerd op de vijf-jaars Duitse obligatierente. De verwachte volatiliteit wordt geschat op basis van de historisch gemiddelde volatiliteit van de BAM aandelenkoersen en die van de peer groep. Arbeidsprestaties en niet markt-gerelateerde omstandigheden tellen niet mee in de berekening van de reële waarde.

Verondersteld wordt dat de nominale waarde (verminderd met de geschatte aanpassingen) van 'leningen' (kortlopend gedeelte), 'handels- en overige vorderingen' en 'handels- en overige schulden' de reële waarde benadert.

3.5 Saldering van financiële activa en verplichtingen

Een 'master netting'-overeenkomst is van toepassing op een gedeelte van de post liquide middelen. Op 31 december 2014 is een positief saldo van € 708 miljoen gesaldeerd tegen een negatief saldo van € 377 miljoen (2013: € 542 miljoen gesaldeerd tegen € 305 miljoen).

4. Belangrijkste waarderingsbeoordelingen en schattingsonzekerheden

Schattingen en veronderstellingen worden voortdurend geëvalueerd en zijn gebaseerd op in het verleden opgedane ervaring en andere factoren, waaronder verwachtingen ten aanzien van toekomstige gebeurtenissen die gelet op de omstandigheden redelijk worden geacht.

De belangrijke veronderstellingen, inclusief schattingen ten aanzien van de toekomst die de Groep heeft gedaan bij de toepassing van de waarderingsgrondslagen en die de meest significante invloed hebben op de bedragen opgenomen in de geconsolideerde jaarrekening, worden hierna behandeld.

(a) Projectopbrengsten en -kosten

Indien de resultaten op een project betrouwbaar kunnen worden geschat en het waarschijnlijk is dat het contract winstgevend zal zijn, dan worden opbrengsten en kosten verantwoord over de periode van het contract, naar rato van de voortgang van de verrichte werkzaamheden. Het bedrag dat in een periode wordt verwerkt, wordt bepaald volgens de 'percentage of completion methode'. Als het waarschijnlijk is dat de totale projectkosten hoger uitvallen dan de totale projectopbrengsten, wordt het volledige verwachte verlies direct verantwoord als last.

Bij het vaststellen van de voortgang heeft de Groep efficiënte, gecoördineerde systemen voor het schatten van kosten, het opstellen van prognoses en het rapporteren van opbrengsten en kosten. Het systeem vereist ook een consistente beoordeling (prognose) van de uiteindelijke uitkomst van een project, inclusief analyses van afwijkingen van beoordelingen op eerdere momenten. Schattingen zijn een inherent onderdeel van deze beoordeling die mogelijk later afwijken van de werkelijkheid, met name voor meerjarige (complexe) projecten. Overigens blijkt uit ervaringen in het verleden dat de schattingen in zijn algemeenheid voldoende betrouwbaar zijn.

(b) Winstbelastingen

De Groep is onderworpen aan winstbelasting in meerdere landen. Het bepalen van de voorziening voor winstbelasting is in belangrijke mate onderhevig aan schattingen. Er zijn veel transacties en berekeningen waarvoor de definitieve belastingberekening onzeker is. De Groep neemt verplichtingen op voor mogelijke toekomstige belastingcontroleonderwerpen op basis van schattingen of eventueel extra belastingen verschuldigd zijn. Wanneer de definitieve belastingaanslag op dit punt verschilt van de bedragen die oorspronkelijk waren opgenomen, hebben deze verschillen invloed op de acute en latente belastingvorderingen en -verplichtingen in de periode waarin deze werden vastgesteld.

Latente belastingvorderingen worden opgenomen voor voorwaartse fiscale verliescompensatie wanneer de realisatie van het daarmee verband houdende belastingvoordeel via toekomstige belastbare winsten waarschijnlijk is. Inherent aan dit proces zijn schattingen, die mogelijk later afwijken van de werkelijkheid.

(c) Pensioenverplichtingen

De contante waarde van de pensioenverplichtingen is afhankelijk van een aantal factoren die bepaald worden op een actuariële basis met behulp van een aantal veronderstellingen. Eén van de veronderstellingen die wordt gehanteerd bij het bepalen van de netto lasten (baten) voor pensioenen, is de disconteringsvoet. Wijzigingen in deze aannames hebben invloed op de boekwaarde van de pensioenverplichtingen.

De Groep bepaalt de juiste toe te passen disconteringsvoet aan het einde van elk jaar. Dit is het rentepercentage dat moet worden gebruikt om de contante waarde van geschatte toekomstige uitgaande kasstromen te bepalen die naar verwachting vereist zijn voor de betaling van de pensioenverplichtingen. Bij de bepaling van de juiste disconteringsvoet, baseert de Groep zich op rentes van hoogwaardige bedrijfsobligaties (AA) die zijn uitgegeven in dezelfde valuta als waarin de pensioenen betaald zullen worden, en die een looptijd hebben die ongeveer gelijk is aan die van de gerelateerde pensioenverplichtingen.

Andere belangrijke aannames voor pensioenverplichtingen zijn gedeeltelijk gebaseerd op de huidige marktomstandigheden. Aanvullende informatie is vermeld in toelichting 20.

(d) Bijzondere waardeverminderingen van grondposities en bouwrechten en vastgoedontwikkeling

De waardering van grondposities en bouwrechten en vastgoedontwikkelingsprojecten is gebaseerd op de uitkomst van de daaraan gerelateerde berekeningen van de netto realiseerbare waarde van de grondpositie. Deze berekeningen zijn gebaseerd op aannames met betrekking tot marktontwikkelingen, besluiten van overheidsinstanties, rentetarieven en toekomstige kosten- en prijsverhogingen. In de meeste gevallen maakt de Groep gebruik van externe taxaties om de netto realiseerbare waarde te bepalen. Deels omdat schattingen gerelateerd zijn aan projecten met een uitvoeringsduur variërend van één jaar tot meer dan dertig jaar, kunnen significante wijzigingen in deze aannames leiden tot een bijzondere waardevermindering.

(e) Bijzondere waardeverminderingen van goodwill

Goodwill wordt jaarlijks getoetst op bijzondere waardeverminderingen. De realiseerbare waarde van de kasstroomgenererende eenheden is bepaald op basis van berekeningen van de gebruikswaarde. Deze berekeningen worden opgesteld op basis van contante waardeberekeningen van kasstromen en deze vereisen schattingen ten aanzien van toekomstige ontwikkelingen van opbrengsten, bruto winstmarges en de vaststelling van de juiste disconteringsvoeten. Een bijzondere waardevermindering kan ontstaan als de werkelijke toekomstige kasstromen lager zijn dan verwacht.

5. Gesegmenteerde informatie

De gesegmenteerde informatie die gerapporteerd wordt aan de raad van bestuur wordt gemeten en gepresenteerd op een manier die consistent is met die in de jaarrekening.

Opbrengsten en resultaten

	Bouw en techniek	Infra	Vastgoed	Pps	Overige inclusief eliminaties ¹	Totaal
2014						
Projecten in opdracht van derden	2.715.380	3.761.839	249.828	235.766	-	6.962.813
Vastgoedontwikkeling	-	8.921	215.138	-	-	224.059
Dienstverlening uit hoofde van concessies	60.201	-	-	21.725	-	81.926
Diensten en overige	17.990	12.055	12.264	-	2.913	45.222
Externe opbrengsten	2.793.571	3.782.815	477.230	257.491	2.913	7.314.020
Sectoropbrengsten	222.600	165.989	-	-	(388.589)	-
Opbrengsten	3.016.171	3.948.804	477.230	257.491	(385.676)	7.314.020
Bedrijfsresultaat	(36.326)	(23.239)	(54.734)	23.481	(13.908)	(104.726)
Financieringsbaten en -lasten	6.030	4.107	(6.493)	13.918	(5.493)	12.069
Aandeel in het resultaat van deelnemingen en joint ventures	21	4.626	(14.504)	(19.820)	(106)	(29.783)
Resultaat vóór belastingen	(30.275)	(14.506)	(75.731)	17.579	(19.507)	(122.440)
Winstbelastingen						15.499
Resultaat boekjaar uit beëindigde bedrijfsactiviteiten						-
Nettoresultaat						(106.941)
2013						
Projecten in opdracht van derden	2.700.564	3.734.218	168.126	254.034	-	6.856.942
Vastgoedontwikkeling	-	-	44.401	-	-	44.401
Concessies	43.347	-	-	33.580	-	76.927
Diensten en overige	22.782	13.439	23.855	-	3.252	63.328
Externe opbrengsten	2.766.693	3.747.657	236.382	287.614	3.252	7.041.598
Sectoropbrengsten	311.439	222.462	-	-	(533.901)	-
Opbrengsten	3.078.132	3.970.119	236.382	287.614	(530.649)	7.041.598
Bedrijfsresultaat	3.994	49.024	(60.684)	1.447	22.110	15.891
Financieringsbaten en -lasten	3.147	2.441	(8.164)	11.778	(5.847)	3.355
Aandeel in het resultaat van deelnemingen en joint ventures	21	596	23.419	1.197	(97)	25.136
Resultaat vóór belastingen	7.162	52.061	(45.429)	14.422	16.166	44.382
Winstbelastingen						(5.778)
Resultaat boekjaar uit beëindigde bedrijfsactiviteiten						8.526
Nettoresultaat						47.130

¹ Inclusief niet-operationele segmenten

Balansgegevens

	Bouw en techniek	Infra	Vastgoed	Pps	Overige inclusief eliminaties ¹	Totaal
2014						
Activa	1.460.675	2.312.193	1.041.893	604.631	(558.015)	4.861.377
Deelnemingen en joint ventures	1.927	9.979	73.888	7.144	1.669	94.607
Totaal activa	1.462.602	2.322.172	1.115.781	611.775	(556.346)	4.955.984
Verplichtingen	1.125.462	1.812.914	1.315.086	482.908	(611.102)	4.125.268
Groepsvermogen	-	-	-	-	830.716	830.716
Totaal eigen vermogen en verplichtingen	1.125.462	1.812.914	1.315.086	482.908	219.614	4.955.984
2013						
Activa	1.415.090	2.432.632	1.223.545	668.228	(557.932)	5.181.563
Deelnemingen en joint ventures	604	10.130	117.208	5.611	1.313	134.866
Totaal activa	1.415.694	2.442.762	1.340.753	673.839	(556.619)	5.316.429
Verplichtingen	1.068.032	1.877.573	1.488.043	606.233	(656.115)	4.383.766
Groepsvermogen	-	-	-	-	932.663	932.663
Totaal eigen vermogen en verplichtingen	1.068.032	1.877.573	1.488.043	606.233	276.548	5.316.429

¹ Inclusief niet-operationele segmenten**Overige informatie**

	Bouw en techniek	Infra	Vastgoed	Pps	Overige inclusief eliminaties ¹	Totaal
2014						
Investeringen in materiële en immateriële vaste activa	14.540	40.968	652	8	3.113	59.281
Afschrijvingskosten en amortisatie	17.399	60.256	1.308	51	3.787	82.801
Bijzondere waardeverminderingen	1.000	511	66.107	-	-	67.618
Aandeel in bijzondere waardeverminderingen in deelnemingen en joint ventures	-	-	27.247	20.993	-	48.240
Gemiddeld aantal fte's	7.396	15.383	155	103	288	23.325
Aantal fte's per jaareinde	7.214	15.382	146	98	296	23.137
2013						
Investeringen in materiële en immateriële vaste activa	13.079	78.052	1.723	14	1.614	94.482
Afschrijvingskosten en amortisatie	18.146	65.443	1.283	61	3.663	88.596
Bijzondere waardeverminderingen	-	-	42.026	-	-	42.026
Aandeel in bijzondere waardeverminderingen in deelnemingen en joint ventures	-	-	(12.026)	-	-	(12.026)
Gemiddeld aantal fte's	7.612	15.350	211	107	222	23.502
Aantal fte's per jaareinde	7.502	15.276	193	110	248	23.329

¹ Inclusief niet-operationele segmenten

Externe opbrengsten per land, op basis van de locatie van de projecten:

	Bouw en techniek	Infra	Vastgoed	Pps	Overige inclusief eliminaties ¹	Totaal
2014						
Nederland	1.164.625	1.271.872	322.429	119.513	(226.639)	2.651.800
Verenigd Koninkrijk	1.041.935	1.113.928	77.710	16.029	(29.096)	2.220.506
België	269.786	589.958	73.997	25.372	(41.561)	917.552
Duitsland	493.098	289.477	-	3.436	1.206	787.217
Ierland	-	284.041	3.094	93.141	(85.921)	294.355
Andere landen	<u>46.727</u>	<u>399.528</u>	<u>-</u>	<u>-</u>	<u>(3.665)</u>	<u>442.590</u>
	3.016.171	3.948.804	477.230	257.491	(385.676)	<u>7.314.020</u>
2013						
Nederland	1.343.428	1.355.442	192.588	77.626	(247.234)	2.721.850
Verenigd Koninkrijk	981.544	973.682	15.491	12.916	(15.316)	1.968.317
België	246.079	650.658	27.148	46.986	(96.767)	874.104
Duitsland	492.410	277.132	-	47.992	(44.735)	772.799
Ierland	-	266.493	1.155	102.094	(97.535)	272.207
Andere landen	<u>14.671</u>	<u>446.712</u>	<u>-</u>	<u>-</u>	<u>(29.062)</u>	<u>432.321</u>
	3.078.132	3.970.119	236.382	287.614	(530.649)	<u>7.041.598</u>

¹ Inclusief niet-operationele segmenten

Opbrengsten uit de afzonderlijke landen opgenomen in “andere landen” zijn niet materieel.

Totale activa en investeringen in materiële en immateriële vaste activa per land zijn hieronder gespecificeerd:

Activa	2014	2013
Nederland	2.262.260	2.444.790
Verenigd Koninkrijk	899.941	988.984
België	614.477	648.058
Duitsland	530.099	533.301
Ierland	253.938	230.246
Andere landen	871.031	944.464
Overige, inclusief eliminaties	<u>(475.762)</u>	<u>(473.414)</u>
	<u>4.955.984</u>	<u>5.316.429</u>
Investerings	2014	2013
Nederland	27.276	28.029
Verenigd Koninkrijk	5.525	12.797
België	7.521	6.218
Duitsland	10.116	19.012
Ierland	488	1.350
Andere landen	<u>8.355</u>	<u>27.076</u>
	<u>59.281</u>	<u>94.482</u>

6. Projecten

Projecten in opdracht van derden en vastgoedontwikkeling

Een substantieel deel van de bedrijfsactiviteiten van de Groep betreft projecten in opdracht van derden en vastgoedontwikkeling die opgenomen zijn in verschillende balansposten. Hierna is een overzicht opgenomen van de balansposten met betrekking tot projecten in opdracht van derden en vastgoedontwikkeling:

	Projecten in opdracht van derden	Vastgoed- ontwikkeling	Totaal
2014			
Grond en bouwrechten	-	420.330	420.330
Vastgoedontwikkeling	-	402.446	402.446
Van opdrachtgevers te vorderen bedragen	<u>366.959</u>	<u>55.531</u>	<u>422.490</u>
Activa	366.959	878.307	1.245.266
Non-recourse vastgoedfinanciering	-	(160.578)	(160.578)
Recourse vastgoedfinanciering	-	(70.695)	(70.695)
Aan opdrachtgevers verschuldigde bedragen	<u>(665.071)</u>	<u>(55.774)</u>	<u>(720.845)</u>
Verplichtingen	(665.071)	(287.047)	(952.118)
Per 31 december	<u>(298.112)</u>	<u>591.260</u>	<u>293.148</u>
2013			
Grond en bouwrechten	-	484.154	484.154
Vastgoedontwikkeling	-	543.949	543.949
Van opdrachtgevers te vorderen bedragen	<u>410.673</u>	<u>60.540</u>	<u>471.213</u>
Activa	410.673	1.088.643	1.499.316
Non-recourse vastgoedfinanciering	-	(271.448)	(271.448)
Recourse vastgoedfinanciering	-	(80.974)	(80.974)
Aan opdrachtgevers verschuldigde bedragen	<u>(659.255)</u>	<u>(38.328)</u>	<u>(697.583)</u>
Verplichtingen	(659.255)	(390.750)	(1.050.005)
Per 31 december	<u>(248.582)</u>	<u>697.893</u>	<u>449.311</u>

De specificatie van de balansposten 'van opdrachtgevers te vorderen bedragen' en 'aan opdrachtgevers verschuldigde bedragen' luidt als volgt:

	Projecten in opdracht van derden	Vastgoed- ontwikkeling	Totaal
2014			
Gemaakte projectkosten en verantwoord resultaat	13.303.614	180.598	13.484.212
Gefactureerde termijnen	(12.936.655)	(125.067)	(13.061.722)
Van opdrachtgevers te vorderen bedragen	<u>366.959</u>	<u>55.531</u>	<u>422.490</u>
Gemaakte projectkosten en verantwoord resultaat	8.615.849	484.742	9.100.591
Gefactureerde termijnen	(9.280.920)	(540.516)	(9.821.436)
Aan opdrachtgevers verschuldigde bedragen	<u>(665.071)</u>	<u>(55.774)</u>	<u>(720.845)</u>
2013			
Gemaakte projectkosten en verantwoord resultaat	10.980.905	300.720	11.281.625
Gefactureerde termijnen	(10.570.232)	(240.180)	(10.810.412)
Van opdrachtgevers te vorderen bedragen	<u>410.673</u>	<u>60.540</u>	<u>471.213</u>
Gemaakte projectkosten en verantwoord resultaat	8.285.552	340.644	8.626.196
Gefactureerde termijnen	(8.944.807)	(378.972)	(9.323.779)
Aan opdrachtgevers verschuldigde bedragen	<u>(659.255)</u>	<u>(38.328)</u>	<u>(697.583)</u>

Per 31 december 2014 bedragen de vooruitontvangen betalingen op onderhanden projecten in opdracht van derden en vastgoedontwikkeling respectievelijk € 287 miljoen (2013: € 319 miljoen) en € 3 miljoen (2013: € 6 miljoen).

Pps

De joint venture BAM PPP PGGM Infrastructure Coöperatie U.A. ('joint venture BAM PPP/PGGM') investeert in de pps-markten voor maatschappelijke- en transportinfrastructuur in Nederland, België, het Verenigd Koninkrijk, Ierland, Duitsland en Zwitserland. BAM PPP blijft volledig verantwoordelijk voor het uitbrengen van nieuwe projectaanbiedingen, dienstverlening inzake activabeheer voor de joint venture en het vertegenwoordigen van de joint venture bij transacties. PGGM verzorgt het grootste deel van het benodigde kapitaal dat vereist is voor bestaande projecten.

Hieronder is een overzicht opgenomen van de balansposten met betrekking tot pps-projecten:

	Langlopend	Kortlopend	Totaal
2014			
Pps-vorderingen	303.978	3.948	307.926
(Non-)recourse pps-leningen	(239.227)	(30.518)	(269.745)
	64.751	(26.570)	38.181
Saldo overige activa en verplichtingen	(9.172)	772	(8.400)
Per 31 december	<u>55.579</u>	<u>(25.798)</u>	<u>29.781</u>
2013			
Pps-vorderingen	406.476	4.907	411.383
(Non-)recourse pps-leningen	(325.850)	(44.739)	(370.589)
	80.626	(39.832)	40.794
Saldo overige activa en verplichtingen	(9.000)	492	(8.508)
Per 31 december	<u>71.626</u>	<u>(39.340)</u>	<u>32.286</u>

7. Materiële vaste activa

	Bedrijfs- gebouwen en -terreinen	Materieel, machines en installaties	Materiële vaste activa in bestelling/ aanbouw	Overige materiële vaste activa	Totaal
Per 1 januari 2013					
Kostprijs	216.381	572.917	22.218	137.373	948.889
Cumulatieve afschrijvingen en bijzondere waardeverminderingen	<u>(87.724)</u>	<u>(389.223)</u>	<u>-</u>	<u>(94.983)</u>	<u>(571.930)</u>
	<u>128.657</u>	<u>183.694</u>	<u>22.218</u>	<u>42.390</u>	<u>376.959</u>
Investeringen	2.744	52.129	18.900	17.004	90.777
Verwerving van dochterondernemingen	1.452	152	11	62	1.677
Desinvesteringen	(10.084)	(7.929)	(33)	(7.485)	(25.531)
Herrubriceringen	(335)	28.944	(29.594)	985	-
Bijzondere waardeverminderingen	(500)	-	-	-	(500)
Afschrijvingen	(7.151)	(60.474)	-	(17.805)	(85.430)
Valutakoersverschillen	<u>(149)</u>	<u>(1.555)</u>	<u>(1)</u>	<u>177</u>	<u>(1.528)</u>
	<u>114.634</u>	<u>194.961</u>	<u>11.501</u>	<u>35.328</u>	<u>356.424</u>
Per 31 december 2013					
Kostprijs	206.157	599.417	11.501	125.657	942.732
Cumulatieve afschrijvingen en bijzondere waardeverminderingen	<u>(91.523)</u>	<u>(404.456)</u>	<u>-</u>	<u>(90.329)</u>	<u>(586.308)</u>
	<u>114.634</u>	<u>194.961</u>	<u>11.501</u>	<u>35.328</u>	<u>356.424</u>
Investeringen	11.269	29.266	1.008	14.793	56.336
Verwerving van dochterondernemingen	202	454	-	33	689
Desinvesteringen	(6.037)	(9.343)	(348)	(1.607)	(17.335)
Herrubriceringen	607	7.672	(10.201)	535	(1.387)
Bijzondere waardeverminderingen	(1.200)	-	-	-	(1.200)
Afschrijvingen	(6.725)	(56.775)	-	(16.086)	(79.586)
Valutakoersverschillen	<u>352</u>	<u>1.090</u>	<u>9</u>	<u>388</u>	<u>1.839</u>
	<u>113.102</u>	<u>167.325</u>	<u>1.969</u>	<u>33.384</u>	<u>315.780</u>
Per 31 december 2014					
Kostprijs	207.469	581.748	1.969	131.622	922.808
Cumulatieve afschrijvingen en bijzondere waardeverminderingen	<u>(94.367)</u>	<u>(414.423)</u>	<u>-</u>	<u>(98.238)</u>	<u>(607.028)</u>
	<u>113.102</u>	<u>167.325</u>	<u>1.969</u>	<u>33.384</u>	<u>315.780</u>

Materiële vaste activa in bestelling en in aanbouw hebben voornamelijk betrekking op materieel, machines en installaties. De reële waarde van de materiële vaste activa bedraagt ultimo 2014 € 413 miljoen (2013: € 456 miljoen).

De materiële vaste activa, voor zover geen activa uit hoofde van financiële-leaseovereenkomsten, zijn niet als zekerheid gesteld voor leningen.

Materiële vaste activa, gefinancierd door middel van financiële-leaseovereenkomsten, hebben onderstaande boekwaarden:

	2014	2013
Bedrijfsgebouwen en -terreinen	6.000	17.457
Materieel, machines en installaties	20.649	26.982
Overige materiële vaste activa	<u>8</u>	<u>124</u>
	<u>26.657</u>	<u>44.563</u>

8. Immateriële vaste activa

	Goodwill	Niet-geïntegreerde software	Overige immateriële vaste activa	Totaal
Per 1 januari 2013				
Kostprijs	692.177	12.300	32.951	737.428
Cumulatieve afschrijvingen en bijzondere waardeverminderingen	<u>(295.837)</u>	<u>(7.625)</u>	<u>(27.976)</u>	<u>(331.438)</u>
	<u>396.340</u>	<u>4.675</u>	<u>4.975</u>	<u>405.990</u>
Investerings	-	1.900	1.805	3.705
Desinvesteringen	-	(243)	-	(243)
Amortisatie	-	(1.847)	(1.319)	(3.166)
Valutakoersverschillen	<u>(3.023)</u>	<u>-</u>	<u>20</u>	<u>(3.003)</u>
	393.317	4.485	5.481	403.283
Per 31 december 2013				
Kostprijs	688.996	13.566	25.246	727.808
Cumulatieve afschrijving en bijzondere waardeverminderingen	<u>(295.679)</u>	<u>(9.081)</u>	<u>(19.765)</u>	<u>(324.525)</u>
	<u>393.317</u>	<u>4.485</u>	<u>5.481</u>	<u>403.283</u>
Investerings	504	2.258	183	2.945
Desinvesteringen	(3.280)	-	(43)	(3.323)
Herrubriceringen	-	-	508	508
Bijzondere waardeverminderingen	-	-	(511)	(511)
Amortisatie	-	(1.892)	(1.324)	(3.216)
Valutakoersverschillen	<u>9.491</u>	<u>-</u>	<u>73</u>	<u>9.564</u>
	400.032	4.851	4.367	409.250
Per 31 december 2014				
Kostprijs	697.435	15.526	25.285	738.246
Cumulatieve afschrijvingen en bijzondere waardeverminderingen	<u>(297.403)</u>	<u>(10.675)</u>	<u>(20.918)</u>	<u>(328.996)</u>
	<u>400.032</u>	<u>4.851</u>	<u>4.367</u>	<u>409.250</u>

8.1 Goodwill

Goodwill verworven in bedrijfsfusies en overnames wordt bij overname toegerekend aan de kasstroomgenererende eenheden of groepen van kasstroomgenererende eenheden waarvan wordt verwacht dat ze toekomstige economische voordelen hebben van de bedrijfsfusie of overname.

De boekwaarden van goodwill die toegerekend zijn aan de binnen BAM onderkende segmenten in het kader van de rapportering zijn als volgt:

	2014	2013
Bouw en techniek	156.681	152.384
Infra	227.381	224.963
Vastgoed	<u>15.970</u>	<u>15.970</u>
	<u>400.032</u>	<u>393.317</u>

De toename van de goodwill heeft betrekking op de verhoging van de valutakoers van de Britse pond sterling in vergelijking met het voorgaande jaar, resulterend in een bedrag van € 9 miljoen die gecompenseerd werd door de gedesinvesteerde goodwill als gevolg van de verkoop van Balteau voor een bedrag van € 3 miljoen.

Kasstroomgenererende eenheden waaraan goodwill is toegerekend worden jaarlijks getoetst op bijzondere waardeverminderingen, of frequenter als er aanwijzingen bestaan voor een mogelijke bijzondere waardevermindering van een bepaalde kasstroomgenererende eenheid. De realiseerbare waarde van elke kasstroomgenererende eenheid is vastgesteld op basis van berekeningen van de gebruikswaarde. De gebruikswaarde is bepaald met behulp van contante-waardeberekeningen over een periode van vijf jaar gebaseerd op de door het management goedgekeurde financiële budgetten. De belangrijkste veronderstellingen die gemaakt zijn in de berekeningen van de gebruikswaarde zijn de veronderstellingen ten aanzien van de disconteringsvoet, de groeivoet ten aanzien van de omzet en de winstmarge vóór belastingen.

De goodwill heeft betrekking op 19 kasstroomgenererende eenheden waarvan BAM Construct UK (€ 69 miljoen) en BAM Nuttall (€ 83 miljoen) significant geacht worden ten opzichte van de totale boekwaarde van de goodwill. De belangrijkste veronderstellingen gebruikt in de berekeningen van de gebruikswaarde van deze kasstroomgenererende eenheden zijn als volgt:

	BAM Construct UK		BAM Nuttall	
	2014	2013	2014	2013
Disconteringsvoet (vóór belastingen)	8,1%	7,2%	8,1%	7,2%
Groeivoet:				
- In prognoseperiode (gemiddeld)	4,0%	4,5%	0,4%	-0,5%
- Na prognoseperiode	2,0%	2,0%	2,0%	2,0%
Winstmarge vóór belastingen				
- In prognoseperiode (gemiddeld)	2,1%	2,1%	2,2%	2,9%

De groeivoet gebruikt om de prestaties in de prognoseperiode te bepalen is de gemiddelde jaarlijkse groeivoet gebaseerd op gerealiseerde prestaties en de verwachtingen van het management ten aanzien van ontwikkelingen in de markten waarin BAM actief is, waarin tevens externe informatiebronnen betrokken worden. De winstmarge vóór belastingen in de prognoseperiode is de gemiddelde marge ten opzichte van de omzet gebaseerd op gerealiseerde prestaties en door het management haalbaar geachte verbetering richting genormaliseerde marges in het betreffende marktsegment.

De realiseerbare waarde van BAM Construct UK berekend op basis van de gebruikswaarde overstijgt de boekwaarde met circa € 298 miljoen. De gevoeligheidsanalyses geven aan dat, indien in de prognoseperiode de groeivoet van BAM Construct UK met 50 basispunten verminderd wordt, de winstmarge vóór belastingen met 50 basispunten verlaagd wordt, of de disconteringsvoet met 50 basispunten verhoogd wordt, ceteris paribus de boekwaarde van de kasstroomgenererende eenheid nog steeds de realiseerbare waarde met voldoende en redelijke headroom overstijgt.

De realiseerbare waarde van BAM Nuttall berekend op basis van de gebruikswaarde overstijgt de boekwaarde met circa € 173 miljoen. De gevoeligheidsanalyses geven aan dat, indien in de prognoseperiode de groeivoet van BAM Nuttall met 50 basispunten verminderd wordt, de winstmarge vóór belastingen met 50 basispunten verlaagd wordt, of de disconteringsvoet met 50 basispunten verhoogd wordt, ceteris paribus de boekwaarde van de kasstroomgenererende eenheid nog steeds de realiseerbare waarde met voldoende en redelijke headroom overstijgt.

De gevoeligheidsanalyses van de overige kasstroomgenererende eenheden geven aan dat, indien in de prognoseperiode de groeivoet met 50 basispunten verminderd wordt, de winstmarge vóór belastingen met 50 basispunten verlaagd wordt, of de disconteringsvoet met 50 basispunten verhoogd wordt, ceteris paribus de boekwaarde van de overige kasstroomgenererende eenheden nog steeds de realiseerbare waarde met voldoende en redelijke headroom overstijgt, met uitzondering van twee Belgische kasstroomgenererende eenheden, die een bedrag aan goodwill vertegenwoordigen van € 33 miljoen, met een beperkte headroom.

9. Pps-vorderingen

	2014	2013
Per 1 januari	411.383	396.061
Verstrekke vorderingen inclusief interest	248.693	262.892
Desinvesteringen	(207.899)	-
Aflossingen	(33.046)	(126.412)
Herrubriceringen naar activa aangehouden voor verkoop	(117.401)	(119.013)
Valutakoersverschillen	6.196	(2.145)
Per 31 december	307.926	411.383

Looptijd van pps-vorderingen:	2014	2013
Langlopend	303.978	406.476
Kortlopend	3.948	4.907
	307.926	411.383

De pps-vorderingen betreffen nog te ontvangen vergoedingen uit hoofde van concessie-overeenkomsten in Nederland, België, Duitsland, Ierland, het Verenigd Koninkrijk en Zwitserland (toelichting 38).

De afname van de pps-vorderingen houdt verband met de herrubricering van een project naar activa aangehouden voor verkoop en de overdracht van twee projecten aan de joint venture BAM PPP/PGGM, die gedeeltelijk gecompenseerd werden door de voortgang op de pps-projecten in aanbouw.

De gemiddelde looptijd van pps-vorderingen is 24 jaar (2013: 23 jaar). Van het langlopend deel heeft circa € 272 miljoen een looptijd van langer dan vijf jaar (2013: € 314 miljoen).

De rentepercentages op pps-vorderingen zijn nagenoeg gelijk aan de rentepercentages (na afdekking) van de bijbehorende non-recourse pps-leningen. De contractuele rentepercentages zijn vast gedurende de volledige looptijd. Het gemiddelde rentepercentage op pps-vorderingen bedraagt 6,8 procent (2013: 6,7 procent). Ultimo 2014 bedraagt de reële waarde van het langlopende gedeelte circa € 353 miljoen (2013: ongeveer € 447 miljoen).

De pps-vorderingen zijn als zekerheid gesteld voor de bijbehorende (non-)recourse pps-leningen opgenomen onder 'leningen'.

10. Deelnemingen en joint ventures

Deelnemingen en joint ventures zijn als volgt gepresenteerd in de geconsolideerde balans:

	2014	2013
Deelnemingen	26.433	30.487
Joint ventures	68.174	104.379
Per 31 december	94.607	134.866

10.1 Investerings in deelnemingen

Hierna zijn de deelnemingen van de Groep vermeld per 31 december 2014 die individueel van materieel belang zijn voor de Groep.

Aard van de investeringen in deelnemingen in 2014 en 2013:

	Bedrijfsactiviteit	Land van vestiging	Belang in %	
			2014	2013
Infraspeed (Holdings) bv	Exploitatie van spoorweginfrastructuur	Nederland	10,54%	10,54%
Justinvest bv	Verhuur en exploitatie van vastgoed	België	33,33%	33,33%
Rabot Invest nv	Verhuur en exploitatie van vastgoed	België	25,00%	25,00%

Hieronder is de financiële informatie weergegeven ten aanzien van de deelnemingen die individueel van materieel belang zijn voor de Groep, inclusief de aansluiting met de boekwaarde van het aandeel van de Groep in de deelnemingen, zoals verantwoord in de geconsolideerde jaarrekening. Deze informatie stemt overeen met de jaarrekening van deze deelnemingen, aangepast voor verschillen tussen de waarderingsgrondslagen van de Groep en de deelnemingen.

	Infraspeed (Holdings) bv		Justinvest nv		Rabot Invest nv	
	2014	2013	2014	2013	2014	2013
Vlottende activa	106.995	106.526	12.957	11.264	7.831	7.455
Vaste activa	889.175	914.521	179.685	186.999	96.259	100.803
Kortlopende verplichtingen	(22.762)	(22.515)	(12.085)	(10.518)	(6.718)	(6.510)
Langlopende verplichtingen	(923.936)	(955.217)	(180.149)	(187.380)	(96.775)	(101.179)
Netto activa	49.472	43.315	408	365	597	569
Opbrengsten	48.330	46.028	568	552	913	883
Nettoresultaat	11.055	10.868	46	32	22	11
Netto activa	49.472	43.315	408	365	597	569
Belang in %	10,54%	10,54%	33,33%	33,33%	25,00%	25,00%
Boekwaarde	5.214	4.565	136	122	149	142

Hierna worden de geaggregeerde cijfers van de deelnemingen weergegeven die afzonderlijk niet van materieel belang zijn voor de Groep. Deze deelnemingen betreffen hoofdzakelijk het aandeel van de Groep in gestructureerde entiteiten voor vastgoedontwikkelingsprojecten.

	2014	2013
Aandeel in het netto resultaat	8.542	2.462
Aandeel in het eigen vermogen	6.141	6.630

De aansluiting van het aandeel van de Groep in deelnemingen met de boekwaarde, zoals verantwoord in de geconsolideerde jaarrekening, is als volgt:

	2014	2013
Aandeel in het eigen vermogen van deelnemingen die individueel van materieel belang zijn voor de Groep	5.500	4.829
Aandeel in het eigen vermogen van deelnemingen die individueel niet van materieel belang zijn voor de Groep	6.141	6.630
	11.641	11.459
Verantwoord als voorziening voor deelnemingen	969	1.060
Verantwoord als bijzondere waardevermindering langlopende vorderingen	13.823	17.968
	26.433	30.487

In 2014 is € 3,8 miljoen (2013: € 5,8 miljoen) dividend ontvangen uit deelnemingen. Bij een aantal deelnemingen zijn beperkingen gesteld aan de overdracht van liquide middelen. Dit betreft vooral bepalingen op grond waarvan aflossing van externe schulden voorrang heeft boven dividenduitkeringen.

10.2 Investerings in joint ventures

Hierna zijn de joint ventures van de Groep vermeld per 31 december 2014 die individueel van materieel belang zijn voor de Groep.

Aard van de investeringen in joint ventures in 2014 en 2013:

	Bedrijfsactiviteit	Land van vestiging	Belang in %	
			2014	2013
BAM PPP PGGM Infrastructure Coöperatie U.A.	Asset management	Nederland	50,00%	50,00%

Hieronder is de financiële informatie weergegeven ten aanzien van de joint venture die individueel van materieel belang is voor de Groep, inclusief de aansluiting met de boekwaarde van het aandeel van de Groep in deze joint venture, zoals verantwoord in de geconsolideerde jaarrekening. Deze informatie stemt overeen met de jaarrekening van deze joint venture, aangepast voor verschillen tussen de waarderinggrondslagen van de Groep en de joint venture.

BAM PPP PGGM Infrastructure Coöperatie U.A.		
	2014	2013
Vlottende activa	81.315	38.054
Vaste activa	787.233	448.492
Kortlopende verplichtingen	(62.384)	(34.664)
Langlopende verplichtingen	(970.911)	(498.357)
Netto activa	(164.747)	(46.475)
Waarvan:		
Liquide middelen	50.258	19.412
Kortlopende financiële verplichtingen	(21.360)	(12.451)
Langlopende financiële verplichtingen	(970.911)	(498.357)
Opbrengsten	40.458	16.903
Nettoresultaat	6.981	(477)
Overige niet-gerealiseerde resultaten	(30.615)	28.422
Waarvan:	46.180	24.605
Financieringsbaten	(43.097)	(23.613)
Financieringslasten	(894)	(447)
Winstbelastingen	(164.748)	(46.475)
Netto activa	20%	20%
Belang in winstrechten	(32.950)	(9.295)
Boekwaarde	10.046	2.014
Niet gevolgd negatieve afdekkingsreserve	(22.904)	(7.281)

Het belang van de Groep in de joint venture BAM PPP/PGGM is gebaseerd op haar aandeel in het ledenkapitaal. Op basis van contractuele afspraken bezit de Groep 20 procent van de winstrechten van de aan de joint venture overgedragen projecten. Daarnaast worden in de operationele fase tot de oplevering van de projecten die verworven zijn door de joint venture, de risico's gedragen door de Groep.

Indien het aandeel van de Groep in de verliezen hoger is dan de boekwaarde van de joint venture, worden geen verdere verliezen verantwoord, tenzij de Groep een in rechte afdwingbare of feitelijke verplichting heeft. In 2014 is een verlies van € 8 miljoen (2013: € 4 miljoen) niet verwerkt. Ultimo 2014 bedraagt het totaal van niet-verantwoorde verliezen € 10 miljoen (2013: € 2 miljoen).

Hierna worden de geaggregeerde cijfers van de deelnemingen weergegeven die afzonderlijk niet van materieel belang zijn voor de Groep.

	2014	2013
Belang in het nettoresultaat vastgoed joint ventures	(19.362)	22.405
Belang in het nettoresultaat overige joint ventures	(21.455)	(1.113)
Aandeel in het eigen vermogen vastgoed joint ventures	8.551	34.646
Aandeel in het eigen vermogen overige joint ventures	(65.513)	(35.161)

De omzet van de vastgoed joint ventures bedraagt € 80 miljoen (2013: € 101 miljoen) en de in de balans opgenomen positie vastgoedontwikkeling bedraagt € 149 miljoen (2013: € 207 miljoen), waarvan € 104 miljoen (2013: € 118 miljoen) extern gefinancierd is (aandeel van de Groep).

In het door de Groep gehouden belang in het nettoresultaat van joint ventures zijn bijzondere waardeverminderingen van € 36 miljoen inbegrepen (2013: € 12 miljoen terugname bijzondere waardeverminderingen).

De aansluiting met het eigen vermogen van het door de Groep gehouden belang in joint ventures, zoals verantwoord in de geconsolideerde jaarrekening, is als volgt:

	2014	2013
Aandeel in het eigen vermogen van de joint venture BAM PPP/PGGM	(22.904)	(7.281)
Aandeel in het eigen vermogen vastgoed joint ventures die niet van materieel belang zijn voor de Groep	8.551	34.646
Aandeel in het eigen vermogen overige joint ventures die niet van materieel belang zijn voor de Groep	(49.262)	(35.161)
	(63.615)	(7.796)
Verantwoord als voorziening voor joint ventures	34.306	30.499
Verantwoord als bijzondere waardevermindering langlopende vorderingen	97.483	81.676
	68.174	104.379

In 2014 is € 7,7 miljoen (2013: € 7,2 miljoen) dividend ontvangen uit joint ventures.

Het boekjaar van een groot aantal joint arrangements loopt van 1 december tot en met 30 november om ervoor te zorgen dat financiële informatie tijdig in de jaarrekening van de Groep wordt verwerkt.

11. Overige financiële vaste activa

	Toe- lichting	Langlopende vorderingen	Overige	Totaal
Per 1 januari 2013		188.114	4.476	192.590
Verstrekte leningen		8.210	-	8.210
Aflossingen van leningen		(19.247)	-	(19.247)
Bijzondere waardeverminderingen	25	(5.622)	-	(5.622)
Herrubriceringen		(43.214)	-	(43.214)
Overige mutaties		-	(449)	(449)
Valutakoersverschillen		(350)	-	(350)
		127.891	4.027	131.918
Waarvan kortlopend:		(10.351)	-	(10.351)
Per 31 december 2013		<u>117.540</u>	<u>4.027</u>	<u>121.567</u>
Verstrekte leningen		72.572	-	72.572
Aflossingen van leningen		(42.199)	-	(42.199)
Investerings		-	33	33
Desinvesterings		-	(1.495)	(1.495)
Bijzondere waardeverminderingen	25	(11.446)	-	(11.446)
Herrubriceringen		(57.896)	-	(57.896)
Valutakoersverschillen		(563)	-	(563)
		88.359	2.565	90.924
Waarvan kortlopend:		(6.039)	-	(6.039)
Per 31 december 2014		<u>82.320</u>	<u>2.565</u>	<u>84.885</u>

De reële waarde van de langlopende vorderingen bedraagt eind 2014 € 109 miljoen (2013: € 130 miljoen). Het effectieve rentepercentage is 2,2 procent (2013: 1,7 procent).

De kolom Overige betreft voornamelijk belangen in (niet-beursgenoteerde) deelnemingen waarover de Groep geen invloed van betekenis uitoefent.

12. Voorraden

	2014	2013
Grond en bouwrechten	420.330	484.154
Vastgoedontwikkeling	<u>402.446</u>	<u>543.949</u>
	822.776	1.028.103
Grond- en hulpstoffen	18.076	18.935
Gereed product	<u>2.271</u>	<u>2.413</u>
	<u>843.123</u>	<u>1.049.451</u>

Inherent aan de normale bedrijfsvoering hebben grond en bouwrechten een overwegend langlopend karakter. Het merendeel van de onder vastgoedontwikkeling gerapporteerde investeringen heeft een kortlopend karakter.

Het verloop van de cumulatieve bijzondere afwaardering op de vastgoedportefeuille is als volgt:

	Toelichting	2014	2013
Per 1 januari		404.179	368.275
Bijzondere waardeverminderingen	25	59.706	42.378
Terugname van bijzondere waardeverminderingen	25	<u>(5.245)</u>	<u>(6.474)</u>
Per 31 december		<u>458.640</u>	<u>404.179</u>

In de post vastgoedontwikkeling is het volgende opgeleverd en onverkocht vastgoed opgenomen:

Onverkocht en opgeleverd vastgoed	2014		2013	
	Aantal / m ²		Aantal / m ²	
Woningen ¹	103	20.418	161	30.709
Commerciële vastgoed - verhuurd	54.287	92.130	76.989	156.217
Commerciële vastgoed - onverhuurd	28.265	<u>45.409</u>	34.203	<u>60.473</u>
		<u>157.957</u>		<u>247.399</u>

¹ Waarvan 72 woningen (2013: 86 woningen) verhuurd in afwachting van verkoop.

De kostprijs van overige voorraden (grond- en hulpstoffen en gereed product) verantwoord in de winst- en verliesrekening was nihil in 2014 (2013: € 0,7 miljoen). In 2014 en 2013 hebben geen afwaarderingen op overige voorraden plaatsgevonden.

13. Handels- en overige vorderingen

	Toelichting	2014	2013
Handelsvorderingen		865.881	870.657
Af: bijzondere waardevermindering van vorderingen		<u>(25.445)</u>	<u>(16.588)</u>
Handelsvorderingen – netto		840.436	854.069
Van opdrachtgevers te vorderen bedragen	6	422.490	471.213
Van verbonden partijen te vorderen bedragen	36	9.349	18.222
Retenties		94.002	106.750
Nog te factureren opgeleverde projecten		66.773	63.288
Nog te factureren onderhanden projecten		244.197	253.533
Pps-vorderingen	9	3.948	4.907
Overige financiële vorderingen		8.122	11.378
Overige vorderingen		85.939	84.424
Overlopende activa		<u>103.421</u>	<u>69.438</u>
		<u>1.878.677</u>	<u>1.937.222</u>

Handels- en overige vorderingen zijn verschuldigd binnen één jaar, met uitzondering van circa € 21 miljoen (2013: € 28 miljoen). De reële waarde van dit langlopende deel bedraagt circa € 21 miljoen (2013: € 28 miljoen) en is berekend met een effectief rentepercentage van 0,4 procent (2013: 0,8 procent).

Bij de handelsvorderingen is geen sprake van een significante concentratie van het kredietrisico, omdat de Groep een groot aantal opdrachtgevers heeft, met een grote geografische spreiding. Per 31 december 2014 zijn handels- en overige vorderingen voor een bedrag van € 166 miljoen (2013: € 142 miljoen) begrepen waarvan de vervaldatum meer dan één jaar is verstreken. Op een gedeelte van deze handels- en overige vorderingen is een bijzondere waardevermindering verantwoord. Deze vorderingen waarvan de vervaldatum is verstreken hebben betrekking op diverse opdrachtgevers, voornamelijk in de publieke sector waar een gering kredietrisico bestaat. Tegelijkertijd is bij deze opdrachtgevers de laatste jaren sprake van een toegenomen tijdsduur om te komen tot afwikkeling van gefactureerde (meerwerk)claims. Het management acht, alle feiten en omstandigheden in overweging nemend, de verantwoorde bijzondere waardeverminderingen toereikend.

De overige vorderingen zijn niet onderworpen aan bijzondere waardeverminderingen.

De ouderdomsanalyse van de handelsvorderingen is als volgt:

	2014		2013	
	Handels vorderingen	Bijzondere waardever- minderingen	Handels vorderingen	Bijzondere waardever- minderingen
Niet vervallen	518.625	(501)	470.639	(59)
Vervaldatum verstreken < 3 maanden	127.445	(2.684)	149.640	(353)
Vervaldatum verstreken 3 – 6 maanden	27.924	(1.174)	43.319	(1.072)
Vervaldatum verstreken 6 – 12 maanden	26.149	(4.054)	65.080	(1.189)
Vervaldatum verstreken 1 – 2 jaar	76.330	(9.161)	60.696	(2.806)
Vervaldatum verstreken > 2 jaar	<u>89.408</u>	<u>(7.871)</u>	<u>81.283</u>	<u>(11.109)</u>
	865.881	(25.445)	870.657	(16.588)
Af: Bijzondere waardeverminderingen	<u>(25.445)</u>		<u>(16.588)</u>	
Handelsvorderingen – netto	<u>840.436</u>		<u>854.069</u>	

Het verloop van de bijzondere waardeverminderingen is als volgt:

	2014	2013
Per 1 januari	16.588	46.372
Opgenomen in de winst- en verliesrekening		
- Dotaties aan de voorzieningen	16.925	4.997
- Vrijval van niet-gebruikte voorzieningen	(5.079)	(9.536)
Vorderingen afgeschreven in het lopende boekjaar als oninbaar	(4.542)	(25.229)
Desinvesteringen	(406)	-
Herrubriceringen	1.929	(5)
Valutakoersverschillen	30	(11)
Per 31 december	25.445	16.588

De dotatie en vrijval van een voorziening voor bijzondere waardeverminderingen op handelsvorderingen is in de winst- en verliesrekening verwerkt in 'overige bedrijfskosten'.

De retenties betreffen door opdrachtgevers op gefactureerde termijnen ingehouden bedragen. Met name in het Verenigd Koninkrijk en Duitsland is het gebruikelijk om een vooraf overeengekomen percentage in te houden tot het moment van oplevering van het project.

14. Liquide middelen

	2014	2013
Banktegoeden en kasgelden	623.457	509.804
Kortetermijn-deposito's	873	38.473
Liquide middelen (exclusief bankkredieten)	<u>624.330</u>	<u>548.277</u>

De liquide middelen staan ter vrije beschikking van de Groep. De kortetermijn-deposito's hebben een looptijd tot uiterlijk 3 februari 2015. In het saldo liquide middelen is € 163 miljoen (2013: € 132 miljoen) begrepen, zijnde het aandeel van de Groep in de liquide middelen van de joint operations van de Groep. Van de liquide middelen betreft € 21 miljoen (2013: € 14 miljoen) liquide middelen gebonden in pps-entiteiten als onderdeel van de voorwaarden in project specifieke financieringsovereenkomsten.

In het geconsolideerd kasstroomoverzicht omvatten de liquide middelen banktegoeden, kasgelden en kortetermijn-deposito's, onder aftrek van bankkredieten. De aansluiting van liquide middelen per balansdatum in het geconsolideerd kasstroomoverzicht met de betreffende posten in de geconsolideerde balans is als volgt:

	2014	2013
Liquide middelen	624.330	548.277
Bankkredieten	-	(146)
Netto-liquiditeiten	<u>624.330</u>	<u>548.131</u>

De gemiddelde effectieve rente op kortetermijn-deposito's is 6,4 procent (2013: 2,4 procent). De deposito's hebben een gemiddelde resterende looptijd van ongeveer 17 dagen (2013: ongeveer 10 dagen).

15. Aandelenkapitaal

	Uitstaand aantal aandelen	Gewone aandelen	Agio reserve	Totaal
Per 1 januari 2013	241.524.914	24.152	711.249	735.401
Uitgifte van aandelen	24.152.491	2.415	81.121	83.536
Betaald dividend	3.746.684	375	13.956	14.331
Per 31 december 2013	<u>269.424.089</u>	<u>26.942</u>	<u>806.326</u>	<u>833.268</u>
Betaald dividend	1.574.868	157	5.886	6.043
Per 31 december 2014	<u>270.998.957</u>	<u>27.099</u>	<u>812.212</u>	<u>839.311</u>

15.1 Algemeen

Ultimo 2014 bedroeg het maatschappelijk kapitaal van de Groep vierhonderd miljoen gewone aandelen (2013: vierhonderd miljoen) en zeshonderd miljoen preferente aandelen (2013: zeshonderd miljoen), alle met een nominale waarde van € 0,10 per aandeel (2013: € 0,10 per aandeel). Alle geplaatste aandelen zijn volgestort.

De vennootschap heeft aan de Stichting Aandelenbeheer BAM Groep ("de Stichting") een call-optie verstrekt tot het nemen van cumulatief preferente aandelen B in het aandelenkapitaal van de vennootschap op 17 mei 1993. Deze optie is verleend tot een zodanig bedrag, als de Stichting zal verlangen, met dien verstande dat dit ten hoogste zal kunnen zijn een zodanig nominaal bedrag dat daardoor het totaal nominale bedrag van niet bij de vennootschap geplaatste cumulatief preferente aandelen B maximaal gelijk is aan negenennegentig negen/tiende procent (99,9 procent) van het nominale bedrag van het op moment van de uitoefening van het hiervoor bedoelde recht niet bij de vennootschap in de vorm van andere aandelen dan cumulatief preferente aandelen B geplaatste aandelenkapitaal. Omtrent de uitoefening van dit recht tot het nemen van cumulatief preferente aandelen B beslist uitsluitend het bestuur van de Stichting. Voor nadere informatie wordt verwezen naar de Overige gegevens.

15.2 Gewone aandelen

In 2014 is het aantal gewone geplaatste aandelen toegenomen met 1.574.868 (2013: 3.746.684 aandelen) als gevolg van dividenduitkeringen in aandelen. In 2013 heeft de Groep 24.152.491 nieuwe gewone aandelen uitgegeven tegen een prijs van € 3,50 per aandeel door middel van een accelerated bookbuild-emissie.

16. Reserves

	Afdekkings- reserve	Ongerealiseerde actuariële resultaten	Translatie- reserve	Totaal
Per 1 januari 2013	(173.998)	(251.221)	(67.332)	(492.551)
Reclassificatie naar de winst- en verliesrekening in verband met verkoop:				
- Reële waarde kasstroomafdekkingen	23.708	-	-	23.708
- Belasting op reële waarde kasstroomafdekkingen	(6.807)	-	-	(6.807)
Effectieve kasstroomafdekkingen:				
- Reële-waardemutatie	50.743	-	-	50.743
- Belasting op reële-waardemutatie	(12.820)	-	-	(12.820)
Actuariële resultaten	-	37.801	-	37.801
Valutaomrekeningsverschillen	-	-	(11.550)	(11.550)
	54.824	37.801	(11.550)	81.075
Per 31 december 2013	(119.174)	(213.420)	(78.882)	(411.476)
Reclassificatie naar de winst- en verliesrekening in verband met verkoop:				
- Reële waarde kasstroomafdekkingen	81.699	-	-	81.699
- Belasting op reële waarde kasstroomafdekkingen	(26.239)	-	-	(26.239)
Effectieve kasstroomafdekkingen:				
- Reële-waardemutatie	(27.188)	-	-	(27.188)
- Belasting op reële-waardemutatie	9.700	-	-	9.700
Actuariële resultaten	-	(49.157)	-	(49.157)
Valutaomrekeningsverschillen	-	-	25.211	25.211
	37.972	(49.157)	25.211	14.026
Per 31 december 2014	(81.202)	(262.577)	(53.671)	(397.450)

De positieve mutatie in de afdekkingreserve in 2014 wordt voor € 55 miljoen veroorzaakt door desinvesteringen en afwikkeling van bestaande contracten. Bovendien wordt de afdekkingsreserve negatief beïnvloed door een lagere langetermijnrente in 2014 ten opzichte van 2013 (€ 18 miljoen). In 2014 is in de afdekkingsreserve een bedrag van € 3 miljoen negatief begrepen voor activa aangehouden voor verkoop en beëindigde activiteiten.

De afdekkingsreserve is onderdeel van de ongerealiseerde resultaten die in de toekomst worden gereclassificeerd naar de winst- en verliesrekening. Op basis van de resterende looptijd van de derivaten zal dit plaatsvinden tussen 1 en 30 jaar. De afdekkingsreserve heeft voor een bedrag van € 39 miljoen betrekking op joint ventures (2013: € 84 miljoen).

De negatieve mutatie in de ongerealiseerde actuariële resultaten heeft te maken met aanpassingen in de actuariële uitgangspunten. Deze reserve wordt later niet gereclassificeerd naar de winst- en verliesrekening.

De positieve mutatie in de translatiereserve in 2014 houdt verband met de stijging van het Britse pond. In 2013 daalde de waarde van het Britse pond.

Overeenkomstig het Nederlands Burgerlijk Wetboek en de wettelijke verplichtingen in andere landen, moeten wettelijke reserves worden aangehouden in bepaalde omstandigheden. Wettelijke reserves mogen niet worden uitgekeerd aan de aandeelhouders van de vennootschap.

17. Garantievermogen

	2014	2013
Eigen vermogen toerekenbaar aan de aandeelhouders van de vennootschap	827.394	929.114
Achtergestelde lening	<u>124.500</u>	<u>124.000</u>
	<u>951.894</u>	<u>1.053.114</u>

18. Leningen

2014	Langlopend	Kortlopend	Totaal
Achtergestelde lening ¹	125.000	(500)	124.500
Non-recourse pps-leningen	200.221	5.764	205.985
Non-recourse vastgoedfinanciering	98.132	62.446	160.578
Overige non-recourse leningen	7.844	1.507	9.351
Recourse pps-leningen	39.006	24.754	63.760
Recourse vastgoedfinanciering	48.324	22.371	70.695
Financiële-leaseovereenkomsten	13.570	8.749	22.319
Overige recourse leningen	<u>6.695</u>	<u>242</u>	<u>6.937</u>
	<u>538.792</u>	<u>125.333</u>	<u>664.125</u>
Korter dan 1 jaar			125.333
Langer dan 1 jaar en korter dan of gelijk aan 5 jaar			466.441
Langer dan 5 jaar			<u>72.351</u>
			<u>664.125</u>
2013	Langlopend	Kortlopend	Totaal
Achtergestelde lening ¹	124.500	(500)	124.000
Gecommitteerde gesyndiceerde kredietfaciliteit ¹	38.459	(1.542)	36.917
Non-recourse pps-leningen	289.536	5.227	294.763
Non-recourse vastgoedfinanciering	111.124	160.324	271.448
Overige non-recourse leningen	3.208	1.048	4.256
Recourse pps-leningen	36.314	39.512	75.826
Recourse vastgoedfinanciering	69.671	11.303	80.974
Financiële-leaseovereenkomsten	33.690	9.291	42.981
Bankkredieten	<u>-</u>	<u>146</u>	<u>146</u>
	<u>706.502</u>	<u>224.809</u>	<u>931.311</u>
Korter dan 1 jaar			224.809
Langer dan 1 jaar en korter dan of gelijk aan 5 jaar			602.097
Langer dan 5 jaar			<u>104.405</u>
			<u>931.311</u>

¹ Onder aftrek van geamortiseerde financieringskosten

18.1 Achtergestelde lening

De hoofdsom van de achtergestelde lening bedraagt € 125 miljoen (2013: € 125 miljoen) met een looptijd tot 30 juli 2017. De rente op de achtergestelde lening is gebaseerd op de recourse leverage ratio van de Groep en is gelijk aan Euribor plus een opslag, die kan variëren van minimaal 400 basispunten tot maximaal 675 basispunten. Ultimo 2014 bedraagt de opslag 450 basispunten (2013: 450 basispunten).

Ter afdekking van het renterisico op de achtergestelde lening zijn renteswaps afgesloten met een looptijd tot 30 juli 2017. De renteswaps fixeren de Euribor op 1,7 procent (2013: 2,7 procent). Inclusief de opslag ultimo 2014 en de geamortiseerde financieringskosten bedraagt de rente voor de achtergestelde lening daarmee 6,5 procent (eind 2013: 7,3 procent).

De contractuele aflossing van de achtergestelde lening geschiedt voor de volledige som eind juli 2017.

18.2 Gecommitteerde gesyndiceerde kredietfaciliteit

De gecommitteerde doorlopende kredietfaciliteit heeft een omvang van € 500 miljoen en een looptijd tot 30 januari 2017. Vanaf 30 januari 2016 zal de kredietfaciliteit een omvang van € 442,5 miljoen hebben. De faciliteit staat de Groep ter beschikking voor algemene financieringsdoeleinden, waaronder de gebruikelijke werkkapitaalfinanciering. Als gevolg van dit flexibele gebruik fluctueert het niveau van het opgenomen deel gedurende het jaar. Ultimo 2014 maakt de Groep geen gebruik van deze faciliteit (2013: € 40 miljoen). Op 30 juni 2014 bedroeg het opgenomen gedeelte € 185 miljoen (30 juni 2013: € 165 miljoen). Voor het opgenomen deel van de faciliteit gelden variabele rentetarieven met een opslag variërend tussen de 175 en 300 basispunten. Op 31 december 2014 bedraagt de opslag 200 basispunten (2013: 200 basispunten).

18.3 Non-recourse pps-leningen

Deze hebben betrekking op pps-projecten in Nederland, het Verenigd Koninkrijk, België en Ierland. Van het langlopend deel heeft circa € 65 miljoen een looptijd van langer dan vijf jaar (2013: circa € 89 miljoen). De gemiddelde looptijd van de pps-leningen is 21 jaar (2013: 21 jaar).

Ter afdekking van het renterisico op de non-recourse pps-leningen zijn renteswaps afgesloten. Het gemiddelde rentepercentage op pps-leningen bedraagt 7,3 procent (2013: 5,4 procent). Gedurende de looptijd van de leningen is de opslag op deze leningen niet afhankelijk van marktontwikkelingen.

De bijbehorende pps-vorderingen bedragen in totaal € 308 miljoen (2013: € 404 miljoen) en gelden als zekerheid voor de kredietverstrekkers. Wanneer niet aan de overeengekomen kwalitatieve en kwantitatieve voorwaarden op gebied van onder meer interestdekking en solvabiliteit wordt voldaan, zijn deze leningen opeisbaar.

18.4 Non-recourse vastgoedfinanciering

Deze leningen zijn aangegaan ter financiering van gronden ten behoeve van vastgoedontwikkeling en van vastgoedontwikkelingsprojecten in uitvoering. De gemiddelde looptijd van de non-recourse vastgoedfinancieringen is circa 2,3 jaar (2013: ongeveer 2,1 jaar).

De rente op deze leningen is overwegend variabel en gebaseerd op Euribor/Libor plus een opslag. Gedurende de looptijd van de leningen is de opslag op deze leningen niet afhankelijk van marktontwikkelingen. Voor enkele vastgoedleningen is de rente gedeeltelijk gefixeerd. De hoofdsom van de financieringen met een gefixeerde rente is € 60 miljoen (2013: € 79 miljoen).

De boekwaarde van de gerelateerde activa is ongeveer € 200 miljoen ultimo 2014 (2013: ongeveer € 289 miljoen). De activa worden als zekerheid gesteld voor kredietverstrekkers. Wanneer niet aan de overeengekomen kwalitatieve en kwantitatieve voorwaarden op gebied van onder meer interest- en aflossingsverplichtingen wordt voldaan, zijn deze leningen opeisbaar.

18.5 Recourse pps-leningen

Onder de recourse pps-leningen zijn de 'equity bridge loans' met betrekking tot pps-contracten verantwoord. Ter afdekking van het renterisico op de recourse pps-leningen zijn renteswaps afgesloten.

De recourse pps-leningen houden rechtstreeks verband met de bijbehorende activa, maar kennen daarnaast aanvullende zekerheden in de vorm van een garantstelling door de Groep, in enkele gevallen aangevuld door een bankgarantie.

De gemiddelde looptijd van de recourse pps-leningen is circa 1,8 jaar (2013: ongeveer 1,2 jaar).

18.6 Recourse vastgoedfinanciering

Recourse vastgoedleningen zijn aangegaan voor de financiering van grond en bouwrechten en vastgoedontwikkeling.

De gemiddelde looptijd van de recourse vastgoedfinancieringen is circa 1,6 jaar (2013: circa 2,5 jaar).

De rente op deze leningen is overwegend variabel en gebaseerd op Euribor/Libor plus een opslag. Gedurende de looptijd van deze leningen is de opslag op deze leningen niet afhankelijk van marktontwikkelingen. Voor enkele vastgoedleningen is de rente gedeeltelijk gefixeerd. De hoofdsom van deze financieringen is € 43 miljoen (2013: € 49 miljoen).

De recourse vastgoedfinancieringen houden rechtstreeks verband met bijbehorende activa, die als zekerheid gelden voor kredietverstrekkers. De boekwaarde van de betreffende activa is circa € 94 miljoen ultimo 2014 (2013: circa € 157 miljoen). Daarnaast bestaan aanvullende zekerheden in de vorm van een garantstelling door de Groep, in enkele gevallen aangevuld door een bankgarantie. Wanneer niet aan de overeengekomen kwalitatieve en kwantitatieve voorwaarden op gebied van onder meer interest- en aflossingsverplichtingen wordt voldaan, zijn deze leningen opeisbaar.

18.7 Financiële-leaseovereenkomsten

Financiële-leaseovereenkomsten betreffen overwegend financieringen van bedrijfsgebouwen en materieel. De looptijden van de financiële-leaseovereenkomsten zijn als volgt:

	2014	2013
Korter dan 1 jaar	9.330	10.256
Langer dan 1 jaar en korter dan of gelijk aan 5 jaar	14.121	35.854
Langer dan 5 jaar	<u>195</u>	<u>1.069</u>
	23.646	47.179
Toekomstige financieringslasten op financiële lease	<u>(1.327)</u>	<u>(4.198)</u>
De contante waarde van de financiële-leaseverplichting	<u>22.319</u>	<u>42.981</u>

De contante waarde van de financiële-leaseverplichtingen is als volgt:

	2014	2013
Langer dan 1 jaar en korter dan of gelijk aan 5 jaar	13.404	33.204
Langer dan 5 jaar	<u>166</u>	<u>486</u>
	13.570	33.690
Korter dan 1 jaar	<u>8.749</u>	<u>9.291</u>
	<u>22.319</u>	<u>42.981</u>

18.8 Overige leningen

De overige leningen hebben betrekking op de financiering van materiële vaste activa.

18.9 Bankkredieten

Naast de langlopende gecommitteerde gesyndiceerde kredietfaciliteit (toelichting 18.2), beschikt de Groep over bilaterale kredietfaciliteiten voor een bedrag van € 153 miljoen (2013: € 165 miljoen). Ultimo 2014 is geen gebruik gemaakt van deze faciliteiten (2013: idem).

18.10 Convenanten

Met betrekking tot diverse financieringen is de Groep gehouden aan kwalitatieve en kwantitatieve voorwaarden, waaronder financiële ratio's, die in lijn zijn met wat gebruikelijk is in de branche.

Voor de projectgerelateerde financieringen, dat wil zeggen (non-)recourse pps-leningen en (non-)recourse vastgoedfinancieringen, zijn de voorwaarden specifiek verbonden met de betreffende projecten. Een belangrijke ratio in de vastgoedfinancieringen betreft de 'loan to value', die de verhouding uitdrukt tussen de financiering en de waarde van het project. Een belangrijke ratio in de pps-leningen en recourse vastgoedfinancieringen betreft de debt service cover ratio, die de verhouding uitdrukt tussen de rente- en aflossingsverplichtingen enerzijds en de kasstroom in het project anderzijds. Gedurende 2014 heeft bij geen van de projectgerelateerde financieringen vervroegde aflossing als gevolg van doorbroken leningsvoorwaarden plaatsgevonden.

De voorwaarden voor de achtergestelde lening en de gecommitteerde gesyndiceerde kredietfaciliteit zijn gebaseerd op de Groep als geheel, exclusief non-recourse elementen. De ratio's voor deze financieringsovereenkomst (alle recourse) omvatten de leverage ratio, de interest cover ratio, de solvabiliteit en de guarantor covers. De Groep heeft gedurende 2014 voldaan aan alle ratio's.

De gedefinieerde normen en realisatie van de hierboven beschreven recourse ratio's kunnen als volgt worden weergegeven:

	Berekening	Norm	2014	2013
Leverage ratio	Nettoschuld/EBITDA	$\leq 2,50$	(2,78)	(1,08)
Interest cover ratio	EBITDA/betaalde rente	$\geq 4,00$	6,84	7,62
Solvabiliteit	Garantievermogen/balanstotaal	$\geq 15\%$	28,3%	25,0%
Guarantor covers	EBITDA-aandeel garantors	$\geq 60\%$	73%	68%
	Activa-aandeel garantors	$\geq 70\%$	91%	83%

Voor het tweede en derde kwartaal geldt een verhoogde toegestane recourse leverage ratio van maximaal 2,75. In 2014 is de Groep met zijn kredietverstrekkers overeengekomen dat de current ratio niet langer onderdeel is van de ratio's in de financieringsovereenkomsten voor de achtergestelde lening en de gecommitteerde gesyndiceerde kredietfaciliteit.

18.11 Overige informatie

De achtergestelde lening van de Groep draagt het karakter van garantievermogen. Terugbetalingsverplichtingen zijn achtergesteld aan niet-achtergestelde verplichtingen. Het op de achtergestelde lening vereiste rendement is slechts in (zeer) beperkte mate gerelateerd aan de opslagen op de vreemdvermogensmarkt. De non-recourse pps-leningen zijn direct gerelateerd aan de bijbehorende vorderingen op overheden, waardoor het rentepercentage in beperkte mate wordt beïnvloed door marktaanpassingen die gelden voor ondernemingen. Voorts kennen de vastgoedfinancieringen relatief korte looptijden waardoor opslagen marktconform zijn. Derhalve wijkt de boekwaarde van de leningen niet significant af van de reële waarde.

De overige leningen kennen een variabele rentevergoeding. Hierdoor wijkt de boekwaarde niet significant af van de reële waarde.

De effectieve rentepercentages zijn als volgt:

	2014		2013	
	Euro	Pond sterling	Euro	Pond sterling
Achtergestelde lening	6,5%	-	7,3%	-
Gecommitteerde gesyndiceerde kredietfaciliteit	2,2%	-	2,1%	-
Non-recourse pps-leningen	7,5%	6,8%	5,0%	6,7%
Non-recourse vastgoedfinanciering	2,9%	3,8%	3,1%	4,3%
Recourse pps-leningen	4,2%	-	2,9%	-
Recourse vastgoedfinanciering	2,6%	-	3,7%	-
Financiële-leaseovereenkomsten	3,9%	-	4,2%	-
Overige non-recourse leningen	3,0%	-	3,6%	-
Overige recourse leningen	3,2%	-	-	-

De Groep heeft renteswaps afgesloten ter beperking van de mogelijke gevolgen van renteschommelingen en contractuele renteherzieningen van zijn financiële verplichtingen.

De niet-afgedekte positie van de Groep is als volgt:

	Korter dan 1 jaar		Langer dan 5 jaar		Totaal
		1 - 5 jaar			
Totaal leningen	125.333	466.441	72.351		664.125
Afgedekt met renteswaps	(21.413)	(241.217)	(58.081)		(320.711)
Per 31 december 2014	103.920	225.224	14.270		343.414
Totaal leningen	224.809	602.097	104.405		931.311
Afgedekt met renteswaps	(45.716)	(303.921)	(84.420)		(434.057)
Per 31 december 2013	179.093	298.176	19.985		497.254

De boekwaarden van de leningen van de Groep bestaan uit de volgende oorspronkelijke valuta's:

	2014	2013
Euro	583.013	825.323
Pond sterling	81.112	105.988
	<u>664.125</u>	<u>931.311</u>

19. Derivaten

	2014			2013		
	Activa	Verplichtingen	Reële waarde	Activa	Verplichtingen	Reële waarde
Renteswaps	-	44.160	(44.160)	97	42.133	(42.036)
Valutatermijncontracten	3.605	11.821	(8.216)	3.212	3.118	94
	<u>3.605</u>	<u>55.981</u>	<u>(52.376)</u>	<u>3.309</u>	<u>45.251</u>	<u>(41.942)</u>
Waarvan kortlopend:	3.376	8.269	(4.893)	1.996	2.092	(96)

19.1 Renteswaps

Per 31 december 2014 staan renteswaps uit ter afdekking van de renterisico's op de achtergestelde lening, de (non-) recourse pps-leningen en enkele vastgoedfinancieringen met een variabele rente. Het totaalbedrag van de leningen bedraagt € 664 miljoen (2013: € 931 miljoen) waarvan € 454 miljoen (2013: € 703 miljoen) een variabele rentevergoeding heeft. Van de leningen met een variabele rente is € 321 miljoen (2013: € 434 miljoen) afgedekt door renteswaps. Alle renteswaps zijn aangewezen als afdekkingsinstrument. De reële waarde van de uitstaande renteswaps bedraagt € 44 miljoen negatief (2013: € 42 miljoen negatief). Met uitzondering van twee renteswaps hebben alle renteswaps een looptijd langer dan één jaar. De maximale looptijd van de derivaten is 30 jaar.

De vaste rente van deze swaps ligt ultimo 2014 tussen 0,6 procent en 6,3 procent (2013: tussen 0,3 procent en 6,3 procent). De variabele rente van de corresponderende leningen is gebaseerd op Euribor of Libor met een opslag.

Ultimo 2014 bieden alle verantwoorde renteswaps een effectieve compensatie voor mutaties in de kasstromen van de afgedekte posities. Om die reden worden de waardemutaties in 2014 verantwoord in de overige niet-gerealiseerde resultaten. De reële waarde van uitstaande derivaten die geen effectieve compensatie bieden, worden verwerkt in de winst- en verliesrekening in 'financieringsbaten en -lasten'.

De samenstelling van de verwachte contractuele kasstromen is vermeld in toelichting 3.1 op de geconsolideerde jaarrekening.

19.2 Valutatermijncontracten

De totale hoofdsom van de uitstaande valutatermijncontracten op 31 december 2014 bedraagt € 369 miljoen (2013: € 413 miljoen). De reële waarde bedraagt € 8,2 miljoen negatief (2013: € 0,1 miljoen positief).

Deze contracten hebben een looptijd tot maximaal 1 jaar voor een bedrag van € 263 miljoen (2013: € 327 miljoen), tussen 1 en 2 jaar voor een bedrag van € 95 miljoen (2013: € 65 miljoen) en tussen de 2 en 4 jaar voor een bedrag van € 11 miljoen (2013: € 21 miljoen).

20. Personeelsbeloningen

	2014	2013
Balansvordering voor pensioenrechten	<u>17.786</u>	<u>7.528</u>
Balansverplichting voor pensioenrechten	157.886	121.618
Overige verplichtingen inzake personeelsbeloningen	<u>29.321</u>	<u>27.156</u>
	<u>187.207</u>	<u>148.774</u>

De Groep heeft toegezegde-pensioenregelingen in Nederland, het Verenigd Koninkrijk, België, Duitsland en Ierland gebaseerd op in essentie vergelijkbare regelgevingen.

Een meer gedetailleerde beschrijving van de regelingen inzake personeelsbeloningen per land is als volgt:

Nederland

De Groep betaalt premies voor zowel een toegezegd-pensioenregeling, als aan een toegezegde-bijdrageregeling.

De pensioenregelingen in Nederland zijn onderworpen aan de voorschriften als bedoeld in de Pensioenwet. Zoals bepaald in de Pensioenwet moeten de pensioenregelingen volledig zijn gefinancierd en onafhankelijk van de Vennootschap functioneren door middel van een aparte juridische entiteit. Diverse bedrijfstakpensioenfondsen en verzekeraars beheren de verschillende pensioenregelingen. De Groep heeft geen bijkomende verantwoordelijkheden voor het bestuur van deze regelingen.

Het basispensioen van elke werknemer wordt gedekt door collectieve regelingen, waarbij meerdere werkgevers zijn aangesloten op basis van een wettelijke verplichting. Deze bevatten een geïndexeerde middelloonregeling en worden daarom beschouwd als een toegezegd-pensioenregeling. Dit geldt met name voor de bedrijfspensioenfondsen voor de bouw, metaal en technische bedrijfstakken en de spoorwegen. Aangezien deze fondsen niet zijn toegerust om de voorgeschreven informatie te verstrekken ten aanzien van het proportionele aandeel van de Groep in de pensioenverplichtingen en fondsbeleggingen, worden de toegezegd-pensioenregelingen verantwoord als toegezegde-bijdrageregelingen. De Groep is verplicht de vooraf vastgestelde premie voor deze regelingen af te dragen. De Groep kan teveel betaalde premies niet terugvorderen en is niet verplicht om eventuele tekorten aan te zuiveren, tenzij door aanpassing van toekomstige premies. Het bedrag dat het basispensioen overschrijdt (het aanvullend pensioen), is verzekerd bij externe verzekeraars en heeft betrekking op de toegezegde-bijdrageregeling.

Ultimo 2014 bedroeg de dekkingsgraad voor het pensioenfonds voor de bouw (bpfBouw) 115% (2013: 112%). Het bedrijfspensioenfonds voor de Metaal & Technische Bedrijfstakken had ultimo 2014 een dekkingsgraad van 103% (2013: 104%). De dekkingsgraad van het bedrijfspensioenfonds voor de spoorwegen bedroeg 116% (2013: 122%).

Met ingang van 2006 is voor nieuwe toetreders een toegezegd-pensioenregeling gesloten. De opbouw van toekomstige pensioenrechten voor deze werknemers wordt gedekt door de collectieve regelingen van meer werkgevers of door externe verzekeraars. De toegezegd-pensioenregelingen zijn gesloten voor toekomstige opbouw en zijn tot op zekere hoogte gekoppeld aan de indexatie van bpfBouw. Toekomstige opbouw is nog uitsluitend mogelijk voor de aanvullende regeling van BAM, die eindigt in 2020; deze wordt gefinancierd door de werkgever op basis van een percentage van het pensioengevend salaris van de werknemers.

Eind 2012 heeft de Groep besloten, na het horen van de werknemersvertegenwoordiging, de aanvullende regeling van BAM te verlagen. Het contract van BAM met de verzekeraar is opgezegd en toekomstige premies voor het aanvullend pensioen worden voortaan afgedragen aan bpfBouw. Door de opzegging van het contract is er niet langer een rente-overschot, waardoor er ook geen middelen meer bestaan voor de financiering van de indexatie.

In 2013 is Stichting Pensioenfonds Amstelland I ontbonden en zijn de verplichtingen overgeheveld naar externe pensioenuitvoerders.

In het kader van het verantwoorden van de (toekomstige) invoering van het pensioenbeleid van de Groep, onder andere ten aanzien van aanvullingen en beleggingsresultaat, heeft de Groep een verantwoordingscomité ingesteld, waarin vertegenwoordigers van de centrale ondernemingsraad (COR) en de Sociaal-Economische Commissie (SEC) van de vereniging van BAM-gepensioneerden zitting hebben.

Verenigd Koninkrijk

In het Verenigd Koninkrijk heeft de Groep toegezegd-pensioenregelingen en toegezegde-bijdrageregelingen.

Er zijn drie toegezegd-pensioenregelingen, ondergebracht bij afzonderlijke trusts. Deze zijn, sinds 2004, gesloten voor nieuwe deelnemers en toekomstige opbouw van de voorziening is gestopt per eind oktober 2010. De Groep blijft verantwoordelijk voor het verrichten van aanvullende stortingen om financieringstekorten te herstellen. Het schema voor de aanvullende stortingen is voor het laatst herzien na de laatste actuariële waarderungen van de fondsen per 1 januari 2012 en heeft geleid tot aanvullende stortingen in 2014 van circa € 25 miljoen (2013: € 30 miljoen).

De gesloten toegezegd-pensioenregelingen zijn vervangen door een toegezegde-bijdrageregeling, ondergebracht bij een externe verzekeraar. Na de sluiting van toekomstige opbouw in de toegezegd-pensioenregelingen in 2010, bestaat de mogelijkheid voor medewerkers, die hier voorheen in zaten, deel te nemen in deze toegezegde-bijdrageregelingen.

Daarnaast is er nog een aantal toegezegd-pensioenregelingen die worden verwerkt als toegezegde-bijdrageregeling omdat de externe partijen waar deze regelingen zijn ondergebracht niet in staat zijn de vereiste informatie beschikbaar te stellen. Het aantal deelnemers in deze regelingen is echter beperkt. Voor deze regelingen is de Groep gehouden de vooraf bepaalde premie af te dragen. De Groep kan geen aanspraak maken op een eventueel overschot en niet worden verplicht tot aanzuivering van een eventueel tekort, anders dan door toekomstige premieaanpassingen. De afdracht van de Groep in 2014 en 2013 was niet materieel.

België

In België draagt de Groep bij aan een relatief kleine toegezegd-pensioenregeling die is ondergebracht bij een externe verzekeraar. Verder heeft de Groep regelingen getroffen voor medewerkers om te kunnen participeren in een toegezegde-bijdrageregeling.

Duitsland

In Duitsland heeft de Groep één toegezegd-pensioenregeling die gefinancierd wordt door de werkgever. De Groep heeft twee regelingen gesloten voor nieuwe toetreders en sinds 2006 worden toekomstige pensioen-aanspraken opgebouwd in een toegezegde-bijdrageregeling waarin medewerkers de mogelijkheid hebben op individuele basis bij te dragen.

Ierland

In Ierland heeft de Groep een toegezegd-pensioenregeling die is ondergebracht in een ondernemingspensioenfonds. De bedrijfstakpensioenregeling is per 1 januari 2006 omgezet van een toegezegd-pensioenregeling naar een toegezegde-bijdrageregeling.

Mutaties in de toegezegd-pensioenregelingen tijdens het boekjaar zijn als volgt:

	Nederland	Verenigd Koninkrijk	België	Duitsland	Ierland	Totaal
Per 31 december 2014						
Balansverplichting voor pensioenrechten	48.646	3.486	1.404	61.001	43.349	157.886
Balansvordering voor pensioenrechten	-	17.786	-	-	-	17.786
	48.646	(14.300)	1.404	61.001	43.349	140.100
<i>Contante waarde van de verplichting</i>						
Per 1 januari 2014						
Servicekosten	376.020	773.365	2.571	69.987	90.540	1.312.483
Rentelasten	1.740	-	38	386	1.510	3.674
Herwaarderingen	13.360	36.082	72	2.241	3.558	55.313
Herwaarderingen	99.682	108.159	451	11.164	34.131	253.587
Werknemersbijdrage	233	-	8	-	544	785
Uitbetaalde pensioenen	(9.818)	(34.215)	-	(4.056)	(6.561)	(54.650)
Wijzigingen en planaanpassingen	(22)	-	-	-	(1.081)	(1.103)
Verkopen	-	-	(4)	-	-	(4)
Valutakoersverschillen	-	54.849	-	-	-	54.849
Per 31 december 2014	481.195	938.240	3.136	79.722	122.641	1.624.934
<i>Reële waarde van fondsbeleggingen</i>						
Per 1 januari 2014						
Rentebaten	334.294	769.366	1.579	19.240	73.914	1.198.393
Rentebaten	12.013	36.422	46	603	2.946	52.030
Herwaarderingen	86.963	101.899	56	493	4.477	193.888
Werkgeversbijdrage	9.884	25.820	53	2.548	4.387	42.692
Werknemersbijdrage	233	-	8	-	544	785
Uitbetaalde pensioenen	(9.818)	(34.215)	-	(4.056)	(6.561)	(54.650)
Administratiekosten	(1.023)	(1.853)	(6)	-	-	(2.882)
Verkopen	-	-	-	-	(415)	(415)
Wijzigingen en planaanpassingen	3	-	(4)	(107)	-	(108)
Valutakoersverschillen	-	55.101	-	-	-	55.101
Per 31 december 2014	432.549	952.540	1.732	18.721	79.292	1.484.834
Contante waarde van de verplichting	481.195	938.240	3.136	79.722	122.641	1.624.934
Reële waarde van fondsbeleggingen	<u>432.549</u>	<u>952.540</u>	<u>1.732</u>	<u>18.721</u>	<u>79.292</u>	<u>1.484.834</u>
Per 31 december 2014	48.646	(14.300)	1.404	61.001	43.349	140.100
Bedragen opgenomen in de winst- en verliesrekening						
Servicekosten	1.740	-	38	386	1.510	3.674
Netto rentelasten	1.347	(340)	26	1.638	612	(3.283)
Wijzigingen en planaanpassingen	(22)	-	-	-	(666)	(688)
Administratiekosten	<u>1.023</u>	<u>1.853</u>	<u>6</u>	<u>-</u>	<u>-</u>	<u>2.882</u>
	4.088	1.513	70	2.024	1.456	9.151
Bedragen opgenomen in overige niet-gerealiseerde resultaten						
Herwaarderingen						
- Rendement op fondsbeleggingen exclusief het bedrag in netto rentelasten	(86.963)	(101.899)	(56)	(493)	(4.477)	(193.888)
- Actuarieel resultaat door wijzigingen in demografische aannames	(3.820)	205	-	(1)	(1.477)	(5.093)
- Actuarieel resultaat door wijzigingen in financiële aannames	107.320	46.312	499	10.688	36.513	201.332
- Actuarieel resultaat door ervaringsresultaat	(3.818)	61.642	(48)	477	(905)	57.348
Valutakoersverschillen	-	(2)	-	-	-	(2)
	12.719	6.258	395	10.671	29.654	59.697

	Nederland	Verenigd Koninkrijk	België	Duitsland	Ierland	Totaal
Per 31 december 2013						
Balansverplichting voor pensioenrechten	41.726	11.527	992	50.747	16.626	121.618
Balansvordering voor pensioenrechten	-	7.528	-	-	-	7.528
	<u>41.726</u>	<u>3.999</u>	<u>992</u>	<u>50.747</u>	<u>16.626</u>	<u>114.090</u>
<i>Contante waarde van de verplichting</i>						
Per 1 januari 2013	1.038.703	788.698	2.411	68.783	98.799	1.997.394
Servicekosten	2.181	-	51	313	2.260	4.805
Rentelasten	12.952	32.273	56	2.481	3.881	51.643
Herwaarderingen	(40.165)	(8.659)	126	2.372	(1.448)	(47.774)
Werknemersbijdrage	215	-	127	-	596	938
Uitbetaalde pensioenen	(8.391)	(22.524)	(200)	(3.962)	(11.457)	(46.534)
Wijzigingen en planaanpassingen	(629.475)	-	-	-	(2.091)	(631.566)
Valutakoersverschillen	-	(16.423)	-	-	-	(16.423)
Per 31 december 2013	376.020	773.365	2.571	69.987	90.540	1.312.483
<i>Reële waarde van fondsbeleggingen</i>						
Per 1 januari 2013	957.554	717.884	1.430	20.221	76.667	1.773.756
Rentebaten	10.576	29.767	31	707	3.030	44.111
Herwaarderingen	(29.255)	29.748	414	95	86	1.088
Werkgeversbijdrage	8.830	30.446	(218)	2.179	4.992	46.229
Werknemersbijdrage	215	-	127	-	596	938
Uitbetaalde pensioenen	(8.391)	(22.524)	(200)	(3.962)	(11.457)	(46.534)
Administratiekosten	(990)	(2.002)	(5)	-	-	(2.997)
Wijzigingen en planaanpassingen	(604.245)	-	-	-	-	(604.245)
Valutakoersverschillen	-	(13.953)	-	-	-	(13.953)
Per 31 december 2013	334.294	769.366	1.579	19.240	73.914	1.198.393
Contante waarde van de verplichting	376.020	773.365	2.571	69.987	90.540	1.312.483
Reële waarde van fondsbeleggingen	<u>334.294</u>	<u>769.366</u>	<u>1.579</u>	<u>19.240</u>	<u>73.914</u>	<u>1.198.393</u>
Per 31 december 2013	41.726	3.999	992	50.747	16.626	114.090
Bedragen opgenomen in de winst- en verliesrekening						
Servicekosten	1.594	-	51	313	2.260	4.218
Netto rentelasten	2.376	2.506	25	1.774	851	7.532
Wijzigingen en planaanpassingen	(24.643)	-	-	-	(2.091)	(26.734)
Administratiekosten	<u>990</u>	<u>2.002</u>	<u>5</u>	<u>-</u>	<u>-</u>	<u>2.997</u>
	<u>(19.683)</u>	<u>4.508</u>	<u>81</u>	<u>2.087</u>	<u>1.020</u>	<u>(11.987)</u>
Bedragen opgenomen in overige niet-gerealiseerde resultaten						
Herwaarderingen						
- Rendement op fondsbeleggingen exclusief het bedrag in netto rentelasten	29.255	(29.748)	(414)	(95)	(86)	(1.088)
- Actuariel resultaat door wijzigingen in demografische aannames	3.572	(7.336)	-	-	-	(3.764)
- Actuariel resultaat door wijzigingen in financiële aannames	(44.186)	(1.453)	275	3.122	-	(42.242)
- Actuariel resultaat door ervaringsresultaat	449	130	(149)	(750)	(1.448)	(1.768)
Valutakoersverschillen	-	2.470	-	-	-	2.470
	<u>(10.910)</u>	<u>(35.937)</u>	<u>(288)</u>	<u>2.277</u>	<u>(1.534)</u>	<u>(46.392)</u>

De gemiddelde looptijd van de verplichtingen uit hoofde van toegezegd-pensioenregelingen per land is als volgt:

	Nederland	Verenigd Koninkrijk	België	Duitsland	Ierland
Gemiddelde looptijd (in jaren)	16	27	12	13	25

De belangrijke actuariële aannames per land zijn als volgt:

	Nederland	Verenigd Koninkrijk	België	Duitsland	Ierland
2014					
Disconteringsvoet	1,90%	3,70%	1,40%	2,10%	2,20%
Gemiddelde loontrend	0 - 1,90%	2,05 - 3,40%	1,90%	2,00%	2,25%
Indexatie	0 - 2,00%	2,05 - 3,10%	-	2,00%	0 - 1,75%
2013					
Disconteringsvoet	3,60%	4,60%	2,80%	3,30%	3,90%
Gemiddelde loontrend	0 - 2,00%	2,45 - 3,70%	2,00%	2,00%	2,50%
Indexatie	0 - 2,00%	2,20 - 3,35%	-	2,00%	0 - 2,00%

Aannames met betrekking tot toekomstige levensverwachting zijn gebaseerd op actuariële adviezen in overeenstemming met gepubliceerde statistieken en ervaringen in elk land.

De gevoeligheidsanalyse van de verplichtingen uit hoofde van de toegezegd-pensioenregelingen met betrekking tot wijzigingen in de voornaamste (gewogen) aannames is:

- Als de disconteringsvoet 0,5 procent hoger (lager) is, daalt de pensioenverplichting met circa €121 miljoen (stijgt met circa €147 miljoen).
- Als de verwachte salarisverhoging 0,5 procent hoger (lager) is, stijgt de pensioenverplichting met ongeveer €26 miljoen (daalt met circa €19 miljoen).
- Als de verwachte indexatie 0,5 procent hoger (lager) is, stijgt de pensioenverplichting met circa €71 miljoen (daalt met circa €56 miljoen).
- Als de levensverwachting stijgt (daalt) met 1 jaar, stijgt de pensioenverplichting met circa €56 miljoen (daalt met circa €49 miljoen).

De bovenstaande gevoeligheidsanalyses zijn gebaseerd op een wijziging in één aanname, terwijl alle andere aannames gelijk blijven. In de praktijk is dit niet waarschijnlijk en kunnen wijzigingen in een aantal aannames onderling verband met elkaar houden. Bij de berekening van de gevoeligheid van de verplichting uit hoofde van de toegezegd pensioenregeling op basis van de voornaamste actuariële aannames, is dezelfde methode (contante waarde van de verplichtingen uit hoofde van de toegezegd-pensioenregeling met de geprojecteerd-pensioenwaarderingmethode per het einde van de verslagperiode) toegepast als bij de berekening van de pensioenverplichting opgenomen in de balans.

Er heeft geen wijziging plaatsgevonden in de methodes en aannames die zijn toegepast bij het uitvoeren van de gevoeligheidsanalyses in eerdere jaren.

De opbouw van de fondsbeleggingen is als volgt:

	Nederland	Verenigd Koninkrijk	België	Duitsland	Ierland	Totaal
2014						
Aandelen (genoteerd)	-	314.555	-	-	47.799	362.354
Obligaties (genoteerd)	-	482.097	-	-	28.614	510.711
Onroerend goed (genoteerd)	-	32.007	-	-	2.513	34.520
Verzekerde contracten (niet genoteerd)	432.549	-	1.732	18.721	367	453.369
Liquide middelen	-	123.880	-	-	-	123.880
	432.549	952.539	1.732	18.721	79.293	1.484.834
2013						
Aandelen (genoteerd)	-	294.264	-	-	47.495	341.759
Obligaties (genoteerd)	-	434.390	-	-	21.428	455.818
Onroerend goed (genoteerd)	-	24.198	-	-	1.937	26.135
Verzekerde contracten (niet genoteerd)	331.458	-	1.579	19.240	631	352.908
Liquide middelen	2.836	16.514	-	-	2.423	21.773
	334.294	769.366	1.579	19.240	73.914	1.198.393

Onder fondsbeleggingen zijn geen aandelen van de Groep opgenomen. De Groep past IAS 19.104 toe voor de waardering van de fondsbeleggingen in Nederland in verband met verzekerde contracten.

Door de toegezegd-pensioenregelingen is de Groep blootgesteld aan een aantal risico's, waarvan de belangrijkste hierna zijn gespecificeerd:

Volatiliteit van de activa	De verplichtingen van de pensioenregeling worden berekend met een disconteringsvoet die gebaseerd is op bedrijfsobligatierentes; wanneer de fondsbeleggingen lager presteren dan deze rentes, ontstaat een tekort.
Wijzigingen in de obligatierentes	Wanneer bedrijfsobligatierentes dalen, stijgen de verplichtingen uit hoofde van de pensioenregeling, hoewel deze deels gecompenseerd worden door een toename van de waarde van obligaties.
Salarisverhoging	De verplichtingen uit hoofde van de pensioenregeling worden berekend op basis van de toekomstige salarissen van de deelnemers aan de regeling, hierdoor resulteren toekomstige salarisverhogingen in een verhoging van de verplichtingen.
Indexatie pensioenen	De meeste verplichtingen uit hoofde van de pensioenregeling worden berekend op basis van toekomstige pensioenverhogingen, hierdoor resulteren deze verhogingen in een verhoging van de verplichtingen.
Levensverwachting	De meeste verplichtingen uit hoofde van de pensioenregeling zijn bedoeld voor pensioenuitkeringen aan deelnemers zolang zij leven, hierdoor resulteert een verhoogde levensverwachting in een verhoging van de verplichtingen.

In gefinancierde regelingen, zorgt de Groep ervoor dat de beleggingen worden beheerd volgens een activa-passiva matching (asset-liability matching 'ALM') raamwerk dat ontwikkeld is om langetermijnbeleggingen te matchen met de verplichtingen uit hoofde van de pensioenregelingen. In dit 'ALM' raamwerk is de doelstelling van de Groep activa te matchen met pensioenverplichtingen door te beleggen in langlopende, vastrentende effecten met looptijden die overeenkomen met de vervaldatum waarop pensioenuitkeringen verschuldigd zijn in de juiste valuta. De Groep controleert of de looptijd en het geraamde rendement op beleggingen overeenkomen met de geraamde kasstromen die voortvloeien uit de pensioenverplichtingen. De Groep heeft het proces dat gebruikt werd voor risicobeheer niet gewijzigd ten opzichte van voorgaande rapportageperioden. Beleggingen zijn zodanig gediversifieerd, dat een enkele niet-succesvolle belegging geen substantiële impact heeft op de totale activa.

Naar verwachting is de werkgeversbijdrage aan pensioenregelingen voor het jaar dat sluit op 31 december 2015 ongeveer gelijk aan 2014.

21. Voorzieningen

	Garantie	Reorganisatie	Huur garanties	Deelnemingen en joint ventures	Overige voorzieningen	Totaal
Per 1 januari 2014	69.689	28.040	8.812	72.432	24.553	203.526
Verantwoord in de winst- en verliesrekening:						
- Nieuwe voorzieningen	19.616	62.158	-	8.235	5.528	95.537
- Vrijval van niet-gebruikte voorzieningen	(6.968)	(1.980)	-	-	(598)	(9.546)
Besteed gedurende het jaar	(13.699)	(31.342)	(3.547)	-	(7.237)	(55.825)
Verkopen	-	-	-	(40.873)	-	(40.873)
Herrubriceringen	-	-	-	(4.519)	-	(4.519)
Overige mutaties	(1.555)	-	-	-	(11)	(1.566)
Valutakoersverschillen	-	-	-	-	16	16
Per 31 december 2014	67.083	56.876	5.265	35.275	22.251	186.750

De voorzieningen zijn als volgt opgenomen in de balans:

	2014	2013
Langlopend	114.638	103.087
Kortlopend	72.112	100.439
	<u>186.750</u>	<u>203.526</u>

De voorziening voor garantieverplichtingen is de beste inschatting van de kosten die nodig zijn om klachten en tekortkomingen af te wikkelen, die ontstaan na oplevering van de projecten binnen de garantieperiode. De omvang van de voorziening wordt periodiek getoetst. De Groep betreft in zijn inschatting de risico's en onzekerheden die verbonden zijn aan de onderliggende gebeurtenissen. Ongeveer 31 procent van de voorziening heeft een kortlopend karakter (2013: ongeveer 38 procent).

De voorziening voor reorganisaties is de beste inschatting van de kosten die verband houden met in gang gezette reorganisaties. Ongeveer 82 procent van de voorziening heeft een kortlopend karakter (2013: ongeveer 93 procent). De personeelsgerelateerde kosten van de reorganisatie zijn verantwoord onder 'personeelskosten'. Overige directe kosten die toerekenbaar zijn aan de reorganisatie, inclusief de beëindiging van huurovereenkomsten, zijn verantwoord onder 'overige bedrijfskosten'. De nieuw gevormde voorzieningen in 2014 hebben met name betrekking op het Back in shape-programma en andere reorganisaties die voornamelijk in Nederland in gang gezet zijn.

De voorziening voor huurgaranties betreft verplichtingen in verband met aan derden afgegeven huurgaranties (met name in Duitsland). In de voorziening is rekening gehouden met de verwachte opbrengsten uit onderverhuur. De huurgaranties in Duitsland betreffen twee objecten en hebben een overwegend langlopend karakter.

De voorziening voor deelnemingen en joint ventures is het gevolg van het bestaan van een in rechte afdwingbare of feitelijke verplichting verband houdend met gestructureerde entiteiten voor vastgoedontwikkelingsprojecten (deelnemingen en joint ventures) en de ontwikkeling van de afdekkingsreserves in pps-joint ventures. De voorziening heeft voor een bedrag van € 1 miljoen (2013: € 1 miljoen) betrekking op deelnemingen en voor een bedrag van € 34 miljoen (2013: € 71 miljoen) op joint ventures.

De overige voorzieningen hebben voor een bedrag van € 9 miljoen (2013: € 9 miljoen) betrekking op de, in het kader van de verkoop van het belang van de Groep in Van Oord in 2011, afgegeven dividendgarantie. Voorts zijn in de overige voorzieningen bedragen opgenomen voor de afwikkeling van oude projectontwikkelingsactiviteiten, claims en juridische verplichtingen in Duitsland en doorlopende huurverplichtingen ten aanzien van (tijdelijk) ongebruikte panden. Ongeveer 15 procent van de voorzieningen heeft een kortlopend karakter (2013: ongeveer 13 procent).

Het langlopende deel van de voorzieningen is contant gemaakt tegen een rentevoet van circa 3 procent (2013: circa 3 procent).

22. Latente belastingvorderingen en -verplichtingen

	2014	2013
Latente belastingvorderingen:		
- Looptijd langer dan 1 jaar	235.946	195.495
- Looptijd korter dan 1 jaar	<u>6.546</u>	<u>4.773</u>
	242.492	200.268
Latente belastingverplichtingen:		
- Looptijd langer dan 1 jaar	19.806	19.134
- Looptijd korter dan 1 jaar	<u>6.100</u>	<u>3.502</u>
	25.906	22.636
Saldo latente belastingverplichtingen en -vorderingen	<u>(216.586)</u>	<u>(177.632)</u>

Het brutoverloop in het saldo van latente belastingvorderingen en -verplichtingen is als volgt:

	2014	2013
Per 1 januari	(177.632)	(195.100)
Verantwoord in de winst- en verliesrekening	(27.062)	(5.173)
Verantwoord in overige niet-gerealiseerde resultaten	(13.242)	17.702
Tariefswijzigingen winstbelastingen	30	2.298
Herrubricering naar activa aangehouden voor verkoop	1.190	2.035
Valutakoersverschillen	<u>130</u>	<u>606</u>
Per 31 december	<u>(216.586)</u>	<u>(177.632)</u>

Het verloop van de latente belastingen, zonder saldering van latente belastingvorderingen en -verplichtingen binnen hetzelfde belastinggebied, is als volgt:

	Voorzieningen	Voorwaartse verlies- compensatie	Reële waarde resultaten	Balans- verplichting voor pensioen- rechten	Overige	Totaal
Latente belastingvorderingen						
Per 1 januari 2013	2.490	198.022	22.805	42.253	9.266	274.836
Verantwoord in de winst- en verliesrekening	(62)	9.335	-	(11.795)	2.542	20
Verantwoord in overige niet-gerealiseerde resultaten	-	-	(8.178)	(8.660)	-	(16.838)
Tariefswijzigingen winstbelastingen	(287)	-	-	(3.047)	(373)	(3.707)
Herrubricering naar activa aangehouden voor verkoop	-	-	(2.035)	-	-	(2.035)
Overige herrubriceringen	-	(34.891)	-	-	34.891	-
Valutakoersverschillen	<u>(64)</u>	<u>-</u>	<u>(144)</u>	<u>(567)</u>	<u>(70)</u>	<u>(845)</u>
Per 31 december 2013	<u>2.077</u>	<u>172.466</u>	<u>12.448</u>	<u>18.184</u>	<u>46.256</u>	<u>251.431</u>
Verantwoord in de winst- en verliesrekening	111	37.303	78	(3.447)	(23.876)	10.169
Verantwoord in overige niet-gerealiseerde resultaten	-	-	2.023	10.356	-	12.379
Tariefswijzigingen winstbelastingen	-	-	-	(30)	-	(30)
Herrubricering naar activa aangehouden voor verkoop	-	-	(1.190)	-	-	(1.190)
Overige herrubriceringen	-	(4.000)	-	-	4.000	-
Valutakoersverschillen	<u>124</u>	<u>-</u>	<u>196</u>	<u>105</u>	<u>178</u>	<u>603</u>
Per 31 december 2014	<u>2.312</u>	<u>205.769</u>	<u>13.555</u>	<u>25.168</u>	<u>26.558</u>	<u>273.362</u>

	Onderhanden projecten in opdracht van derden	Afschrij- vingen	Reële waarde resultaten	Balans vordering voor pensioen- rechten	Overige	Totaal
Latente belastingverplichtingen						
Per 1 januari 2013	51.406	5.040	316	673	22.301	79.736
Verantwoord in de winst- en verliesrekening	(1.573)	(1.362)	14	503	(2.735)	(5.153)
Verantwoord in overige niet- gerealiseerde resultaten	-	-	449	415	-	864
Tariefswijzigingen winstbelastingen	-	(1.324)	-	(85)	-	(1.409)
Herrubriceringen	(11.031)	11.031	-	-	-	-
Valutakoersverschillen	-	(238)	-	(1)	-	(239)
Per 31 december 2013	<u>38.802</u>	<u>13.147</u>	<u>779</u>	<u>1.505</u>	<u>19.566</u>	<u>73.799</u>
Verantwoord in de winst- en verliesrekening	(18.190)	525	-	2.676	(1.904)	(16.893)
Verantwoord in overige niet- gerealiseerde resultaten	-	-	(83)	(780)	-	(863)
Valutakoersverschillen	-	577	1	155	-	733
Per 31 december 2014	<u>20.612</u>	<u>14.249</u>	<u>697</u>	<u>3.556</u>	<u>17.662</u>	<u>56.776</u>

Latente belastingvorderingen in een land worden verantwoord voor zover het waarschijnlijk is dat de Groep in de toekomst beschikt over voldoende belastbare winst in dat land om de tijdelijke verschillen en beschikbare compensabele verliezen te benutten.

Ultimo 2014 heeft de fiscale eenheid Koninklijke BAM Groep in Nederland een totaal fiscaal compensabel verlies van circa € 895 miljoen (2013: circa € 760 miljoen). Deze fiscaal compensabele verliezen hebben betrekking op de jaren 2009 tot en met 2014 en bevatten een bedrag van € 395 miljoen (2013: € 395 miljoen), dat voortkomt uit de liquidatie van de oude vastgoedontwikkelingsactiviteiten in Duitsland. De toename van de fiscaal compensabele verliezen in 2014 is met name veroorzaakt door de bijzondere waardeverminderingen op vastgoed en de reorganisatiekosten die voortkomen uit het Back in shape-programma. De wettelijke termijn waarbinnen deze verliezen kunnen worden verrekend met toekomstige winsten, is negen jaar. Op grond van inschattingen van de omvang en het moment van de toekomstige belastbare winsten binnen de fiscale eenheid Koninklijke BAM Groep in Nederland de aankomende negen jaar, daarbij rekening houdend met mogelijkheden tot fiscale planning, is van deze verliezen een bedrag van circa € 765 miljoen (2013: € 630 miljoen) gewaardeerd. De inschatting van toekomstige belastbare winsten in Nederland is gebaseerd op financiële budgetten die door het management zijn goedgekeurd, geëxtrapoleerd met gebruik van geschatte omzetgroei cijfers en brutowinstmarges die gebaseerd zijn op externe marktinformatie en benchmarkgegevens, rekening houdend met historische prestaties. De geschatte omzetgroei cijfers en brutowinstmarges zijn in lijn met de midden- en langetermijnverwachtingen van de Groep, waarbij ten aanzien van de verwachte kostenbesparingseffecten van het Back in shape-programma uitgegaan is van een conservatief scenario.

Voor de vennootschappen in Duitsland is naar verwachting ongeveer € 635 miljoen (2013: € 600 miljoen) aan fiscaal compensabele verliezen beschikbaar, die zijn te verrekenen met toekomstige belastbare winsten in Duitsland. Op grond van een inschatting van de omvang en het moment van de toekomstige belastbare winsten per vennootschap en per fiscale eenheid is van deze verliezen een bedrag van circa € 44 miljoen (2013: € 42 miljoen) gewaardeerd. De wettelijke termijn waarbinnen deze verliezen kunnen worden verrekend met toekomstige winsten is onbeperkt. De inschatting van toekomstige belastbare winsten in Duitsland is gebaseerd op financiële budgetten die door het management zijn goedgekeurd, geëxtrapoleerd met gebruik van geschatte omzetgroei cijfers en brutowinstmarges die in lijn zijn met de midden- en langetermijnverwachtingen van de Groep, rekening houdend met historische prestaties.

23. Handels- en overige schulden

	Toelichting	2014	2013
Handelsschulden		816.490	880.845
Aan opdrachtgevers verschuldigde bedragen	6	720.845	697.583
Schulden aan verbonden partijen	36	46.387	59.355
Premies sociale verzekeringen en overige belastingen		147.617	121.932
Pensioenpremies		10.672	13.056
Kosten afgesloten projecten		146.434	143.235
Kosten lopende projecten		540.412	518.333
Overige financiële schulden		4.147	4.741
Overige schulden		164.257	164.862
Overlopende passiva		256.145	285.972
		<u>2.853.406</u>	<u>2.889.914</u>

24. Personeelskosten

	Toelichting	2014	2013
Lonen en salarissen		1.174.242	1.134.422
Sociale lasten		219.779	199.230
Pensioenkosten - toegezegde-bijdrageregeling		85.374	90.353
Pensioenkosten - toegezegd-pensioenregeling	20	9.151	(11.987)
Overige kosten personeelsvoorzieningen		2.015	(2.612)
		<u>1.490.561</u>	<u>1.409.406</u>

De brutolonen en salarissen hebben voor een bedrag van € 50,4 miljoen (2013: € 21,6 miljoen) betrekking op reorganisatiekosten en overige ontslagvergoedingen.

Ultimo 2014 telde de Groep 23.137 fte's (2013: 23.329 fte's). Het gemiddelde aantal fte's bedroeg 23.325 (2013: 23.502 fte).

25. Bijzondere waardeverminderingen

	2014	2013
Materiële vaste activa	1.200	500
Immateriële vaste activa	511	-
Overige financiële vaste activa	11.446	5.622
Voorraden	<u>54.461</u>	<u>35.904</u>
Bijzondere waardeverminderingen	67.618	42.026
Aandeel in bijzondere waardeverminderingen in deelnemingen en joint ventures	<u>48.240</u>	<u>(12.026)</u>
	<u>115.858</u>	<u>30.000</u>

De bijzondere waardeverminderingen op voorraden in 2014 hebben geheel betrekking op grond en bouwrechten. In 2013 had € 8 miljoen betrekking op grond en bouwrechten en € 28 miljoen op vastgoedontwikkeling. Het aandeel in bijzondere waardeverminderingen in deelnemingen en joint ventures heeft betrekking op vastgoedontwikkeling en pps-concessies.

26. Bijzondere posten

Posten die belangrijk zijn vanwege hun omvang of aard, of die als eenmalig worden beschouwd, worden als bijzonder aangemerkt en verantwoord in de posten in de winst- en verliesrekening waarop ze betrekking hebben.

Hieronder volgt een overzicht van de bedragen in de jaarrekening die als bijzondere post worden aangemerkt:

	Toelichting	2014	2013
Bijzondere waardeverminderingen	25	115.858	30.000
Reorganisatiekosten	21	60.178	25.461
Eenmalige pensioenbaten	20	-	(24.643)
Overige bijzondere kosten		<u>8.614</u>	<u>-</u>
		<u>184.650</u>	<u>30.818</u>

De overige bijzondere kosten bestaan voor € 9 miljoen uit consultancykosten en houden rechtstreeks verband met het Back in shape-programma en zijn in de winst- en verliesrekening verantwoord onder 'overige bedrijfskosten'.

27. Accountantskosten

De totale accountantskosten inzake de controle van de geconsolideerde jaarrekening 2014 bedragen € 4,3 miljoen (2013: € 4,6 miljoen).

Hieronder volgt een specificatie van de kosten die in rekening zijn gebracht uit hoofde van diensverlening aan de Groep door de onafhankelijke accountant van de Groep, PricewaterhouseCoopers Accountants N.V., en bij haar aangesloten netwerkfirma's en/of verbonden ondernemingen:

	2014			2013		
	Aangesloten netwerk- firma's / verbonden onder- nemingen			Aangesloten netwerk- firma's / verbonden onder- nemingen		
	PwC Accountants N.V.		Totaal	PwC Accountants N.V.		Totaal
Controle van de jaarrekening	2.835	727	3.562	2.835	969	3.804
Overige controlediensten	377	432	809	248	352	600
Fiscale advisering	93	69	162	27	69	96
Andere niet-controlediensten	92	329	<u>421</u>	550	188	<u>738</u>
			<u>4.954</u>			<u>5.238</u>

28. Financieringsbaten en -lasten

	2014	2013
Financieringsbaten		
- Rentebaten - banktegoeden	3.178	1.943
- Rentebaten - overige financiële vaste activa	2.475	2.072
- Rentebaten - pps-vorderingen	30.231	32.255
- Overige financieringsbaten	<u>10.085</u>	<u>8.985</u>
	45.969	45.255
Financieringslasten		
- Achtergestelde lening	7.574	8.608
- Bank fees - achtergestelde lening	500	500
- Gecommitteerde gesyndiceerde kredietfaciliteit	3.718	2.172
- Bank fees - gecommitteerde gesyndiceerde kredietfaciliteit	3.747	4.084
- Non-recourse pps-leningen	18.778	23.436
- Non-recourse vastgoedfinanciering	5.789	7.477
- Overige non-recourse leningen	181	64
- Financieringslasten - bankkredieten	1.026	678
- Financiële-leaseovereenkomsten	1.329	1.739
- Recourse vastgoedfinanciering	2.031	1.148
- Recourse pps-leningen	2.726	1.426
- Overige recourse leningen	899	4.309
- Financieringslasten – overige verplichtingen	1.046	794
- Reële waarderresultaten - valutatermijncontracten	<u>497</u>	<u>179</u>
	49.841	56.614
Af: geactiveerde rente op projecten in opdracht van derden	<u>(15.941)</u>	<u>(14.714)</u>
	33.900	41.900
Saldo financieringsbaten en -lasten	<u>12.069</u>	<u>3.355</u>

In de financieringslasten is een bedrag opgenomen van € 10 miljoen (2013: € 12 miljoen) dat werd gereclassificeerd vanuit het eigen vermogen naar de winst- en verliesrekening. Een overzicht van de geldende gewogen gemiddelde rentepercentages is opgenomen in toelichting 18 in de geconsolideerde jaarrekening.

29. Winstbelastingen

	2014	2013
Acute belastingen	11.563	10.951
Latente belastingen	<u>(27.062)</u>	<u>(5.173)</u>
	<u>(15.499)</u>	<u>5.778</u>

De verantwoorde vennootschapsbelasting wijkt af van het bedrag dat in theorie verschuldigd zou zijn bij hantering van het gewogen gemiddelde belastingtarief dat van toepassing is op de resultaten van de geconsolideerde vennootschappen. De afwijking is als volgt toe te lichten:

	2014	2013
Resultaat vóór belastingen	(122.440)	44.382
Belasting berekend tegen het Nederlands belastingtarief	(30.611)	11.098
Belastingeffecten als gevolg van:		
- Belastingtarieven in andere landen	3.428	2.313
- Vrijgestelde opbrengsten en niet eerder gewaardeerde verliezen	(2.426)	(22.337)
- Tariefswijzigingen op latente belastingen	30	(221)
- Definitieve aanslagen en niet eerder erkende tijdelijke verschillen	4.595	(362)
- Niet (langer) gewaardeerde compensabele verliezen	16.271	22.739
- Nettoresultaten van investeringen in deelnemingen en joint ventures en overige deelnemingen	(6.979)	(5.003)
- Overige, inclusief niet-afrekbare kosten	193	(2.449)
Belastinglast/(-bate)	(15.499)	5.778
Effectief belastingtarief	12,7%	13,0%

Het gewogen gemiddelde tarief voor de vennootschapsbelasting was 22,2 procent (2032: 30,2 procent). De verandering is toe te schrijven aan een andere spreiding van de resultaten over de landen.

In 2014 is de belastingdruk met name beïnvloed door niet (langer) gewaardeerde compensabele verliezen, alsmede door vrijgestelde resultaten van deelnemingen.

In 2013 is de belastingdruk met name beïnvloed door niet eerder gewaardeerde, dan wel niet (langer) gewaardeerde compensabele verliezen, alsmede door vrijgestelde resultaten van deelnemingen.

Per 1 april 2014 is het belangrijkste tarief voor de vennootschapsbelasting in het Verenigd Koninkrijk verlaagd van 23 procent naar 21 procent. Per 1 april 2015 vindt een verdere verlaging naar 20 procent plaats.

30. Winst per aandeel

	2014	2013
Gewogen gemiddeld uitstaand aantal gewone aandelen (<i>x 1.000</i>)	270.395	245.952
Nettoresultaat toerekenbaar aan aandeelhouders	(108.172)	46.157
Gewone winst per aandeel (<i>in €</i>)	(0,40)	0,19
Nettoresultaat uit voortgezette activiteiten toerekenbaar aan aandeelhouders	(108.172)	37.631
Gewone winst per aandeel uit voortgezette activiteiten (<i>in €</i>)	(0,40)	0,15
Nettoresultaat uit beëindigde activiteiten toerekenbaar aan aandeelhouders	-	8.526
Gewone winst per aandeel uit beëindigde activiteiten (<i>in €</i>)	-	0,04

Rekening houdend met verwateringseffecten is de winst per aandeel als volgt:

	2014	2013
Gewogen gemiddeld uitstaand aantal gewone aandelen (<i>x 1.000</i>)	270.395	245.952
Nettoresultaat toerekenbaar aan aandeelhouders	(108.172)	46.157
Winst per aandeel inclusief verwateringseffecten (<i>in €</i>)	(0,40)	0,19
Nettoresultaat uit voortgezette bedrijfsactiviteiten toerekenbaar aan aandeelhouders (<i>verwaterd</i>)	(108.172)	37.631
Winst uit voortgezette bedrijfsactiviteiten per aandeel inclusief verwateringseffecten (<i>in €</i>)	(0,40)	0,15
Nettoresultaat uit beëindigde bedrijfsactiviteiten toerekenbaar aan aandeelhouders (<i>verwaterd</i>)	-	8.526
Winst uit beëindigde bedrijfsactiviteiten per aandeel inclusief verwateringseffecten (<i>in €</i>)	-	0,04

31. Dividend per aandeel

In 2014 is aan de houders van gewone aandelen dividend uitgekeerd ter waarde van € 13,5 miljoen, € 7,4 miljoen in contanten (€ 0,05 per aandeel) en € 6,1 miljoen in aandelen (€ 0,05 per aandeel). In 2013 is aan de houders van gewone aandelen dividend uitgekeerd ter waarde van € 24,2 miljoen, € 9,8 miljoen in contanten (€ 0,10 per aandeel) en € 14,3 miljoen in aandelen (€ 0,10 per aandeel).

In overeenstemming met het dividendbeleid van de Groep zal de vennootschap over het boekjaar 2014 geen dividend uitkeren als gevolg van het negatieve nettoresultaat.

32. Niet in de balans opgenomen rechten en verplichtingen

32.1 Juridische procedures

In het kader van de normale bedrijfsvoering is de Groep verwikkeld in juridische procedures die overwegend verband houden met geschillen ten aanzien van (opgeleverde) projecten. Nadelige uitspraken in of afwikkelingen van lopende, dreigende, of bij de Groep nog onbekende juridische procedures, kunnen een materiële impact hebben op de financiële positie, het operationeel resultaat of de kasstromen van de Groep. De Groep kan onderhandelingen ingaan over de afwikkeling van deze en andere juridische procedures en kan voorstellen tot schikking accepteren, wanneer de Groep van mening is dat de afwikkeling in het beste belang is van de aandeelhouders van de vennootschap. In overeenstemming met de huidige grondslagen heeft de Groep deze juridische procedures, in voorkomend geval, gewaardeerd en op haar balans verantwoord.

32.2 Garanties

In het kader van de reguliere bedrijfsvoering worden garanties afgegeven aan (potentiële) opdrachtgevers en contractspartijen. Deze voorwaardelijke verplichtingen zijn niet in de balans opgenomen. De Groep verwacht niet dat hieruit risico's van materieel belang zullen voortvloeien.

De afgegeven garanties zijn door de Groep zelf (concerngaranties) of door banken en borgmaatschappijen (bankgaranties, borgtochten en surety bonds) gesteld. Deze garanties kunnen met of zonder tussenkomst van een onafhankelijke derde worden opgevraagd in geval van niet-nakoming.

De afgegeven concerngaranties bedragen in totaal € 176 miljoen (2013: € 235 miljoen). De door banken en borgmaatschappijen gestelde garanties bedragen € 1.760 miljoen (2013: € 1.597 miljoen). De totale omvang van de garantie-faciliteiten bedragen € 2,5 miljard (2013: € 2,5 miljard).

33. Contractuele verbintenissen

33.1 Verplichtingen uit hoofde van investeringen en aankopen

De Groep kent per balansdatum de volgende aangegane verplichtingen inzake investeringen in materiële vaste activa en voorwaardelijke contractuele verplichtingen om gronden te verwerven ten behoeve van projectontwikkelingsactiviteiten:

	2014	2013
Materiële vaste activa	970	15.583
Grondposities	<u>166.384</u>	<u>190.411</u>
	<u>167.354</u>	<u>205.994</u>

Het voorwaardelijke karakter van de contractuele verplichtingen om gronden te verwerven hangt onder meer samen met het aanpassen van bestemmingsplannen, het verkrijgen van bouwvergunningen en de feitelijke realisatie van vastgoedontwikkelingsprojecten.

Daarnaast heeft de Groep voor circa € 27 miljoen verplichtingen (2013: € 94 miljoen) in het kader van nog te storten eigen vermogen in pps-projecten.

33.2 Leaseverplichtingen

Uit hoofde van niet-opzegbare operationele-leaseovereenkomsten huurt de Groep van derden bedrijfsgebouwen, materieel en bedrijfsauto's. Deze lease-overeenkomsten kennen verschillende looptijden, doorberekeningsclausules en verlengingsbepalingen. In 2014 bedragen de kosten van operationele-leaseovereenkomsten € 64 miljoen (2013: € 55 miljoen).

De totale toekomstige minimale leasebetalingen zijn als volgt:

	2014	2013
Korter dan 1 jaar	59.182	59.650
Langer dan 1 jaar en korter dan of gelijk aan 5 jaar	112.827	130.543
Langer dan 5 jaar	<u>21.927</u>	<u>26.666</u>
	<u>193.936</u>	<u>216.859</u>

Uit hoofde van niet-opzegbare operationele-leaseovereenkomsten verhuurt de Groep bedrijfsgebouwen en materieel aan derden. Deze lease-overeenkomsten kennen verschillende looptijden, doorberekeningsclausules en verlengingsbepalingen. De boekwaarde van de betreffende activa bedraagt ultimo 2014 circa € 22 miljoen (2013: € 39 miljoen). De leaseopbrengsten, inclusief ontvangen leasebonussen, zijn als opbrengsten in de winst- en verliesrekening verwerkt. In 2014 bedragen de opbrengsten uit operationele-leaseovereenkomsten € 1,8 miljoen (2013: € 1,8 miljoen).

De totale toekomstige minimale leaseontvangsten zijn als volgt:

	2014	2013
Korter dan 1 jaar	1.143	1.745
Langer dan 1 jaar en korter dan of gelijk aan 5 jaar	6.205	10.085
Langer dan 5 jaar	<u>5.182</u>	<u>13.974</u>
	<u>12.530</u>	<u>25.804</u>

34. Bedrijfsfusies en overnames

In zowel 2014 als in 2013 hebben zich geen materiële bedrijfsfusies en overnames voorgedaan.

35. Activa aangehouden voor verkoop en beëindigde activiteiten

	2014	2013
Pps-vorderingen	117.401	117.073
Deelnemingen en joint ventures	-	5.827
Latente belastingvorderingen	1.190	2.035
Handels- en overige vorderingen	2.730	5.807
Liquide middelen	<u>5.722</u>	<u>9.995</u>
Activa aangehouden voor verkoop	<u>127.043</u>	<u>140.737</u>
Langlopende leningen	106.859	107.141
Derivaten	4.761	8.141
Kortlopende leningen	15.325	2.977
Handels- en overige schulden	<u>1.821</u>	<u>1.879</u>
Verplichtingen aangehouden voor verkoop	<u>128.766</u>	<u>120.138</u>

In 2014 hadden de activa en verplichtingen aangehouden voor verkoop betrekking op de geplande verkoop van één pps-project (2013: vier) aan de joint venture BAM PPP/PGGM.

In 2014 heeft de Groep zeven operationele projecten (in 2013 drie projecten), waarvan drie joint ventures, verkocht aan de joint venture BAM PPP/PGGM en realiseerde daarmee, na aftrek van kosten, een nettoresultaat van € 24,5 miljoen. De Groep behoudt 20 procent van haar aandeel in deze projecten. De groep verkocht in 2013 drie pps-projecten aan de joint venture BAM PPP/PGGM en realiseerde daarmee na aftrek van kosten een nettoresultaat van € 8,8 miljoen.

In 2013 bestaat het nettoresultaat uit beëindigde activiteiten uit de vrijval van de reserveringen voor de kosten van de beëindiging van de, bij de verkoop van Tebodin in 2012, achtergebleven activiteiten en voor mogelijke belastingclaims bij de verkoop van Flatiron in 2007.

36. Verbonden partijen

De Groep onderscheidt de navolgende verbonden partijen: dochterondernemingen, deelnemingen, joint ventures, bij de uitvoering van de toegezegd-pensioenregelingen betrokken derden, en het key management. Transacties met verbonden partijen worden gerealiseerd op marktconforme basis, tegen voorwaarden die vergelijkbaar zijn voor transacties met derden.

De volgende transacties werden uitgevoerd met verbonden partijen:

36.1 Verkoop en aankoop van goederen en diensten

Een belangrijk deel van de bedrijfsactiviteiten van de Groep wordt uitgevoerd in joint arrangements (joint ventures en joint operations). Belangrijke transacties in dit kader zijn het inbrengen van grondposities en/of de financiering ervan alsmede het uitvoeren van projecten in opdracht van derden.

De Groep verrichtte transacties met deelnemingen en joint ventures uit hoofde van de verkoop van goederen en diensten voor € 99,9 miljoen (2013: € 74,2 miljoen) en transacties uit hoofde van de aankoop van goederen en diensten voor een bedrag van € 7,8 miljoen (2013: € 7,2 miljoen).

Ultimo 2014 bedragen de openstaande vorderingen die voortvloeien uit voornoemde transacties met deelnemingen en joint ventures € 9,3 miljoen (2013: € 18,2 miljoen) en de daaruit voortvloeiende verplichtingen € 46,4 miljoen (2013: € 59,4 miljoen).

36.2 Leningen aan verbonden partijen

Ultimo 2014 heeft de Groep leningen verstrekt aan deelnemingen en joint ventures voor een bedrag van € 72 miljoen (2013: € 110 miljoen). De rente op deze leningen is marktconform.

36.3 Beloningen key management

Het key management omvat de leden van de raad van bestuur en de raad van commissarissen.

Raad van bestuur

De vergoeding die betaald wordt of verschuldigd is aan de raad van bestuur voor verleende diensten wordt hierna gespecificeerd:

	2014						Totaal
	Bruto-salaris	Variabele beloning	Pensioen-lasten	Kosten phantom shares	Overige vergoedingen	Crisis-heffing	
R.P van Wingerden ¹	508	-	64	-	8	54	634
T. Menssen	470	-	30	-	8	48	556
E.J. Bax ²	313	-	52	-	5	34	404
M.J. Rogers ^{3,4,5}	532	-	106	-	24	-	662
N.J. de Vries ⁷	620	-	133	-	8	73	834
							<u>3.090</u>

	2013						Totaal
	Bruto-salaris	Variabele beloning	Pensioen-lasten	Kosten phantom shares	Overige vergoedingen	Crisis-heffing	
R.P van Wingerden ¹	470	-	59	41	8	61	639
T. Menssen	470	-	30	-	8	51	559
M.J. Rogers ^{3,4,5}	509	-	102	47	24	-	682
J. Ruis ⁶	153	-	55	14	3	12	237
N.J. de Vries ⁷	620	-	133	55	8	90	906
							<u>3.023</u>

¹ Benoemd als voorzitter raad van bestuur met ingang van 1 oktober 2014.

² Benoemd als lid raad van bestuur met ingang van 1 mei 2014.

³ M.J. Rogers heeft zijn verantwoordelijkheden als lid raad van bestuur opgegeven met ingang van 1 oktober 2014.

⁴ Naast de beloning als vermeld in bovenstaande tabel, heeft de vennootschap in 2014 een voorziening opgenomen voor het bruto salaris en andere emolumenten voor de periode 1 januari 2015 tot en met 28 februari 2015 ten bedrage van £251 duizend en een ontslagvergoeding van £428 duizend, wat overeenkomt met één jaar basissalaris. Phantom shares voor de heer Rogers vervallen voor een bedrag van € 78 duizend.

⁵ Bruto (jaar)salaris voor 2014 op basis van £428 duizend (2013: £428 duizend). De gehanteerde valutakoers van de euro (€) ten opzichte van pond sterling (£) is 1,24 (2013: 1,19).

⁶ J. Ruis is met ingang van 24 april 2013 teruggetreden als lid raad van bestuur.

⁷ N.J. De Vries is met ingang van 1 oktober 2014 teruggetreden als lid raad van bestuur.

Naast de beloning als vermeld in bovenstaande tabel, heeft de vennootschap in 2014 een voorziening opgenomen voor het jaarsalaris en andere emolumenten voor de periode 1 januari 2015 tot en met 31 maart 2015 ten bedrage van € 227 duizend. Phantom shares voor de heer De Vries zijn vervallen voor een bedrag van € 13 duizend.

De jaarlijkse variabele beloning is gerelateerd aan financiële en niet-financiële doelstellingen met een maximale beloning van respectievelijk 40 en 20 procent. De variabele beloning hangt af van de realisatie van vooraf vastgestelde meetbare doelstellingen die afgeleid zijn van de strategie van de Groep. Net als in 2013 is ook in 2014 geen variabele beloning toegekend aan de leden van de raad van bestuur.

De pensioenlasten hebben betrekking op de in de winst- en verliesrekening verantwoorde bruto pensioenlasten inzake de toegezegd-pensioenregelingen en zijn bepaald op basis van de daadwerkelijke individuele pensioentoezeggingen. Rente en beleggingsresultaten uit depots worden niet op individuele basis toegerekend. Enkele onderdelen van de pensioentoezeggingen zijn voorwaardelijk en komen alleen tot uitkering indien het dienstverband tot de pensioengerechtigde leeftijd wordt voortgezet.

De overige vergoedingen hebben met name betrekking op de jaarlijkse vaste onkostenvergoeding en verzekeringspremie.

De kosten inzake phantom shares hebben betrekking op het langetermijnbeloningsplan ('LTB') en bestaan uit een beloning in de vorm van voorwaardelijk toegekende phantom shares.

Het volgende aantal phantom shares is voorwaardelijk toegekend aan de leden van de raad van bestuur:

Aantal voorwaardelijk toegekende phantom shares

	Per 1 januari 2014	Toegekend ¹	Stock- dividend ²	Onvoor- waardelijk toegekend ³	Vervallen ⁴	Per 31 december 2014
R.P. Van Wingerden	202.407	60.072	2.851	(46.969)	-	218.361
T. Menssen	69.272	60.072	987	-	-	130.331
E.J. Bax	-	60.072	-	-	(6.008)	54.064
	<u>271.679</u>	<u>180.216</u>	<u>3.838</u>	<u>(46.969)</u>	<u>(6.008)</u>	<u>402.756</u>

¹ Het LTB 2014 is toegekend op 1 mei 2014.

² Toename in verband met geherinveesterd stock-dividend in 2014.

³ De datum van onvoorwaardelijke toekenning van het LTB 2011 was 2 mei 2014.

⁴ Aantal vervallen phantom shares als gevolg van pro-rata toekenning op grond van het LTB beleid.

Het aantal voorwaardelijk toegekende phantom shares is berekend door 50 procent van het vaste salaris van het betreffende lid van de raad van bestuur op de datum van toekenning te delen door de gemiddelde slotkoers van het aandeel over de aan de datum van toekenning voorafgaande vijf handelsdagen.

De in 2011 voorwaardelijk toegekende phantom shares werden onvoorwaardelijk op 2 mei 2014 zonder dat deze leiden tot een uitkering in geld, aangezien de reële waarde op de waarderingsdatum nihil was. De phantom shares toegekend in 2012, 2013 en 2014 worden respectievelijk op 4 mei 2015, 2 mei 2016 en 1 mei 2017 onvoorwaardelijk.

Het percentage phantom shares dat onvoorwaardelijk wordt is afhankelijk van de prestatie van de Groep. De prestatie van de Groep is gedefinieerd als de gerealiseerde waardeontwikkeling van het aandeel BAM ten opzichte van de gemiddelde gerealiseerde waardeontwikkeling van een aantal met BAM vergelijkbare ondernemingen (de peer group) gedurende de drie jaar durende prestatieperiode. Deze prestatieperiode vangt aan op 1 januari van het kalenderjaar waarin de phantom shares zijn toegekend en eindigt op 31 december van het kalenderjaar onmiddellijk voorafgaand aan het jaar waarin deze onvoorwaardelijk worden. De gemiddelde gerealiseerde waardeontwikkeling, ofwel Total Shareholders Return (TSR), bestaat uit de koersontwikkeling van het aandeel plus (geherinveesterd) dividend. De peer group bestaat per verslagdatum uit Balfour Beatty, Ballast Nedam, Bilfinger, Heijmans en Skanska.

Het percentage voorwaardelijk toegekende phantom shares dat onvoorwaardelijk wordt is afhankelijk van het percentage waarmee de gemiddeld per kwartaal bepaalde TSR van BAM de gemiddeld per kwartaal bepaalde TSR van de peer group overstijgt, volgens onderstaande staffel:

Prestatie	Toekenning
< 0	0%
0 - 5	35%
5 - 10	45%
10 - 15	55%
15 - 20	65%
20 - 25	75%
25 - 30	85%
≥ 30	100%

De onvoorwaardelijke phantom shares zijn vanaf de datum dat zij onvoorwaardelijk worden nog twee jaar geblokkeerd tot en met 4 mei 2017, 2 mei 2018 en 1 mei 2019 respectievelijk, waarna uitkering in geld plaatsvindt.

Dividenduitkeringen tussen de datum van toekenning en de dag van uitbetaling worden geherinvesteerd en verhogen aldus het aantal toegekende phantom shares. Het bedrag in contanten dat wordt uitgekeerd aan een lid van de raad van bestuur zal nooit meer bedragen dan 150 procent van het vaste brutosalaris zoals dat geldt op de dag van uitbetaling.

Per balansdatum is de reële waarde bepaald van de verplichtingen uit hoofde van het langetermijn beloningsplan voor de leden van de raad van bestuur. De bij de berekening gehanteerde waarderingsfactoren zijn onder meer de aandelenkoersen van BAM en van de peer group per de waarderingsdatum, de verwachte volatiliteit alsmede de verwachte dividenden van deze aandelen, en de risicovrije rentevoet, gebaseerd op de vijfjaars Duitse obligatierente. De verwachte volatiliteit wordt geschat op basis van de historisch gemiddelde volatiliteit van de aandelenkoersen van BAM en van de peer group. Dienstverlening en niet-marktgerelateerde voorwaarden worden niet meegewogen bij de bepaling van de reële waarde.

De bepaling van de reële waarde van de verplichting uit hoofde van het LTB gebeurt aan de hand van Monte Carlo-simulatiemodellen die rekening houden met alle specifieke kenmerken van het plan. Bij de bepaling van deze waarde wordt rekening gehouden met marktverwachtingen die van toepassing zijn op het deel van de voorwaardelijke phantom shares, zijnde het prestatie criterium, dat is gerelateerd aan de groei van de aandeelhouderswaarde inclusief verwachtingen omtrent het dividend.

Per 31 december 2014 bedragen de reële waarden per aandeel van de voorwaardelijk uitstaande toekenningen € 2,63, € 0,00 en € 0,00 voor de jaren 2012, 2013 respectievelijk 2014, gebaseerd op de relatieve prestatie per 31 december 2014 en het verwachte prestatieverloop over de resterende prestatieperiode.

In 2014 zijn geen kosten verantwoord in de winst- en verliesrekening uit hoofde van het LTB (2013: 157 duizend). Ultimo 2014 bedraagt de verplichting € 265 duizend (2013: € 265 duizend).

De leden van de raad van bestuur bezitten geen aandelen in de vennootschap en de vennootschap heeft hen geen leningen of voorschotten verstrekt.

Raad van commissarissen

De beloning die betaald wordt of verschuldigd is (inclusief de vastgestelde jaarlijkse onkostenvergoeding) aan de raad van commissarissen voor verleende diensten wordt hierna gespecificeerd:

	2014	2013
P.A.F.W. Elverding, voorzitter	58	58
H. Scheffers, vicevoorzitter	52	52
A. Baar ¹	-	13
J.P. Hansen ²	47	-
C.M.C. Mahieu	47	47
H.L.J. Noy	47	47
K.S. Wester	47	47
	<u>298</u>	<u>264</u>

¹ Teruggetreden uit de raad van commissarissen met ingang van 24 april 2013

² Benoemd tot lid van de raad van commissarissen met ingang van 20 november 2013

Er zijn geen aandelenopties toegekend aan de leden van de raad van commissarissen. De leden van de raad van commissarissen bezitten geen aandelen in de vennootschap en de vennootschap heeft hen geen leningen of voorschotten verstrekt.

Overige verbonden partijen

De Groep heeft geen materiële transacties verricht met overige verbonden partijen.

37. Joint operations

Een deel van de bedrijfsactiviteiten van de Groep wordt uitgevoerd in joint arrangements geclassificeerd als joint operations. Dit geldt voor alle sectoren en voor alle landen waar de Groep actief is. Deze samenwerkingsverbanden blijven bestaan tot de afronding van het project en zijn daarmee eindig. De looptijd van veel joint operations is in de praktijk beperkt tot een periode van circa één à vier jaar, uitzondering daarop zijn joint operations met daarin strategische grondposities.

Het Groepsaandeel in de opbrengsten van deze joint operations bedraagt in 2014 circa € 1,3 miljard (2013: circa € 1,1 miljard), ofwel ongeveer 17 procent van de opbrengsten van de Groep (2013: 16 procent).

Het aandeel van de Groep in de balansen van joint operations is als volgt:

<i>(in € miljoen)</i>	2014	2013
Activa:		
- Vaste activa	40	70
- Vlottende activa	<u>719</u>	<u>817</u>
	759	887
Verplichtingen:		
- Langlopende verplichtingen	72	61
- Kortlopende verplichtingen	<u>664</u>	<u>832</u>
	736	893
Saldo	<u>23</u>	<u>(6)</u>

De Groep kent geen voorwaardelijke verplichtingen en investeringsverplichtingen uit hoofde van joint operations. Overdracht van gelden en/of andere activa vindt plaats in overleg met de partners in de joint operations.

38. Concessies

De Groep is actief in de dienstverlening uit hoofde van concessieovereenkomsten, zowel op het gebied van accommodaties als infrastructuur. Deze bedrijfsactiviteiten omvatten de bouw, de exploitatie, het onderhoud en de (gedeeltelijke) desinvestering van concessies die gestructureerd zijn in afzonderlijke juridische entiteiten en die hoofdzakelijk zelfstandig en/of in samenwerking met derden, uitgevoerd worden door BAM PPP.

De Groep heeft een belang in de volgende concessieovereenkomsten:

	Belang	Classificatie	Type	Land	Opera- tioneel	Ingangs- datum	Concessie- periode (in jaren)
<i>Accommodaties</i>							
East Ayrshire Hospital	100%	Groepsmaatschappij	Gezondheidszorg	Verenigd Koninkrijk	Ja	2000	25
Wharfedale Hospital	75%	Groepsmaatschappij	Gezondheidszorg	Verenigd Koninkrijk	Ja	2004	30
Derby Police	100%	Groepsmaatschappij	Justitie	Verenigd Koninkrijk	Ja	2000	30
Cheshire Police	100%	Groepsmaatschappij	Justitie	Verenigd Koninkrijk	Ja	2003	30
Peacehaven Schools	100%	Groepsmaatschappij	Onderwijs	Verenigd Koninkrijk	Ja	2001	25
Bromsgrove Schools	20%	Joint venture	Onderwijs	Verenigd Koninkrijk	Ja	2008	30
Solihull Schools	20%	Joint venture	Onderwijs	Verenigd Koninkrijk	Ja	2010	25
West Dunbartonshire Schools	20%	Joint venture	Onderwijs	Verenigd Koninkrijk	Ja	2010	30
Somerset Schools	17.8%	Joint venture	Onderwijs	Verenigd Koninkrijk	Ja	2012	25
Camden Schools	18%	Joint venture	Onderwijs	Verenigd Koninkrijk	Ja	2012	25
Irish Schools Bundle 3	20%	Joint venture	Onderwijs	Ierland	Ja	2014	25
Irish Schools Bundle 4	100%	Groepsmaatschappij	Onderwijs	Ierland	Nee	2016	25
Gent Universiteit	100%	Groepsmaatschappij	Onderwijs	België	Ja	2011	33
Beveren Prison	20%	Joint venture	Justitie	België	Ja	2013	25
Dendermonde Prison	100%	Groepsmaatschappij	Justitie	België	Nee	2016	25
Schiphol	20%	Joint venture	Justitie	Nederland	Ja	2012	25
Hoge Raad	100%	Groepsmaatschappij	Justitie	Nederland	Nee	2015	30
Ministerie VROM	100%	Groepsmaatschappij	Overige	Nederland	Nee	2016	25
Potsdam	100%	Groepsmaatschappij	Overige	Duitsland	Ja	2012	30
Bremervoerde Prison	20%	Joint venture	Justitie	Duitsland	Ja	2013	25
University Hospital Schleswig- Holstein	50%	Joint venture	Gezondheidszorg	Duitsland	Nee	2015	29
Burgdorf Prison	17.6%	Joint venture	Justitie	Zwitserland	Ja	2012	25
<i>Infrastructuur</i>							
Dundalk By-pass	6.7%	Joint venture	Wegen	Ierland	Ja	2005	28
Waterford By-pass	33.3%	Joint venture	Wegen	Ierland	Ja	2009	30
Portlaoise	33.3%	Joint venture	Wegen	Ierland	Ja	2010	30
N11/N7	100%	Groepsmaatschappij	Wegen	Ierland	Nee	2015	25
A59	14%	Joint venture	Wegen	Nederland	Ja	2005	15
N31	33.3%	Joint venture	Wegen	Nederland	Ja	2007	15
A12	20%	Joint venture	Wegen	Nederland	Ja	2012	25
N33	100%	Groepsmaatschappij	Wegen	Nederland	Ja	2014	20
Infraspeed HSL	10.5%	Deelneming	Spoorwegen	Nederland	Ja	2006	25
A8	5%	Joint venture	Wegen	Duitsland	Ja	2010	30
A9	50%	Joint venture	Wegen	Duitsland	Ja	2014	17
Liefkenshoek tunnel	10%	Joint venture	Spoorwegen	België	Ja	2013	38

de Groep is ook via andere groepsmaatschappijen betrokken bij concessieovereenkomsten op het gebied van accommodaties en infrastructuur, alsmede vijf energy service companies (ESCO's).

De totale equity-investering van de Groep ultimo 2014 in pps-projecten bedraagt € 59 miljoen (ultimo 2013: € 108 miljoen).

De Groep heeft circa € 27 miljoen (2013: € 94 miljoen) aan verplichtingen (na aftrek PGGM deel) in het kader van nog te storten eigen vermogen in pps-projecten die zijn toegekend aan de joint venture BAM PPP/PGGM. De nog te realiseren omzet uit bouwactiviteiten voor pps-projecten bedragen circa € 0,9 miljard (2013: € 0,2 miljard).

Een meer gedetailleerde beschrijving van de concessieovereenkomsten van de Groep luidt als volgt:

Accommodaties

Deze operationele concessies betreffen scholen, politiebureaus, ziekenhuizen, sportcomplexen, een penitentiaire inrichting en een laboratoriumgebouw. De concessies bevinden zich in het Verenigd Koninkrijk, Ierland, Duitsland, België, Nederland en Zwitserland. De concessievergoedingen zijn volledig afhankelijk van de beschikbaarheid van de accommodatie. Het daadwerkelijke gebruik van de accommodatie heeft geen invloed op de vergoedingen. In de meeste concessies is begrepen het verzorgen van ondersteunende diensten ten behoeve van de accommodatie, zoals onderhoud en facility management.

Gedurende de concessieperioden blijft de vergoeding gebaseerd op de beschikbaarheid en de ondersteunende diensten. Het merendeel van de concessieovereenkomsten bevat indexatiebepalingen. Met betrekking tot (onderdelen van) de diensten vindt periodieke, over het algemeen vijfjaarlijks, marktvergelijking plaats. Op grond hiervan kan het betreffende deel van de vergoeding worden bijgesteld. De volatiliteit van de totale opbrengsten en resultaten is echter beperkt.

Infrastructuur

Deze operationele concessies betreffen autowegen in Ierland, Nederland en Duitsland, een spoortunnelproject in België, een spoorlijn in Nederland en een kustbeschermingsproject in het Verenigd Koninkrijk. De concessies zijn gestart vanaf 1999 tot en met 2014, voor perioden variërend van vijftien tot dertig jaar.

Het merendeel van de concessievergoedingen is contractueel overeengekomen en gebaseerd op de beschikbaarheid van de betreffende infrastructuur. Deze beschikbaarheid wordt getoetst op basis van contractueel vastgestelde normen. Deze normen betreffen onder meer de intensiteit van het gebruik, tijdelijke afsluitingen en onderhoud. Indien de beschikbaarheid afwijkt van de daaraan gestelde normen kan sprake zijn van (tijdelijke) bijstelling van de concessievergoeding. De volatiliteit van opbrengsten en resultaten is echter beperkt.

Voor drie autosnelwegen in Ierland en één in Duitsland zijn de concessievergoedingen rechtstreeks gekoppeld aan het volume van het wegverkeer (tolheffing), waardoor de omzet en het resultaat in beginsel in enige mate volatiel zijn.

39. Overheidssubsidies

In 2014 werd voor een bedrag van € 3,6 miljoen (2013: € 3,2 miljoen) aan overheidssubsidies ontvangen, welke hoofdzakelijk betrekking hebben op onderwijs.

40. Onderzoek en ontwikkeling

Kosten inzake onderzoek en ontwikkeling houden overwegend direct verband met projecten en zijn derhalve opgenomen in de kostprijs van deze projecten. Overige kosten van onderzoek en ontwikkeling zijn direct in de winst- en verliesrekening verantwoord, ter hoogte van circa € 0,8 miljoen (2013: circa € 0,8 miljoen).

41. Gebeurtenissen na de balansdatum

Er hebben zich geen materiële gebeurtenissen na de balansdatum voorgedaan.

Enkelvoudige balans per 31 december

(vóór winstbestemming, x € 1.000)

	Toelichting	2014	2013
Vaste activa			
Materiële vaste activa	2	17.230	16.023
Immateriële vaste activa	3	377.278	384.774
Financiële vaste activa	4	1.470.121	1.585.416
Latente belastingvorderingen	5	<u>205.449</u>	<u>177.469</u>
		2.070.078	2.163.682
Vlottende activa			
Vorderingen	6	32.695	21.668
Liquide middelen	7	<u>70.456</u>	<u>134.618</u>
		103.151	156.286
Totaal activa		<u>2.173.229</u>	<u>2.319.968</u>
Eigen vermogen toerekenbaar aan de aandeelhouders van de vennootschap	8		
Geplaatst en opgevraagd kapitaal		27.099	26.942
Agioreserve		812.212	806.326
Reserves		(397.450)	(411.476)
Winstreserves		493.705	461.165
Nettoresultaat voor het jaar		<u>(108.172)</u>	<u>46.157</u>
		827.394	929.114
Voorzieningen	9		
Personeelsbeloningen		68.123	62.427
Voorzieningen		<u>15.080</u>	<u>9.245</u>
		83.203	71.672
Langlopende verplichtingen	10		
Leningen		<u>133.030</u>	<u>171.481</u>
		133.030	171.481
Kortlopende verplichtingen	11		
Leningen		48.923	52.094
Overige kortlopende verplichtingen		<u>1.080.679</u>	<u>1.095.607</u>
		1.129.602	1.147.701
Totaal eigen vermogen en verplichtingen		<u>2.173.229</u>	<u>2.319.968</u>

Enkelvoudige winst- en verliesrekening

(x € 1.000)

	2014	2013
Resultaat van deelnemingen na belastingen	(97.641)	45.969
Overige baten en lasten na belastingen	<u>(10.531)</u>	<u>188</u>
Nettoresultaat voor het jaar	<u>(108.172)</u>	<u>46.157</u>

Toelichting op de enkelvoudige jaarrekening

1. Samenvatting van de belangrijkste grondslagen voor de financiële verslaggeving

1.1 Grondslagen van waardering en resultaatbepaling

De enkelvoudige jaarrekening van Koninklijke BAM Groep nv ('de vennootschap' of 'BAM') is opgesteld in overeenstemming met de wettelijke bepalingen van Titel 9, Boek 2 Burgerlijk Wetboek. Hierbij wordt gebruikgemaakt van de door artikel 2:362 lid 8 Burgerlijk Wetboek geboden mogelijkheid om in de enkelvoudige jaarrekening de grondslagen van waardering en resultaatbepaling toe te passen die in de geconsolideerde jaarrekening worden gehanteerd (zie toelichting 2 op de geconsolideerde jaarrekening).

1.2 Investerings in dochterondernemingen

Investerings in dochterondernemingen worden gewaardeerd op de nettovermogenswaarde. De nettovermogenswaarde wordt bepaald op basis van de waarderingsgrondslagen, zoals omschreven in toelichting 2 op de geconsolideerde jaarrekening. De nettovermogenswaarde van dochterondernemingen bestaat uit de kostprijs, exclusief goodwill, van het belang van BAM in het saldo van activa, verplichtingen en voorzieningen van de dochteronderneming, vermeerderd met het aandeel in het resultaat van de dochteronderneming sinds de overname dat aan BAM wordt toegerekend, onder aftrek van ontvangen dividenden.

2. Materiële vaste activa

	Bedrijfs- gebouwen en -terreinen	Overige materiële vaste activa	Totaal
Per 1 januari 2013			
Kostprijs	25.320	12.999	38.319
Cumulatieve afschrijvingen en bijzondere waardeverminderingen	<u>(9.651)</u>	<u>(8.052)</u>	<u>(17.703)</u>
	15.669	4.947	20.616
Investerings	-	1.602	1.602
Desinvesteringen	(3.160)	(57)	(3.217)
Afschrijvingen	<u>(975)</u>	<u>(2.003)</u>	<u>(2.978)</u>
	(4.135)	(458)	(4.593)
Per 31 december 2013			
Kostprijs	16.557	12.186	28.743
Cumulatieve afschrijvingen en bijzondere waardeverminderingen	<u>(5.023)</u>	<u>(7.697)</u>	<u>(12.720)</u>
	11.534	4.489	16.023
Investerings	1.560	2.768	4.328
Desinvesteringen	-	(27)	(27)
Afschrijvingen	<u>(764)</u>	<u>(2.330)</u>	<u>(3.094)</u>
	796	411	1.207
Per 31 december 2014			
Kostprijs	16.360	14.846	31.206
Cumulatieve afschrijvingen en bijzondere waardeverminderingen	<u>(4.030)</u>	<u>(9.946)</u>	<u>(13.976)</u>
	12.330	4.900	17.230

3. Immateriële vaste activa

	Goodwill	Niet-geïntegreerde software	Totaal
Per 1 januari 2013			
Kostprijs	542.606	1.724	544.330
Cumulatieve afschrijvingen en bijzondere waardeverminderingen	<u>(155.731)</u>	<u>(430)</u>	<u>(156.161)</u>
	386.875	1.294	388.169
 Amortisatie	-	(376)	(376)
Valutakoersverschillen	<u>(3.019)</u>	<u>-</u>	<u>(3.019)</u>
	(3.019)	(376)	(3.395)
 Per 31 december 2013			
Kostprijs	539.587	1.724	541.311
Cumulatieve afschrijvingen en bijzondere waardeverminderingen	<u>(155.731)</u>	<u>(806)</u>	<u>(156.537)</u>
	<u>383.856</u>	<u>918</u>	<u>384.774</u>
 Herrubriceringen	(16.598)	-	(16.598)
Amortisatie	-	(376)	(376)
Valutakoersverschillen	<u>9.478</u>	<u>-</u>	<u>9.478</u>
	(7.120)	(376)	(7.496)
 Per 31 december 2014			
Kostprijs	532.467	1.724	534.191
Cumulatieve afschrijvingen en bijzondere waardeverminderingen	<u>(155.731)</u>	<u>(1.182)</u>	<u>(156.913)</u>
	<u>376.736</u>	<u>542</u>	<u>377.278</u>

4. Financiële vaste activa

	Aandelen in dochter- onder- nemingen	Vorderingen op dochter- onder- nemingen	Overige deel- nemingen	Overige leningen en vorderingen	Totaal
Per 1 januari 2013	853.712	788.781	940	125	1.643.558
Nettoresultaat voor het jaar	46.066	-	(97)	-	45.969
Ontvangen dividenden	(143.520)	-	-	-	(143.520)
Investerings	-	-	339	-	339
Herrubriceringen	31.232	(31.232)	-	-	-
Aanpassingen in groepsstructuur	(1.685)	-	-	-	(1.685)
Kapitaalstortingen	310	-	-	-	310
Verstrekte leningen en aflossingen	-	(30.205)	-	-	(30.205)
Mutatie afdekkingsreserve	51.977	-	-	-	51.977
Actuarieel resultaat	27.205	-	-	-	27.205
Valutakoersverschillen	(8.532)	-	-	-	(8.532)
Per 31 december 2013	<u>856.765</u>	<u>727.344</u>	<u>1.182</u>	<u>125</u>	<u>1.585.416</u>
Nettoresultaat voor het jaar	(97.535)	-	(106)	-	(97.641)
Ontvangen dividenden	(17.477)	-	-	-	(17.477)
Investerings	-	-	467	-	467
Herrubriceringen	59.053	(59.053)	-	-	-
Aanpassingen in groepsstructuur	453	-	-	-	453
Kapitaalstortingen	32.018	-	-	-	32.018
Verstrekte leningen en aflossingen	-	(47.144)	-	-	(47.144)
Afdekkingsreserve	38.867	-	-	-	38.867
Actuarieel resultaat	(40.381)	-	-	-	(40.381)
Valutakoersverschillen	15.543	-	-	-	15.543
Per 31 december 2014	<u>847.306</u>	<u>621.147</u>	<u>1.543</u>	<u>125</u>	<u>1.470.121</u>

De financiële vaste activa zijn niet onderworpen aan bijzondere waardeverminderingen.

Voor een overzicht van de belangrijkste dochterondernemingen en deelnemingen wordt verwezen naar de Overige gegevens.

5. Latente belastingvorderingen

	2014	2013
Latente belastingvorderingen	<u>205.449</u>	177.469
	<u>205.449</u>	<u>177.469</u>

De latente belastingvorderingen zijn onder meer het gevolg van de liquidatie van de voormalige vastgoedontwikkelingsactiviteiten in Duitsland (€ 80 miljoen), de fiscaal compensabele verliezen van AM, voor zover het waarschijnlijk is dat deze verrekend kunnen worden met toekomstige belastbare winsten, en zijn gesaldeerd met de latente belastingverplichtingen.

Aanvullende informatie over latente belastingvorderingen en -verplichtingen is opgenomen in toelichting 22 op de geconsolideerde jaarrekening.

6. Vorderingen

	2014	2013
Vorderingen op dochterondernemingen	15.120	13.193
Overige vorderingen en overlopende activa	<u>17.575</u>	<u>8.475</u>
	<u>32.695</u>	<u>21.668</u>

De looptijd van de vorderingen is korter dan een jaar.

7. Liquide middelen

	2014	2013
Banktegoeden	<u>70.456</u>	<u>134.618</u>
	<u>70.456</u>	<u>134.618</u>

De liquide middelen staan geheel ter vrije beschikking van de vennootschap.

8. Eigen vermogen

Ultimo 2014 bedroeg het maatschappelijk kapitaal van de Groep vierhonderd miljoen gewone aandelen (2013: vierhonderd miljoen) en zeshonderd miljoen preferente aandelen (2013: zeshonderd miljoen), alle met een nominale waarde van € 0,10 per aandeel (2013: € 0,10 per aandeel). Alle geplaatste aandelen zijn volgestort.

Het verloop van het aantal uitstaande geplaatste en gestorte aandelen is als volgt:

	Gewone aandelen
Per 1 januari 2013	241.524.914
Uitgifte van aandelen	24.152.491
Betaald dividend	<u>3.746.684</u>
Per 31 december 2013	<u>269.424.089</u>
Betaald dividend	<u>1.574.869</u>
Per 31 december 2014	<u>270.998.958</u>

Het mutatieoverzicht van het eigen vermogen is als volgt:

	Geplaatst en opgevraagd kapitaal	Agio- reserve	Reserves	Winst- reserves	Netto- resultaat voor het jaar	Totaal
Per 1 januari 2013	24.152	711.249	(492.551)	669.608	(183.840)	728.618
Nettoresultaat voor het jaar	-	-	-	-	46.157	46.157
Resultaatsbestemming	-	-	-	(183.840)	183.840	-
Uitgifte van aandelen	2.415	82.119	-	-	-	84.534
Betaald dividend	375	13.956	-	(24.153)	-	(9.822)
Actuarieel resultaat	-	-	37.801	-	-	37.801
Mutatie reële waarde						
kasstroomafdekkingen	-	-	54.824	-	-	54.824
Overige mutaties	-	(998)	-	(450)	-	(1.448)
Valutakoersverschillen	-	-	(11.550)	-	-	(11.550)
Per 31 december 2013	<u>26.942</u>	<u>806.326</u>	<u>(411.476)</u>	<u>461.165</u>	<u>46.157</u>	<u>929.114</u>
Nettoresultaat voor het jaar	-	-	-	-	(108.172)	(108.172)
Resultaatsbestemming	-	-	-	46.157	(46.157)	-
Betaald dividend	157	5.886	-	(13.471)	-	(7.428)
Actuarieel resultaat	-	-	(49.157)	-	-	(49.157)
Mutatie reële waarde						
kasstroomafdekkingen	-	-	37.972	-	-	37.972
Overige mutaties	-	-	-	(146)	-	(146)
Valutakoersverschillen	-	-	25.211	-	-	25.211
Per 31 december 2014	<u>27.099</u>	<u>812.212</u>	<u>(397.450)</u>	<u>493.705</u>	<u>(108.172)</u>	<u>827.394</u>

8.1 Reserves

De reserves hebben betrekking op de reserves voor (kasstroom)afdekkingen, niet-gerealiseerde actuariële resultaten en koersverschillen. De reserves voor (kasstroom)afdekkingen en koersverschillen zijn wettelijke reserves op grond van de Nederlandse wetgeving. Uitkeringen aan de aandeelhouders van de vennootschap zijn beperkt tot de hoogte van het negatieve saldo.

De reserve voor reële waardeveranderingen van kasstroomafdekkingen bedraagt € 81 miljoen negatief (2013: € 119 miljoen negatief), de reserve voor niet-gerealiseerde actuariële resultaten bedraagt € 263 miljoen negatief (2013: € 213 miljoen negatief) en de reserve voor koersverschillen bedraagt € 54 miljoen negatief (2013: € 79 miljoen negatief).

8.2 Dividend per aandeel

In 2014 is aan de houders van gewone aandelen dividend uitgekeerd ter waarde van € 13,5 miljoen, € 7,4 miljoen in contanten (€ 0,05 per aandeel) en € 6,1 miljoen in aandelen (€ 0,05 per aandeel). In 2013 is aan de houders van gewone aandelen dividend uitgekeerd ter waarde van € 24,2 miljoen, € 9,8 miljoen in contanten (€ 0,10 per aandeel) en € 14,3 miljoen in aandelen (€ 0,10 per aandeel).

In overeenstemming met het dividendbeleid van de Groep zal de vennootschap over het boekjaar 2014 geen dividend uitkeren als gevolg van het negatieve nettoresultaat.

9. Voorzieningen

	2014	2013
Balansverplichting voor pensioenrechten	68.123	62.427
Overige voorzieningen	<u>15.080</u>	<u>9.245</u>
	<u>83.203</u>	<u>71.672</u>

Onder de overige voorzieningen is de dividendgarantievoorziening opgenomen uit hoofde van de verkoop van het belang in Van Oord.

10. Langlopende verplichtingen

	2014	2013
Achtergestelde lening	125.000	124.500
Financiële-leaseovereenkomsten	-	7.886
Gecommitteerde gesyndiceerde kredietfaciliteit	-	38.459
Overige leningen	<u>8.030</u>	<u>636</u>
	<u>133.030</u>	<u>171.481</u>

Aanvullende informatie over leningen is opgenomen in toelichting 18 op de geconsolideerde jaarrekening.

11. Kortlopende verplichtingen

	2014	2013
Bankkredieten	48.499	53.737
Achtergestelde lening	(500)	(500)
Gecommitteerde gesyndiceerde kredietfaciliteit	-	(1.542)
Overige leningen	924	399
Schulden aan groepsmaatschappijen	1.044.491	1.059.713
Belastingen en sociale lasten	208	654
Overige verplichtingen	<u>35.980</u>	<u>35.240</u>
	<u>1.129.602</u>	<u>1.147.701</u>

12. Werknemers

Gedurende het jaar 2014 waren bij de vennootschap gemiddeld 262 (2013: 240) werknemers in dienst, uitgedrukt in fte.

13. Verbonden partijen

In het kader van de reguliere bedrijfsvoering is de vennootschap transacties aangegaan met een aantal van haar dochterondernemingen en andere verbonden ondernemingen. Deze transacties komen voornamelijk voort uit dienstverleningsovereenkomsten en financieringsovereenkomsten en zijn gerealiseerd tegen marktconforme voorwaarden.

Aanvullende informatie over vergoedingen aan het key management is opgenomen in toelichting 36 op de geconsolideerde jaarrekening.

14. Niet in de balans opgenomen rechten en verplichtingen en contractuele verbintenissen

14.1 Zekerheidstelling

Door de vennootschap zijn ultimo 2014 concerngaranties verstrekt voor een bedrag van € 176 miljoen (2013: € 235 miljoen).

14.2 Aansprakelijkheidsstelling

De vennootschap heeft zich hoofdelijk aansprakelijk gesteld voor de uit rechtshandelingen voortvloeiende schulden van in Nederland gevestigde dochterondernemingen op grond van bepalingen in artikel 2:403 Burgerlijk Wetboek.

Uit hoofde van de deelname in de cash pool van de Groep is de vennootschap hoofdelijk aansprakelijk tezamen met andere deelnemers voor de tekorten in de cash pool als geheel.

De vennootschap is de moedermaatschappij van de Nederlandse fiscale eenheden voor de vennootschapsbelasting en omzetbelasting en is hoofdelijk aansprakelijk voor de belastingschulden van deze fiscale eenheden.

Bunnik,
20 februari 2015

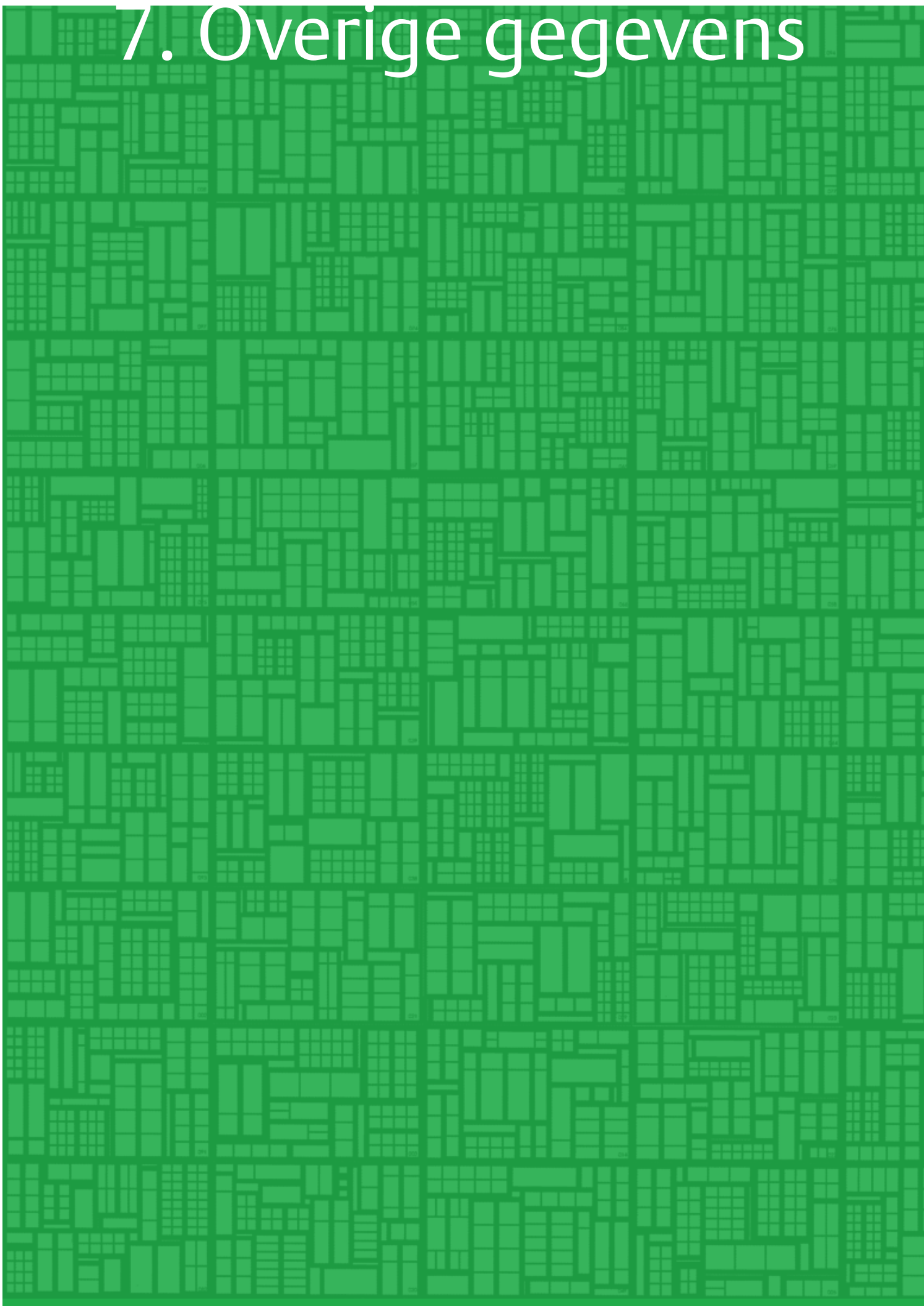
Raad van commissarissen:

P.A.F.W. Elverding
H. Scheffers
J.-P. Hansen
C.M.C. Mahieu
H.L.J. Noy
K.S. Wester

Raad van bestuur:

R.P. van Wingerden
T. Menssen
E.J. Bax

7. Overige gegevens



7.1 Controleverklaring van de onafhankelijke accountant en assurance rapport

Algemeen

Onze assurance werkzaamheden bestonden uit de controle van de jaarrekening en een combinatie van controlewerkzaamheden (leidend tot een redelijke mate van zekerheid) op de materialiteitsparagraaf en de veiligheidsinformatie en review werkzaamheden (leidend tot een beperkte mate van zekerheid) op de overige duurzaamheidsinformatie in het geïntegreerde verslag van de onderneming.

Onze scope kan als volgt worden samengevat:



Controleverklaring van de onafhankelijke accountant

Aan: de algemene vergadering en de raad van commissarissen van Koninklijke BAM Groep nv

Verklaring over de jaarrekening 2014

Ons oordeel

Naar ons oordeel:

- geeft de geconsolideerde jaarrekening een getrouw beeld van de grootte en samenstelling van het vermogen van Koninklijke BAM Groep nv op 31 december 2014 en van het resultaat en de kasstromen over 2014, in overeenstemming met de International Financial Reporting Standards zoals aanvaard binnen de Europese Unie (EU-IFRS) en met Titel 9 Boek 2 van het in Nederland geldende Burgerlijk Wetboek (BW) ;
- geeft de enkelvoudige jaarrekening een getrouw beeld van de grootte en samenstelling van het vermogen van Koninklijke BAM Groep nv op 31 december 2014 en van het resultaat over 2014 in overeenstemming met Titel 9 Boek 2 BW.

Wat we hebben gecontroleerd

Wij hebben de jaarrekening 2014 van Koninklijke BAM Groep nv te Bunnik ('de vennootschap') gecontroleerd. De jaarrekening omvat de geconsolideerde en de enkelvoudige jaarrekening.

De geconsolideerde jaarrekening bestaat uit:

- de geconsolideerde balans per 31 december 2014;
- de volgende overzichten over 2014: de geconsolideerde winst- en verliesrekening, de geconsolideerde overzichten van gerealiseerde en niet-gerealiseerde resultaten, mutaties in het eigen vermogen en kasstromen; en
- de toelichting met een overzicht van de belangrijke grondslagen voor financiële verslaggeving en overige toelichtingen.

De enkelvoudige jaarrekening bestaat uit:

- de enkelvoudige balans per 31 december 2014;
- de enkelvoudige winst- en verliesrekening over 2014; en
- de toelichting met een overzicht van de gehanteerde grondslagen voor financiële verslaggeving en overige toelichtingen.

Het stelsel voor financiële verslaggeving dat is gebruikt voor het opmaken van de geconsolideerde jaarrekening is EU-IFRS en de relevante bepalingen uit Titel 9 Boek 2 BW en het stelsel dat is gebruikt voor het opmaken van de enkelvoudige jaarrekening is Titel 9 Boek 2 BW.

De basis voor ons oordeel

Wij hebben onze controle uitgevoerd volgens het Nederlands recht, waaronder ook de Nederlandse controlestandaarden vallen. Onze verantwoordelijkheden op grond hiervan zijn beschreven in de sectie 'Onze verantwoordelijkheden voor de controle van de jaarrekening'.

Wij zijn onafhankelijk van Koninklijke BAM Groep nv zoals vereist in de Verordening inzake de onafhankelijkheid van accountants bij assurance-opdrachten (ViO) en andere voor de opdracht relevante onafhankelijkheidsregels in Nederland. Verder hebben wij voldaan aan de Verordening gedrags- en beroepsregels accountants (VGBA). Wij vinden dat de door ons verkregen controle-informatie voldoende en geschikt is als basis voor ons oordeel.

Onze controle-aanpak

Samenvatting

Wij ontwerpen onze controle-aanpak door het bepalen van materialiteit en het identificeren en inschatten van het risico van materiële afwijkingen in de jaarrekening. Wij besteden bijzondere aandacht aan die gebieden waar het management subjectieve schattingen heeft gemaakt, bijvoorbeeld bij significante schattingen over de waardering van projecten waarbij veronderstellingen over toekomstige gebeurtenissen worden gemaakt die inherent onzeker zijn. Bij al onze controles besteden wij aandacht aan het risico van het doorbreken van de interne beheersingsmaatregelen door het management waaronder het evalueren van risico's op materiële afwijkingen als gevolg van fraude op basis van een analyse van mogelijke belangen van management.

Materialiteit

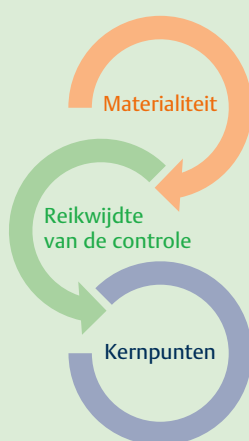
- We hebben de materialiteit voor onze controle vastgesteld op € 10 miljoen. Onze materialiteit voor 2014 bedraagt 0,15% van de 2014 netto omzet.

Reikwijdte van de controle

- We hebben de controlewerkzaamheden primair uitgevoerd in de 5 thuislanden (Nederland, Duitsland, Verenigd Koninkrijk, Ierland en België) en bij BAM International.
- Alle werkmaatschappijen zijn afgedekt door controlewerkzaamheden uitgevoerd door het controleteam van de groep of door de controleteams van groepsonderdelen.

Kernpunten

- Waardering van grote en complexe bouwprojecten
- Waardering van grondposities voor projectontwikkeling
- Waardering van latente belastingvorderingen
- Beoordeling of sprake is van bijzondere waarde verminderingen bij goodwill



Materialiteit

De reikwijdte van onze controle wordt beïnvloed door het toepassen van materialiteit. Ons controleoordeel beoogt een redelijke mate van zekerheid te geven dat de jaarrekening geen afwijkingen van materieel belang bevat. Afwijkingen kunnen ontstaan als gevolg van fraude of fouten en zijn materieel indien redelijkerwijs kan worden verwacht dat deze, afzonderlijk of gezamenlijk, van invloed kunnen zijn op de economische beslissingen die gebruikers op basis van deze jaarrekening nemen.

Wij bepalen kwantitatieve grenzen voor materialiteit. Deze grenzen, als ook de kwalitatieve overwegingen daarbij, helpen ons om de aard, timing en omvang van onze controlewerkzaamheden te bepalen en om het effect van onderkende afwijkingen op ons oordeel te evalueren.

Op basis van onze professionele oordeelsvorming hebben wij de materialiteit voor de jaarrekening als geheel als volgt bepaald:

Materialiteit voor de groep	€ 10 miljoen
Hoe is de materialiteit bepaald	0,15 procent van de netto omzet voor 2014 (afgerond op € 10 miljoen)
De overwegingen voor de gekozen benchmark	We hebben deze, algemeen geaccepteerde, benchmark toegepast op basis van onze analyse van de gemeenschappelijke informatiebehoeften van gebruikers van de jaarrekening. Winst voor belasting wordt niet beschouwd als een passende benchmark gezien de volatiliteit van de resultaten over afgelopen jaren. We hebben netto omzet gebruikt als alternatieve benchmark, wat ook een passende benchmark is. We hebben een relatief laag percentage gebruikt ten opzichte van de netto omzet gezien de relatief lage winstmarges op projecten. Gezien de gebruikers van de jaarrekening en hun behoeften schatten we in dat een lagere drempel van 0,15% passend is.

Wij houden ook rekening met afwijkingen en / of mogelijke afwijkingen die naar onze mening om kwalitatieve redenen materieel zijn.

De reikwijdte van onze groepscontrole

Koninklijke BAM Groep nv staat aan het hoofd van een groep van entiteiten. De financiële informatie van deze groep is opgenomen in de geconsolideerde jaarrekening van Koninklijke BAM Groep nv.

Gegeven onze eindverantwoordelijkheid voor het oordeel zijn wij verantwoordelijk voor de aansturing van, het toezicht op en de uitvoering van de groepscontrole. In dit kader hebben wij de aard en omvang van de uit te voeren werkzaamheden voor de groepsonderdelen bepaald om te waarborgen dat we voldoende controlewerkzaamheden verrichten om in staat te zijn een oordeel te geven over de jaarrekening als geheel. Bepalend hierbij zijn de geografische structuur van de groep, de omvang en/of het risicoprofiel van de groepsonderdelen of de activiteiten, de bedrijfsprocessen en interne beheersingsmaatregelen en de bedrijfstak waarin de vennootschap opereert. Op grond hiervan hebben wij de groepsonderdelen geselecteerd waarbij een controle of beoordeling van de financiële informatie of specifieke posten noodzakelijk was.

Op basis van hun belang en/of risicokarakteristieken zijn wij van mening dat bij elk van de werkmaatschappijen een controle van de complete financiële informatie vereist is. We hebben gebruik gemaakt van accountants van groepsonderdelen van andere PwC netwerkfirma's en andere auditfirma's die vertrouwd zijn met de plaatselijke wetten en regelgeving in elk van de vijf thuislanden en van BAM International om deze controlewerkzaamheden uit te voeren.

Waar controlewerkzaamheden zijn uitgevoerd door accountants van groepsonderdelen, hebben wij de mate waarin onze betrokkenheid noodzakelijk was bepaald om in staat te zijn een conclusie te trekken of voldoende en geschikte controle-informatie betreffende deze onderdelen is verkregen als basis voor ons oordeel bij de groepsjaarrekening als geheel.

Het controleteam van de groep bezocht de teams van de groepsonderdelen. De verantwoordelijk accountant van de groep en de andere senior leden van het controleteam van de groep waren ook zelf direct betrokken bij de controle van een significant deel van de werkmaatschappijen. Daarnaast bezochten ze alle werkmaatschappijen gezien het belang van de schattingen ten aanzien van de bouwprojecten, grondposities en ontwikkelrechten en vastgoedontwikkelingsprojecten. Twee werkmaatschappijen in het Verenigd Koninkrijk zijn gecontroleerd door een andere "big four" auditfirma. We hebben hun controledossiers en rapportages beoordeeld.

De consolidatie van de groep, de toelichtingen in de jaarrekening en een aantal complexe posten zijn gecontroleerd door het controleteam van de groep op het hoofdkantoor. Deze omvatten de posten goodwill, latente belastingvorderingen, pensioenen, derivaten en op aandelen gebaseerde beloningen.

Uiteindelijk zijn alle werkmaatschappijen afgedekt door controlewerkzaamheden van het controleteam van de groep of door accountants van groepsonderdelen.

Door bovengenoemde werkzaamheden bij (groeps)onderdelen, gecombineerd met aanvullende werkzaamheden op groepsniveau, hebben wij voldoende en geschikte controle-informatie met betrekking tot de financiële informatie van de groep verkregen om een oordeel te geven over de geconsolideerde jaarrekening.

De kernpunten van onze controle

De kernpunten van onze controle zijn die zaken die naar ons professionele oordeel het meest belangrijk waren tijdens de controle van de jaarrekening. De kernpunten hebben wij met de raad van commissarissen gecommuniceerd, maar vormen geen volledige weergave van alle risico's en punten die wij tijdens onze controle hebben geïdentificeerd en hebben besproken. Wij hebben de kernpunten beschreven met daarbij een samenvatting van de op deze punten door ons uitgevoerde werkzaamheden.

Wij hebben onze controlewerkzaamheden met betrekking tot deze kernpunten bepaald in het kader van de jaarrekeningcontrole als geheel. Onze bevindingen ten aanzien van individuele kernpunten moeten in dat kader worden gezien en niet als afzonderlijke oordelen over deze kernpunten.

Kernpunten

Onze controlewerkzaamheden op de kernpunten

1 Waardering van grote en complexe bouwprojecten

Zie pagina 35-36 (directieverslag), pagina 162-163 (belangrijke schattingsonzekerheden) en pagina 167-168 (toelichting).

Het resultaat van BAM over 2014 wordt in belangrijke mate beïnvloed door resultaten op grote en complexe bouwprojecten. De waardering van deze bouwprojecten wordt beschouwd als een kernpunt in de controle, omdat deze onderworpen is aan onzekerheden als gevolg van complexe contracten, complexe inschattingen ten aanzien van de nog te maken kosten om het project af te ronden en de afhandeling van significante bedragen aan meerwerk en claims met opdrachtgevers en verzekeringsmaatschappijen.

Onze controlewerkzaamheden en de werkzaamheden van de accountants van werkmaatschappijen op deze projecten omvatten het bezoeken van de projecten op locatie en het testen van de inschattingen van het management op basis van onderliggende documentatie van claims en meerwerkposten inclusief rapportages van juristen. We hebben tevens de verschillen geanalyseerd met eerdere inschattingen en hebben de consistentie onderzocht met de ontwikkelingen gedurende het jaar. We hebben geverifieerd dat de waardering van de claims en meerwerkposten op deze projecten voldeden aan de criteria voor verwerking. We hebben de aannames van het management kritisch bediscussieerd op het niveau van de projectleiding, de werkmaatschappijdirectie en de raad van bestuur om de redelijkheid en consistentie te evalueren van de waardering van de meerwerkposten en claims alsmede de resultaatprognose van het project.

Zoals toegelicht op pagina 44 van het directieverslag hebben we in het bijzonder aandacht besteed aan de projectbeheersing en het risicomanagement gerelateerd aan projecten. Vanwege de toename van de risico's die worden verschoven naar de bouwbedrijven in combinatie met de huidige margedruk in de bouwsector hebben we het management de aanbeveling gedaan om de onlangs geïmplementeerde procedures voor risicomanagement in de tenderfase verder te versterken om hiermee het risico te verminderen dat projecten worden geacquireerd met een ongunstige balans tussen de risico's en vergoeding hiervoor.

2 Waardering van grondposities voor projectontwikkeling

Zie pagina 36 (directieverslag), pagina 163 (belangrijke schattingsonzekerheden) en pagina 167-168 en 176-177 (toelichting).

De waardering van grondposities voor de ontwikkeling van woningen ("grondposities") is gebaseerd op de uitkomst van de netto realiseerbare waarde berekening van de betreffende grondposities. Deze berekeningen zijn gebaseerd op aannames met betrekking tot de toekomstige marktontwikkelingen, besluitvorming van overheidsorganen, rentetarieven en toekomstige ontwikkelingen in kosten en verkoopprijzen. Omdat deze schattingen betrekking hebben op aannames die variëren van één tot meer dan dertig jaar, is de schattingsonzekerheid met betrekking tot de waardering van grondposities significant.

Tijdens onze controle hebben we onder andere de berekeningen van de netto realiseerbare waarde van de grondposities onderzocht en de redelijkheid en consistentie van de aannames van het management kritisch beoordeeld. We hebben geverifieerd of de aannames van het management ten aanzien van de mogelijkheden voor toekomstige woningontwikkeling consistent zijn met documentatie over plannen en besluiten van overheidsorganen en met de informatie in externe taxatierapporten.

We hebben ook de aannames van het management met betrekking tot de ontwikkeling van de huizenprijzen vergeleken met onafhankelijke verwachtingen van derden en instellingen. Verwachte toekomstige kosten en rente zijn gecontroleerd op basis van onderliggende documentatie en op redelijkheid. We refereren naar pagina 36 van het directieverslag met de visie van het management hierop. Een gedeelte van de portfolio aan grondposities is ook getaxeerd door externe taxateurs. We hebben onze eigen taxateurs als deskundigen ingeschakeld om de onderliggende aannames en de methodologie van de taxaties te onderzoeken.

Kernpunten

Onze controlewerkzaamheden op de kernpunten

3 Waardering van latente belastingvorderingen

Zie pagina 56 en 69 (directieverslag), pagina 163 (belangrijke schattingsonzekerheden) en pagina 195-196 (toelichting).

De waardering van latente belastingverordeningen met betrekking tot compensabele verliezen is gebaseerd op de verwachte toekomstige fiscale winsten voor de komende 9 jaren. We hebben dit als een kernpunt in de controle aangemerkt vanwege de mate van schattingsonzekerheid over de toekomstige fiscale winsten binnen de maximale compensatieperiode van en mogelijkheden van tax planning.

Onze controleaanpak omvatte onder andere een beoordeling van de aannames van het bedrijf die ten grondslag liggen aan de geschatte toekomstige compensabele winsten op redelijkheid en op basis van consistentie met interne budgetten en strategische plannen voor komende jaren.

We hebben de verwachtingen van het management ten aanzien van de resultaatverbeteringen kritisch beoordeeld en hun consistentie geverifieerd met de gedetailleerde plannen en het potentieel aan kostenbesparingen volgens het Back in Shape programma van het bedrijf zoals weergegeven in het directieverslag op pagina 56 en 69. We hebben ook onze belastingdeskundigen erbij betrokken om te verifiëren dat de mogelijkheden voor tax planning en verlenging van de compensatieperiodes consistent zijn met de van toepassing zijnde belastingwetten.

4 Beoordeling of sprake is van bijzondere waarde verminderingen bij goodwill

Zie pagina 53 (directieverslag), pagina 163 (belangrijke schattingsonzekerheden) en pagina 170-171 (toelichting).

De beoordeling of sprake is van bijzondere waarde verminderingen bij goodwill wordt beschouwd als een kernpunt in de controle, omdat dit aanzienlijke schattingsonzekerheden met zich meebrengt ten aanzien van aannames zoals de toekomstige margeontwikkeling, omzetontwikkeling en de bepaling van de disconteringsvoet. De daling van aandelenkoers in 2014 wordt ook beschouwd als indicatie voor een bijzondere waardevermindering.

Onze controleaanpak omvatte onder andere een beoordeling van de aannames van het bedrijf, zoals toegelicht op pagina 170-171 van de jaarrekening, die ten grondslag liggen aan de geschatte toekomstige resultaten op redelijkheid en consistentie met de goedgekeurde budgetten en BAM's 5 jaar forecast. Zoals de directie heeft toegelicht op pagina 171 van de jaarrekening is de ruimte met betrekking tot twee Belgische kasstroom genererende eenheden beperkt.

We hebben de verwachtingen van de directie bediscussieerd ten aanzien van de verbeteringen van de marges op projecten, die sterk gerelateerd zijn aan verbeteringen van de projectbeheersing. Ook de verwachtingen met betrekking tot werkkapitaal verlagingen zijn beoordeeld op redelijkheid, in het bijzonder voor de entiteiten met een beperkte ruimte.

We hebben ook de verwachtingen van het management ten aanzien van de omzetgroei vergeleken met de verwachtingen van onafhankelijke instituten voor de bouwsector in de betreffende landen van entiteiten met goodwill.

We hebben onze waarderingsdeskundigen erbij betrokken om te verifiëren dat de disconteringsvoet, het groeipercentage op lange termijn en andere aannames consistent zijn met waarneembare marktgegevens.

We hebben gedegen sensitiviteitsanalyses uitgevoerd ten aanzien van de belangrijkste aannames om de mate van verandering vast te stellen bij deze aannames die ofwel individueel ofwel gezamenlijk zouden leiden tot een bijzondere waardevermindering op de goodwill.

We hebben de toereikendheid van de toelichtingen beoordeeld in het bijzonder met betrekking tot de aannames en sensitiviteitsanalyses.

Verantwoordelijkheden van de raad van bestuur en de raad van commissarissen

De raad van bestuur is verantwoordelijk voor:

- het opmaken en het getrouw weergeven van de jaarrekening in overeenstemming met EU-IFRS en met Titel 9 Boek 2 BW, alsmede voor het opstellen van het directieverslag in overeenstemming met Titel 9 Boek 2 BW, en voor
- een zodanige interne beheersing die de raad van bestuur noodzakelijk acht om het opmaken van de jaarrekening mogelijk te maken zonder afwijkingen van materieel belang als gevolg van fouten of fraude.

Bij het opmaken van de jaarrekening moet de raad van bestuur afwegen of de vennootschap in staat is om haar werkzaamheden in continuïteit voort te zetten. Op grond van genoemde verslaggevingsstelsels moet de raad van bestuur de jaarrekening opmaken op basis van de continuïteitsveronderstelling, tenzij de raad van bestuur het voornemen heeft om de vennootschap te liquideren of de bedrijfsactiviteiten te beëindigen of als beëindiging het enige realistische alternatief is. De raad van bestuur moet gebeurtenissen en omstandigheden waardoor gerede twijfel zou kunnen bestaan of de vennootschap haar bedrijfsactiviteiten kan voortzetten, toelichten in de jaarrekening.

De raad van commissarissen is verantwoordelijk voor het uitoefenen van toezicht op het proces van financiële verslaggeving van de vennootschap.

Onze verantwoordelijkheid voor de controle van de geconsolideerde en enkelvoudige jaarrekening

Onze verantwoordelijkheid is het zodanig plannen en uitvoeren van een controleopdracht dat wij daarmee voldoende en geschikte controle-informatie verkrijgen voor het door ons af te geven oordeel. Onze controle is uitgevoerd met een hoge mate maar geen absolute mate van zekerheid waardoor het mogelijk is dat wij tijdens onze controle niet alle fouten en fraude ontdekken.

Een meer gedetailleerde beschrijving van onze verantwoordelijkheden is opgenomen in de bijlage bij ons rapport.

Verklaring betreffende overige door wet- en regelgeving gestelde vereisten

Verklaring betreffende directieverslag en de overige gegevens
Wij vermelden op basis van de wettelijke verplichtingen onder Titel 9 Boek 2 BW (betreffende onze verantwoordelijkheid om te rapporteren over het directieverslag en de overige gegevens):

- dat wij geen tekortkomingen hebben geconstateerd naar aanleiding van het onderzoek of het directieverslag, voor zover wij dat kunnen beoordelen, overeenkomstig Titel 9 Boek 2 BW is opgesteld, en of de door Titel 9 Boek 2 BW vereiste overige gegevens zijn toegevoegd.
- dat het directieverslag, voor zover wij dat kunnen beoordelen, verenigbaar is met de jaarrekening.

Onze benoeming

Wij zijn benoemd als accountant van Koninklijke BAM Groep nv op 23 april 2014 door een besluit van de aandeelhouders op hun algemene vergadering en op voordracht van de raad van commissarissen per 19 februari 2014. Deze benoeming is jaarlijks vernieuwd door de aandeelhouders voor een onafgebroken periode van meer dan 25 jaar.

Assurance-rapport van de onafhankelijke accountant

Aan: de algemene vergadering en raad van commissarissen van Koninklijke BAM Groep N.V.

De Raad van Bestuur van Koninklijke BAM Groep N.V. ('de Organisatie') heeft ons gevraagd zekerheid te verschaffen over bepaalde informatie in het Geïntegreerd Verslag 2014. Onze opdracht betrof het verschaffen van een combinatie van beperkte mate van zekerheid over de Duurzaamheidsinformatie opgenomen in hoofdstukken 3, 4.2, 4.3 en 8 (leidend tot een 'conclusie') en een redelijke mate van zekerheid over de Materialiteit sectie op pagina 18-19 en de Veiligheid sectie op pagina 64-65 (leidend tot een 'oordeel'). Naar onze mening vervult deze gecombineerde opdracht een rationeel doel zoals door de Organisatie toegelicht op pagina 237.

Onze conclusie

Op basis van onze beoordelingswerkzaamheden en de ontvangen informatie concluderen wij dat met betrekking tot de Duurzaamheidsinformatie voor het jaar eindigend op 31 december 2014, ons niets is gebleken op basis waarvan wij zouden moeten concluderen dat deze informatie geen, in alle van materieel belang zijnde aspecten, betrouwbare en toereikende weergave geeft van het beleid van de Organisatie ten aanzien van maatschappelijk verantwoord ondernemen en de bedrijfsvoering, de gebeurtenissen en de prestaties van de Organisatie op dat gebied gedurende het verslagjaar, in overeenstemming met de verslaggevingcriteria.

Ons oordeel

Op basis van onze controlewerkzaamheden zijn naar ons oordeel de Materialiteit sectie op pagina 18-19 en de Veiligheid sectie zoals opgenomen op pagina 64-65 van het Geïntegreerd Verslag 2014, in alle van materieel belang zijnde aspecten, betrouwbaar en toereikend weergegeven in overeenstemming met de verslaggevingcriteria van de Organisatie. Onze conclusie en ons oordeel dienen gelezen te worden in de context van de rest van dit rapport.

De basis voor onze conclusie en ons oordeel

Waar we assurance over verschaffen

Wij hebben Hoofdstuk 3 – Waardecreatie, Hoofdstuk 4.2 – Sociale prestaties, Hoofdstuk 4.3 – Milieuprestaties en Hoofdstuk 8 – Bijlagen in het Geïntegreerd Verslag 2014 (hierna: 'het Verslag') van Koninklijke BAM Groep N.V., te Bunnik beoordeeld (tezamen de 'Duurzaamheidsinformatie'). De Duurzaamheidsinformatie omvat een weergave van het beleid van de Organisatie betreffende maatschappelijk verantwoord ondernemen en de bedrijfsvoering, de gebeurtenissen en de prestaties op dat gebied gedurende het verslagjaar 2014. De reikwijdte van het Verslag is door het bestuur toegelicht op pagina's 235-237 van het Verslag.

De werkzaamheden die worden verricht bij het verkrijgen van een beperkte mate van zekerheid zijn gericht op het vaststellen van de plausibiliteit van informatie en zijn geringer in diepgang dan die bij een assurance-opdracht gericht op het verkrijgen van een redelijke mate van zekerheid. Dit geldt voor de werkzaamheden in het kader van risico-analyse, inclusief het begrijpen van interne beheersingsmaatregelen, alsook voor de werkzaamheden om de geanalyseerde risico's te adresseren.

Aanvullend op onze beoordelingswerkzaamheden hebben wij de cijfers en toelichtingen in de Materialiteit sectie op pagina 18-19 en de Veiligheid sectie op pagina 64-65 van het Verslag gecontroleerd. Van de accountant kan niet worden verwacht dat het controlerisico tot nihil wordt gereduceerd. Derhalve kan geen absolute zekerheid worden verkregen dat de Duurzaamheidsinformatie geen afwijkingen van materieel belang als gevolg van fraude of fouten bevat. Dit is het gevolg van inherente beperkingen van een assurance-opdracht, waardoor de meeste controle-informatie waar het accountantsoordeel op is gebaseerd meer overtuigend is dan onweerlegbaar.

Beperkingen bij het onderzoek

In de Duurzaamheidsinformatie, Materialiteit sectie en Veiligheid sectie is toekomstgerichte informatie opgenomen in de vorm van ambities, strategie, plannen, verwachtingen en ramingen. Inherent aan deze informatie is dat de werkelijke uitkomsten kunnen afwijken en daarom onzeker zijn. Wij geven geen zekerheid bij de veronderstellingen en de haalbaarheid van deze toekomstgerichte informatie.

Verslaggevingcriteria

De Organisatie heeft haar verslaggevingcriteria voor maatschappelijk verantwoord ondernemen ontwikkeld op basis van de G4 Guidelines van het Global Reporting Initiative (GRI). Deze zijn, samen met gedetailleerde informatie over de verslaggevingsreikwijdte, -processen en -methoden toegelicht in paragraaf 8.1 – Rapportageproces en -methoden inzake duurzaamheid (p.237-239). Wij zijn van mening dat de door ons verkregen assurance-informatie voldoende en geschikt is om een onderbouwing voor ons oordeel en onze conclusie te geven.

Begrip van verslaggeving- en meetmethodes

De informatie waarop deze opdracht betrekking heeft dient te worden gelezen in de context van de verslaggevingcriteria. De Organisatie is verantwoordelijk voor de selectie en toepassing van deze criteria. Het ontbreken van gevestigde praktijken ter beoordeling en meting van niet-financiële informatie biedt de mogelijkheid verscheidene, acceptabele meettechnieken toe te passen. Hierdoor kan de vergelijkbaarheid tussen entiteiten en in de tijd beïnvloed worden.

Onze assurance aanpak

Materialiteit

Wij passen materialiteitsniveaus toe tijdens de planningsfase en hebben deze niveaus opnieuw beoordeeld tijdens onze opdracht. Deze helpen ons in het vaststellen van de aard, tijdigheid en omvang van onze werkzaamheden en bij het beoordelen van het effect van geconstateerde afwijkingen op de gepresenteerde informatie, zowel individueel als geaggregeerd. Op basis van ons professionele oordeel hebben wij specifieke materialiteitsniveaus bepaald voor elk onderdeel van de Duurzaamheidsinformatie.

Specifiek aandachtsgebied

Het volgende onderwerp vereiste naar onze mening specifieke aandacht en is besproken met het management van de Organisatie. Dit is geen volledig overzicht van alle tijdens onze werkzaamheden geïdentificeerde aandachtsgebieden.

Aandachtsgebied

De volwassenheid van het rapportageproces voor duurzaamheidsinformatie varieert tussen lokale entiteiten. Dit proces is over het geheel genomen minder volwassen dan het financiële rapportageproces.

Hoe wij dit aandachtsgebied hebben geadresseerd in onze werkzaamheden

Onze assurance aanpak voor de duurzaamheidsinformatie heeft zich voornamelijk gericht op gegevensgerichte werkzaamheden, en minder op het steunen op interne beheersingsmaatregelen. Als onderdeel van onze werkzaamheden hebben wij gerapporteerde informatie terug herleid naar onderliggende brondocumentatie, herberekeningen uitgevoerd en schattingen beoordeeld door onderliggende aannames te toetsen en schattingen te vergelijken met werkelijke informatie voor vergelijkbare perioden of projecten.

Gedurende onze beoordeling van de interne beheersingsomgeving hebben wij de Organisatie uitgedaagd om haar interne beheersingsmaatregelen rondom duurzaamheid verder te integreren en in lijn te brengen met de interne beheersingsmaatregelen rondom financiële verslaggeving. Dit kan de Organisatie helpen een volgende stap te maken richting geïntegreerd denken en handelen in haar bedrijfsprocessen om op deze manier haar waardecreatieproces verder te ontwikkelen. De Organisatie onderkent dit aandachtsgebied en tracht het duurzaamheidsrapportage proces de komende jaren meer volwassen te maken.

Het delen van geïdentificeerde mogelijkheden met betrekking tot het duurzaamheidsverslaggevingsproces met de Organisatie

Gedurende onze werkzaamheden hebben wij de volgende mogelijkheden tot verbetering geïdentificeerd:

- Verbetering van de integratie van duurzaamheid in de bedrijfsactiviteiten en het gedrag van mensen in een economische omgeving, welke op dit moment nog voornamelijk financieel gedreven wordt
- Het verbeteren van het begrip van de dataverzamelings- en verslaggevingsvereisten van de Groep op lokaal niveau
- Bewerkstellen dat de verschillende bouwprojecten consistente methoden hanteren voor het berekenen van gewerkte uren.

Uitgevoerde werkzaamheden

Wij zijn vereist onze controle en beoordeling zodanig te plannen en uit te voeren dat een combinatie van redelijke en beperkte mate van zekerheid wordt verkregen dat de informatie in de Materialiteit sectie, de Veiligheid sectie en de Duurzaamheidsinformatie in de overige hoofdstukken geen afwijkingen van materieel belang bevat.

Onze werkzaamheden zijn uitgevoerd door een onafhankelijk en multidisciplinair team (onderdeel van het groepscontroleteam) met ervaring op het gebied van duurzaamheidsverslaggeving en assurance. Deze werkzaamheden zijn uitgevoerd op het hoofdkantoor in Bunnik en tijdens bezoeken aan de significante werkmaatschappijen.

Onze belangrijkste werkzaamheden met betrekking tot de Duurzaamheidsinformatie bestonden uit:

- het verkrijgen van inlichtingen van Koninklijke BAM Groep N.V. management, inclusief het CSR team en diegenen verantwoordelijk voor het beheer van maatschappelijk verantwoord ondernemen en duurzaamheidsverslaggeving op groepsniveau;
- het uitvoeren van een omgevingsanalyse en het verkrijgen van inzicht in de sector, relevante maatschappelijke thema's en kwesties, relevante wetten en regels en de kenmerken van de organisatie;
- het beoordelen van de aanvaardbaarheid van het verslaggevingsbeleid en de consistente toepassing hiervan, waaronder het

beoordelen van de uitkomsten van de dialoog met belanghebbenden en de redelijkheid van schattingen gemaakt door het management, alsmede een evaluatie van het algehele beeld van de Duurzaamheidsinformatie;

- het beoordelen van het ontwerp en de implementatie van de systemen en processen voor informatieverzameling, interne controles en verwerking van de overige informatie, waaronder de aggregatie van gegevens tot informatie zoals opgenomen in de Duurzaamheidsinformatie;
- het beoordelen van relevante gegevens en van de interne en externe documentatie, op basis van deelwaarnemingen, om de betrouwbaarheid en adequate onderbouwing van de Duurzaamheidsinformatie, inclusief gemaakte beweringen en toelichtingen, vast te stellen;
- het analyseren van de consistentie van de duurzaamheidsinformatie en de informatie opgenomen in het Geïntegreerd Verslag 2014 dat buiten de reikwijdte van dit assurance-rapport valt;
- het beoordelen of de Duurzaamheidsinformatie is opgesteld 'in overeenstemming met' de G4 Richtlijnen van GRI.

In aanvulling op bovenstaande werkzaamheden hebben wij voor de Materialiteit sectie en de Veiligheid sectie de volgende werkzaamheden uitgevoerd:

- het toetsen van de systemen en processen van dataverzameling, inclusief het testen van de opzet, het bestaan en de effectieve werking van de relevante interne beheersingsmaatregelen gedurende het verslagjaar;
- het toetsen van de verwerking van overige informatie, zoals het aggregatieproces van data tot de informatie zoals weergegeven in de Duurzaamheidsinformatie;
- het toetsen van interne en externe documentatie om vast te stellen of de Duurzaamheidsinformatie adequaat is onderbouwd.

Professionele en ethische standaarden

Wij hebben onze opdracht verricht in overeenstemming met Nederlands recht, waaronder Standaard 3810N 'Assurance-opdrachten inzake maatschappelijke verslagen' (hierna 'Standaard 3810N').

Wij zijn onafhankelijk van Koninklijke BAM Groep N.V., in overeenstemming met de "Verordening inzake de onafhankelijkheid van accountants bij assurance-opdrachten" (ViO) en overige relevante onafhankelijkheidsvereisten in Nederland. Daarnaast hebben wij voldaan aan de "Verordening gedrags- en beroepsregels accountants" (VGBA) en overige relevante vereisten.

Verantwoordelijkheden

Verantwoordelijkheden van het bestuur

Het bestuur van Koninklijke BAM Groep N.V. is verantwoordelijk voor het opstellen van het Verslag in overeenstemming met de verslaggevingcriteria van de Organisatie, inclusief het identificeren van

stakeholders en het bepalen van materiële onderwerpen. Het bestuur is verantwoordelijk voor zodanige interne beheersingsmaatregelen als het bestuur noodzakelijk om een Verslag te kunnen opstellen dat geen afwijkingen van materieel belang bevat als gevolg van fraude of fouten.

Onze verantwoordelijkheid

Op basis van onze werkzaamheden overeenkomstig Standaard 3810N is onze verantwoordelijkheid het geven van:

- een conclusie over de Duurzaamheidsinformatie opgenomen in het Verslag; en
- een oordeel over de Materialiteit sectie en de Veiligheid sectie in het Verslag.

Dit vereist dat wij voldoen aan de voor ons geldende ethische voorschriften en onze controle zodanig plannen en uitvoeren dat een combinatie van redelijke en beperkte mate van zekerheid wordt verkregen dat het Verslag geen afwijkingen van materieel belang bevat.

De geselecteerde werkzaamheden zijn afhankelijk van het oordeel van de accountant, inclusief de analyse van risico's op materiële afwijkingen in het Verslag als gevolg van fraude of fouten. Tijdens deze risico-analyses neemt de accountant de voor het opstellen van het Verslag relevante interne beheersingsmaatregelen in overweging, om geschikte werkzaamheden te kunnen ontwikkelen. Deze hebben niet tot doel een oordeel over de effectiviteit van de interne beheersingsmaatregelen van de organisatie te verstrekken. Een assurance-opdracht gericht op het verstrekken van een beperkte en redelijke mate van zekerheid richt zich ook op het evalueren van de geschiktheid van het gehanteerde verslaggevingraamwerk en de redelijkheid van schattingen gemaakt door management, evenals de beoordeling van de gehele presentatie van het Verslag.

Rotterdam, 20 februari 2015

PricewaterhouseCoopers Accountants N.V.

Drs J.G. Bod RA

Bijlage bij onze controleverklaring over de jaarrekening 2014 van Koninklijke BAM Groep nv

In aanvulling op wat is vermeld in onze controleverklaring hebben wij in deze bijlage onze verantwoordelijkheden voor de controle van de jaarrekening nader uiteengezet en toegelicht wat een controle inhoudt.

De verantwoordelijkheden van de accountant voor de controle van de jaarrekening

Wij hebben deze accountantscontrole professioneel kritisch uitgevoerd en hebben waar relevant professionele oordeelsvorming toegepast in overeenstemming met de Nederlandse controlestandaarden, ethische voorschriften en de onafhankelijkheidseisen. Onze doelstelling is om een redelijke mate van zekerheid te verkrijgen dat de jaarrekening vrij van materiële afwijkingen als gevolg van fouten of fraude is. Onze controle bestond onder andere uit:

- het identificeren en inschatten van de risico's dat de jaarrekening afwijkingen van materieel belang bevat als gevolg van fouten of fraude, het in reactie op deze risico's bepalen en uitvoeren van controlewerkzaamheden en het verkrijgen van controle-informatie die voldoende en geschikt is als basis voor ons oordeel. Bij fraude is het risico dat een afwijking van materieel belang niet ontdekt wordt groter dan bij fouten. Bij fraude kan sprake zijn van samenspanning, valsheid in geschrifte, het opzettelijk nalaten transacties vast te leggen, het opzettelijk verkeerd voorstellen van zaken of het doorbreken van de interne beheersing;
- het verkrijgen van inzicht in de interne beheersing die relevant is voor de controle met als doel controlewerkzaamheden te selecteren die passend zijn in de omstandigheden. Deze werkzaamheden hebben niet als doel om een oordeel uit te spreken over de effectiviteit van de interne beheersing van de entiteit;
- het evalueren van de geschiktheid van de gebruikte grondslagen voor financiële verslaggeving en het evalueren van de redelijkheid van schattingen door de raad van bestuur en de toelichtingen die daarover in de jaarrekening staan;
- het vaststellen dat de door de raad van bestuur gehanteerde continuïteitsveronderstelling aanvaardbaar is. Tevens op basis van de verkregen controle-informatie vaststellen of er gebeurtenissen en omstandigheden zijn waardoor gereede twijfel zou kunnen bestaan of de entiteit zijn bedrijfsactiviteiten in continuïteit kan voortzetten. Als wij concluderen dat er een onzekerheid van materieel belang bestaat, zijn wij verplicht om aandacht in onze controleverklaring te vestigen op de relevante gerelateerde toelichtingen in de jaarrekening. Als de toelichtingen inadequaat zijn, moeten wij onze verklaring aanpassen. Onze conclusies zijn gebaseerd op de controle-informatie die verkregen is tot de datum van onze controleverklaring. Toekomstige gebeurtenissen of omstandigheden kunnen er echter toe leiden dat een onderneming haar continuïteit niet langer kan handhaven;

- het evalueren van de presentatie, structuur en inhoud van de jaarrekening en de daarin opgenomen toelichtingen en het evalueren of de jaarrekening een getrouw beeld geeft van de onderliggende transacties en gebeurtenissen.

Wij communiceren met de raad van commissarissen onder andere over de geplande reikwijdte en timing van de controle en over de significante bevindingen die uit onze controle naar voren zijn gekomen, waaronder eventuele significante tekortkomingen in de interne beheersing.

Wij bevestigen aan de raad van commissarissen dat wij de relevante ethische voorschriften over onafhankelijkheid hebben nageleefd. Wij communiceren ook met hen over alle relaties en andere zaken die redelijkerwijs onze onafhankelijkheid kunnen beïnvloeden en over de daarmee verband houdende maatregelen om onze onafhankelijkheid te waarborgen.

Wij bepalen de kernpunten van onze controle van de jaarrekening vanuit alle zaken die wij met de raad van commissarissen hebben besproken. Wij beschrijven deze zaken in onze controleverklaring, tenzij dit is verboden door wet- of regelgeving of in buitengewoon zeldzame omstandigheden wanneer het niet vermelden in het belang is van het maatschappelijk verkeer.

7.2 Voorstel tot bestemming van het resultaat

Het nettoverlies over 2014 ad € 108,2 miljoen is verwerkt in het eigen vermogen. De vennootschap keert geen dividend uit over het boekjaar 2014.

7.3 Statutaire regeling omtrent bestemming van de winst

(Beknopte samenvatting van artikel 32 van de statuten)

Uit de winst die in enig boekjaar is behaald, wordt allereerst, zo mogelijk, op de cumulatief preferente aandelen B uitgekeerd het hierna te noemen percentage van het verplicht op die aandelen, per de aanvang van het boekjaar waarover de uitkering geschiedt, gestorte bedrag. Het hiervoor bedoelde percentage is gelijk aan het gemiddelde van de Euribor-percentages voor kasgeldleningen met een looptijd van twaalf maanden – gewogen naar het aantal dagen waarvoor deze percentages golden – gedurende het boekjaar waarover de uitkering geschiedt, verhoogd met 1 procent. Onder Euribor wordt verstaan de door de Europese Centrale Bank vastgestelde en gepubliceerde Euro Interbank Offered Rate.

Vervolgens wordt, zo mogelijk, op elk financieringspreferent aandeel van een bepaalde (sub)serie, met inachtneming van het hierna in dit artikel bepaalde, een dividend uitgekeerd gelijk aan een percentage berekend over het nominale bedrag van het desbetreffende financieringspreferente aandeel aan het begin van het desbetreffende boekjaar, vermeerderd met het bedrag aan agio dat werd gestort op het financieringspreferente aandeel dat van de desbetreffende (sub)serie werd uitgegeven bij de eerste uitgifte van financieringspreferente aandelen van de desbetreffende (sub)serie, verminderd met hetgeen voorafgaand aan het desbetreffende boekjaar ten laste van de reserve die als agio is gevormd bij de uitgifte van financieringspreferente aandelen van de desbetreffende (sub)serie op elk desbetreffend financieringspreferent aandeel is betaald.

Indien en voor zover gedurende de loop van het boekjaar op de desbetreffende financieringspreferente aandelen een uitkering is geschied ten laste van de reserve die als agio is gevormd bij de uitgifte van financieringspreferente aandelen van de desbetreffende (sub)serie, dan wel een gedeeltelijke terugbetaling op zodanige aandelen is geschied, wordt het bedrag van de uitkering naar tijdsgelang verminderd in de verhouding van het bedrag van de uitkering ten laste van de agioreserve en / of van de terugbetaling ten opzichte van het in de vorige zin bedoelde bedrag. De berekening van het percentage van het dividend voor de financieringspreferente aandelen van een bepaalde serie geschiedt voor elk van de hierna te noemen series financieringspreferente aandelen op de wijze als vermeld achter de desbetreffende serie.

Serie FP1 tot en met serie FP4:

Het percentage van het dividend wordt berekend door het rekenkundig gemiddelde te nemen van het effectieve rendement op de staatsleningen ten laste van de Staat der Nederlanden in euro met een (resterende) looptijd die zo nauw mogelijk aansluit bij de looptijd van de desbetreffende serie zoals gepubliceerd in de Officiële Prijscourant, verhoogd met twee procentpunt.

Serie FP5 tot en met serie FP8:

Het percentage van het dividend is gelijk aan het gemiddelde van de Euribor-percentages voor kasgeldleningen met een looptijd van twaalf maanden – gewogen naar het aantal dagen waarvoor deze percentages golden – gedurende het boekjaar waarover de uitkering geschiedt, verhoogd met twee procentpunt.

De hiervoor omschreven percentages kunnen eventueel worden verhoogd of verlaagd met een opslag respectievelijk een afslag ter grootte van maximaal driehonderd basispunten.

De periode waarvoor de hiervoor vermelde percentages gelden, is als volgt: serie FP1 en FP5, vijf jaar; serie FP2 en FP6, zes jaar; serie FP3 en FP7, zeven jaar; en serie FP4 en FP8, acht jaar. Na ommekomst van een periode wordt het percentage aangepast conform de regeling van artikel 32 lid 6 sub c van de statuten.

De raad van commissarissen bepaalt op voorstel van de directie welk gedeelte van de na toepassing van het bepaalde in de vorige leden resterende winst wordt gereserveerd. Het gedeelte van de winst dat resteert na toepassing van het bepaalde in de vorige leden, staat ter beschikking van de algemene vergadering, met dien verstande dat op de preferente aandelen geen verdere dividenduitkering zal geschieden en met inachtneming van het verder in artikel 32 van de statuten bepaalde.

7.4 Beschermingsmaatregelen

De vennootschap kent de navolgende maatregelen ter bescherming van de vennootschap tegen ongewenste ontwikkelingen die de zelfstandigheid, continuïteit en / of identiteit van de Groep zouden kunnen aantasten.

Ingevolge een besluit van de algemene vergadering gehouden op 12 juni 1972 is in de statuten van de vennootschap de mogelijkheid opgenomen tot het uitgeven van preferente aandelen. In samenhang hiermede is in 1978 de Stichting Aandelenbeheer BAM Groep, hierna 'de Stichting', opgericht.

De Stichting heeft ten doel het behartigen van de belangen van de vennootschap en van de ondernemingen waarin de vennootschap een belang heeft en van ondernemingen waarmee de vennootschap in een groep verbonden is, en wel op zodanige wijze dat de belangen van de vennootschap en van die ondernemingen en van alle daarbij betrokkenen ('stakeholders') zo goed mogelijk worden gewaarborgd

en dat invloeden, welke de zelfstandigheid en/of continuïteit en/of identiteit van de vennootschap en die ondernemingen in strijd met die belangen zouden kunnen aantasten, naar maximaal vermogen worden geweerd. De Stichting tracht haar doel te bereiken onder meer door het verwerven, al dan niet door uitoefening van de hiervoor vermelde optie, en het houden van cumulatief preferente aandelen B in het kapitaal van de vennootschap, door het uitoefenen van de aan die aandelen verbonden rechten en/of door het gebruik maken van het aan haar verleende recht van enquête.

Zoals tijdens de algemene vergadering gehouden op 4 juni 1992 werd aangekondigd en tijdens de algemene vergadering gehouden op 8 juni 1993 aan de orde is geweest, heeft de vennootschap op 17 mei 1993 aan de Stichting een optie tot verkrijging van cumulatief preferente aandelen B in het kapitaal van de vennootschap verleend. Deze optie is verleend tot een zodanig bedrag als de Stichting zal verlangen, met dien verstande dat dit ten hoogste zal kunnen zijn een zodanig nominaal bedrag dat daardoor het totaal nominale bedrag van niet bij de vennootschap geplaatste cumulatief preferente aandelen B maximaal gelijk is aan negennegentig negen tiende procent (99,9 procent) van het nominale bedrag van het op moment van de uitoefening van het hiervoor bedoelde recht niet bij de vennootschap in de vorm van andere aandelen dan cumulatief preferente aandelen B geplaatste aandelenkapitaal. Omtrent de uitoefening van dit recht tot het nemen van cumulatief preferente aandelen B beslist uitsluitend het bestuur van de Stichting.

Op 6 oktober 2008 heeft de vennootschap aan de Stichting het recht verleend om in gevolge artikel 2:346 sub c BW een verzoekschrift in te dienen als bedoeld in artikel 2:345 BW (recht van enquête).

Het bestuur van de Stichting bestaat uit drie leden, te weten één bestuurder A en twee bestuurders B. De bestuurder A wordt, onder goedkeuring van de raad van commissarissen, benoemd door de raad van bestuur van de vennootschap.

De bestuurder A mag geen lid van de raad van bestuur of commissaris zijn van de vennootschap of van een dochtermaatschappij daarvan.

De bestuurders B worden benoemd door het bestuur van de Stichting zelf, onder goedkeuring van de raad van bestuur, voor het verlenen waarvan de raad van bestuur op haar beurt goedkeuring behoeft van de raad van commissarissen van de vennootschap. Een bestuurder B mag geen met de vennootschap verbonden persoon zijn als bedoeld in de inmiddels vervallen bijlage X bij het Algemeen Reglement Euronext Amsterdam Stockmarket, Rulebook II.

De huidige bestuurssamenstelling is:

R. Pieterse, voorzitter (B)

F.K. Buijn (A)

R. de Jong (B)

De voorzitter van het bestuur van de Stichting ontvangt van de Stichting een jaarlijks honorarium van € 12.000. De overige leden van het bestuur ontvangen van de Stichting elk een jaarlijks honorarium van € 10.000.

De personalia van de bestuursleden zijn:

R. Pieterse (1942), voorzitter

Sinds 2009 lid en sinds 2012 voorzitter van het bestuur van de Stichting. Van Nederlandse nationaliteit. Voormalig voorzitter raad van bestuur Wolters Kluwer. De heer Pieterse is voorzitter van de raad van commissarissen en lid van de auditcommissie van Mercurius Media Group Wormerveer, lid van de raad van commissarissen en voorzitter van de auditcommissie van Corbion, lid van de raad van commissarissen van eVision, voorzitter van het bestuur van de Stichting Continuïteit PostNL en voorzitter van het bestuur van de Stichting Preferente Aandelen USG People. In 2003 was de heer Pieterse lid van de commissie die de eerste Nederlandse corporate-governancecode opstelde.

F.K. Buijn (1960)

Sinds 2012 lid van het bestuur van de Stichting. Van Nederlandse nationaliteit. Oud-notaris, geverseerd in het ondernemingsrecht. Lid van het bestuur van de Stichting Preferente Aandelen ARCADIS. Als voorzitter of bestuurder van stichtingen administratiekantoor cq. toezichthouder betrokken bij verschillende grote familiebedrijven. Voorzitter van het bestuur van de Stichting Instituut Gak.

R. de Jong RA (1948)

Sinds 2009 lid van het bestuur van de Stichting. Van Nederlandse nationaliteit. Voormalig lid van de raad van bestuur van Essent en chief financial officer. De heer De Jong is interim-voorzitter van de raad van commissarissen van N.V. Nederlandse Gasunie, voorzitter van de raad van commissarissen van Bakeplus Holding, lid van de raad van commissarissen en voorzitter van de auditcommissie van Enexis Holding, lid van de raad van commissarissen en voorzitter van de auditcommissie van USG People, en lid van de raad van commissarissen van Rabobank Arnhem & Omstreken. Tevens is hij bestuurslid van de Stichting tot het houden van Preferente en Prioriteitsaandelen B Wereldhave.

Er zijn thans geen cumulatief preferente aandelen B geplaatst.

De raad van commissarissen en de raad van bestuur behouden zich het recht voor om in het belang van de vennootschap en de met haar verbonden ondernemingen tot andere maatregelen dan de uitgifte van preferente aandelen B te besluiten ter bescherming van de vennootschap tegen invloeden die door de raad van commissarissen en de raad van bestuur, na afweging van de belangen van de vennootschap en van alle bij de Groep betrokkenen, kunnen worden gekwalificeerd als schadelijk voor de zelfstandigheid, continuïteit en / of identiteit van de Groep.

7.5 Vijf jaar kerngegevens

(x € miljoen, tenzij anders vermeld)

	2014	2013	2012 ⁴	2011	2010
Opbrengsten	7.314	7.042	7.225	7.920	7.611
Bedrijfsresultaat	(104,7)	15,9	(273,1)	150,7	(30,3)
Resultaat vóór belastingen	(122,4)	44,4	(224,3)	158,7	26,0
Netto resultaat toerekenbaar aan aandeelhouders	(108,2)	46,2	(183,8)	126,0	15,3
Gewone winst per aandeel (in € 1,-)	(0,40)	0,19	(0,77)	0,54	0,08
Winst per aandeel inclusief verwateringseffecten (in € 1,-)	(0,40)	0,19	(0,77)	0,54	0,08
Dividend per gewoon aandeel (in € 1,-) ¹	-	0,05	0,10	0,16	0,03
Eigen vermogen toerekenbaar aan aandeelhouders	827,4	929,1	728,6	1.162,4	1.099,9
Achtergestelde lening ²	124,5	124,0	123,5	200,0	199,9
Preferente aandelen	-	-	-	-	1,7
Garantievermogen	951,9	1.053,1	852,1	1.362,4	1.301,5
Netto-investeringen in materiële vaste activa	39,0	65,2	94,6	57,2	68,5
Afschrijving, amortisatie en bijzondere waardeverminderingen op:					
- Materiële vaste activa	80,8	85,9	80,2	94,9	97,3
- Immateriële vaste activa	3,7	3,2	154,5	11,1	10,9
- Overige bijzondere waardeverminderingen	114,1	29,5	247,7	-	127,3
Kastroom vóór dividend	90,5	164,8	298,6	232,0	250,9
Totaal bijzondere waardeverminderingen	115,9	30,0	398,1	-	128,2
Orderportefeuille ³	10.268	10.021	10.700	10.400	12.100
Gemiddeld aantal fte	23.325	23.502	23.143	23.702	26.840
Aantal fte ultimo jaar	23.137	23.329	23.691	23.830	26.088
Ratio's (in %)					
Resultaat vóór belastingen en bijzondere waardeverminderingen in % opbrengsten	(0,1)	1,2	2,4	2,0	2,0
Nettoresultaat toerekenbaar aan aandeelhouders in % opbrengsten	(1,5)	0,7	(2,5)	1,6	0,2
Nettoresultaat toerekenbaar aan aandeelhouders in % gemiddeld eigen vermogen	(12,3)	5,6	(19,4)	11,1	1,6
Solvabiliteit (in %)		-	-	-	-
- Eigen vermogen toerekenbaar aan aandeelhouders in % activa	16,7	17,5	13,7	16,1	15,4
- Garantievermogen in % activa	19,2	19,8	16,1	18,9	18,2
Current ratio	1,08	1,10	1,07	1,39	1,23

¹ Geen dividend voor 2014.

² Inclusief het kortlopend deel.

³ De orderportefeuille bevat zowel getekende als mondeling overeengekomen contracten.

⁴ Cijfers zijn aangepast door toepassing IFRS 11 en IAS 19 (zoals herzien in 2011).

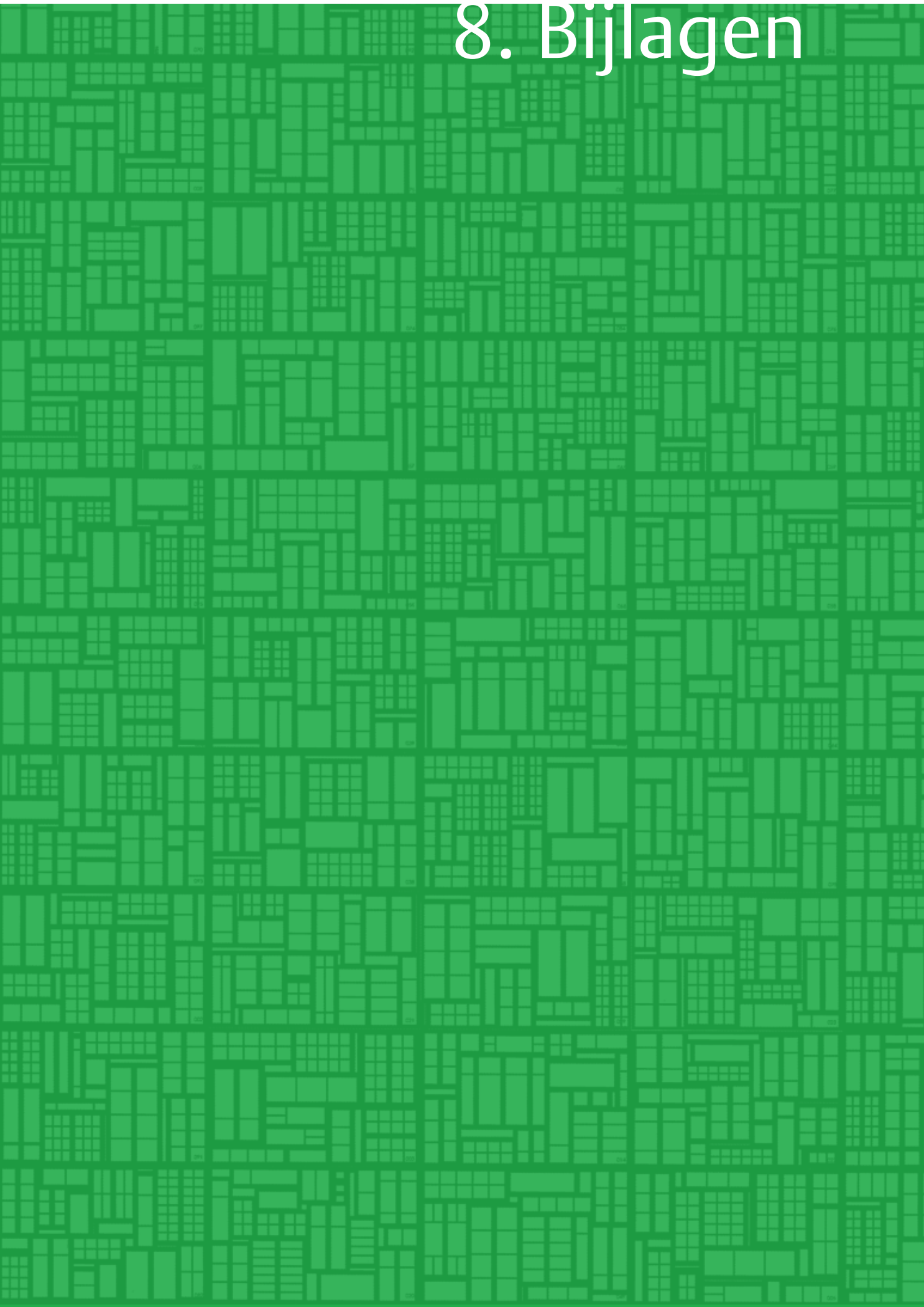
7.6 Overzicht van belangrijkste dochterondernemingen, joint ventures en deelnemingen

Bouw en Techniek	%
BAM Utiliteitsbouw bv*, Bunnik (Nederland)	100
BAM Woningbouw bv*, Bunnik (Nederland)	100
Heilijgers bv*, Amersfoort (Nederland)	100
BAM Materieel bv*, Lelystad (Nederland)	100
BAM Techniek bv*, Bunnik (Nederland)	100
Interbuild nv, Wilrijk-Antwerpen (België)	100
BAM Construct UK Ltd, Hemel Hempstead (Verenigd Koninkrijk)	100
BAM Deutschland AG, Stuttgart (Duitsland)	100
Infra	
BAM Civiel bv*, Gouda (Nederland)	100
BAM Infratechniek bv*, Culemborg (Nederland)	100
BAM Rail bv*, Breda (Nederland)	100
BAM Wegen bv*, Utrecht (Nederland)	100
BAM Infraconsult bv*, Gouda (Nederland)	100
BAM International bv*, Gouda (Nederland)	100
BAM Galère sa, Chaudfontaine (België)	100
BAM Technics sa, Louveigné (België)	100
Betonac nv, Sint-Truiden (België)	100
CEI-De Meyer nv, Brussel (België)	100
BAM Nuttall Ltd, Camberley, Surrey (Verenigd Koninkrijk)	100
BAM Contractors Ltd, Kill, County Kildare (Ierland)	100
Wayss & Freytag Ingenieurbau AG, Frankfurt am Main (Duitsland)	100
Vastgoed	
AM bv*, Utrecht	100
AM Real Estate Development*, Amsterdam	100
Kaïros nv, Wilrijk-Antwerpen (België)	100
Publiekprivate samenwerking (pps)	
BAM PPP bv*, Bunnik	100
Joint ventures	
BAM PPP PGGM Infrastructure Coöperatie U.A	50,0
Deelnemingen	
Infraspeed (Holdings) bv, Haarlem (Nederland)	10,5
Justinvest nv, Wilrijk-Antwerpen (België)	33,3
Rabot Invest nv, Wilrijk-Antwerpen (België)	25,0

Een lijst van deelnemingen als bedoeld in artikel 379 en 414 van boek 2 Burgerlijk Wetboek is gedeponeerd bij het handelsregister te Utrecht.

* Koninklijke BAM Groep nv heeft ten behoeve van deze dochterondernemingen een 403-verklaring gedeponeerd.

8. Bijlagen

The background of the page is a solid green color. Overlaid on this is a complex, white grid pattern. The grid is composed of numerous small squares and rectangles of varying sizes, arranged in a non-uniform, organic manner. The lines of the grid are thin and white, creating a high-contrast visual against the green background. The overall effect is a textured, almost architectural feel, reminiscent of a city map or a technical drawing.

8.1 Rapportageproces en -methoden inzake duurzaamheid

Dit hoofdstuk geeft specifieke informatie over het rapportageproces en de rapportagemethoden die BAM heeft gebruikt om tot de cijfers en onderwerpen van dit verslag met betrekking tot duurzaamheid te komen.

Doelgroep

BAM legt aan alle stakeholders verantwoording af over het duurzaamheidsbeleid en de bijbehorende resultaten. Het gaat hier onder andere om opdrachtgevers, de medewerkers van de onderneming, leveranciers en onderaannemers, aandeelhouders, branchegenoten, ngo's en overheidsinstellingen.

Rapportagecriteria – 'In accordance' GRI G4 – Comprehensive

Dit verslag is opgesteld in overeenstemming met de Comprehensive-optie van de G4-richtlijnen van het Global Reporting Initiative (GRI). In hoofdstuk 8.2 is een overzicht opgenomen van de GRI G4- en CRESS-principes en de economische, milieugerelateerde en sociale prestatie-indicatoren waarover dit verslag informeert. Bepaalde indicatoren worden kwalitatief gerapporteerd, en niet kwantitatief. Hoofdstuk 8.2 behandelt rapportages volgens de kernindicatoren van het G4 – Comprehensive, bijvoorbeeld kwantitatief of kwalitatief.

Rapportageperiode en rapportagefrequentie

Dit verslag bevat kwantitatieve en kwalitatieve gegevens die betrekking hebben op het kalenderjaar 2014. Er is een uitzondering gemaakt voor alle CO₂- en afvalgegevens die zijn gerapporteerd door BAM International, omdat deze laatste een rapportageperiode hanteert die loopt van 1 december 2013 tot en met 30 november 2014. BAM accepteert deze afwijkende rapportageperiode omdat BAM International een complexe operationele en rapportagestructuur heeft, en omdat er meer tijd nodig is om ervoor te zorgen dat de gerapporteerde gegevens betrouwbaar en afdoende zijn. Volgens BAM heeft de afwijkende rapportageperiode van BAM International geen gevolgen voor het jaarverslag van de Groep. Alle overige gegevens worden jaarlijks gerapporteerd.

Beperkingen van de rapportage

Dit verslag bevat gegevens van alle werkmaatschappijen, en daarmee van alle activiteiten van BAM. Prestaties en gegevens op het gebied van duurzaamheid worden weergegeven op basis van het aandeel eigen vermogen van BAM. De uitzondering hierop is BAM International, die alle duurzaamheidsgegevens rapporteert voor joint-ventureprojecten waar het een leidende rol in speelt.

Rapportageproces

Het jaarverslag is, met inbegrip van alle materiële aspecten, goedgekeurd door de raad van commissarissen en de raad van bestuur. Bij de gegevensverzameling wordt rekening gehouden met de organisatorische structuur van BAM. De werkmaatschappijen rapporteren zowel kwalitatieve als kwantitatieve gegevens aan de

Groep. De gegevens worden eerst op groepsmaatschappijniveau geconsolideerd en gevalideerd, en vervolgens geconsolideerd en verder gevalideerd op Groepniveau. Iedere rapporterende entiteit heeft een MVO-manager, een MVO-controller en een directielid verantwoordelijk voor MVO die verantwoordelijk zijn voor de betrouwbaarheid van de rapportages. Voor de rapportage over CO₂-uitstoot en afval is in 2009 een rapportagesysteem geïntroduceerd in aanvulling op het financiële rapportagesysteem.

Het rapportageproces en de hiervoor gebruikte definities zijn geformaliseerd in het handboek van BAM voor CSR-rapportages. Dit handboek inzake duurzaamheidsrapportage biedt hulp bij het meten, berekenen en inschatten van gegevens.

Rapportage-indicatoren

De voornaamste indicatoren van BAM worden hierna in dit hoofdstuk uiteengezet. Informatie over de reikwijdte en de gebruikte methoden van de rapportages voor andere kwantitatieve indicatoren is terug te vinden in het jaarrapport zelf. De cijfers worden, indien van toepassing, relatief weergegeven (door middel van percentages en ratio's) zodat lezers de jaarlijkse vooruitgang kunnen bekijken en berekenen, tenzij er volgens de rapportagecriteria absolute cijfers moeten worden gebruikt.

Veiligheid

Op het gebied van veiligheid heeft BAM haar ongevallenindex gedefinieerd als het aantal BAM-medewerkers en mensen die werken onder toezicht van BAM International die betrokken zijn geweest bij rapporteerbare incidenten per miljoen gewerkte manuren op de bouwplaatsen van BAM. Rapporteerbare incidenten zijn gebaseerd op feitelijke ongevallen en worden nooit afgeleid of ingeschat. De gerapporteerde uren worden gemeten, berekend of ingeschat. Voor alle bedrijven, behalve BAM International, worden alleen ongevallen en uren van BAM-medewerkers opgenomen. BAM International gaat uit van alle personen die onder hun directe toezicht werken, ook als ze geen directe arbeidsovereenkomst met BAM hebben. Als gevolg hiervan worden alle ongevallen en gewerkte uren van alle medewerkers die onder toezicht van BAM International werken, opgenomen in de gerapporteerde ongevallenindex, ongeacht hun arbeidsovereenkomst. Dit is inherent aan het bedrijfsmodel van BAM International. In haar publicaties over de ongevallenindex maakt BAM onderscheid tussen de ongevallenindex voor alle werkmaatschappijen inclusief BAM International en de ongevallenindex voor alle werkmaatschappijen in de vijf thuislanden, dus exclusief de gegevens van BAM International. Zie bladzijde 64-65 voor meer details.

Human Resources (HR)

HR-gegevens worden jaarlijks verzameld door middel van een gestandaardiseerde vragenlijst. HR-gegevens worden aangeleverd door de HR-accounts van de groepsmaatschappijen van BAM.

Energieverbruik en CO₂-uitstoot

Het energieverbruik en de broeikasgasinventarisatie van BAM zijn gebaseerd op de 'Greenhouse Gas Protocol Corporate Accounting and Reporting Standard' (herziene editie van 2004: 'Corporate Standard'), dat werd uitgegeven door de World Business Council for Sustainable Development en het World Resource Institute. Wat betreft de uitstoot van broeikasgassen rapporteert BAM alleen de CO₂-uitstoot. Andere broeikasgassen, zoals CH₄ (methaan), N₂O (stikstofoxide) zijn niet opgenomen in de emissie-inventaris van BAM, omdat de uitstoot te gering is. Voor de berekening van broeikasemissie maakt BAM gebruik van landspecifieke emissiefactoren of, indien beschikbaar, nog preciezere factoren. Om het energieverbruik te berekenen maakt BAM gebruik van gestandaardiseerde conversiefactoren. Het rapportagegebied van de Groep omvat directe CO₂-uitstoot (scope 1-emissies, afkomstig uit de eigen bronnen van BAM); indirecte CO₂-uitstoot uit het opwekken van elektriciteit die is ingekocht en verbruikt door BAM (scope 2-emissies); en drie indirecte categorieën van CO₂-uitstoot die voortvloeien uit de bedrijfsactiviteiten van BAM uit bronnen die niet in het bezit zijn van BAM en niet door haar worden beheerd: vlieguren door medewerkers, autovervoer van werknemers met auto's in privébezit en zakelijke reizen (scope 3-emissies). Uitstoot door privéauto's bij de Duitse werkmaatschappijen van BAM is om belastingtechnische redenen van de scope 3-emissies uitgesloten. Het effect op de totale scope 3-emissies wordt beperkt geacht.

De GHG Corporate Value Chain Standard (scope 3) voor verslaglegging en rapportages is niet geïmplementeerd voor alle rapportages binnen scope 3. In tegenstelling tot het Greenhouse Gas Protocol rapporteert BAM het brandstofverbruik van geleasede voertuigen onder scope 1-emissies. Energieverbruik voor stadsverwarming en het gebruik van openbaar vervoer worden als verwaarloosbaar gezien en worden daarom niet opgenomen in de totale energieconsumptie en de daaraan gerelateerde CO₂-uitstoot van BAM.

De basis van geconsolideerde energieconsumptie en CO₂-uitstoot wordt gevormd door activiteitsgegevens die op hun beurt zijn gebaseerd op meteraflezingen, facturen en gegevens die BAM ontvangt van haar leveranciers. Als er geen betrouwbare gegevens beschikbaar zijn, gebruikt BAM berekeningen of inschattingen op basis van betrouwbare methoden en gegevens. Het stelt BAM tevreden dat de ramingen in elk wezenlijk opzicht betrouwbaar zijn.

Als opdrachtgevers BAM voorzien van elektriciteit en als BAM betrouwbare informatie kan verkrijgen over het verbruik van de door de opdrachtgever geleverde elektriciteit, wordt dit opgenomen in de CO₂-voetafdruk van de vennootschap. Omdat BAM alleen informatie ontvangt over CO₂-uitstoot met betrekking tot vlieguren, die door BAM worden opgenomen in scope 3-emissies, wordt het bijbehorende energieverbruik van vlieguren buiten beschouwing gelaten van de gerapporteerde terajoules (TJ).

Het energieverbruik in TJ en de CO₂-uitstoot van het energieverbruik van BAM worden bepaald op basis van conversiefactoren van gerenommeerde en toonaangevende bronnen. BAM heeft in 2013 de lijst van emissiefactoren bijgewerkt ten opzichte van voorgaande jaren. De gekozen factoren sluiten zo goed mogelijk aan bij het Kyoto-protocol en het Klimaatverdrag van de VN. Elke factor is afkomstig van een gerenommeerde bron die jaarlijks wordt bijgewerkt.

Tijdens projecten komt het voor dat BAM brandstof en / of elektriciteit levert aan onderaannemers. De rapportage-instructies van BAM inzake MVO schrijven voor dat brandstof en elektriciteit die is geleverd aan onderaannemers, moet worden gemeten en uitgesloten van de gerapporteerde cijfers, tenzij die brandstof en elektriciteit is geleverd onder toezicht van BAM, onder andere in verband met gehuurde of geleasede machines en eventueel besturingspersoneel. In de praktijk is het echter niet altijd mogelijk om ondubbelzinnig vast te stellen hoeveel brandstof er aan onderaannemers is geleverd. In dat geval verantwoordt BAM de volledige CO₂-uitstoot. BAM blijft aanmoedigen dat de aan derden geleverde brandstof en elektriciteit worden gemeten. Dit resulteert in preciezere cijfers van de eigen CO₂-uitstoot en een beter inzicht in het reductiepotentieel van alle betrokkenen.

Afval

Al het afval dat de bouwplaatsen en kantoren van BAM verlaat, wordt gerapporteerd, met name op basis van afvaltickets en gegevens van de leveranciers. Met name afgravingen en sloopafval zijn moeilijk te meten. Het gerapporteerde afval wordt gemeten, berekend of ingeschat op basis van betrouwbare methoden en gegevens die gebaseerd kunnen zijn op de ervaring van BAM met vergelijkbare projecten, bijvoorbeeld de verhouding tussen asfalt en aggregaten.

Vanaf 2011 rapporteert BAM niet langer in kubieke meter, maar in ton. Om die reden zijn de afvalcijfers van 2009 en 2010 opnieuw berekend. Het percentage gescheiden afval heeft betrekking op de Nederlandse bedrijven van BAM en is gebaseerd op informatie van haar afvalbeheerders. BAM is tevreden met het feit dat de omgerekende afvalcijfers een betrouwbare basis vormen voor toekomstige vergelijkingen van haar prestaties op dit gebied.

Materialen

In 2011 is BAM begonnen met rapportages over de hoeveelheid materialen en de gerecyclede inhoud van verschillende materialen die door haar Nederlandse bedrijven worden gebruikt. BAM heeft gekozen voor de grondstoffen die ze in grote hoeveelheden gebruikt en die een aanzienlijke impact hebben op natuurlijke hulpbronnen. De Groep rapporteert over beton, hout, asfalt, bakstenen, staal en kalkzandsteen.

Het grondstofverbruik in Nederland werd bepaald door middel van betrouwbare statistische berekeningen (gewogen kleinste-kwadratenmethode) op basis van willekeurige steekproeven uit de financiële database van BAM. BAM heeft het gemiddelde inkoopvolume per materiaal bepaald op basis van beoordeelde facturen. Uit deze proef heeft BAM ook een gemiddelde prijs per materiaal-eenheid bepaald. Het gemiddelde inkoopvolume, gedeeld door de gemiddelde prijs, resulteert in een volume of gewicht per materiaal. BAM heeft voldoende steekproeven van facturen genomen om statistisch betrouwbare gemiddelden te verkrijgen. De resultaten van de statistische analyses van BAM vallen binnen een betrouwbaarheidsinterval van 95 procent. De resultaten zijn statistisch betrouwbaar en worden gecontroleerd met interne en externe experts en afgezet tegen de gegevens van de leveranciers en de inkoopdatabase van BAM. De gerecyclede inhoud is gebaseerd op informatie die BAM heeft ontvangen van haar leveranciers.

De True Price van asfalt

De True Price berekeningen van LEAB en STAB in het hoofdstuk 'Materialen' zijn gemaakt door een derde en bevatten inherente schattingen en gespecialiseerde leveranciersgegevens. De methode is getoetst op logica en consistentie; desalniettemin is het bekend dat er verschillende versies van de kosten van CO₂ beschikbaar zijn en dat de kosten van CO₂ subjectief zijn. Er is een vergelijking op True Price verricht teneinde de bandbreedte van de kosten van CO₂ te beoordelen, waarbinnen een behoudende schatting wordt berekend per True Price. LEAB is een product met nieuwe gegevens en wordt vergeleken met STAB, waarvan de meest precieze gegevens vijf jaar oud zijn.

Water

Het volume van de drinkwaterconsumptie is gebaseerd op de definitieve betalingen in 2014. Het volume van het afgepompte water wordt ingeschat. Het volume van het afgepompte water wordt geëxtrapoleerd op basis van de Groep's in-house drainage-activiteiten van BAM Infratechniek en de totale-uitgavenanalyse van de strategische inkoop-gegevens van BAM.

Lokale inkoop

Voor de Nederlandse bedrijven van BAM is onderzocht in hoeverre de inkopen afkomstig zijn uit lokale inkoop. BAM heeft lokale inkoop gedefinieerd als een inkoop die gedaan is bij een leverancier die gevestigd is in hetzelfde land als de bouwplaats. Op basis van het land van verblijf van de leveranciers heeft BAM het percentage lokale inkoop berekend. BAM heeft 99,8 procent van het inkoopvolume in Nederland kunnen onderzoeken.

NO_x

BAM doet tevens verslag van de NO_x-uitstoot van de asfaltfabrieken, waarvan sommige deelnamen aan het Nederlandse NO_x-handelssysteem.

In 2014 is het emissiehandelssysteem voor NO_x beëindigd.

Asfaltfabrieken waren verplicht om hun NO_x-uitstoot te rapporteren aan de Nederlandse Emissieautoriteit (NEa). Een externe auditor heeft de NO_x-emissies per verbruikte brandstofeenheid bepaald. BAM blijft de NO_x-emissies berekenen aan de hand van dezelfde methodologie en emissiefactoren die vereist waren in voorgaande jaren. Voor asfaltfabrieken die onderdeel zijn van een combinatie rapporteert BAM de NO_x-emissies op basis van BAM's aandeel in deze asfaltfabrieken.

Verificatie van het verslag

Voor het vijfde achtereenvolgende jaar heeft de raad van bestuur PricewaterhouseCoopers Accountants (PwC) verzocht het verslag onafhankelijk te verifiëren. Net als in de voorgaande jaren heeft BAM een redelijke mate van assurance verkregen voor alle informatie met betrekking tot de KPI's voor gezondheid en veiligheid die vermeld staan in hoofdstuk 4.2, 'IF en SAA'. Voor alle overige informatie die is opgenomen in de hoofdstukken 3, 4 en 8 (met uitzondering van de paragrafen 4.1 en 4.4) heeft BAM beperkte assurance gekregen.

Met betrekking tot externe assurance past BAM het principe van 'best standard' toe. BAM heeft daarom PwC gevraagd gebruik te maken van NV COS 3810N, een standaard die expliciet is ontwikkeld voor de verificatie van duurzaamheidsverslagen. Deze standaard stelt hoge eisen aan de kwaliteit van de administratie en de in het verslag opgenomen indicatoren en formuleringen. Lezers kunnen er daarom op vertrouwen dat het verslag een eerlijke en waarheidsgetrouwe weergave is van duurzaamheid binnen BAM. Door middel van een gefaseerde aanpak probeert BAM de hoogste mate van assurance te bereiken. Verdere professionalisering van de interne processen zal de komende jaren leiden tot een hogere mate van assurance voor het verslag.

Andere informatiebronnen

BAM kijkt uit naar uw opmerkingen over zijn invulling van MVO. Als u vragen of opmerkingen over dit verslag hebt, kunt u contact opnemen met de heer W.J. van Niekerk (directeur Corporate Social Responsibility) per e-mail (csr@bam.eu).

8.2 GRI-overzicht

A: Assurance

N.v.t.: Niet van toepassing

		Pagina	Weglaten	Externe assurance
Algemene Standaardtoelichtingen				
G4-1	Verklaring van de hoogste besluitvormer van de organisatie over de relevantie van duurzaamheid voor de organisatie en de duurzaamheidsstrategie van de organisatie.	p. 5		A
G4- 2	Beschrijving van belangrijke impacts, risico's en kansen.	p. 32-44		A
G4- 3	Naam van de organisatie.	p. 3		A
G4- 4	Voornaamste merken, producten en diensten.	p. 28-30		A
G4- 5	Locatie van het hoofdkantoor van de organisatie.	p. 256 (achterzijde)		A
G4- 6	Het aantal landen waar de organisatie actief is, en namen van de landen waar grote werkzaamheden plaatsvinden of landen die specifiek van belang zijn voor de duurzaamheidsonderwerpen die in dit verslag worden beschreven.	p. 28		A
G4- 7	Eigendomsvorm en juridische vorm.	p. 7-8		A
G4- 8	Afzetmarkten (geografische verdeling, sectoren en soorten klanten en begunstigten).	p. 28		A
G4- 9	Omvang van de organisatie.	p. 2		A
G4- 10	A. Totaal aantal medewerkers per arbeidscontract en geslacht. B. Totaal aantal vaste medewerkers per aanstellingsvorm en geslacht. C. Totaal personeelsbestand onderverdeeld naar medewerkers en begeleide medewerkers en naar geslacht. D. Totaal personeelsbestand per regio en geslacht. E. Of een aanzienlijk deel van het werk van de organisatie wordt uitgevoerd door medewerkers die wettelijk als zelfstandig worden gezien, of door personen anders dan medewerkers of begeleide medewerkers, waaronder medewerkers of begeleide medewerkers van aannemers. F. Eventuele significante veranderingen in aantallen medewerkers (zoals seizoensgebonden variatie in toerisme of landbouw).	p. 2, 71	F. Niet van toepassing, omdat deze indicator niet direct van toepassing is op BAM's bedrijfsactiviteiten.	A
G4- 11	Percentage medewerkers dat onder een collectieve arbeidsovereenkomst valt.			A
G4- 12	Beschrijving van de waardeketen.	p. 29		A
G4- 13	Eventuele significante veranderingen tijdens de verslagperiode wat betreft de omvang, structuur of eigendom van de organisatie of waardeketen.	p. 61, 255		A
G4- 14	Of en hoe de voorzorgsaanpak of het voorzorgsprincipe wordt behandeld door de organisatie.			A
G4- 15	Extern ontwikkelde economische, milieu- en sociale handvesten, principes of andere initiatieven die de organisatie onderschrijft of ondersteunt.	p. 248-254		A
G4- 16	Lidmaatschap van verenigingen (zoals brancheverenigingen) en (inter)nationale belangenorganisaties.	p. 248-254		A
G4- 17	A. Alle entiteiten die zijn opgenomen in de geconsolideerde jaarrekening of vergelijkbare documenten van de organisatie. B. Of er entiteiten zijn die opgenomen zijn in de geconsolideerde jaarrekening of vergelijkbare documenten van de organisatie, maar niet opgenomen zijn in het verslag.	p. 234		A

Toelichting

G4- 10	C. Informatie over het totale personeelsbestand naar begeleide medewerkers is momenteel niet beschikbaar vanwege de aanzienlijke hoeveelheid contracten waarin arbeid is opgenomen in de totale prestatiecontracten voor onderaanneming. Deze contracten bieden geen specifieke voorwaarden over de hoeveelheid arbeid die wordt geleverd. BAM zal dit in de komende twee jaar oplossen.
G4- 11	64 procent
G4- 14	Zie G4-EC2, G4-EN18 en G4-EN26.

		Pagina	Weglaten	Externe assurance
G4- 18	A. Het proces voor het vaststellen van de inhoud van het verslag en de reikwijdte. B. Hoe de organisatie de rapportageprincipes voor het bepalen van de inhoud van het verslag heeft geïmplementeerd.	p. 18, 19		A
G4- 19	Alle materiele aspecten die vastgesteld zijn tijdens het bepalen van de inhoud van het verslag.	p. 19		A
G4- 20	De reikwijdte binnen de organisatie van ieder materieel aspect.	p. 19-25		A
G4- 21	De reikwijdte buiten de organisatie van ieder materieel aspect.	p. 19-25		A
G4- 22	De gevolgen van eventuele herformuleringen of informatie uit eerdere verslagen en de redenen voor dergelijke herformuleringen.	p. 141, 238		A
G4- 23	Significante veranderingen ten opzichte van eerdere rapportageperiodes met betrekking tot de scope en reikwijdte van aspecten.	p. 236		A
G4- 24	Lijst van relevante groepen stakeholders voor de organisatie.	p. 15-16		A
G4- 25	Basis voor inventarisatie en selectie van stakeholders die betrokken worden bij de organisatie.	p. 15		A
G4- 26	Aanpak voor de inzet van stakeholders, waaronder de frequentie van de inzet per type en groep stakeholders en een indicatie van of er stakeholders zijn betrokken in het kader van de voorbereiding van het verslag.	p. 15-19		A
G4- 27	Belangrijkste onderwerpen en vraagstukken die naar voren zijn gekomen door de betrokkenheid van stakeholders en hoe de organisatie hierop heeft gereageerd, onder andere in de rapportages. De groepen stakeholders die ieder van deze belangrijke onderwerpen en vraagstukken naar voren hebben gebracht.	p. 16		A
G4- 28	Rapportageperiode (fiscaal jaar of kalenderjaar) voor de verschaft informatie.	p. 237		A
G4- 29	Datum van het meest recente verslag.			A
G4- 30	Rapportagecyclus (bijvoorbeeld jaarlijks, twee keer per jaar).	p. 237		A
G4- 31	Contactpunt voor vragen over het verslag of de inhoud ervan.	p. 8, 238, 260		A
G4- 32	A. 'In accordance'-optie die de organisatie heeft gekozen. B. Inhoudsopgave GRI voor de gekozen optie. C. Verwijzing naar rapport inzake externe assurance als ten aanzien van het verslag externe assurance is verkregen.	p. 237, 240-247, 221-230		A
G4- 33	A. Beleid en huidige praktijk met betrekking tot het verkrijgen van externe assurance voor het verslag. B. Indien niet opgenomen in het assurance-rapport bij dit duurzaamheidsverslag, de scope en basis van de geleverde externe assurance. C. Relatie tussen de organisatie en assurance-verstrekken. D. Of het hoogste bestuurslichaam of (top)managers betrokken zijn bij de verkrijging van assurance voor het duurzaamheidsverslag van de organisatie.	p. 114, 239		A
G4- 34	Governancestructuur van de organisatie, inclusief commissies van het hoogste bestuurslichaam; commissies die verantwoordelijk zijn voor besluitvorming over economische, milieu- en sociale effecten.	p. 93-115		A
G4- 35	Proces voor het delegeren van bevoegdheid voor economische, milieu- en sociale thema's van het hoogste bestuurslichaam naar de (top)managers en andere medewerkers.	p. 25		A

Toelichting

G4- 29 Jaarrapport: 4 maart 2014; Duurzaamheidsverslag: 4 maart 2014.

		Pagina	Weglatingen	Externe assurance
G4- 36	Of de organisatie een functie of functies op bestuursniveau heeft met verantwoordelijkheid voor economische, milieu- en sociale thema's en of de houders van deze functies direct rapporteren aan het hoogste bestuurslichaam.	p. 25		A
G4- 37	Processen voor advies tussen stakeholders en het hoogste bestuurslichaam inzake economische, milieu- en sociale thema's. Als advies gedelegeerd is, beschrijf aan wie en eventuele terugkoppelingen naar het hoogste bestuurslichaam.	p. 16		A
G4- 38	De samenstelling van het hoogste bestuurslichaam en de commissies hiervan op basis van: - Leidinggevende of niet-leidinggevende functie; - Onafhankelijkheid; - Functieperiode; - Het aantal significante posities en verplichtingen van iedere persoon en de aard van deze verplichtingen; - Geslacht; - Lid van ondervertegenwoordigde sociale groepen; - Competenties op het gebied van economische, milieu- en sociale effecten; - Vertegenwoordiging stakeholders.	p. 128-130, 108, 111-112, 96		A
G4- 39	Of de voorzitter van het hoogste bestuurslichaam eveneens een leidinggevende functie heeft.			A
G4- 40	Nominatie- en selectieprocedures voor het hoogste bestuurslichaam en commissies, en de criteria die worden gebruikt om de leden van het hoogste bestuurslichaam te nomineren en selecteren.	p. 96, 111-112		A
G4- 41	Processen die het hoogste bestuurslichaam hanteert om belangenverstrengeling te vermijden of beheersen; Of stakeholders op de hoogte worden gesteld van belangenverstrengeling.	p. 96-97, 112, 114		A
G4- 42	De rol van het hoogste bestuurslichaam en de (top)managers bij de ontwikkeling, goedkeuring en bijwerking van doel-, waarde- of missie-verklaringen, strategieën, beleidsmaatregelen en de streefcijfers met betrekking tot economische, milieu- en sociale effecten.	p. 25		A
G4- 43	Maatregelen die genomen zijn om de verzamelde kennis van het hoogste bestuurslichaam op het gebied van economische, milieu- en sociale thema's te ontwikkelen en vergroten.	p. 25, 32		A
G4- 44	A. Processen om de prestaties van het hoogste bestuurslichaam te evalueren ten aanzien van economische, milieu- en sociale thema's; of deze evaluatie door een onafhankelijke partij wordt uitgevoerd, en hoe vaak en geef aan of deze evaluatie uit een zelfassessment bestaat. B. Wat er ondernomen is naar aanleiding van de evaluatie van de prestaties van het hoogste bestuurslichaam ten aanzien van economische, milieu- en sociale thema's, waaronder, ten minste, veranderingen in lidmaatschap of in de werkwijze van de organisatie.	p. 107		A
G4- 45	A. De rol van het hoogste bestuurslichaam bij de identificatie en het beheer van economische, milieu- en sociale effecten, risico's en kansen; De rol van het hoogste bestuurslichaam bij de uitvoering van due-diligenceprocessen. B. Of er gebruik wordt gemaakt van overleg met stakeholders om het hoogste bestuurslichaam te ondersteunen bij de identificatie en het beheer van economische, milieu- en sociale effecten, risico's en kansen.	p. 32, 97, 99, 18-19		A

Toelichting

G4- 39 De voorzitter van het hoogste bestuurslichaam heeft geen leidinggevende functie.

		Pagina	Weglaten	Externe assurance
G4- 46	De rol van het hoogste bestuurslichaam bij evaluatie van de effectiviteit van het risicobeheer van de organisatie met betrekking tot economische, milieu- en sociale thema's.	p. 104		A
G4- 47	Frequentie van de evaluatie door het hoogste bestuurslichaam van de economische, milieu- en sociale effecten, risico's en kansen.	p. 104		A
G4- 48	Hoogste commissie of functie die het duurzaamheidsverslag van de organisatie beoordeelt en goedkeurt, en controleert of alle belangrijke aspecten behandeld zijn.	p. 115		A
G4- 49	Proces waarmee belangrijke vraagstukken worden gecommuniceerd met het hoogste bestuurslichaam.	p. 96		A
G4- 50	Aard en totaal van de belangrijke vraagstukken die aan het hoogste bestuurslichaam werden gecommuniceerd en de manier(en) waarop ze werden opgepakt en opgelost.	p. 40, 43, 103-106		A
G4- 51	A. Remuneratiebeleid voor het hoogste bestuurslichaam en (top)managers voor onderstaande vergoedingen: - Vaste en variabele vergoeding; - Prestatievergoeding; - Op aandelen gebaseerde vergoeding; - Bonussen; - Uitgestelde of verworven aandelen; - Toetredingsbonussen of stimulerende betalingen bij indiensttreding; - Ontslagvergoedingen; - Clawbacks; - Pensioenregelingen, inclusief het verschil tussen de uitkeringsregeling en de premiehoogte voor het hoogste bestuurslichaam, (top)managers en alle andere medewerkers. B. Hoe prestatiecriteria in het remuneratiebeleid zich verhouden tot de economische, milieu- en sociale doelstellingen van het hoogste bestuurslichaam en de (top)managers.	p. 118-122, 116-117		A
G4- 52	Proces voor het vaststellen van remuneratie; andere relaties die de remuneratieadviseurs met de organisatie hebben.	p. 116-122		A
G4- 53	Hoe stakeholders om hun mening wordt gevraagd en hoe hiermee rekening wordt gehouden bij de remuneratie, inclusief resultaten van stemmingen over het remuneratiebeleid en voorstellen, indien van toepassing.	p. 118		A
G4- 54	Verhouding tussen de totale jaarlijkse vergoeding voor de hoogstbetaalde persoon binnen de organisatie in ieder land waarin significante activiteiten plaatsvinden en de gemiddelde jaarlijkse vergoeding van alle medewerkers (exclusief de hoogstbetaalde persoon) in datzelfde land.	p. 70	Gegevens van de bedrijfsactiviteiten van BAM in de rest van de wereld zijn momenteel niet beschikbaar vanwege de beperkte rapportagetijd en deelname in combinatieprojecten. BAM zal dit het komende jaar oplossen.	A
G4- 55	Verhouding tussen de procentuele stijging van de totale jaarlijkse vergoeding voor de hoogstbetaalde persoon binnen de organisatie in ieder land waarin significante activiteiten plaatsvinden en de gemiddelde procentuele stijging van de totale jaarlijkse vergoeding van alle medewerkers (exclusief de hoogstbetaalde persoon) in datzelfde land.	p. 70		A

Toelichting

G4- 54	In verband met onvolledige data heeft BAM de verhoudingen berekend met gemiddelde jaarlijkse vergoeding in plaats van met de mediaan.
G4- 55	In verband met onvolledige data heeft BAM de verhoudingen berekend met gemiddelde jaarlijkse vergoeding in plaats van met de mediaan.

		Pagina	Weglatingen	Externe assurance
G4- 56	Waarden, principes, standaarden en normen voor gedrag zoals gedragscodes en ethische codes.	p. 39-40		A
G4- 57	Interne en externe mechanismes om advies in te winnen over ethisch en wettelijk gedrag, en zaken met betrekking tot organisatorische integriteit, zoals telefonische advies- en hulpdiensten.	p. 39-40		A
G4- 58	Interne en externe mechanismen voor rapportagevraagstukken over onethisch of onwettelijk gedrag en zaken met betrekking tot organisatorische integriteit, zoals escalatie via het lijnmanagement, klokken-luidersmechanismen of hotlines.	p. 39-40		A
Specifieke standaardtoelichtingen				
Toelichtingen op managementbenadering				
EC	Economische prestaties	p. 20-22		A
EN	Materialen	p. 24		A
EN	Energie	p. 23-24		A
EN	Emissies	p. 23		A
EN	Effluenten en afval	p. 23		A
EN	Transport	p. 25		A
EN	Milieubeoordeling leveranciers	p. 25		A
LA	Veiligheid en gezondheid op het werk	p. 19-20		A
LA	Trainingen en opleidingen	p. 22-23		A
LA	Diversiteit en gelijke kansen	p. 24		A
LA	Leveranciersbeoordeling voor arbeidspraktijken	p. 25		A
SO	Anticorruptie	p. 20, 39-40		A
SO	Concurrentiebelemmerend gedrag	p. 20, 49-40		A
SO	Compliance	p. 24-25		A
PR	Compliance	p. 20, 22		A
G4- EC1	Directe economische waarde die gegenereerd en gedistribueerd wordt.	p. 2, 58-59, 71, 164		A
G4- EC2	Financiële implicaties en andere risico's en mogelijkheden voor de activiteiten van BAM als gevolg van klimaatverandering.	p. 23-24, 76-80		A
G4- EC3	Dekking van de verplichtingen in verband met de toegezegd-pensioen-regeling van de organisatie.	p. 188-189		A
G4- EC4	Financiële steun van een overheid.			A
G4- EN1	Gebruikte materialen naar gewicht en volume.	p. 86		A
G4- EN2	Percentage van de gebruikte materialen dat bestaat uit gerecyclede grondstoffen.	p. 86		A
G4- EN3	Energieverbruik binnen de organisatie.	p. 76		A
G4- EN4	Energieverbruik buiten de organisatie.	p. 76, 237-239		A
G4- EN5	Energie-intensiteit.	p. 76, 237-239		A
G4- EN6	Vermindering van energieverbruik.	p. 76, 237-239		A
G4- EN7	Vermindering in energiebehoefte van producten en diensten.	p. 80, 86, 237-239		A
G4- EN15	Directe broeikasgasuitstoot (scope 1).	p. 78, 237-239	BAM rapporteert alleen CO ₂ -uitstoot, aangezien overige broeikasgasuitstoot als niet significant wordt beschouwd.	A

Toelichting

G4- EC4 BAM heeft geen financiële steun ontvangen van de overheid.

		Pagina	Weglaten	Externe assurance
G4- EN16	Energie indirecte broeikasgasuitstoot (scope 2).	p. 78, 237-239	BAM rapporteert alleen CO ₂ -uitstoot, aangezien overige broeikasgasuitstoot als niet significant wordt beschouwd.	A
G4- EN17	Overige indirecte broeikasgasuitstoot (scope 3).	p. 78, 237-239	BAM rapporteert alleen CO ₂ -uitstoot, aangezien overige broeikasgasuitstoot als niet significant wordt beschouwd.	A
G4- EN18	Emissie-intensiteit broeikasgasuitstoot.	p. 78, 237-239	BAM rapporteert alleen CO ₂ -uitstoot, aangezien overige broeikasgasuitstoot als niet significant wordt beschouwd.	A
G4- EN19	Vermindering van broeikasgasuitstoot.	p. 78, 237-239	BAM rapporteert alleen CO ₂ -uitstoot, aangezien overige broeikasgasuitstoot als niet significant wordt beschouwd.	A
G4- EN20	Emissie van ozonafbrekende stoffen		Deze indicator is niet van toepassing, omdat ozonafbrekende stoffen en SO ₂ (zwaveldioxide) niet in significante hoeveelheden worden uitgestoten.	N.v.t.
G4- EN21	NO _x , SO _x en andere significante luchtmissies.	p. 245	Andere significante luchtmissies dan NO _x worden als niet-significant beschouwd.	A
G4- EN22	Totale waterafvoer naar kwaliteit en bestemming.	p. 84, 239	Informatie van buiten Nederland is nog niet beschikbaar. Daarom is waterafvoer naar kwaliteit en bestemming weggelaten voor de activiteiten van BAM in het buitenland. BAM is van plan in de toekomst de reikwijdte van de rapportage van land tot land uit te breiden.	A
G4- EN23	Totaalgewicht afval naar type en verwijderingsmethode	p. 83, 238-239		A
G4- EN24	Totaal aantal en volume van significante lozingen.			N.v.t.
G4- EN25	Gewicht van getransporteerd, geïmporteerd, geëxporteerd of verwerkt afval dat als gevaarlijk geldt op grond van bijlage I, II, III en VIII van de Conventie van Basel en het percentage afval dat internationaal is getransporteerd.		Informatie is weggelaten omdat deze indicator niet direct betrekking heeft op de bedrijfsactiviteiten van BAM.	N.v.t.
G4- EN26	Benaming, grootte, beschermingsstatus en biodiversiteitswaarde van wateren en gerelateerde habitatten die significante gevolgen ondervinden van de waterafvoer en -afvloeiing van de organisatie.		Informatie is weggelaten. BAM werkt volgens de nationale milieuwetgeving. Deze informatie is derhalve niet relevant.	N.v.t.
G4- EN30	Significante milieugevolgen van het transport van producten en andere goederen en materialen die worden gebruikt voor de activiteiten van de organisatie en het vervoer van personeelsleden.	p. 76-79, 237-239		A

Toelichting

G4- EN21	31 ton NO _x
G4- EN24	In de jaarrekening van BAM zijn geen lozingen opgenomen (bijv. als gevolg van daaruit voortvloeiende passiva) of als zodanig door BAM geregistreerd.

		Pagina	Weglaten	Externe assurance
G4- EN32	Het percentage nieuwe leveranciers dat gecontroleerd is volgens milieucriteria.		Informatie is weggelaten. BAM streeft op lange termijn naar wederzijdse voorkeursrelaties met partners die BAM de komende jaren kunnen helpen de waardeketen te verbeteren.	N.v.t.
G4- EN33	Significante feitelijke en mogelijke negatieve gevolgen voor het milieu in de waardeketen en de genomen maatregelen.	p. 86-88	Informatie is weggelaten. BAM streeft op lange termijn naar wederzijdse voorkeursrelaties met partners die BAM de komende jaren kunnen helpen de waardeketen te verbeteren.	N.v.t.
G4- LA5	Percentage van het totale personeelsbestand dat is vertegenwoordigd in formele gezamenlijke arbo-commissies van werkgevers en werknemers die bijdragen aan de controle op en advies over arbo-programma's.		Informatie is weggelaten wegens incomplete data. BAM zal dit in de komende jaren oplossen.	N.v.t.
G4- LA6	Soorten letsel en de verhouding tussen letsel-, beroepsziekte-, uitvaldagen en verzuimcijfers en het aantal werkgerelateerde sterfgevallen per regio en per geslacht.	p. 64-65	Informatie per geslacht is weggelaten. BAM zal dit het komende jaar oplossen.	A
G4- LA7	Medewerkers met een hoge incidentie van of een hoog risico op werkgerelateerde ziektes	p. 64-65		A
G4- LA8	Afspraken over arbo-thema's vastgelegd in formele overeenkomsten met vakbonden.	p. 66, 68		A
G4- LA9	Gemiddeld aantal uren dat een werknemer per jaar besteedt aan opleidingen, onderverdeeld naar geslacht en werknemerscategorie.	p. 70		A
G4- LA10	Programma's voor competentie management en levenslang leren die de blijvende inzetbaarheid van medewerkers garanderen en hen helpen bij het afronden van hun loopbaan.	p. 22-23, 70		A
G4- LA11	Percentage medewerkers dat regelmatig wordt ingelicht omtrent prestatie- en loopbaanontwikkeling, onderverdeeld naar geslacht en medewerker categorie.		Informatie is weggelaten wegens incomplete data. BAM zal dit in de komende jaren oplossen.	N.v.t.
G4- LA12	Samenstelling van bestuurslichamen en onderverdeling van medewerkers per medewerkerscategorie, onderverdeeld naar geslacht, leeftijdsgroep, minderheid en andere indicatoren voor diversiteit.	p. 128-130		A
G4- LA14	Percentage nieuwe leveranciers dat gecontroleerd is volgens arbeidspraktijkcriteria.		Informatie is weggelaten. BAM streeft op lange termijn naar wederzijdse voorkeursrelaties met partners die BAM de komende jaren kunnen helpen de waardeketen te verbeteren.	N.v.t.

Toelichting

G4- LA8	Vastgelegd in collectieve arbeidsovereenkomsten.
G4- LA9	Gemiddeld aantal uren dat een werknemer per jaar besteedt aan opleidingen onderverdeeld naar werknemerscategorie is niet opgenomen omdat dit als niet relevant wordt beschouwd.
G4- LA12	De samenstelling van de bestuurslichamen van BAM gaat uit van dezelfde beginselen van gelijke kansen als alle teamsamenstellingen binnen BAM en voldoet aan het bedrijfsbeginsel van BAM inzake gelijkheid en diversiteit van medewerkers.

		Pagina	Weglaten	Externe assurance
G4- LA15	Significante feitelijke en mogelijke negatieve gevolgen voor arbeidspraktijken in de waardeketen en de genomen maatregelen.		Informatie is weggelaten. BAM streeft op lange termijn naar wederzijdse voorkeursrelaties met partners die BAM de komende jaren kunnen helpen de waardeketen te verbeteren.	N.v.t.
G4- SO1	Percentage van de activiteiten waarbij de lokale gemeenschap betrokken is, effectbeoordelingen en ontwikkelingsprogramma's.	p. 71		A
G4- SO2	Activiteiten met aanzienlijke werkelijke of potentiële negatieve gevolgen voor lokale gemeenschappen.	p. 24		A
G4- SO3	Totaal aantal en percentage activiteiten die beoordeeld zijn op risico's met betrekking tot corruptie, en de vastgestelde significante risico's.	p. 20, 66, 69		A
G4- SO4	Communicatie en trainingen over anticorruptiebeleid en -procedures.	p. 39-40		A
G4- SO5	Bevestigde incidenten met corruptie en genomen maatregelen.	p. 66		A
G4- SO7	Totaal aantal rechtszaken vanwege concurrentiebelemmerend gedrag, antikartel-, en monopolistische praktijken, alsmede de resultaten van deze rechtszaken.	p. 66		A
G4- SO8	Monetaire waarde van significante boetes en totaal aantal niet-monetaire sancties wegens het niet naleven van wet- en regelgeving.	p. 66		A
G4- PR9	Monetaire waarde van significante boetes wegens het niet-naleven van wet- en regelgeving betreffende de levering en het gebruik van producten en diensten.	p. 66		A
Specifieke standaardtoelichtingen voor sector				
CRE1	Energie-intensiteit van gebouwen.	p. 76		A
CRE3	De intensiteit van broeikasgasuitstoot van gebouwen.	p. 78		A
CRE4	De intensiteit van broeikasgasuitstoot van nieuwe bouw- en renovatieactiviteiten.	p. 79		A
CRE5	Land dat gesaneerd is of waar volgens de toepasselijke wettelijke bepalingen sanering nodig is voor het bestaande of beoogde gebruik.			A
CRE6	Percentage van de organisatie waarvan is bevestigd dat het werkt conform een internationaal erkend arbo-managementsysteem.	p. 63		A
CRE7	Aantal personen dat vrijwillig of onvrijwillig is verplaatst en / of geherhuisvest door herontwikkelingsprojecten, voor ieder project afzonderlijk.			A
CRE8	Soort en aantal duurzaamheidscertificaten, -beoordelingen en label-programma's voor nieuwbouw, management, bewoning en herontwikkeling.	p. 80		A

Toelichting

G4- SO8	BAM definieert 'significant' als 'van meer dan € 5 miljoen (passief), van meer dan € 1 miljoen (actief) of met mogelijke reputatieschade'.
G4- PR9	BAM definieert 'significant' als 'van meer dan € 5 miljoen (passief), van meer dan € 1 miljoen (actief) of met mogelijke reputatieschade'.
CRE3	Alleen in Nederland.
CRE5	BAM is niet bekend met locaties die gesaneerd moeten worden vanwege haar activiteiten, of eigen terrein dat gesaneerd is of gesaneerd moet worden.
CRE7	BAM is niet bekend met overige activiteiten die geleid hebben tot vrijwillige of onvrijwillige verplaatsing.

8.3 Handvesten, lidmaatschappen en certificeringen

Naam	Werkmaatschappij
 Wereldwijd	
BWI (Building and Wood Workers International)	Koninklijke BAM Groep
CE100 (Ellen MacArthur Foundation)	Koninklijke BAM Groep
FIB (The International Federation for Structural Concrete)	BAM Infraconsult
FIRA Platinum	Koninklijke BAM Groep
IABSE (International Association for Bridge and Structural Engineering)	BAM Infraconsult, CEI-De Meyer
IncoSE (International Council on Systems Engineering)	BAM PPP NL
International Integrated Reporting Council	Koninklijke BAM Groep
International Society for Gerontechnology	BAM Techniek
IPFA (International Project Finance Association)	BAM PPP NL (BAM PPP UK heeft primair een lidmaatschap voor het Verenigd Koninkrijk en biedt op die basis BAM PPP NL de mogelijkheid zich bij de Europese vestiging te voegen)
ISO 14001	BAM Contractors, CEI-De Meyer, BAM Civiel, Galère, BAM Infratechniek, BAM International, BAM Techniek, BAM Utiliteitsbouw, BAM Wegen, BAM Woningbouw, Interbuild
ISO 26000	Koninklijke BAM Groep
ISO 9001	BAM Civiel, BAM Construct UK, BAM Contractors, BAM Deutschland, BAM Infraconsult, BAM Infratechniek, BAM International, BAM Materieel, BAM Nuttall, BAM Rail, BAM Techniek, BAM Utiliteitsbouw, BAM Wegen, BAM Woningbouw, Balteau, Betonac, CEI-De Meyer, Galère, Heilijgers, Interbuild, Wayss & Freytag Ingenieurbau
ITA, International Tunneling and underground Space Association	BAM Infraconsult, Wayss & Freytag Ingenieurbau
OHSAS 18001	Balteau i.e., BAM Civiel, BAM Construct UK, BAM Contractors, BAM Deutschland, BAM Infra Asset Management, BAM Infraconsult, BAM Infratechniek, BAM International, BAM Nuttall, BAM Rail, BAM Techniek, BAM Utiliteitsbouw, BAM Wegen, BAM Woningbouw, CEI-De Meyer, Galère, Interbuild, Wayss & Freytag Ingenieurbau
 Europa	
E2BA, Energy Efficient Buildings Association	Koninklijke BAM Groep
ECTP; European Construction Technology Platform	Koninklijke BAM Groep
EFRTC, European Federation of Railway Trackworks Contractors	BAM Rail
EIC, European International Contractors	BAM International
ENCORD, European Network of Construction Companies on Research and Development	Koninklijke BAM Groep
Eurbanlab	Koninklijke BAM Groep
FIEC, European Construction Industry Federation	Indirect lidmaatschap Koninklijke BAM Groep via Bouwend Nederland
FPAL, Supplier management community supporting the European oil & gas industry	BAM Contractors
STTC, European Sustainable Tropical Timber Coalition	Koninklijke BAM Groep
 België	
ADEB - VBA	Betonac, CEI-De Meyer, Galère
Adhesia	BAM Mat
ASENAS (L'association des entreprises et des entrepreneurs de Wallonie et de Bruxelles actifs dans le domaine de la réhabilitation des sites, de l'assainissement des sols et des eaux souterraines pollués - Vereniging van ondernemingen actief op het gebied van sanering)	Galère

Naam	Werkmaatschappij
Belgische betongroepering	Betonac
Belgische groepering voor grondmechanica en geotechniek	Betonac
Belgische vereniging van asfaltproducenten VZW	Betonac
Belgische vereniging voor ondergrondse technieken VZW	Betonac
CC Liège (Chambre de la Construction de Liège - Bouwkamer van Luik)	Galère
CCW (Confédération de la Construction Wallonne - Waalse bouwconfederatie)	Galère
COPRO (onafhankelijke certificeringinstantie van de bouwsector: werk-groep Controleprotocollen)	Galère
COBATY	CEI-De Meyer
Confederatie Bouw	Betonac, CEI-De Meyer
COPRO (Impartial Certification Body in the Construction Sector: Control of PROducts)	Galère
CRR (Centre de recherches routières - Belgisch Centrum voor wegonderzoek)	Galère
CSTC (Centre Scientifique et Technique de la Construction - Wetenschappelijk en technisch centrum voor het bouwbedrijf)	Galère
F.E.R.E.B. BELGIUM V.Z.W.	Betonac
FBEV (Fédération Belge des Exportateurs de Véhicules neufs et d'occasion - Federatie van Belgische Exporteurs van nieuwe en tweedehandse voertuigen)	Galère
FEREDECO asbl	Betonac
FLEV (Fédération liégeoise des Entrepreneurs de Travaux de Voirie - Luikse federatie van wegenbouwers)	Galère
FWEV (Fédération Wallonne des Entrepreneurs de travaux de Voirie - Waalse federatie van wegenbouwers)	Galère
GRONDBANK V.Z.W.	Betonac, CEI-De Meyer
OCW (Opzoekingscentrum voor de Wegenbouw)	CEI-De Meyer
Recy Liège (Recyclecentrum bouwafval Luik)	Galère
ROAD FEDERATION BELGIUM VZW	Betonac
SCICC (Société Coopérative Indépendante de Cautionnement Collectif - Coöperatie inzake collectieve garanties)	Galère
SECO (Technisch Controlebureau voor het Bouwwezen)	CEI-De Meyer, Galère
SIDECO (Industrieel bedrijf voor bouwafval)	Galère
Source O'Rama - Chaudfontaine Promotion srl	Galère
SPMT	BAM Mat, Galère
TRADECO Liège (Société Coopérative pour le Traitement des Dechets de Construction Liège - Luikse Coöperatie voor de verwerking van bouwafval)	Galère
TRADECOWALL (Société Coopérative pour le Traitement des Dechets de Construction en Wallonie - Waalse Coöperatie voor de verwerking van bouwafval)	Galère
VCA**	CEI-De Meyer
VEVIA VZW	Betonac
VKW LIMBURG	Betonac
VLAAMS INSTITUUT VOOR MOBILITEIT	Betonac
VLAAMSE MILIEU COORDINATOREN	Betonac
VODKA (Verantwoord Omgaan met Dierlijke mest, Kunstmest en Andere meststoffen)	CEI-De Meyer
VOKA (Vlaams netwerk van ondernemingen)	Betonac, CEI-De Meyer
WTCB (Wetenschappelijk en Technisch Centrum voor het Bouwbedrijf)	CEI-De Meyer

Naam	Werkmaatschappij
 Duitsland	
Bauindustrieverband	BAM Deutschland
Beirat des TU Darmstadt Energy Center e.V.	Wayss & Freytag
BG Bau	BAM Deutschland
Central Federation Building Industry	BAM PPP
Deutsche Gesellschaft für Geotechnik e.V.	Wayss & Freytag
Deutscher Ausschuss für unterirdisches Bauen e.V.	Wayss & Freytag
Deutscher Beton- und Bautechnik-Verein e.V.	Wayss & Freytag
DGNB	BAM Deutschland
ee Embedded	BAM Deutschland
Entsorgungsgemeinschaft B + U	Wayss & Freytag
Förderverein der Freunde des Institutes für Geotechnik an der Technischen Universität Darmstadt e.V.	Wayss & Freytag
Freunde der FHT Stuttgart e.V.	Wayss & Freytag
Freunde des Institutes für Massivbau der Universität Darmstadt	Wayss & Freytag
GEFMA (German Facility Management Association Deutscher Verband für Facility Management e.V.)	BAM Deutschland
Gemeinschaft für Überwachung im Bauwesen e.V.	Wayss & Freytag
German Association Public Private Partnership	BAM PPP
German Society for Trenchless Technology	Wayss & Freytag
Gesellschaft für Freunde und Absolventen der Hochschule Biberach	Wayss & Freytag
Gesellschaft für Maritime Technik e.V.	Wayss & Freytag
GIF (Gesellschaft für Immobilienwirtschaftliche Forschung e. V.)	BAM Deutschland
Gütegemeinschaft Erhaltung von Bauwerken e.V.	Wayss & Freytag
Güteschutz Kanalbau	Wayss & Freytag
Hafenbautechnische Gesellschaft	Wayss & Freytag
Hauptverband der Deutschen Bauindustrie e.V.	Wayss & Freytag
HESMOS project	BAM Deutschland
Hessisches Wirtschaftsarchiv e.V.	Wayss & Freytag
Industrie- und Handelskammer	BAM Deutschland
Landesgütegemeinschaft Betoninstandsetzung Hessen-Thüringen	Wayss & Freytag
Neckarhafen Plochingen GmbH	Wayss & Freytag
REAL FM (RealFM e. V. Association for Real Estate and Facility Managers)	BAM Deutschland
Schweizerischer Ingenieur- und Architektenverein	Wayss & Freytag
Society for Mining, Metallurgy & Exploration	Wayss & Freytag
Studiengesellschaft für unterirdische Verkehrsanlagen e.V.	Wayss & Freytag
VBG Power Tech e.V.	Wayss & Freytag
VDSI "Verband deutscher Sicherheitsingenieure e.V."	BAM Deutschland
Vereinigung von Freunden der Universität Stuttgart e.V.	Wayss & Freytag
WKO Bundesinnung des Baugewerbes	Wayss & Freytag
 Ierland	
American Chamber of Commerce	BAM Contractors
Association of Chartered Certified Accountants (ACCA)	BAM Contractors
Business in the Community (BITC)	BAM Contractors
Chambers Ireland	BAM Contractors
Civil Engineering Contractors Association (CECA)	BAM Contractors
Constructing Industry Federation	BAM Contractors
Construction Advisory Committee (CAC)	BAM Contractors
Construction employers Federation (CEF)	BAM Contractors
Construction Excellence	BAM Contractors
Construction Industry Federation	BAM Contractors
Construction ITA Alliance (CITA)	BAM Contractors
Cork Chamber of Commerce	BAM Contractors

Naam**Werkmaatschappij**

Dublin Chamber of Commerce
 Engineers Ireland
 Georgian Society
 Heritage Contractor
 Irish Concrete Society
 Irish Mining & Quarrying Association
 Irish Road Haulage Association
 Pipeline Industry Guild
 Society of Chartered Surveyors (SCS)
 The Chartered Institute of Personnel and Development (CIPD)

BAM Contractors
 BAM Contractors
 BAM Contractors
 BAM Contractors
 BAM Contractors
 BAM Contractors
 BAM Contractors
 BAM Contractors
 BAM Contractors

Nederland

AMPORTS
 Amsterdam Economic Board
 Architectuurstudie ABC te Haarlem
 ASHRAE
 Astrin
 Avepa
 Avons Hogeschool
 Betoniek
 Betonvereniging

 Bewuste Bouwers
 BIG (Buisleidingen Industrie Gilde)
 BMC
 BodemenergieNL
 Bouwen met Staal
 Bouwend Nederland

 Branchevereniging werkplekbeveiligingsbedrijf Railinfra

 CEN
 COB (Centrum Ondergronds Bouwen)
 Connekt
 Contactorgaan Zuid / COZ Hulsman
 CROW
 de Maatschappij
 Initiatiefgroep Ketenintegratie
 Delft Blue Technology Innovatieve tijdelijke waterkeringen
 Deltalings
 Deltares Adviesraad
 Digitale Rotonde
 Dutch Green Building Council
 Duurzaam Gebouwd
 EAU Aanbevelingen voor havenbouw
 EFRTC
 Energy Valley

 EVO
 Expertgroep ABC Meldpunt
 FIB
 Fiber to the Home Council Europe

BAM Civiel
 AM
 AM
 BAM Techniek
 BAM Infratechniek - BAM Infratechniek Mobiliteit
 BAM Techniek
 Koninklijke BAM Groep
 BAM Infraconsult
 BAM Civiel, BAM Infraconsult, BAM Utiliteitsbouw,
 BAM Wegen

 Koninklijke BAM Groep
 BAM Infratechniek - BAM Nelis De Ruiter
 BAM Infraconsult
 BAM Infratechniek - BAM Nelis De Ruiter
 BAM Infraconsult
 BAM Civiel, BAM Infraconsult, BAM Infratechniek,
 BAM Techniek, BAM Utiliteitsbouw, BAM Wegen,
 BAM Woningbouw, Heilijgers
 BAM Infratechniek - BAM Infratechniek Distributie
 (Noordoost)
 BAM Rail
 BAM Civiel, BAM Infraconsult
 BAM Rail
 BAM Civiel
 BAM Infraconsult, BAM Wegen
 Heilijgers
 BAM Techniek
 BAM Infraconsult
 BAM Infratechniek
 BAM Infraconsult
 BAM Infratechniek - BAM Infratechniek Telecom
 Koninklijke BAM Groep
 BAM Utiliteitsbouw
 BAM Infraconsult
 BAM Rail
 BAM Civiel, BAM Infratechniek, BAM Utiliteitsbouw, BAM
 Wegen
 BAM Infratechniek - BAM Infratechniek Telecom
 BAM Utiliteitsbouw
 BAM Infraconsult
 BAM Infratechniek - BAM Infratechniek Telecom

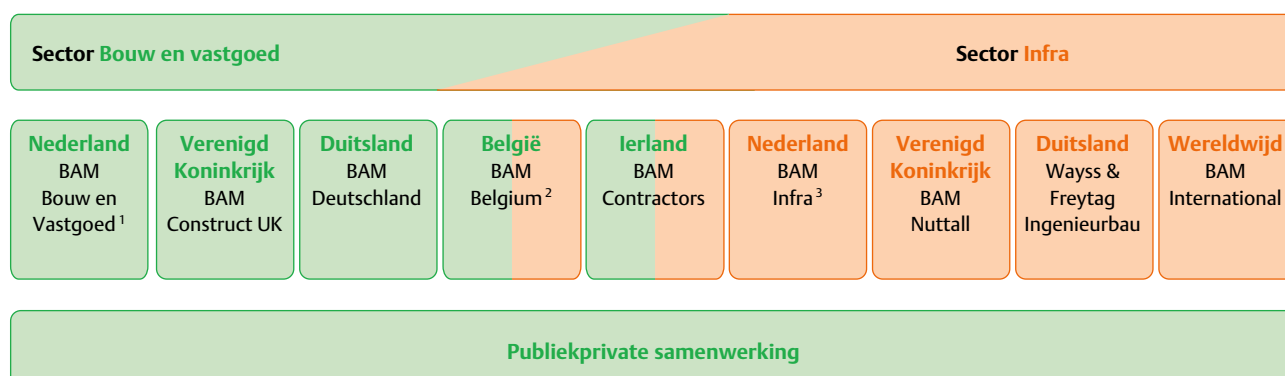
Naam	Werkmaatschappij
FLOW: Far and Large Offshore Wind, onderzoeksprogramma	BAM Civiel
FME	BAM Infratechniek - BAM Infratechniek Mobiliteit
FMN	BAM Techniek
Forum voor Stedelijke Vernieuwing	AM
Fosag	Heilijgers
FSC	BAM Utiliteitsbouw, BAM Wegen, BAM Woningbouw
Gebiedsontwikkeling.nu	AM
Geo-Impuls	BAM Infraconsult
GOA Leidingtechniek	BAM Infratechniek - BAM Nelis De Ruiter
GSVB	BAM Techniek
Havenclub Amsterdam	BAM Civiel
Histechnica Techniek der geschiedenis	BAM Infraconsult
Hogere Onderwijsgroep Bouw en Ruimte	AM
Hogeschool van Amsterdam Onderwijs Adviesraad	BAM Infraconsult
Hogeschool van Amsterdam Cluster Adviesraad	BAM Infraconsult
Holland Rail industrie	BAM Rail
IABSE Working Commission 3 'Concrete structures'	BAM Infraconsult
Informatievoorziening (KLO)	BAM Infratechniek - BAM Infratechniek Telecom
Innotrack	BAM Rail
InstallatieWerk	BAM Techniek
IOP SenterNovem Selfhealing	BAM Infraconsult
IPMA-NL Interessegroep Risicomanagement	BAM Infraconsult
IRSE	BAM Rail
ISG	BAM Techniek
ISIAQ.nl	BAM Techniek
I-society	BAM Infratechniek - BAM Infratechniek Telecom
ISSO	BAM Techniek
ISTT (International Society for Trenchless Technology)	BAM Infratechniek - BAM Nelis De Ruiter
Kabel en leiding overleg (KLO)	BAM Infratechniek - BAM Infratechniek Telecom
Kenniscentrum Duurzaam Bouwen	Heilijgers
KIWA, college deskundigen en werkgroep	BAM Utiliteitsbouw
KLIC	BAM Infratechniek - BAM Infratechniek Telecom
KOMAT (Kontaktgroep Materieel Bouwend Nederland)	BAM Materieel
Koninklijk Nederlands Vervoer	BAM Rail
Landelijk Nieuwbouw Portaal	AM
Landschap Overijssel	AM
MVO Nederland	Koninklijke BAM Groep
Nabu (Vereniging van Nederlandse Aannemers met Belangen in het Buitenland)	Koninklijke BAM Groep
NAVS	Heilijgers
Nederlandse vereniging voor Veiligheidskunde (NVVK)	BAM Infratechniek - BAM Infratechniek Distributie (Noordoost)
Neprom	AM, AM RED, BAM Utiliteitsbouw, Heilijgers
NEVLOCK Nederlands-Vlaams Onderzoek Commissie Kust (TU, Boka, VanOord, DI)	BAM Infraconsult
NFPA	BAM Techniek
NRW	AM RED
NSTT (Nederlandse Vereniging van Sleufloze Technieken en Toepassingen)	BAM Infratechniek - BAM Infratechniek Distributie (Noordoost), BAM Nelis De Ruiter
NVAF (Nederlandse Vereniging Aannemers Funderingswerken)	BAM Civiel
NVB	BAM Woningbouw

Naam	Werkmaatschappij
NVDO	BAM Techniek
NVOE	BAM Techniek
NVSM	BAM Techniek
NVTG	BAM Techniek
NVVK	BAM Rail, BAM Techniek, BAM Wegen
NWP (Nederlands Water Partnership)	BAM International
OLC	BAM Rail
PIANC	BAM Infraconsult
Platform Constructieve Veiligheid	BAM Utiliteitsbouw
Platform Duurzaamheid	Heilijgers
Platform Gezond Binnen	BAM Techniek
PLAXIS Development Committee	BAM Infraconsult
Coöperatie GEN (Gebieden Energie Neutraal)	Koninklijke BAM Groep
PWI	BAM Rail
Raad van Advies Collegiaal In- en Uitleen	BAM Techniek
Railforum	BAM Rail
Rail-Tech	BAM Rail
RAV	BAM Rail
RBPI (OTIB / Uneto-VNI)	BAM Techniek
RICS	AM
SBR Referentiedetails Utiliteitsbouw	BAM Utiliteitsbouw
SBRA / Bouwmensen	Heilijgers
SBRCURNET	BAM Civiel
SIKB	BAM Wegen
SKAO	BAM Woningbouw
SPG Amstelland, Noordholland Noord	BAM Infratechniek - BAM Nelis De Ruiter
Spoorzone Delft	AM
Stads Vastgoed Rotterdam	AM
Stichting Active House	BAM Woningbouw
Stichting Beoordeling Integriteit Bouwnijverheid	Koninklijke BAM Groep
Stichting BOEI	AM
Stichting Den Haag Nieuw Centrum	AM RED
Stichting Het Nieuwe IJ	AM
Stichting Hoogbouw	AM, BAM Techniek
Stichting Klantgericht Bouwen	BAM Woningbouw, Heilijgers
Stichting NAP Dace	BAM Civiel
Stichting Onderlinge Garantierегeling Bouwbedrijf (OGB)	BAM Infratechniek
Stichting Passief Bouwen	BAM Woningbouw
Stichting Rioned	BAM Infratechniek - BAM Nelis De Ruiter
Stichting Sportive4Kids	AM
Stichting voor Wetenschappelijk Onderwijs en Onderzoek in de Vastgoedkunde	AM RED
STUFIB	BAM Infraconsult, BAM Utiliteitsbouw
STUTECH	BAM Infraconsult
STW	BAM Infraconsult
SWK	BAM Woningbouw
Taskforce Wonen	Heilijgers
Techniekgilde Eemland	Heilijgers
Technocentrum	BAM Techniek
TVVL	BAM Techniek
UIC	BAM Rail

Naam	Werkmaatschappij
UITP	BAM Rail
Uneto VNI	BAM Infratechniek, BAM Techniek
UNIFE	BAM Rail
Utrechts Landschap	Heilijgers
VAB	Heilijgers
Vakgroep Ingenieursbureaus Bouwbedrijven (VIB)	BAM Infraconsult, BAM Utiliteitsbouw
VAP Business Club (Verenigde Aannemers Petrochemie)	BAM Civiel
VCA	BAM Woningbouw
VCCN	BAM Techniek
VDEI	BAM Rail
VEH	BAM Woningbouw, Heilijgers
Veilig en Duurzaam op weg	Koninklijke BAM Groep
Vereniging Delta Metropool	AM
Vernieuwing Bouw	Koninklijke BAM Groep
VGME	BAM Techniek
VHG	BAM Wegen
VNO-NCW	Koninklijke BAM Groep
VOMI	BAM Techniek
 Verenigd koninkrijk	
British Water	BAM Nuttall
CECA (Civil Engineering Contractors Association)	BAM Nuttall
Chartered Institute of Water and Environmental Management (CIWEM)	BAM Nuttall
CIRIA (Construction Industry Research and Information)	BAM Nuttall
CIWW Chartered Institution of Waste Management	BAM Nuttall
CL:aire	BAM Nuttall
Considerate Constructors Scheme	BAM Construct UK, BAM Nuttall
Constructing Better Health	BAM Nuttall
Construction Health and Safety Group (CHSG)	BAM Nuttall
EEGR Eastern England Energy Group	BAM Nuttall
FPAL	BAM Nuttall
Green Construction Board	BAM Construct UK
Grown in Britain	BAM Construct UK
HM Treasury Industry panel	BAM PPP
ICE EAST	BAM Nuttall
ICE Kent & East Sussex Branch Graduate & Students Committee	BAM Nuttall
ICE South	BAM Nuttall
Pipeline Industries Guild	BAM Nuttall
PPP Forum (een Brits orgaan dat nauwere banden probeert te bewerkstelligen tussen de publieke en de private sector)	BAM PPP
RICS(Royal Institute Chartered Surveyors)	BAM Nuttall
STEMNET: Science, Technology, Engineering and Mathematics Network	BAM Nuttall
Supply Chain Sustainability School	BAM Construct UK
TRADA	BAM Construct UK
UK Contractor Group	BAM Construct UK
UK Green Building Council (UK-GBC)	BAM Construct UK

61 — Organisatiestructuur

Januari 2015



¹ BAM Bouw en Vastgoed verenigt de activiteiten van BAM Bouw en Techniek (in 2014 afzonderlijk werkzaam als: BAM Utiliteitsbouw en BAM Techniek), BAM Woningbouw en AM.

² BAM België verenigt de activiteiten van BAM Contractors (in 2014 afzonderlijk werkzaam als: CEI-De Meyer en Betonac), Interbuild, Kairos, Galère en BAM Technics.

³ BAM Infra verenigt de activiteiten van BAM Civiel, BAM Infratechniek, BAM Rail, BAM Wegen en BAM Infraconsult.

Directeuren werkmaatschappijen

- | | |
|--------------------|------------------------------|
| 1. E.J. Bax (a.i.) | BAM Bouw en Vastgoed |
| 2. G. Cash | BAM Construct UK |
| 3. A. Naujoks | BAM Deutschland |
| 4. M. Peeters | BAM Belgium |
| 5. T.M. Cullinane | BAM Contractors |
| 6. M.H. Schimmel | BAM Infra Nederland |
| 7. S.C. Fox | BAM Nuttall |
| 8. B.J. Wierenga | Wayss & Freytag Ingenieurbau |
| 9. G.K. Mazlounian | BAM International |
| 10. R. Fielder | BAM PPP |



Colofon

Ontwerp:

Boulogne Jonkers Vormgeving, Zoetermeer.

Druk:

RotoSmeets GrafiServices, Utrecht.

Illustraties:

ANP/Sander Koning, De Beeldredactie, Michael Boulogne, Marcel Briaire, Daylight sprl (Jean-Luc Deru), De Jong Luchtfotografie/Henk de Jong, Devlin Photo, Meindert van Dijk, euroluftbild.de/Robert Grahn, Remco Gerritse, McAteer Photograph, Photo Hagop, Jacques Jullens Photography, Trevor Palin, Jane van Raaphorst, Studio Piet Pulles, Dick Teske, Transport for London.

Gedrukt op FSC®-gecertificeerd papier, Tom&Otto Silk van Antalis.

11.03.2015



INTEGRATED REPORTING <IR>



ISO 26000



Koninklijke BAM Groep nv
Runnenburg 9
3981 AZ Bunnik
Postbus 20
3980 CA Bunnik

Telefoon 030 659 89 88
info@bam.nl
www.bam.nl

Gevestigd te Bunnik.
Handelsregister Utrecht nummer 30058019.

This report is also available in the English
language. Should different interpretations
arise, the Dutch version prevails.



Volg ons op @BAMGroup_NL www.facebook.com/RoyalBAM