



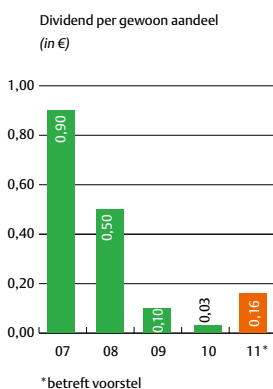
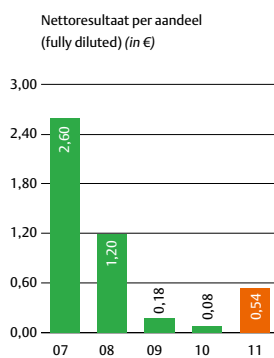
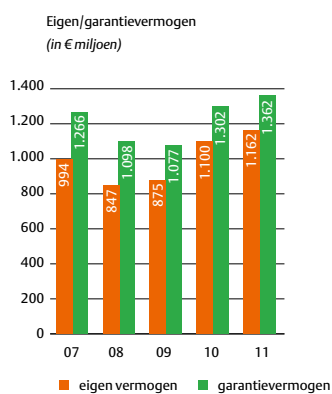
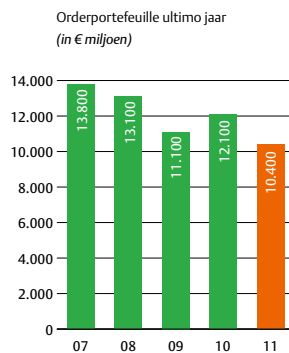
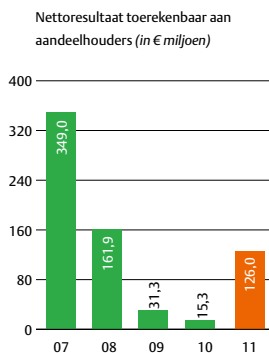
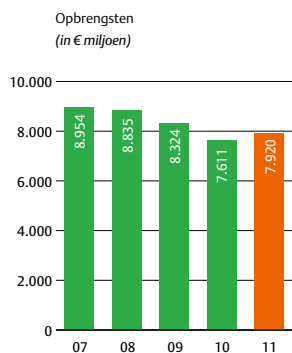
bam

Koninklijke BAM Groep nv

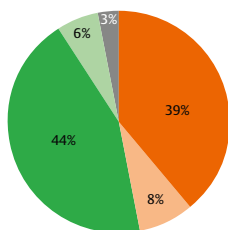


2011

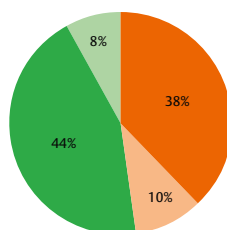
Jaarrapport



Opbrengsten per sector ultimo 2011

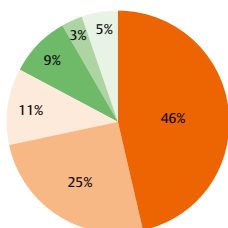


Orderportefeuille per sector ultimo 2011



Resultaat vóór belastingen/ opbrengsten per sector	2011	2010
Bouw en techniek	2,2%	3,0%
Vastgoed	neg.	neg.
Infra	2,4%	2,8%
Publiekprivate samenwerking	2,1%	1,1%
Consultancy en engineering	6,8%	6,5%

Opbrengsten geografisch 2011



- Nederland
- Verenigd Koninkrijk
- België
- Duitsland
- Ierland
- Wereldwijd

Kerngegevens (in € miljoen, tenzij anders vermeld)		
	2011	2010
Opbrengsten	7.920	7.611
Bedrijfsresultaat	150,7	(30,3)
Resultaat vóór belastingen	158,7	26,0
Nettoresultaat toerekenbaar aan aandeelhouders	126,0	15,3
Winst per aandeel (in € 1,-)		
• Gewoon	0,54	0,08
• Fully diluted	0,54	0,08
Dividend per gewoon aandeel (in € 1,-) ¹	0,16	0,03
Pay-out (in procent)	30	45
Aantal uitstaande gewone aandelen ultimo jaar (x 1.000)	232.938	231.766
Totaal aantal uitstaande aandelen ultimo jaar (x 1.000)	232.938	232.585
Koers gewoon aandeel op 31 december (in € 1,-)	3,26	4,60
Eigen vermogen toerekenbaar aan aandeelhouders	1.162,4	1.099,9
Garantievermogen	1.362,4	1.301,5
Orderportefeuille ²	10.400	12.100
Netto-investeringen in materiële vaste activa	57,2	68,5
Afschrijvingen/bijzondere waardeverminderingen:		
• Materiële vaste activa	94,9	97,3
• Immateriële vaste activa	11,1	10,9
• Overige bijzondere waardeverminderingen	-	127,3
Kasstroom vóór dividend	232,0	250,9
Gemiddeld aantal fte	26.639	26.840
Aantal fte ultimo jaar	27.007	26.088
Ratio's:		
• Resultaat vóór belastingen in % opbrengsten ³	2,0	2,0
• Nettoresultaat voor het jaar in % opbrengsten	1,6	0,2
• Nettoresultaat voor het jaar in % gemiddeld eigen vermogen	11,1	1,6
Solvabiliteit:		
• Eigen vermogen toerekenbaar aan aandeelhouders in % totaal activa	16,1	15,4
• Garantievermogen in % totaal activa	18,9	18,2

¹ Dividend 2011 betreft voorstel.

² Orderportefeuille bevat zowel getekende als mondelinge opdrachten.

³ Voor bijzondere waardevermindering.

Inhoud

3	Voorwoord
5	Vooruitzichten
6	Organisatiestructuur en vestigingen
8	Kern van BAM's strategie, missie, visie en ambitie voor 2020
13	Aandelen Koninklijke BAM Groep nv
17	Verslag raad van commissarissen aan aandeelhouders
28	Remuneratierapport
36	Personalia raad van commissarissen
38	Personalia raad van bestuur

Verslag raad van bestuur

39	Financiële resultaten
44	Wft-verklaring
44	Acquisities en desinvesteringen
45	Corporate governance
54	Besluit artikel 10 overnamerichtlijn
57	Risico en risicobeheersing
65	Duurzaam ondernemen
67	Human resources management
69	Medezeggenschap
70	Bouwbarometer
72	Bouw en techniek
80	Infra
92	Vastgoed
98	Publiekprivate samenwerking
100	Consultancy en engineering

Jaarrekening 2011

103	Inhoud jaarrekening 2011
104	Geconsolideerde balans per 31 december
105	Geconsolideerde winst-en-verliesrekening
106	Geconsolideerd overzicht van gerealiseerde en niet-gerealiseerde resultaten
107	Geconsolideerd vermogensoverzicht
108	Geconsolideerd kasstroomoverzicht
109	Toelichting op de geconsolideerde jaarrekening
177	Enkelvoudige balans per 31 december
177	Enkelvoudige winst-en-verliesrekening
178	Toelichting op de enkelvoudige jaarrekening

Overige gegevens

187	Voorstel tot bestemming winst over 2011
187	Statutaire regeling omtrent bestemming winst
188	Beschermingsmaatregelen
191	Controleverklaring van de onafhankelijke accountant
192	Overzicht belangrijkste dochterondernemingen en deelnemingen
193	Functionarissen Koninklijke BAM Groep nv
194	Tien jaar kerngegevens
196	Financiële agenda

Sporen in Arnhem: uitbreiding en vernieuwing station Arnhem (perrons, kapconstructie, spoorvernieuwing, viaducten, geluidsschermen). BAM Rail, BAM Civiel, BAM Infraconsult, BAM Infratechniek, BAM Utiliteitsbouw, BAM Wegen (in combinatie).

Jaarverslag 2011



Voorwoord



Koninklijke BAM Groep nv doet u met dit jaarrapport verslag over het boekjaar 2011. BAM heeft dit jaar afgesloten met een nettoresultaat van € 126,0 miljoen bij bedrijfsopbrengsten van € 7,9 miljard. Hoewel de Europese bouw- en vastgoedmarkten voor het derde jaar op rij zwaar onder druk staan (en het onduidelijk is wanneer volumes en marges zich kunnen herstellen), kijken wij terug op een succesvol jaar. Vanzelfsprekend kunnen onze werkmaatschappijen zich niet onttrekken aan de afnemende volumes, felle concurrentie en scherpe prijsval. Maar mede dankzij de eerder ingezette strategische koers, onder meer gericht op excellente project-uitvoering, risicomanagement en duurzame bedrijfsvoering, heeft BAM – gegeven de marktomstandigheden – solide en stabiele prestaties kunnen leveren.

De meeste markten waarin BAM opereert, bieden momenteel slechts beperkt perspectief voor verdere groei van de Groep. Dit heeft voor de raad van bestuur in het verslagjaar mede aanleiding gevormd de strategische agenda die wij voor de periode 2010-2012 hadden opgesteld, te herijken. Dit resulteert in verscherpte focus op kernactiviteiten, het optimaal benutten van de slagkracht van de Groep door synergie, het versterken van de financiële positie en het betreden van nieuwe groeipaden. Daarmee hebben wij al een stevig fundament gelegd voor de presentatie eind 2012 van de nieuwe strategische agenda voor de periode 2013-2015. In het kader van de update van onze strategie heeft BAM nieuwe groeipaden uitgezet via permanente vestigingen in Zwitserland en Luxemburg, intensievere samenwerking tussen BAM-bedrijven en versteviging van de marktposities van BAM International in groeiemarkten buiten Europa. U kunt in dit jaarrapport vanaf pagina 8 meer informatie vinden over onze strategische keuzes.

De indeling van het verslag is gewijzigd en gebaseerd op de nieuwe organisatiestructuur van de Groep naar vier sectoren: Bouw en techniek, Infra, Vastgoed en Publiekprivate samenwerking. Deze vereenvoudigde structuur verbetert de mogelijkheden om verdere focus aan te brengen en optimale synergie te behalen.

Het enthousiasme en de inzet waarmee – over de gehele linie – wordt gewerkt aan betere duurzaamheidsprestaties van BAM, zijn onverminderd groot. Onze ambities en resultaten worden in dit verslag beknopt besproken op pagina 65 en uitgebreid behandeld in een separaat duurzaamheidsverslag, dat wij van harte onder uw aandacht brengen. BAM zet zich in voor maatschappelijk verantwoord ondernemen over de volle breedte, waarbij de Groep prioriteit schenkt aan veiligheid, reductie van CO₂-emissie en van afval.

BAM is het boekjaar 2012 gestart met een orderportefeuille van € 10,4 miljard (ultimo 2010: € 12,1 miljard). Additioneel heeft de Groep circa € 2,9 miljard aan opdrachten in portefeuille voor de periode na 2016. Het betreft vooral onderhoudscontracten voor pps-contracten en concessie-inkomsten. Deze gezonde werkvoorraad bewijst dat opdrachtgevers de constructieve rol van BAM waarderen als partner bij de totstandkoming van – vaak omvangrijke en complexe – ontwikkel- en bouwopdrachten. Dat biedt ons een uitstekend vertrekpunt om in het belang van alle stakeholders verder te bouwen aan de goede reputatie van BAM en de leidende positie in de internationale bouw- en vastgoedmarkten.

Bunnik, 7 maart 2012
Ir. N.J. de Vries

University of the Arts, deel
uitmakend van herontwikkeling
King's Cross in het centrum van
Londen.
BAM Construct UK, BAM Nuttall.



Vooruitzichten

Koninklijke BAM Groep is het jaar 2012 ingegaan met een orderportefeuille van € 10,4 miljard (ultimo 2010: € 12,1 miljard). De daling betreft alle sectoren, vooral door selectief aannemingsbeleid. Naar verwachting wordt van de totale orderportefeuille € 5,8 miljard in 2012 uitge-

voerd en € 4,6 miljard in latere jaren. Voor 2012 is daarmee bijna 80 procent van de verwachte omzet in portefeuille. Dit percentage is gelijk gebleven ten opzichte van ultimo 2010. De marktomstandigheden en -verwachtingen in aanmerking genomen, bieden omvang en kwaliteit van de orderportefeuille een solide basis voor 2012.

Koninklijke BAM Groep heeft vertrouwen in de toekomst op basis van de duidelijke focus op de kernactiviteiten, de aandacht voor synergie tussen groepsonderdelen, de versterkte financiële positie en mogelijkheden voor groei in nieuwe markten. Echter, BAM doet voorsnog geen uitspraak over de verwachte winst in 2012.

De prognoses van Euroconstruct (november 2011) voor de bouwvolumes in 2012 wijzen in de sector Bouw en techniek op een daling van het volume, met name in het Verenigd Koninkrijk. Het volume zal na 2012 naar verwachting weer stijgen.

De vooruitzichten voor de korte termijn voor het segment woningbouw, waarin BAM voornamelijk actief is in Nederland, verbeteren volgens Euroconstruct (november 2011). BAM heeft deze verbetering nog niet kunnen waarmaken. De onrust op de economische markten, de beperkte financieringsruimte van banken en het lage consumentenvertrouwen resulteren voor woningen (in Nederland en Ierland) in een (te) lage vraag. BAM verwacht dat de vraag naar nieuwbouwwoningen in 2012 de bodem bereikt en zich daarna licht herstelt.

In de sector Infra is op basis van de prognoses van Euroconstruct (november 2011) sprake van een gemengd beeld. De markten laten een daling zien in Ierland en Duitsland, een stijging in het Verenigd Koninkrijk en een daling in Nederland gevolgd door een stijging in de jaren daarna, en groei in België, die in 2013 en 2014 door een sterke daling meer dan teniet wordt gedaan.

Momenteel loopt in diverse landen een groot aantal biedingen voor pps-contracten waarbij de Groep is betrokken. Het aantal nieuwe contracten blijft in het huidige economische klimaat hoog. De Groep verwacht, conform het strategisch plan, verdere investeringen in pps-contracten te kunnen doen, waarbij uiteindelijk ongeveer 10 procent van de totale opbrengsten van BAM uit pps-contracten zou kunnen bestaan. Koninklijke BAM Groep heeft in 2011 een joint venture met PGGM opgericht voor investeringen in pps-contracten. In 2012 en volgende jaren verwacht de Groep meer investeringen in pps-contracten aan de joint venture te kunnen overdragen.

Naar verwachting zal de omzet van de Groep in 2012 zijn opgebouwd, zoals weergegeven in tabel 1. Op basis van de verwachte omzet van de Groep en het verwachte marktvolume volgens Euroconstruct, zijn de verwachte marktaandeelen van de Groep in 2012 in tabel 2 weergegeven.

Buiten de thuismarkten heeft BAM nieuwe groeipaden uitgezet via permanente vestigingen in Zwitserland en Luxemburg en versteviging van de marktposities van BAM International in groeiemarkten buiten Europa (Zuidoost-Azië, Australië, Afrika en het Midden-Oosten).

Tabel 1 Omzetverwachting 2012 per sector in procenten van de totale bruto-omzet*

	Utiliteits- bouw	Woning- bouw	Techniek	Infra	Vastgoed	Totaal
Nederland	11	7	3	20	7	48
België	6	-	1	4	1	12
Verenigd Koninkrijk	13	-	-	8	1	22
Ierland	1	-	-	2	-	3
Duitsland	7	-	-	4	-	11
Wereldwijd	-	-	-	4	-	4
	38	7	4	42	9	100

*Omzetverwachting gebaseerd op activiteitenmix van de afzonderlijke werkmaatschappijen (exclusief omzeteliminatie tussen sectoren). Dit kan afwijken van de primaire segmentatie in de jaarrekening.

Tabel 2 Verwacht marktaandeel 2012 voor sector Bouw en techniek en sector Infra

	Bouw en techniek	Infra
Nederland	2,8%	8,7%
België	3,5%	4,2%
Verenigd Koninkrijk	1,4%	2,7%
Ierland	8,2%	3,9%
Duitsland	0,7%	0,7%

Organisatiestructuur Koninklijke BAM Groep

	Bouw en techniek	Infra	Vastgoed	Publiekprivate samenwerking
Nederland	BAM Utiliteitsbouw	BAM Civiel	AM	BAM PPP
	BAM Woningbouw	BAM Infratechniek	AM Real Estate Development	
	Heilijgers	BAM Rail		
	BAM Techniek	BAM Wegen		
België	BAM Wallonie	BAM Wallonie		
		Betonac		
	CEI-De Meyer	CEI-De Meyer	Immo BAM	
	Interbuild		Kaïros	
Verenigd Koninkrijk	BAM Construction *	BAM Nuttall	BAM Properties *	
Ierland	BAM Building **	BAM Civil **	BAM Property **	
Duitsland	BAM Deutschland	W&F Ingenieurbau		
Wereldwijd	BAM International	BAM International		

Sector
Werkmaatschappij
Actief in deze sector

* BAM Construction en BAM Properties vormen samen BAM Construct UK.

** BAM Building, BAM Civil en BAM Property vormen samen BAM Contractors.

BAM Utiliteitsbouw, BAM Woningbouw en Heilijgers zijn als ontwikkelende bouwondernemingen tevens actief in de sector Vastgoed.

Vestigingen

Bouw en techniek

Nederland

BAM Utiliteitsbouw - Bunnik - Almere - Amsterdam - Arnhem - Breda - Den Haag - Eindhoven - Emmen - Enschede - Groningen - Leeuwarden - Maastricht - Roermond - Rotterdam - Tiel - Utrecht - Zwolle

BAM Advies & Engineering - Bunnik

BAM Gebouwbeheer - Bunnik

BAM HABO - Den Haag

Nelis Bouw & Onderhoud - Amsterdam

OfficeUp - Bunnik

Schakel & Schrale - Amsterdam - Den Haag - Roermond

Vitaal ZorgVast - Bunnik

BAM Woningbouw - Bunnik - Alkmaar - Amsterdam - Breda - Den Haag - Deventer - Drachten - Nieuwegein - Rotterdam - Weert
Bouwbedrijf Pennings - Rosmalen

Heilijgers - Amersfoort

BAM Materieel - Lelystad - Kesteren

BAM Techniek - Bunnik - Amsterdam - Apeldoorn - Benningbroek - Capelle aan den IJssel - Den Haag - Emmen - Groningen - Leeuwarden - Nieuw-Vennep - Roermond - Veenendaal
Interflow - Wieringerwerf

België

Interbuild - Wilrijk

Verenigd Koninkrijk

BAM Construct UK - Hemel Hempstead

BAM Construction - Londen - Bristol - Cardiff - Coventry - Derby - Dewesbury - Edinburgh - Exeter - Gateshead - Glasgow - Leeds - Manchester - Poole - St. Albans - Wellingborough

BAM Facilities Management - Coventry - Glasgow

Ierland

BAM Building - Dublin - Kill, County Kildare - Little Island, Cork - Galway

Duitsland

BAM Deutschland - Stuttgart - Berlijn - Dresden - Düsseldorf - Frankfurt am Main - München

Zwitserland

BAM Swiss - Basel

Infra

Nederland

BAM Civiel - Gouda - Amsterdam - Breda - Elsloo - Zuidbroek

BAM Civiel Bekistingfabriek - Schiedam

BAM Civiel Prefab Beton - Zuidbroek

BAM Speciale Technieken - Amsterdam

BAM Infratechniek - Culemborg - Barendrecht - Budel - Halfweg - 's-Hertogenbosch - Nieuwleusen - Ootmarsum - Schiphol - Susteren - Utrecht

BAM Leidingen & Industrie - Nieuwleusen - Culemborg

Ravesteyn Kabel- en Montagewerk - Lopik - Leidschendam - Meer, België

Van den Berg Infrastructures - Zwammerdam - Amsterdam - Delft - Montfoort - Rotterdam - Zoeterwoude

BAM Infratechniek Mobiliteit - Culemborg - Wateringen

BAM Rail - Breda - Dordrecht - Eindhoven - Rotterdam

BAM Wegen - Utrecht - Apeldoorn - Beek - Bergen op Zoom - Den Haag - Helmond - Tynaarlo - Zaandam

BAM Betonwegen/Betontechnieken -

Hardinxveld-Giessendam

BAM Geleiderail - Drachten

BAM Milieu - Hardinxveld-Giessendam

BAM Wegen Materieel - Tiel

HABO GWW - Den Haag

HOKA Verkeerstechniek - 's-Hertogenbosch - Apeldoorn - Berkhout - Den Haag - Drachten - Susteren

Mostert De Winter - Hardinxveld-Giessendam

Nootenboom/Nootenboom Sport - Barendrecht
Redubel - Geldermalsen

BAM Infraconsult - Gouda - Apeldoorn - Breda - Den Haag - Utrecht - Singapore

België

BAM Wallonie - Chaudfontaine

Galère - Chaudfontaine - Charleroi

Balteau - Louveigné

Balteau ie - Saint-Nicolas

Betonac - Sint-Truiden

CEI-De Meyer - Brussel - Eke (Nazareth)

Luxemburg

BAM Luxembourg - Luxemburg

Verenigd Koninkrijk

BAM Nuttall - Camberley - Londen - Bridgend - Glasgow - Halesowen - Leeds - Maidstone - Newcastle upon Tyne - Northwich - Southampton - Wigan

BAM Ritchies - Glasgow - Clevedon - Erith - Wigan - Dublin

Rail North - Wigan

Rail South - Edenbridge

Nuttall Hynes - Tunbridge Wells

Nuttall John Martin - Thetford

Ierland

BAM Civil - Dublin - Kill, County Kildare - Little Island, Cork - Galway

BAM Rail - Dublin - Kill, County Kildare - Little Island, Cork - Galway

Duitsland

Wayss & Freytag Ingenieurbau - Frankfurt am Main - Berlijn - Düsseldorf - Hamburg - Kamsdorf - München - Stuttgart

Wereldwijd

BAM International - Gouda - Abu Dhabi - Accra - Al Khuwair - Aqaba - Cairo - Colombo - Dar es Salaam - Doha - Dubai - Jakarta - Kuala Lumpur - Longmont - Perth - Singapore - Tripoli

Vastgoed

Nederland

AM - Nieuwegein - Amsterdam - Eindhoven - Rotterdam - Terneuzen - Zwolle

AM Real Estate Development - Utrecht

IPMMC Consult - Utrecht

België

Immo BAM - Brussel

Kaïros - Wilrijk

Verenigd Koninkrijk

BAM Properties - Londen - Bristol - Glasgow - Manchester

Ierland

BAM Property - Dublin - Kill, County Kildare - Little Island, Cork

Publiekprivate samenwerking

BAM PPP - Bunnik - Birmingham - Brussel - Dublin - Frankfurt am Main - Glasgow

Kern van BAM's strategie, missie, visie en ambitie voor 2020 en update strategische agenda

Kern van BAM's strategie

BAM streeft een gezonde groei van de activiteiten na. Daarbij heeft het versterken van de marktpositie van BAM in alle thuismarkten de hoogste prioriteit. De tweede prioriteit betreft het opvullen van BAM's activiteitenmatrix door activiteiten die al succesvol in een thuismarkt worden ontplooid tevens in andere thuismarkten op te zetten. De derde prioriteit is het ontwikkelen van nieuwe concepten of producten in segmenten met groeimogelijkheden.

Dit beleid steunt op vier pijlers:

1. Vakmanschap op alle niveaus blijft de basis vormen voor het primaire proces. BAM is een organisatie van hoogwaardige professionals en ontwikkelt zich permanent. BAM zal optimaal gebruikmaken van de voordelen van virtueel bouwen en lean construction bij de voorbereiding en uitvoering van projecten.
2. Alle medewerkers dienen te kunnen beschikken over de kennis en ervaring die breed in de Groep aanwezig zijn om zo de slagkracht van BAM te vergroten. Het potentieel van de Groep (mensen, kennis, vakmanschap en materieel) dient ten volle te worden benut.
3. Human resources management zal de voorwaarden creëren voor voldoende vakbekwaamheid en voor het ontwikkelen van managementpotentieel op elk niveau van het bedrijf. Hierbij gaat aandacht uit naar ontwikkeling van vaardigheden en verbreding van kennis, diversiteit van het personeelsbestand en werving en selectie.
4. Het beleid ten aanzien van maatschappelijk verantwoord ondernemen zal zich toespitsen op het bevorderen van een goede gezondheid en veilige werkomstandigheden in het gehele bouwproces, het verminderen van de 'CO₂-voetafdruk' en verantwoorde reductie en scheiding van afval.

Missie

BAM wil een van Europa's beste bouwondernemingen zijn, die bekend staat om zowel de gebundelde kracht als de lokale dienstverlening.

Door verantwoordelijkheid te nemen voor mens en milieu kan de Groep beantwoorden aan de verwachtingen van zowel huidige als toekomstige belanghebbenden in een wereld van snel voortschrijdende economische, politieke en ecologische veranderingen.

Visie

Een aantal wereldwijde trends geeft richting aan de ontwikkelingen op lange termijn.

De bestaande voorraad van de gebouwde omgeving bepaalt voor een groot deel de energiebehoefte.

Klimaatverandering – en transitie naar het gebruik van duurzame energiebronnen – heeft aanzienlijke consequenties voor ontwerp en bouw van gebouwen en infrastructuur.

De houding ten opzichte van gezondheid en welzijn verandert van vraag naar zorg in aanpassing van de persoonlijke levensstijl.

De steeds veranderende maatschappij verwacht een actieve bijdrage van de Groep, niet alleen door producten en diensten te leveren, maar eerst en vooral door de wijze waarop werkmaatschappijen deelnemen aan het bouwproces en verantwoordelijkheid nemen voor de gevolgen van hun activiteiten.

Ambitie voor 2020

De ambitie van BAM is gebaseerd op de positie die de Groep op de middellange termijn wil innemen.

Gemeten naar omzet zal BAM in 2020 een stevige en onafhankelijke positie in de Europese bouwsector innemen. De Groep streeft naar een Europese toppositie met hoogwaardige werkmaatschappijen en een sterke balans, en met een winstgevendheid die tot de hoogste van de sector kan worden gerekend.

Hogere resultaten hangen in het algemeen samen met toename van risico's en de beheersing daarvan. Vanzelfsprekend vereist dit een solide financiële structuur. Hiervoor is een verdere verbetering van de solvabiliteit noodzakelijk. De Groep beschouwt risicomanagement als een kerncompetentie.

BAM opereert voornamelijk in de vijf thuismarkten (Nederland, België, Verenigd Koninkrijk, Ierland, Duitsland). Waar mogelijk zal de Groep de activiteiten in de thuismarkten, in lijn met de economische realiteit, uitbreiden.

De Groep streeft ernaar in alle thuismarkten een volledig pakket producten en diensten aan te bieden. In elk van de thuismarkten zal BAM tot de marktleiders behoren.

Buiten de thuismarkten opereert de onderneming in winstgevend nichemarkten en gericht op het bieden van optimale dienstverlening aan de internationaal opererende opdrachtgevers van de Groep, BAM's 'global customers'. Deze internationale activiteiten leveren een waardevolle bijdrage aan de kennis en ervaring van medewerkers en zijn tevens van belang voor de reputatie van de Groep.

In toenemende mate raakt de onderneming in de vroegste fases van de totstandkoming bij een project betrokken. Steeds vaker ook vervult BAM de rol van initiatiefnemer. De conceptuele kracht van de Groep is hierbij van doorslaggevend belang. Duurzaamheid en levenscyclusbenadering vormen bij conceptontwikkeling breed geaccepteerde uitgangspunten.

BAM profileert zich als aanbieder van integrale en multidisciplinaire oplossingen (full service provider voor de gebouwde omgeving).

De Groep zal door het aanbieden van een breed dienstenpakket – waaronder facility management en onderhoud – ook na oplevering van werken aan projecten verbonden blijven. Opdrachtgevers zullen steeds vaker risico's door middel van nieuwe geïntegreerde contractvormen of design-and-construct-contracten overdragen, soms aangevuld met financiering, onderhoud en exploitatie.

De organisatie zal de gedecentraliseerde structuur handhaven. BAM is sterk door in een 'smart grid' de decentrale actoren/bronnen te koppelen en bundelen. Hierbij worden systemen, specialismen en capaciteit in de tijd, intelligent geschakeld.

Het hart van de Groep wordt gevormd door werkmatschappijen, geleid door statutaire directies die rapporteren aan de raad van bestuur. De raad van bestuur wordt geadviseerd en bijgestaan door compacte stafafdelingen met een internationaal blikveld. De Groep opereert als een Europese onderneming, met een bestuurlijk centrum in Nederland en een beursnotering aan NYSE Euronext Amsterdam.

De Groep hanteert een managementsysteem dat marktbenadering stimuleert en signalen uit de directe omgeving registreert, maar dat risico's beperkt en mogelijkheden onderkent.

Management development wordt beschouwd als instrument voor een duurzaam personeelsbestand dat prestaties levert in overeenstemming met de ambitie.

Maatschappelijk verantwoord ondernemen dient volledig te zijn geïntegreerd in bedrijfsprocessen en – nog belangrijker – de bedrijfscultuur van BAM. Het blijft de ambitie op duurzame basis zaken te doen. De ondernemingsdoelstellingen zijn gericht op economische, milieukundige en maatschappelijke vooruitgang. Op het gebied van gezonde en veilige werkomstandigheden zal BAM een voorbeeldpositie in de bouwsector innemen. BAM is voorkeurswerkgever.

BAM vervult een actieve rol bij de ontwikkeling van de bedrijfstak door deelname aan branche- en andere professionele organisaties.

In alle landen voert de onderneming één naam en

merkbeeld: 

Stafeltertunnel in Route du Nord (A7), Luxemburg.
Wayss & Freytag Ingenieurbau, Galère (in combinatie).



Ministeries van Veiligheid en Justitie en van
Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties, Den Haag.
BAM Utiliteitsbouw (in combinatie).



Update strategische agenda 2010 - 2012

Koninklijke BAM Groep publiceert elke drie jaar een strategische agenda, waarin de doelstellingen en strategische actiepunten voor de planperiode worden geformuleerd. De raad van bestuur heeft een strategische agenda voor de periode 2010-2012 opgesteld, die het management als richtsnoer dient bij de verdere ontwikkeling van het concern. Halverwege de huidige planperiode heeft de raad van bestuur uitgangspunten en doelstellingen herbeschouwd zoals onderstaand uiteengezet. BAM zal eind 2012 een nieuwe strategische agenda presenteren voor de periode 2013-2015.

De raad van bestuur herbevestigt de uitgangspunten, zoals eerder uiteengezet. Dit betekent dat BAM zich blijft positioneren als een bouw- en vastgoedconcern, dat opdrachtgevers volledig gebruiksklare gebouwen en infrastructuur biedt met een geïntegreerd dienstenpakket (ontwikkeling, ontwerp, bouw, financiering, exploitatie en onderhoud). BAM-werkmaatschappijen opereren hoofdzakelijk binnen de vijf Europese thuismarkten: Nederland, België, het Verenigd Koninkrijk, Ierland en Duitsland in een aantal snelgroeiende markten buiten Europa. BAM handhaaft de eerder geformuleerde doelstellingen om (1) de aanwezigheid van de Groep in alle thuismarkten te versterken, (2) de activiteitenmatrix op te vullen en (3) nieuwe concepten of productmarktcombinaties te ontwikkelen.

Met inachtneming van de huidige omgevingsfactoren heeft de raad van bestuur een precisering aangebracht voor de resterende planperiode. Dit resulteert in:

1. verscherpte focus op kernactiviteiten;
2. optimaal benutten slagkracht door synergie;
3. versterken financiële positie en
4. betreden nieuwe groeipaden.

Onverkort gaat BAM door met de eerder ingezette strategische programma's, onder meer gericht op risicomanagement, excellente projectuitvoering ('operational excellence'), innovatieve concepten en duurzame bedrijfsvoering.

1. Verscherpte focus op kernactiviteiten

BAM richt de organisatiestructuur van de Groep in naar de volgende vier sectoren: bouw en techniek, infra, vastgoed en publiekprivate samenwerking. Deze vereenvoudigde structuur verbetert de mogelijkheden om verdere focus aan te brengen en optimale synergie te behalen. In dit kader is in samenspraak met het management van Tebodin vastgesteld, dat de synergie met de sector Consultancy en engineering (Tebodin) beperkt is. Verdere groei van Tebodin in vooral Oost-Europa, het Midden-Oosten en Azië zal hierin geen verandering brengen. De raad van bestuur heeft derhalve besloten tot verkoop van Tebodin.

2,4 kilometer lange LNG-steiger nabij
Port Moresby, Papoea-Nieuw-Guinea.
BAM International (in combinatie).



2. Optimaal benutten slagkracht door synergie

De huidige geografische en sectorale marktgebieden scheppen slechts uiterst beperkte mogelijkheden voor verdere groei. De raad van bestuur wil nieuwe kansen creëren door BAM nadrukkelijker te profileren als aanbieder van integrale en multidisciplinaire oplossingen (full service provider voor de gebouwde omgeving). Synergie wordt tevens bevorderd door de bovengenoemde gewijzigde sectorindeling. Eerder ingezette programma's met betrekking tot lean management, virtueel bouwen en versterkte samenwerking leiden tot kostenreductie en operational excellence.

3. Versterken financiële positie

De huidige financiële positie van de Groep is solide en stabiel. Niettemin streeft de raad van bestuur naar verbetering van de balans. Prioriteit gaat uit naar het verlagen van het geïnvesteerd vermogen in vastgoed. Doelstelling is om het geïnvesteerd vermogen in vastgoed met een derde te verminderen. Dit proces zal gezien de huidige moeilijke markt meerdere jaren vergen.

In de afgelopen jaren is het werkkapitaalbeheer bij de Groep sterk verbeterd. Het waar mogelijk verder verbeteren heeft aandacht. De overeenkomst met PGGM voorziet enerzijds in beperking van het geïnvesteerd vermogen in reeds verworven pps-contracten en anderzijds in financiële ondersteuning van verdere groei.

4. Betreden nieuwe groeipaden

De raad van bestuur acht verdere groei en ontwikkeling van het concern van belang. Besloten is om de succesvolle activiteiten in Zwitserland en Luxemburg voort te zetten met permanente vestigingen (BAM Swiss; BAM Luxembourg). Groei dient tevens tot stand te komen op de markt voor integrale en multidisciplinaire projecten, door intensievere samenwerking tussen BAM-bedrijven en door actieve toetreding tot markten buiten Europa. BAM International breidt de organisatie uit om in Zuidoost-Azië, Australië, Afrika en het Midden-Oosten tot duurzame marktposities te komen, gebruikmakend van alle beschikbare mogelijkheden binnen de Groep.

De door BAM in 2009 geformuleerde doelstellingen voor 2012 zijn onder de gegeven marktomstandigheden niet haalbaar. Het versterken van de financiële positie, zoals hierboven genoemd, blijft een prioriteit. Koninklijke BAM Groep blijft streven aandeelhouders een solide winst te bieden met een aantrekkelijk dividend en een waardevermeerdering van het aandeel.



Tramremise Beverwaard met parkeerdak
voor 500 auto's, Rotterdam.
BAM Civiel.

Aandelen Koninklijke BAM Groep nv

Beursnotering

De aandelen Koninklijke BAM Groep nv zijn sinds 1959 genoteerd aan NYSE 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 NYSE Liffe, het derivaten-bedrijf van Euronext.

De totale beurswaarde (marktkapitalisatie) van de Groep bedroeg ultimo 2011 circa € 0,8 miljard (ultimo 2010 circa € 1,1 miljard).

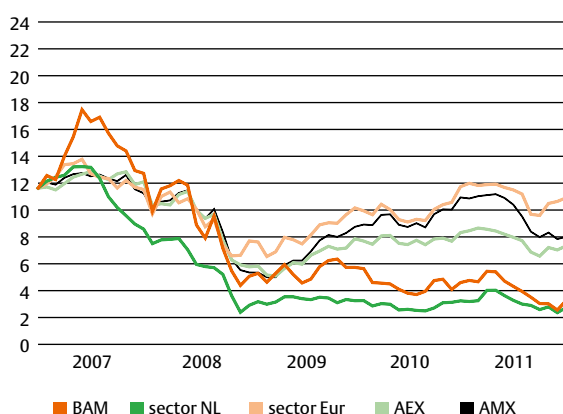
Koersverloop

De slotkoers van 2011 van het gewone aandeel bedroeg € 3,26. Dit was circa 29 procent lager dan de slotkoers van 2010 (€ 4,60). Hiermee presteerde het aandeel enigszins slechter dan de AMX-index (-27 procent). Over de afgelopen vijf jaar daalde de koers van het aandeel BAM met bijna 72 procent. Ter vergelijking: de AEX-index en de AMX zijn in dezelfde periode respectievelijk met 37 procent en 31 procent gedaald.

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

Grafiek 1 Koersverloop gewone aandelen

(in €)



Beurshandel

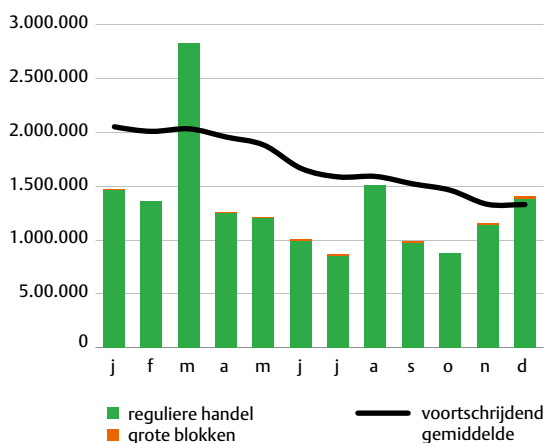
De liquiditeit van het gewone aandeel Koninklijke BAM Groep is gedurende 2011 afgenomen. Het aantal verhandelde gewone aandelen is in het boekjaar met een derde gedaald tot een totaal van 341,6 miljoen stukken (2010: 518,6 miljoen). Gemiddeld zijn per handelsdag 1.338.500 gewone aandelen verhandeld (2010: 2.010.000). De waarde van de verhandelde aandelen is in 2011 met circa 44 procent gedaald naar € 1.434 miljoen (2010: € 2.547 miljoen). Gemiddeld is in 2011 voor € 5,6 miljoen per handelsdag aan aandelen BAM verhandeld (2010: € 9,9 miljoen).

Grafiek 2 toont de ontwikkeling van het gemiddelde aantal verhandelde aandelen in 2011 op Euronext Amsterdam. Grafiek 3 (pagina 14) toont de ontwikkeling van de gemiddelde waarde van de aandelen in 2011 op NYSE Euronext Amsterdam.

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

Grafiek 2 Aantal verhandelde gewone aandelen in 2011

(gemiddeld per dag)



Ontwikkeling aantal uitstaande aandelen

Het aantal uitstaande gewone aandelen is in 2011 met 1.171.833 toegenomen tot 232.937.569. Deze toename is het gevolg van uitbetaling stockdividend en de finale conversie van converteerbare preferente aandelen. Gedurende 2011 zijn alle converteerbare preferente aandelen verplicht omgewisseld in gewone aandelen. De 346.276 uitstaande converteerbare preferente aandelen zijn geconverteerd naar 440.711 nieuwe gewone aandelen.

Gedurende 2011 zijn alle niet-converteerbare preferente aandelen verplicht ingekocht door de onderneming voor € 4,38 per niet-converteerbaar preferent aandeel. Totaal zijn 473.275 niet-converteerbare preferente aandelen in 2011 ingetrokken.

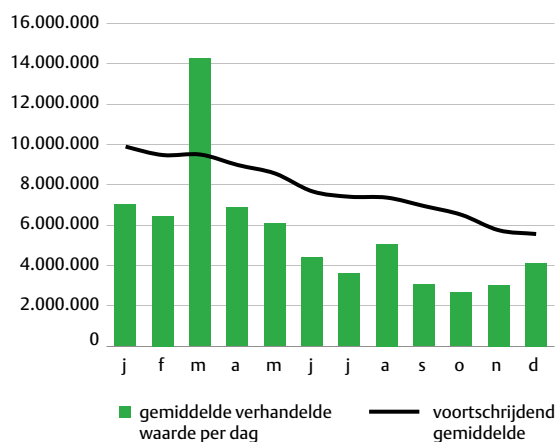
Het verloop van het aantal uitstaande aandelen in 2011 (inclusief het percentage dat elk soort aandelen vertegenwoordigt op het totaal) is weergegeven in tabel 3. Het gemiddeld aantal gewone aandelen in 2011 komt uit op 232.377.783 (2010 gecorrigeerd voor claimemissie: 204.183.583).

Volgens het AFM-register substantiële deelnemingen hebben vier institutionele beleggers reële belangen van 5 procent of meer. Binnen de meldingsdrempels kunnen echter mutaties zijn opgetreden.

Tabel 4 toont de belangen van 5 procent of meer volgens het AFM-register substantiële deelnemingen.

Grafiek 3 Waarde verhandelde gewone aandelen in 2011

(gemiddeld per dag)



Tabel 3 Aantal uitstaande aandelen in 2011

	Gewoon	CCPA's	CPA's	Totaal
Saldo per 1 januari 2011	231.765.736 99,6%	346.276 0,2%	473.275 0,2%	232.585.287 100,0%
Uitgifte aandelen stockdividend	731.122	0	0	731.122
Inkoop preferente aandelen	0	0	-473.275	-473.275
Conversie preferente aandelen	440.711	-346.276	0	94.435
Saldo per 31 december 2011	232.937.569 100,0%	0 0,0%	0 0,0%	232.937.569 100,0%

CCPA's = Converteerbare Cumulatief Preferente Aandelen

CPA's = Niet-converteerbare Cumulatief Preferente Aandelen

Dividendbeleid

Dividendbeleid en dividendvoorstel 2011

Koninklijke BAM Groep streeft naar een dividend-uitkering op gewone aandelen tussen 30 procent en 50 procent van de nettowinst. Aan de algemene vergadering van aandeelhouders, te houden op 25 april 2012 te Amsterdam, wordt voorgesteld het dividend over 2011 per gewoon aandeel vast te stellen op € 0,16 in contanten (2010: € 0,03) of in aandelen. BAM zal het aantal aandelenrechten benodigd voor een nieuw aandeel uitrekenen op een dusdanige wijze, dat de waarde van het brutodividend uitgekeerd in aandelen ongeveer 5 procent hoger zal zijn dan de brutowaarde van het dividend in contanten.

Het voorstel komt overeen met een pay-out van ongeveer 30 procent op basis van het nettoresultaat over 2011 ad € 126 miljoen. Het dividendrendement op gewone aandelen bedraagt hiermee 4,9 procent op basis van de slotkoers 2011 (2010: 0,7 procent). Aanvullende informatie betreffende het dividendvoorstel over 2011 is opgenomen in het verslag van de raad van bestuur op pagina 41.

Investor relations

Koninklijke BAM Groep 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.

Alle bijeenkomsten voor pers en analisten ter gelegenheid van de publicatie van jaarcijfers, halfjaarcijfers en kwartaalcijfers zijn via internet (webcast) voor een ieder toegankelijk.

De bijeenkomsten inzake jaarcijfers en halfjaarcijfers vinden voor de pers plaats in de Nederlandse taal. De bijeenkomsten voor analisten zijn vanaf 2011 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 Koninklijke BAM Groep 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 Koninklijke BAM Groep, de heer P.R.E. Snippe, e-mail p.snippe@bamgroep.nl, telefoon +31 (0)30 659 87 07.

Tabel 4 Belangen van 5 procent of meer volgens het AFM-register substantiële deelnemingen

<i>(in procent)</i>		Belang boven 5 procent sinds	Datum laatste melding
	Totaal		
ING Groep	10,2	februari 1992	19 november 2009
A. van Herk	9,4	oktober 2005	31 december 2008
Delta Lloyd	5,6	december 2002	6 mei 2011
Governance for Owners LLP	5,0	november 2010	16 november 2010

Gegevens per gewoon aandeel (in €, tenzij anders vermeld)

	2011	2010	2009 ⁴	2008	2007
Aantal winstgerechtigde gewone aandelen ultimo jaar	232.937.569	231.765.736	135.196.679	135.192.833	129.906.275
Gemiddeld aantal winstgerechtigde gewone aandelen	232.377.783	204.183.583	172.193.087	133.833.884	124.825.079
Nettoresultaat	0,54	0,08	0,18	1,21	2,80
Nettoresultaat uit voortgezette activiteiten	0,49	0,08	0,18	1,21	2,15
Gemiddeld aantal winstgerechtigde gewone aandelen (<i>fully diluted</i>)	232.665.153	204.624.298	172.635.525	135.542.904	135.541.461
Nettoresultaat (<i>fully diluted</i>)	0,54	0,08	0,18	1,20	2,60
Nettoresultaat uit voortgezette activiteiten (<i>fully diluted</i>)	0,49	0,08	0,18	1,20	2,01
Cashflow	1,00	1,23	1,55	2,67	3,61
Eigen vermogen toerekenbaar aan aandeelhouders	4,99	4,75	6,47	6,27	7,65
Dividend ¹	0,16	0,03	0,10	0,50	0,90
Pay-out (<i>in procent</i>)	30	45	43	42	34
Dividendrendement (<i>in procent</i>) ²	4,9	0,7	1,4	7,8	5,6
Hoogste slotkoers	5,76	6,19	7,37	16,60	22,58
Laagste slotkoers	2,17	3,62	3,87	4,67	13,79
Koers op 31 december	3,26	4,60	5,69	6,41	16,10
Gemiddelde dagomzet (<i>in aantal aandelen</i>)	1.338.500	2.010.000	1.152.000	1.126.000	848.000
Beurswaarde ultimo jaar (x € 1.000,-) ³	759.376	1.070.302	984.452	870.585	2.196.373

Gegevens financieringspreferente aandelen (in €, tenzij anders vermeld)

	2011	2010	2009	2008	2007
<i>Converteerbare aandelen</i>					
Aantal uitstaande stukken	-	346.276	346.276	350.122	5.636.534
Conversiekoers	-	3,30	4,20	4,20	4,20
Koers op 31 december	-	5,70	6,60	4,65	18,15
Dividend	-	0,37	0,37	0,37	0,37
<i>Niet-converteerbare aandelen</i>					
Aantal uitstaande stukken	-	473.275	473.275	473.275	473.275
Koers op 31 december	-	4,66	4,21	5,01	5,45
Dividend	-	0,38	0,38	0,38	0,38

¹ Dividend 2011 betreft voorstel.² Op basis van koers ultimo jaar.³ Op basis van totaal aantal uitstaande gewone en financieringspreferente aandelen.⁴ Gegevens 2009 aangepast voor claimemissie.

Verslag raad van commissarissen aan aandeelhouders

Jaarrekening en dividendvoorstel

Hierbij legt de raad van commissarissen de door de raad van bestuur opgestelde jaarrekening over het boekjaar 2011 aan de algemene vergadering ter vaststelling voor. De jaarrekening is door de externe accountant, PricewaterhouseCoopers Accountants N.V., gecontroleerd; de goedkeurende controleverklaring is op pagina 191 van het jaarrapport 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 verslag van de raad van commissarissen en het verslag 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 ter voldoening aan hun wettelijke verplichting op grond van artikel 2:101 lid 2 Burgerlijk Wetboek.

Aan de algemene vergadering van 25 april 2012 wordt voorgesteld het dividend over het boekjaar 2011 vast te stellen op € 0,16 (2010: € 0,03) in contanten per gewoon aandeel of in aandelen.

Samenstelling raad van commissarissen

De algemene vergadering heeft op 20 april 2011 mevrouw C.M.C. Mahieu en de heren P.A.F.W. Elverding en K.S. Wester voor een periode van vier jaar benoemd tot commissaris van de vennootschap. De algemene vergadering heeft op 20 april 2011 tevens de heer W.K. Wiechers voor een periode van één jaar herbenoemd tot commissaris van de vennootschap. De heer Wiechers zal na afloop van de algemene vergadering van 25 april 2012 als commissaris van de vennootschap aftreden. De heer Wiechers is sedert 1999 als lid van de raad van commissarissen aan de vennootschap verbonden geweest, waarvan ruim vier jaar als voorzitter van de raad. In de periode van zijn commissariaat heeft de Groep een uitzonderlijke groei doorgemaakt. De heer Wiechers heeft daaraan met zijn deskundigheid en afgewogen analyses een grote bijdrage geleverd. De raad van commissarissen en de raad van bestuur zijn de heer Wiechers zeer erkentelijk voor zijn grote betrokkenheid bij de Groep en voor de waardevolle invulling die hij aan zijn commissariaat en aan het voorzitterschap van de raad van commissarissen heeft gegeven.

Na afloop van de algemene vergadering van 25 april 2012 zal tevens de heer J.A. Dekker aftreden als lid van de raad van commissarissen wegens het aflopen van zijn derde benoemingstermijn van vier jaar. De heer Dekker is sedert 2000 als lid van de raad van commissarissen aan de vennootschap verbonden geweest, waarvan acht jaar als voorzitter van de auditcommissie. De heer Dekker heeft met zijn technische en financiële achtergrond een grote bijdrage geleverd aan het functioneren van de raad van commissarissen en heeft als voorzitter een zeer waardevolle invulling aan het functioneren van de auditcommissie gegeven. De raad van commissarissen en de raad van bestuur zijn ook de heer Dekker zeer erkentelijk voor zijn grote betrokkenheid bij de Groep en voor de wijze waarop hij aan zijn commissariaat en aan het voorzitterschap van de auditcommissie vorm heeft gegeven.

De centrale ondernemingsraad heeft met betrekking tot de vacature die zal ontstaan door het aftreden van de heer Dekker laten weten gebruik te maken van het in artikel 2:158 lid 6 Burgerlijk Wetboek bedoelde (versterkte) recht van aanbeveling en beveelt de heer H. Noy aan om te worden voorgedragen ter benoeming als commissaris van de vennootschap. De raad van commissarissen ondersteunt deze voordracht van harte. De heer Noy beschikt als bestuurder van een grote onderneming over veel ervaring en deskundigheid op het gebied van leidinggeven, directievoering en organisatie. Zijn technische achtergrond past voorts goed bij een onderneming als de vennootschap. Daarbij is de heer Noy goed bekend met de bouwsector en beschikt hij over internationale ervaring. De raad van commissarissen heeft het voornemen, indien de algemene vergadering geen aanbevelingen doet, de heer Noy voor te dragen om op 25 april 2012 door de algemene vergadering als commissaris te worden benoemd voor een periode van vier jaar.

De heer Wiechers bekleedde in het afgelopen boekjaar het voorzitterschap van de raad tot 17 november 2011. Met ingang van die datum heeft de raad de heer Elverding benoemd tot zijn voorzitter en de heer Scheffers tot zijn vicevoorzitter. De heer Scheffers volgt in die functie de heer Baar op, die aan het einde van zijn huidige derde benoemingstermijn na afloop van de jaarlijkse algemene vergadering in 2013 als commissaris zal aftreden.

De raad van commissarissen bestond gedurende het boekjaar, tot de algemene vergadering van 20 april 2011, uit vijf en daarna uit zeven leden. Na de hierboven aangegeven mutaties zal de raad uit zes leden bestaan.

De raad kent een profielschets, die voor aandeelhouders ter inzage ligt in het kantoor van de vennootschap en die is gepubliceerd op de website van de vennootschap. Deze profielschets is in het kader van de eind 2008 gewijzigde Nederlandse corporate governancecode (hierna 'de code') met aandeelhouders besproken in de algemene vergadering van 21 april 2009. De raad van commissarissen is van mening dat de samenstelling van de raad in overeenstemming is met de profielschets. Voor een nadere toelichting op de profielschets wordt verwezen naar de paragraaf corporate governance op pagina 45 van het jaarrapport.

Het rooster van aftreden van de raad van commissarissen is opgenomen op pagina 37 van het jaarrapport en is tevens gepubliceerd op de website van de vennootschap. Commissarissen kunnen, in navolging van de code, in beginsel maximaal drie termijnen van vier jaar aanblijven. Herbenoemingen worden vanzelfsprekend telkens aan aandeelhouders voorgelegd.

De personalia van de commissarissen zijn als onderdeel van dit verslag, vermeld op pagina 36 en 37 van het jaarrapport.

De bezoldiging van de leden van de raad van commissarissen is vermeld op pagina 29 van het jaarrapport.

De leden van de raad onderhouden geen andere zakelijke relaties met de onderneming. Naar het oordeel van de raad van commissarissen is voldaan aan het vereiste van de bepaling van de code met betrekking tot onafhankelijkheid. De vennootschap heeft gedurende het boekjaar tot na afloop van de algemene vergadering van 20 april 2011 in de heer Van Vonno, als oud-voorzitter en voormalig lid van de raad van bestuur van de vennootschap, en vanaf de algemene vergadering van 20 april 2011 in de heer Elverding, tevens commissaris bij ING, welk bedrijf een belang van iets meer dan 10 procent in de vennootschap houdt, één commissaris gehad die niet onafhankelijk is in de zin van de code, hetgeen in overeenstemming is met de code. Geen der commissarissen heeft meer dan vijf commissariaten bij Nederlandse beursvennootschappen. Er is de raad van commissarissen niet gebleken van enig tegenstrijdig belang 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 raad van bestuur

In verband met het einde van hun benoemingstermijn van vier jaar treden de heren J. Ruis en R.A. van Wingerden af als lid van de raad van bestuur na afloop van de algemene vergadering van 25 april 2012. De raad van commissarissen is voornemens met betrekking tot beide heren een niet-bindende voordracht op te maken voor hun herbenoeming als lid van de raad van bestuur door de algemene vergadering van 25 april 2012.

Met betrekking tot de voordracht van de heer Ruis heeft de raad van commissarissen overwogen dat het wenselijk is dat de heer Ruis nog maximaal een jaar als chief financial officer en lid van de raad van bestuur aanblijft, in welke periode een opvolger kan worden gevonden en de heer Ruis zijn opvolger kan inwerken.

De heer Ruis trad in 1971 in dienst van BAM en was werkzaam in diverse financiële functies in de Groep. Sedert 2004 is hij lid van de raad van bestuur als chief financial officer. De heer Ruis werd in 2008 voor vier jaar herbenoemd als chief financial officer en lid van de raad van bestuur.

Zoals aangegeven geldt de herbenoeming van de heer Ruis voor een periode van maximaal een jaar.

Met betrekking tot de voordracht van de heer Van Wingerden heeft de raad van commissarissen overwogen dat de heer van Wingerden over veel kennis en ervaring beschikt met betrekking tot de markten waarin de Groep actief is. Daarbij heeft hij de afgelopen vier jaar bewezen van grote waarde voor de onderneming te zijn.

De heer Van Wingerden trad in 1988 in dienst van de Groep en was werkzaam in een aantal managementfuncties bij werkmaatschappijen van BAM. In 2008 werd hij voor de eerste keer benoemd tot lid van de raad van bestuur. De heer Van Wingerden was in het boekjaar onder meer verantwoordelijk voor de in de Nederlandse markt werkzame maatschappijen.





De herbenoeming van de heer Van Wingerden geldt voor een periode van vier jaar.

De raad van bestuur bestond in het boekjaar, na het aftreden van de heer J.A.P. van Oosten op 1 april 2011, uit vier leden. Het voorzitterschap van de raad van bestuur werd bekleed door de heer N.J. de Vries.

De raad van commissarissen heeft ook in het boekjaar 2011 het functioneren van de raad van bestuur en van de individuele leden van die raad geëvalueerd. De raad van commissarissen stelt vast dat de raad van bestuur in 2011 wederom onder moeilijke economische omstandigheden heeft moeten functioneren. De raad van commissarissen heeft veel waardering voor het feit dat, ondanks de moeilijke economische omstandigheden, vrijwel alle onderdelen van de Groep een positieve bijdrage aan het resultaat van de Groep hebben geleverd. De raad van commissarissen is dan ook van mening dat de raad van bestuur in het afgelopen boekjaar goed heeft gefunctioneerd. Een zelfde vaststelling geldt voor de individuele leden van de raad van bestuur.

Het rooster van aftreden van de raad van bestuur is opgenomen op pagina 38 van het jaarrapport en is tevens gepubliceerd op de website van de vennootschap.

De leden van de raad van bestuur worden benoemd voor een periode van vier jaar. Zij treden af na afloop van de eerstvolgende jaarlijkse algemene vergadering te houden in het vierde jaar na het jaar van benoeming. De contractuele afspraken met vóór inwerkingtreding van de code benoemde leden van de raad van bestuur worden gerespecteerd; hun benoeming geldt voor onbepaalde tijd.

De bezoldiging van de leden van de raad van bestuur is vermeld op pagina 28 van het jaarrapport.

Gedurende het boekjaar bekleedde de heer De Vries een commissariaat bij Van Oord. Na verkoop door de vennootschap van het 21,5-procentbelang in Van Oord is de heer De Vries als commissaris bij laatstgenoemd bedrijf teruggetreden. De leden van de raad van bestuur houden geen commissariaten bij beursgenoteerde vennootschappen. Er is de raad van commissarissen niet gebleken van enig tegenstrijdig belang tussen de vennootschap en leden van de raad van bestuur.

Werkzaamheden raad van commissarissen

Het boekjaar 2011 heeft zich gekenmerkt door aanhoudende economisch moeilijke omstandigheden. De crisis heeft zich verder verdiept en de raad van commissarissen en de raad van bestuur hebben regelmatig gesproken over de effecten van de crisis op de Groep en over de te nemen maatregelen. De werkzaamheden van de raad van commissarissen hebben het afgelopen boekjaar dan ook vooral in het teken van de economische crisis gestaan. Met name is veel gesproken over de positie van de Groep op de vastgoedmarkten en de Nederlandse woningbouwmarkt in het bijzonder en is een aantal scenario's door de raad van bestuur opgesteld en met commissarissen besproken. Speciale aandacht is in dat kader in het afgelopen boekjaar wederom uitgegaan naar de vastgoedactiviteiten en in het bijzonder naar AM.

Gezien de gewijzigde economische omstandigheden hebben de raad van commissarissen en de raad van bestuur het voorts opportuun geacht om de strategische agenda van een update te voorzien. De update van de strategische agenda is tussen de beide raden uitgebreid aan de orde gekomen. Voorts is veel aandacht uitgegaan naar de financieringsstructuur van de Groep en versterking van de balans. Op al deze onderwerpen wordt in dit verslag hieronder nader ingegaan.

De raad van commissarissen heeft in het verslagjaar zeven keer in aanwezigheid van de raad van bestuur vergaderd. Daarvan zijn zes vergaderingen als regulier aan te merken. Daarnaast heeft de raad van commissarissen met de raad van bestuur in een tweedaagse bijeenkomst stil gestaan bij de update van de strategische agenda en bij een aantal onderwerpen waarop in dit verslag nader wordt ingegaan. De vergaderingen werden alle door de volledige raad van commissarissen en de volledige raad van bestuur bijgewoond.

De raad van commissarissen heeft daarnaast vier keer vergaderd buiten aanwezigheid van de raad van bestuur.

De in het boekjaar tot de raad van commissarissen toegetreden nieuwe leden van de raad hebben een introductieprogramma doorlopen. Zij hebben kennisgemaakt met een aantal sleutelfunctionarissen binnen de Groep en hebben nader kennism gemaakt met onderdelen van de Groep. Tevens vormden de gesprekken over implementatie van de strategie en de in het boekjaar geformuleerde update daarvan een goede gelegenheid om met de Groep vertrouwd te raken.

In de vergaderingen van de raad van commissarissen is telkens 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 werkschappen, een en ander aan de hand van het operationele plan van het lopende boekjaar. Daarnaast zijn aan de orde gekomen onderwerpen als de jaarstukken 2010, de kwartaalstukken 2011, het reserverings- en dividendbeleid en het dividendvoorstel over het jaar 2010, corporate governance, de verschillende effecten van IFRS (International Financial Reporting Standards) op de financiële rapportages van de Groep, de bestaande beschermingsconstructie van de Groep, management development en de kwaliteit van het management en de belangrijkste claims en juridische procedures waarbij onderdelen van de Groep zijn betrokken.

De vergaderingen buiten aanwezigheid van de raad van bestuur waren onder meer gewijd aan intern beraad over besluiten die de onderneming in dit boekjaar moest nemen, maar ook aan het functioneren van de raad van bestuur en van de individuele leden van die raad. Voorts is 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. Daarbij werd aandacht gegeven aan de samenstelling en de profielschets van de raad van commissarissen, het proces van besluitvorming, de kwaliteit van het toezichtproces en van het toezicht zelf, de relatie tot de raad van bestuur, de samenstelling en beoordeling van de raad van bestuur (zowel als geheel, als van de individuele leden) en de honorering, waaronder de vaststelling van het variabele deel daarvan, van de leden van de raad van bestuur.

De beoordeling van het functioneren van de raad van commissarissen en de individuele leden van deze raad vindt periodiek plaats aan de hand van een te houden enquête onder de leden van de raad van commissarissen, waar nodig aangevuld met individuele gesprekken. De beoordeling van het functioneren van de raad van commissarissen en de individuele leden van de raad heeft in het boekjaar plaatsgevonden en is in de raad van commissarissen besproken. Vooral een optimale verdeling van de aandacht van de raad over de verschillende van belang zijnde onderwerpen heeft hierbij veel aandacht gekregen. De beoordeling van het functioneren van de raad van bestuur en de individuele leden van deze raad heeft plaatsgevonden op basis van, door de selectie- en benoemingscommissie gevoerde, gesprek-

ken met elk van de leden van de raad van bestuur. De resultaten zijn door de raad van commissarissen buiten aanwezigheid van de raad van bestuur besproken.

In de tweedaagse bijeenkomst waarin de update van de strategische agenda werd besproken, zijn onderwerpen aan de orde gekomen, zoals de huidige activiteitenportefeuille en wenselijke aanpassingen daarin, de financiële randvoorwaarden van de strategie, plannen voor desinvesteringen en investeringen, de ontwikkeling van de organisatie en management development en risk management. Wat de activiteitenportefeuille betreft, werd vastgesteld dat naast de bouwactiviteiten als core business van de Groep, de sectoren Vastgoed en Pps voor de Groep eveneens van groot belang zijn. Vastgesteld werd verder dat consultancy en engineering ook noodzakelijk is voor de core business van de Groep, mits goed ingebed in en aansluitend op de operationele bedrijven. De raad van commissarissen volgt de raad van bestuur in de redenering dat geen noodzaak bestaat voor het binnen de Groep hebben van een separate werkschappij in de sector Consultancy en engineering en heeft ingestemd met de verkoop van Tebodin.

Tijdens deze bijeenkomst is ook lang stilgestaan bij de plannen van de raad van bestuur voor een verdere intensivering van risicomanagement binnen de Groep, waarover op pagina 64 van het jaarrapport nader wordt ingegaan. In het kader van de update van de strategie heeft de raad van commissarissen ingestemd met de door de raad van bestuur geïdentificeerde groeipaden van de Groep, die nader staan aangegeven op pagina 10 en 11 van het jaarrapport.

De raad van commissarissen heeft goedkeuring gegeven aan het operationeel plan 2012, waarin zijn opgenomen de financiële doelstellingen van de Groep, de strategie die moet leiden tot het realiseren van die doelstellingen en de randvoorwaarden die bij de strategie worden gehanteerd. De raad van bestuur heeft op verzoek van de raad van commissarissen daarbij de sensitiviteit van het operationeel plan nader toegelicht.

De raad van commissarissen en de raad van bestuur hebben in het boekjaar regelmatig gesproken over de vermogenspositie van de Groep en over de wijze waarop de Groep dient te zijn gefinancierd. De raad van commissarissen heeft voorts meerdere malen met de raad van bestuur van gedachten gewisseld over het werkkapitaal, de mogelijkheden tot afbouw van het geïnvesteerd vermogen in vastgoed, het liquiditeitsniveau, de voorwaarden van de geldende financieringsconvenanten,

de solvabiliteit van de Groep en de financieringsbehoefte van de Groep voor de langere termijn.

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 voor BAM meest relevante aspecten op dit terrein. In dat kader is ook gesproken over de voortgang die de Groep maakt op het terrein van veiligheid en over de voorgenomen stappen om de veiligheid verder te verbeteren. De raad van commissarissen heeft met genoegen vastgesteld dat de Groep veel werk maakt van maatschappelijk verantwoord ondernemen en daarin een voorttrekkersrol in de bouwsector vervult. Daarbij is door de raad gewezen op de uitdaging voor de Groep om ook de andere participanten in de bouwketen in deze ontwikkeling mee te nemen.

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 pagina 28 van het jaarrapport. De raad van commissarissen heeft aan het begin van het afgelopen boekjaar ingestemd met een door de remuneratiecommissie voorbereid nieuw langetermijnbeloningsplan. De raad van commissarissen is van mening dat, naast de vaste remuneratie en de jaarlijkse variabele beloning, in het remuneratiepakket voor leden van de raad van bestuur tevens plaats dient te zijn voor een remuneratie die verbetering op de lange termijn beloont. Gekozen is voor een langetermijnbeloningsplan dat de leden van de raad van bestuur beloont voor een goede ontwikkeling van het aandeel BAM in vergelijking tot alternatieve beleggingen van aandeelhouders in vergelijkbare ondernemingen.

Het langetermijnbeloningsplan is door de algemene vergadering van 20 april 2011 vastgesteld en wordt nader toegelicht op pagina 29 van het jaarrapport.

De raad heeft zich ervan vergewist dat de Groep beschikt over interne risicobeheersings- en controlesystemen, over 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. In dat kader heeft de raad van commissarissen met de raad van bestuur de binnen de Groep geldende regelingen omtrent bevoegdheden en volmachten besproken. De raad van commissarissen heeft vastgesteld dat de Groep over duidelijke regelin-

gen omtrent binnen de Groep geldende autorisaties beschikt. De raad van commissarissen heeft, na advies van de auditcommissie, in overleg met de raad van bestuur plafonds vastgesteld voor investeringen in vastgoed en pps.

Bij de kwartaalvergaderingen werd door de raad van commissarissen – als gebruikelijk – aan de hand van schriftelijke rapportages en daarbij gegeven toelichtingen gesproken over de gang van zaken en de vooruitzichten van 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 jaarrapport vermeld, onder meer op pagina 57 en volgende.

In het kader van de bespreking van de voornaamste risico's verbonden aan de onderneming is onder meer aandacht gegeven aan de aanwezigheid van BAM International in risicogebieden. De raad van commissarissen complimenteert de direct-verantwoordelijke medewerkers met de snelle evacuatie van BAM-personeel uit Libië.

Gedurende het boekjaar heeft de raad van commissarissen zich zowel door de raad van bestuur als door de externe accountant wederom 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, waarop de Groep actief is. De raad van commissarissen heeft zijn goedkeuring gehecht aan de samenwerking van BAM PPP met PGGM, welke samenwerking zal bijdragen aan een verdere groei van de pps-activiteiten van de Groep. Tevens maakt deze samenwerking het voor BAM mogelijk om vermogen vrij te maken in operationele pps-projecten, waarbij BAM als langetermijnpartner aan deze projecten blijft verbonden.

De raad van commissarissen heeft met de raad van bestuur in september 2011 in het kader van het jaarlijks meerdaags bezoek aan een aantal werkmaatschappijen van de Groep, van gedachten gewisseld met de directies van de Nederlandse werkmaatschappijen. Bij deze gelegenheid hebben de directies een korte presentatie gegeven van hun bedrijven en de markten waarop zij actief zijn en hebben zij aangegeven voor welke

**Multifunctioneel complex voor
zorg en begeleiding dak- en
thuislozen door Kessler Stichting,
Den Haag. Architect: Soeters
Van Eldonk Architecten.
BAM Woningbouw.**

uitdagingen zij de komende tijd staan gesteld. De raad van commissarissen is van mening dat de Nederlandse werkmaatschappijen goed zijn gepositioneerd om de economische crisis het hoofd te bieden.

De raad van commissarissen heeft met de raad van bestuur verschillende malen overleg gevoerd over de voorgenomen verkoop van het 21,5-procentbelang dat de vennootschap had in baggerbedrijf Van Oord en heeft zijn goedkeuring gehecht aan de verkoop van dat belang. De raad van commissarissen is met de raad van bestuur zeer verheugd dat deze transactie werd gerealiseerd, passend in het streven van de Groep om de focus op de kernactiviteiten te verscherpen en de financiële positie te versterken.

De raad van commissarissen heeft kennisgenomen van de verslagen van de externe accountant en van de management letter over het boekjaar 2010 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. Voorts heeft de raad van commissarissen de relatie met de externe accountant beoordeeld en het voorstel aan de algemene vergadering voorbereid om PricewaterhouseCoopers te belasten met de controle van de jaarrekening over het boekjaar 2011.

De raad van commissarissen heeft kennisgenomen van de jaarlijkse evaluatie van de auditcommissie over het ontbreken van de interne auditfunctie binnen de Groep. Gezien onder meer het projectmatige karakter van de activiteiten van een bouwconcern en het grote aantal projecten in uitvoering door onderdelen van de Groep in binnen- en buitenland, is ervoor gekozen het auditproces uit te laten voeren door de externe accountant in samenwerking met de medewerkers van de centrale afdeling financiën en de controllers bij de werkmaatschappijen. Deze samenwerking, waarover duidelijke afspraken bestaan, heeft ook in 2011 tot tevredenheid gewerkt. Een en ander is voor de raad van commissarissen aanleiding geweest om de raad van bestuur aan te bevelen de bestaande wijze van uitvoering van het auditproces te continueren. De raad van commissarissen heeft kennisgenomen van de aanpak van de raad van bestuur om het risicomanagement binnen de Groep verder te verbeteren. Zo is op groepsniveau een risicomanagementfunctie gecreëerd, complementair



aan en faciliterend ten behoeve van de groepsmaatschappijen. Voorts is een uniforme evaluatiemethodiek met betrekking tot risico's en hun verbeterpotentieel geïntroduceerd. Verder wordt Groepsbreed de focus gericht op een betere risicobeheersing in het primaire proces, zowel wat betreft de procedures en de ontwikkeling van best practices, als wat betreft competenties en vaardigheden van de medewerkers.

De raad van commissarissen heeft zijn goedkeuring gehecht aan de intrekking van alle geplaatste niet-converteerbare cumulatief preferente aandelen F ter vereenvoudiging van de kapitaalstructuur van de vennootschap. Om diezelfde reden werden, onder goedkeuring van de raad van commissarissen, alle nog geplaatste converteerbare cumulatief preferente aandelen F geconverteerd in gewone aandelen.

De raad van commissarissen neemt regelmatig kennis van een overzicht van de investor-relationsactiviteiten van de Groep. Wat betreft de contacten met aandeelhouders is de raad van commissarissen van mening dat deze primair dienen plaats te vinden in aandeelhoudersvergaderingen. Een hoge participatie van aandeelhouders aan deze vergaderingen wordt van groot belang geacht. Daarnaast is de raad van commissarissen van mening dat contacten tussen de vennootschap en aandeelhouders buiten aandeelhoudersvergaderingen om, voor zowel de vennootschap als 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 beleid op hoofdlijnen geformuleerd met betrekking tot bilaterale contacten met aandeelhouders, beleggers, analisten en pers.

De jaarlijkse algemene vergadering werd voorbereid en nabesproken. Commissarissen hebben 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 heeft zijn goedkeuring gehecht aan het gebruik van elektronische communicatiemiddelen ten behoeve van de algemene vergadering.

Een wisselende delegatie uit de raad van commissarissen nam ook dit jaar deel aan twee overlegvergaderingen met de centrale ondernemingsraad. De gebruikelijke jaarlijkse informele bijeenkomst van de raad van

commissarissen en raad van bestuur met de centrale ondernemingsraad heeft plaatsgevonden in mei 2011.

Reglement en commissies 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 die 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. Deze 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 hij 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 bestond in het boekjaar uit de heren Dekker, Scheffers en Van Vonno (tot na afloop van de algemene vergadering van 20 april 2011) en Wester (aansluitend aan de algemene vergadering van 20 april 2011), waarvan de heer Dekker als voorzitter.

De samenstelling van de auditcommissie is in overeenstemming met de bepalingen van de code. De auditcommissie ondersteunt de raad van commissarissen bij de uitoefening van zijn taak 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 viermaal bijeen, in welke vergaderingen de externe accountant (deels) aanwezig is geweest. In de vergaderingen van de auditcommissie waren tevens op uitnodiging 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, betreffen de financiële rapportage van de jaarcijfers 2010, de kwartaal- en halfjaarcijfers 2011, de management letter 2010, 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. Eveneens aan de orde kwamen de werkzaamheden en de bezoldiging van en de relatie met de externe accountant, het auditplan 2011, het operationeel plan 2012, de financiering en solvabiliteit van de Groep, de ratio's in de financieringsovereenkomsten, de bancaire relaties, de ontwikkeling van het werkkapitaal en liquiditeitsniveau, de binnen de Groep aanwezige compensabele verliezen, de financieel-administratieve organisatie en enige effecten van IFRS op de financiële rapportage. De auditcommissie heeft voorts met de raad van bestuur verschillende malen overlegd over de herfinanciering van de Groep.

De auditcommissie heeft met de raad van bestuur van gedachten gewisseld over het ICT-beleid binnen de Groep, mede aan de hand van een over dit onderwerp gegeven presentatie.

De auditcommissie heeft de intrekking en conversie van de cumulatief preferente aandelen F voorbereid.

Ook in het boekjaar 2011 is speciale aandacht uitgegaan naar de gevolgen van de economische crisis voor de Groep, waarbij onder meer de mogelijkheden tot vermindering van het geïnvesteerd vermogen in vastgoedontwikkelingsprojecten met de raad van bestuur zijn besproken. De auditcommissie heeft in overleg met de raad van bestuur voorstellen aan de raad van commissarissen gedaan voor het vastleggen van plafonds voor investeringen in vastgoed en pps.

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 is betrokken geweest bij de periodieke wisseling van de binnen de externe accountant voor de controle van de jaarrekening verantwoordelijk partner. De relatie met de externe accountant wordt door de auditcommissie als goed ervaren. De auditcommissie heeft voorts met de raad van bestuur gesproken over de voor- en nadelen van het hebben van een interne accountantsdienst. De auditcommissie heeft de raad van commissarissen voorge-

steld op dit moment geen interne accountantsdienst aan de raad van bestuur aan te bevelen om de eerder in dit verslag aangegeven redenen. Daarbij is mede overwogen dat de raad van bestuur het risicomanagement binnen de Groep verder wenst te intensiveren, zoals eerder in dit verslag is toegelicht.

De remuneratiecommissie bestond in het boekjaar tot 17 november 2011 uit de heren Baar en Wiechers, waarvan de heer Baar als voorzitter en vanaf 17 november 2011 uit mevrouw Mahieu en de heer Elverding, waarvan mevrouw Mahieu als voorzitter. De samenstelling van de remuneratiecommissie is in overeenstemming met de bepalingen van de 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 leden van de raad van commissarissen. De commissie overlegt verder met de voorzitter van de raad van bestuur over het arbeidsvoorwaardenbeleid voor de directies van werkmaatschappijen en daarmee, wat functieniveau betreft, gelijk te stellen functionarissen. Voorts doet de remuneratiecommissie een voorstel voor een remuneratierapport, waarin verslag wordt gedaan van de wijze waarop het bezoldigingsbeleid in praktijk is gebracht. De remuneratiecommissie kwam in het afgelopen boekjaar meerdere malen bijeen. In 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. De commissie heeft een voorstel gedaan aan de raad van commissarissen met betrekking tot de beloning van de leden van de raad van bestuur en met betrekking tot de criteria voor de variabele beloning 2012. De remuneratiecommissie heeft voorts gesproken over de voorwaarden met betrekking tot de bezoldiging van de directies van werkmaatschappijen en staf-directeuren.

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.

De remuneratiecommissie heeft het nieuwe lange-termijnbeloningsplan en het remuneratierapport voorbereid. De remuneratiecommissie heeft in het boekjaar gebruik gemaakt van de diensten van een externe onafhankelijke remuneratieadviseur.

De selectie- en benoemingscommissie bestond in het boekjaar tot 17 november 2011 uit de heren Baar en Wiechers, waarvan de heer Wiechers als voorzitter en vanaf 17 november 2011 uit de heren Elverding en Scheffers, waarvan de heer Elverding als voorzitter. De selectie- en benoemingscommissie is onder meer belast met het doen van voorstellen aan de raad van commissarissen met betrekking tot selectiecriteria en benoemingsprocedures, 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 hoger management.

De selectie- en benoemingscommissie kwam in het afgelopen boekjaar enige malen bijeen. De leden van de commissie hebben daarnaast buiten vergadering een aantal malen onderling overleg gevoerd. Daarbij werd gesproken over de huidige en toekomstige omvang en samenstelling van de raad van commissarissen en de raad van bestuur.

De commissie heeft de voordracht voor de benoeming van de heer Noy tot lid van de raad van commissarissen en de voordracht voor de herbenoeming van de heren Ruis en Van Wingerden voorbereid.

Corporate governance

De corporate-governancestructuur van de vennootschap en de naleving daarvan door de vennootschap zijn in de algemene vergadering van 21 april 2009 met aandeelhouders besproken. De raad van commissarissen en de raad van bestuur hebben de corporate-governancestructuur 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-governancehuishouding van Koninklijke BAM Groep goed op orde blijft. Verwezen wordt naar de op pagina 45 van het jaarrapport gegeven corporate-governanceverklaring met betrekking tot de naleving van de code door de vennootschap.

Externe accountant

De raad van commissarissen heeft zich zowel bij de bespreking van de jaarcijfers 2010 als bij de bespreking van de halfjaarcijfers 2011 – als gebruikelijk – laten

informeren door de externe accountant. De raad van commissarissen heeft daarbij vastgesteld dat de externe accountant de financiële informatie heeft ontvangen die ten grondslag ligt aan de vaststelling van de kwartaal-, de halfjaar- en de jaarcijfers en aan de overige tussentijdse financiële berichten en in de gelegenheid is gesteld daarop te reageren. De externe accountant was aanwezig in de jaarlijkse algemene vergadering van aandeelhouders van 20 april 2011. De raad van commissarissen heeft, in het kader van de behandeling van de jaarstukken 2011 en aan de hand van een rapportage van de raad van bestuur en de auditcommissie terzake, de relatie met de externe accountant beoordeeld. Gezien de goede ervaringen die de raad met de externe accountant heeft, en gezien diens expertise van de bouwwereld in zijn algemeenheid en van de Groep in het bijzonder, ziet de raad van commissarissen geen aanleiding om aandeelhouders voor te stellen van externe accountant te wisselen. In het boekjaar heeft bij de externe accountant de periodieke wisseling van de voor de controle van de jaarrekening verantwoordelijk partner plaatsgevonden. De algemene vergadering van 25 april 2012 wordt derhalve voorgesteld om PricewaterhouseCoopers Accountants N.V. wederom te benoemen tot externe accountant, verantwoordelijk voor de controle van de jaarrekening 2012 van de Groep.

Tot slot

De raad van commissarissen wijst erop dat de bouwsector in de thuislanden van de Groep ook in 2011 de gevolgen van de economische crisis heeft ondervonden. Ook Koninklijke BAM Groep werd in 2011 met moeilijke economische omstandigheden geconfronteerd. Naar verwachting zal de bouwsector in de thuislanden van de Groep ook in 2012 moeilijke marktomstandigheden kennen. De raad van commissarissen is dan ook van mening dat alle aandacht en energie moeten worden aangewend om de economische crisis zo goed mogelijk het hoofd te bieden. Het feit dat in 2011 vrijwel alle onderdelen van de Groep in positieve zin aan het resultaat van de Groep hebben bijgedragen, geeft vertrouwen voor de toekomst. Het management en de medewerkers hebben in het verslagjaar onder moeilijke marktomstandigheden wederom een grote betrokkenheid bij de Groep getoond. De raad van commissarissen is hen daarvoor zeer erkentelijk.

Bunnik, 7 maart 2012
Raad van commissarissen





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 verslag zijn overzichten opgenomen met gegevens van de ontvangen beloningen in 2011. Het remuneratierapport bevat tevens een overzicht van het bezoldigingsbeleid dat het komende boekjaar en de daaropvolgende jaren door de raad van commissarissen 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 uit de heren Baar (voorzitter) en Wiechers en vanaf 17 november 2011 uit mevrouw Mahieu (voorzitter) en de heer Elverding. De remuneratiecommissie kwam het afgelopen boekjaar meerdere malen bijeen.

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

Jaarsalaris leden raad van bestuur

In het verslagjaar heeft de raad van commissarissen uitgebreid aandacht besteed aan de hoogte en de structuur van de bezoldiging van de leden van de raad van bestuur. In verband met het verstrijken van de loop-

tijd van het langetermijnbonusplan (looptijd 2007-2010) werd allereerst, op voorstel van de raad van commissarissen, door de algemene vergadering van 20 april 2011 een nieuw langetermijnbeloningsplan vastgesteld. Op dit langetermijnbeloningsplan wordt verderop in dit rapport nader ingegaan. Voorts is met ondersteuning van de externe adviseur een marktvergelijking gemaakt van de totale beloning van de leden van de raad van bestuur, beoordeeld ten opzichte van een referentiegroep van een dertigtal vergelijkbare ondernemingen in binnen- en buitenland. Op grond van deze marktvergelijking werd geen aanleiding gezien om wijzigingen in de hierna in het remuneratiebeleid nader toegelichte honoreringsstructuur voor te stellen.

De vaste salarissen van de Nederlandse leden van de raad van bestuur werden per 1 januari 2011 niet geïndexeerd. Per 1 januari 2011 werd het salaris van de heer Rogers verhoogd tot £ 420.000,-, passend bij het referentiesalaris behorende bij diens functie.

De tabellen 5 en 6 geven een samenvatting van de bezoldiging van de individuele leden van de raad van bestuur. Aan de leden van de raad van bestuur zijn in het boekjaar geen andere vergoedingen toegekend dan in de tabellen 5 en 6 weergegeven. Van de oud-leden van de raad van bestuur werd alleen aan de heer Van Oosten (lid van de raad van bestuur tot 1 april 2011) aan vast salaris een bedrag van € 152.500,- uitgekeerd (plus een bedrag van € 61.000,- aan pensioenlast voor de Groep) alsmede een eenmalige uitkering van € 610.000,-, een en ander als in het jaarrapport 2010 nader werd toegelicht.

Tabel 5 Vast jaarsalaris, jaarlijkse variabele beloning, pensioenlasten en overige emolumenten (x € 1.000,-)

	Brutosalaris		Variabele beloning ³		Pensioenlasten ⁴		Overige emolumenten ⁵	
	2011	2010	2011	2010	2011	2010	2011	2010
N.J. de Vries	610	554 ²	336	89	108	93	8,6	8,6
M.J. Rogers	420 ¹	360 ¹	231 ¹	67	97	82	1,0	1,0
J. Ruis	460	460	253	74	108	82	8,6	8,6
R.P. van Wingerden	460	460	253	74	45	44	8,6	8,6

¹ Bedrag in Britse ponden.

² Vanaf 1 oktober 2010 op jaarbasis € 610.000,-; tot 1 oktober 2010 € 535.000,-.

³ Betreft de jaarlijks uit te keren variabele beloning; zie voor het langetermijnbeloningsplan tabel 6.

⁴ De pensioenlasten betreffen de in de winst-en-verliesrekening verantwoorde bruto-pensioenlasten.

⁵ Bestaat uit jaarlijkse onkostenvergoeding (€ 7.500,-) en verzekeringspremie (€ 1.054,-).

Jaarlijkse variabele beloning en langetermijnbeloning leden raad van bestuur

Bij het vaststellen van de variabele beloningen 2011 is voor de leden van de raad van bestuur met betrekking tot de financiële doelstellingen een variabele beloning toegekend van 40 procent (maximale variabele beloning 40 procent).

Voor de individuele niet-financiële doelstelling voor de leden van de raad van bestuur gold in het boekjaar voor de helft een gezamenlijke doelstelling op het gebied van duurzaam ondernemen, te weten verlagen van de veiligheidsincidenten, besparing op CO₂-emissie en realiseren van afvalreductie. De andere helft van de individuele niet-financiële doelstellingen had – afgestemd op hun portefeuille – in 2011 betrekking op: het verbeteren van de interne organisatie, de financiële positie van de onderneming en het implementeren van de ondernemingsstrategie. Aan elk van de leden van de raad van bestuur werd voor het behalen van de niet-financiële doelstellingen een variabele beloning van 15 procent toegekend (maximale variabele beloning 20 procent).

Voor het boekjaar 2012 geldt voor de individuele niet-financiële doelstelling voor de leden van de raad van bestuur voor de helft een gezamenlijke doelstelling op het gebied van duurzaam ondernemen, te weten verlagen van de veiligheidsincidenten, besparing op CO₂-emissie en realiseren van afvalreductie. De andere helft heeft betrekking op de gezamenlijke doelstelling tot het verbeteren van de cashflow.

Onder het langetermijnbeloningsplan werden aan de leden van de raad van bestuur de in tabel 6 vermelde voorwaardelijke phantom shares toegekend.

De vennootschap heeft geen opties of aandelen toegekend aan leden van de raad van bestuur, directies en medewerkers. De beloning van de leden van de raad van bestuur is niet afhankelijk van een change of control in de vennootschap. Aan leden van de raad van bestuur werden geen leningen verstrekt.

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 toegekende variabele of langetermijnbeloningen.

Beloning leden raad van commissarissen

De jaarlijkse beloning 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 vice-voorzitter en € 40.000,- voor de overige leden van de raad, met een opslag van € 5.000,- voor elke commissaris die lid is van een door de raad ingestelde commissie met een maximum van één opslag per commissaris. De voorzitter en de overige leden van de raad van commissarissen ontvangen een jaarlijkse vaste onkostenvergoeding van respectievelijk € 3.280,- en € 1.640,-.

De raad van commissarissen is van mening dat de beloning van leden van de raad van commissarissen zich op een niveau bevindt dat op dit moment goed is afgestemd op dat van andere vennootschappen die qua aard en omvang vergelijkbaar zijn met de Groep.

Tabel 6 Langetermijnbeloning 2011-2014¹, voorwaardelijke phantom shares

	Per datum toekenning		Ultimo 2011	
	aantal	waarde (€)	aantal	waarde (€) ²
N.J. de Vries	56.027	305.000,-	56.027	0
M.J. Rogers	43.483	236.713,-	43.483	0
J. Ruis	42.250	230.000,-	42.250	0
R.P. van Wingerden	42.250	230.000,-	42.250	0

¹ Toegekend op 2 mei 2011; onvoorwaardelijk op 2 mei 2014; blokkeringsperiode tot en met 2 mei 2016.

² Potentiële waarde bepaald op basis van de tabel die wordt gebruikt voor de bepaling van het aantal phantom shares dat onvoorwaardelijk wordt drie jaar na toekenning, waarbij de TSR-prestatie (Total Shareholders Return) is gemeten op basis van het kwartaalgemiddelde 2011. De uiteindelijke TSR-prestatie wordt bepaald op basis van het kwartaalgemiddelde over de jaren 2011, 2012 en 2013. Het bedrag in contanten dat per LTB zal worden uitbetaald, zal nooit meer bedragen dan anderhalf maal het vaste jaarsalaris dat geldt op de dag van toekenning.

De vennootschap heeft geen opties of aandelen toegekend aan leden van de raad van commissarissen. De beloning van de leden van de raad van commissarissen is niet afhankelijk van de resultaten van de vennootschap, noch van een change of control in de vennootschap. Aan leden van de raad van commissarissen werden geen leningen verstrekt.

Remuneratiebeleid

De raad van commissarissen stelt, op advies van de remuneratiecommissie, het remuneratiebeleid van de vennootschap op. Het remuneratiebeleid wordt door de algemene vergadering van Koninklijke BAM Groep vastgesteld.

Binnen het vastgestelde remuneratiebeleid stelt de raad van commissarissen, wederom op advies van de remuneratiecommissie, de remuneratie van de individuele leden van de raad van bestuur vast. Het reglement van de remuneratiecommissie is gepubliceerd op de website van de Groep.

De bezoldiging van de leden van de raad van bestuur vond in het afgelopen boekjaar plaats binnen het door de algemene vergadering van 8 mei 2007 vastgestelde en door de algemene vergadering van 20 april 2011 in verband met de introductie van een nieuw langetermijnbeloningsplan gewijzigde remuneratiebeleid.

Uitgangspunten

Het remuneratiebeleid is erop gericht gekwalificeerde personen aan te trekken, te behouden en te motiveren om de doelstellingen van Koninklijke BAM Groep te realiseren. Hierbij spelen ervaring in (internationale) activiteiten van de Groep en de benodigde managementkwaliteiten een belangrijke rol.

Tevens is het beleid erop gericht waardegroei van de onderneming te waarborgen, personen te motiveren en aantrekkelijk te zijn om hooggekwalificeerde functionarissen, ook uit andere bedrijfstakken, voor Koninklijke BAM Groep als werkgever te interesseren. Bij de vaststelling van de hoogte en de structuur van de remuneratie 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 beloning gepositioneerd op een concurrerend niveau in

de algemene relevante nationale beloningsmarkt voor bestuurders en overig topmanagement van grotere ondernemingen. Voor leden van de raad van bestuur wordt daarbij rekening gehouden met de vergelijkbare beloningsmarkt van het woonland. De raad van commissarissen zal het remuneratiepakket regelmatig toetsen om zich ervan te verzekeren dat het pakket voldoet aan de uitgangspunten van het remuneratiebeleid. Ook het remuneratiebeleid zal regelmatig worden getoetst; wijzigingen in het beleid zullen ter vaststelling aan de algemene vergadering worden voorgelegd.

Remuneratiepakket

De totale remuneratie van de leden van de raad van bestuur van Koninklijke BAM Groep bestaat uit een jaarsalaris, een variabele beloning, een beloningsplan dat een verbetering op de lange termijn beloont, pensioen en overige secundaire arbeidsvoorwaarden. Gekozen is om voor dit totaal de mediaan te nemen van de bovengenoemde beloningsmarkt. 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 (opties) verleend tot het verkrijgen van aandelen.

De vennootschap kent geen beloningsregeling die is gerelateerd aan een change of control van de vennootschap.

De samenstelling van het remuneratiepakket

– bestaande uit een vast salaris en begrensde variabele beloningsregelingen voor de korte en de 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 beloningsmarkt en de beloningsverhoudingen binnen de Groep.

Vast jaarsalaris

Bij benoeming bevindt het jaarsalaris van het individuele lid van de raad van bestuur komende uit de eigen organisatie zich doorgaans onder het normniveau, geldend voor deze functie. De raad van commissarissen bepaalt de doorgroei in salaris, waarbij in principe geldt dat bij goed functioneren dit verschil in enkele jaren zal worden overbrugd.

De jaarlijkse evaluatie en aanpassing van het jaarsalaris vinden als regel per 1 januari van het jaar plaats. Hierbij worden het persoonlijk functioneren, de resultaten van het afgelopen jaar, de eventuele ruimte ten opzichte van

**Uitbreiding Mercedes-Benz Arena
(60.000 toeschouwers), Stuttgart.
BAM Deutschland.**

het normniveau en de algemene
aanpassingen in de belonings-
markt in ogenschouw genomen.

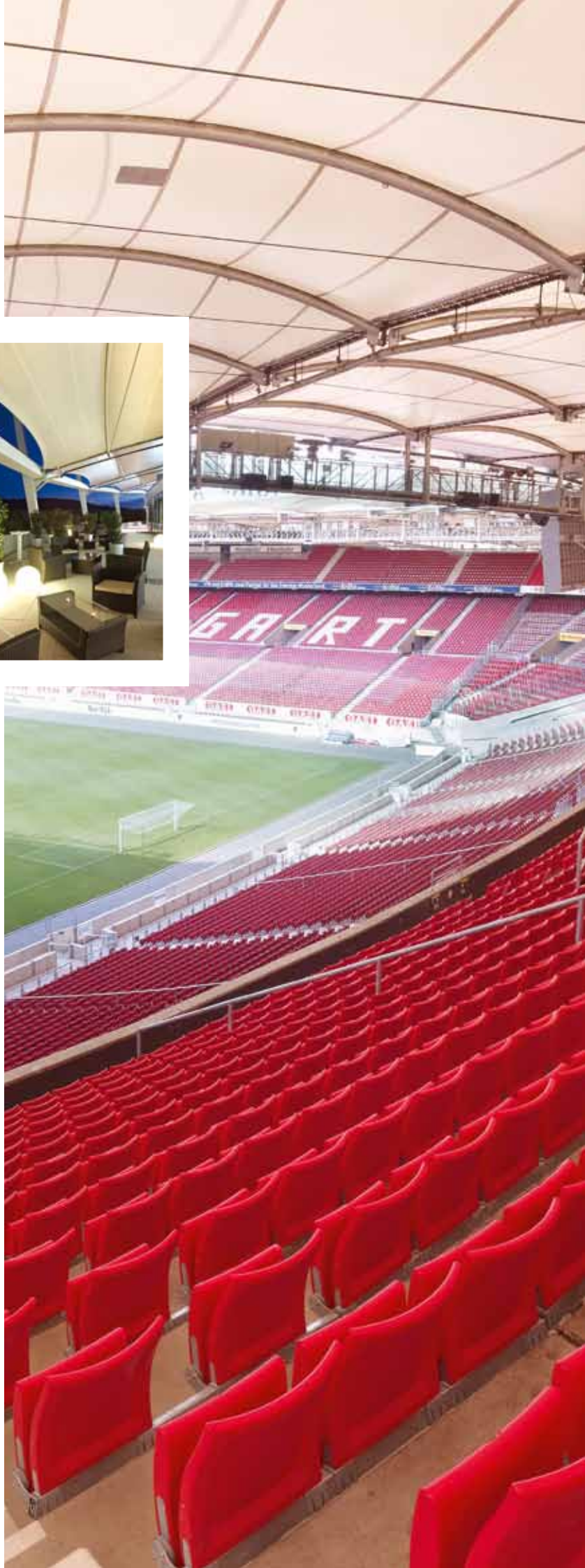
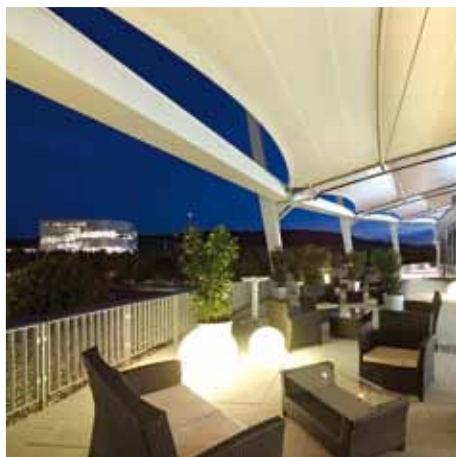
Jaarlijkse variabele beloning

Ieder lid van de raad van bestuur
komt in aanmerking voor een
jaarlijkse variabele beloning
waarvan de hoogte afhankelijk
is van het realiseren in het
betreffende jaar van vooraf
tussen de raad van commissaris-
sen en de raad van bestuur
afgesproken doelstellingen, die
de uitvoering van de strategi-
sche agenda van Koninklijke
BAM Groep ondersteunen, met
een verantwoorde balans tussen een focus op de korte
en een focus op de lange termijn.
De vaststelling van de hoogte van de gerealiseerde
variabele beloning vindt plaats door de raad van
commissarissen op advies van de remuneratiecommis-
sie, bij welke vaststelling mede de mogelijke uitkomsten
van de variabele beloningscomponenten 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, welk
maximaal 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
beloningsmarkt en de niveaus van variabele beloningen,
zoals die voor topfunctionarissen bij Koninklijke BAM
Groep gelden.

De jaarlijkse variabele beloning is afhankelijk van het
realiseren van vooraf vastgestelde beoordeelbare en
beïnvloedbare doelstellingen. Het deel van de variabele
beloning dat aan financiële doelstellingen is gerelateerd
bedraagt maximaal 40 procent van het vaste deel van het
jaarsalaris. Het jaarresultaat van Koninklijke BAM Groep
is hierbij bepalend. Indien het overeengekomen
jaarresultaat wordt gehaald, bedraagt de variabele
beloning 40 procent en evenredig minder indien dit niet
het geval is. Bij een grote afwijking in negatieve zin vindt
geen uitbetaling voor dit onderdeel plaats.

Maximaal 20 procent van het jaarsalaris is gerelateerd
aan niet-financiële doelstellingen die zijn afgeleid van de



strategische agenda van Koninklijke BAM Groep. In de strategische agenda zijn onder meer doelstellingen geformuleerd die langetermijnwaardecreatie voor aandeelhouders bevorderen, zoals verdere groei in bepaalde marktsegmenten, maatschappelijk verantwoord ondernemen, productontwikkeling, risico-beheersing (waaronder veiligheid), ontwikkeling van medewerkers en kennismanagement. Ook voor deze onderwerpen geldt dat zij zoveel mogelijk in beoordeelbare termen worden geformuleerd en geëvalueerd.

De variabele beloning bestaat uit een jaarlijkse vergoeding in contanten en wordt uitbetaald in het volgende jaar.

De raad van commissarissen heeft, ingeval de variabele beloning is toegekend op basis van onjuiste (financiële) gegevens, de mogelijkheid deze bij te stellen en de vennootschap heeft het recht (dat deel van) de variabele beloning, toegekend op basis van onjuiste (financiële) gegevens, terug te vorderen van de bestuurder.

Voor nieuwe toekenningen aan bestuurders van variabele beloningen, 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 onredelijke uitkomsten leidt, mede in het licht van het door aandeelhouders vastgestelde bezoldigingsbeleid.

De raad van commissarissen heeft tevens de bevoegdheid bestaande voorwaardelijke toekenningen van variabele beloning met gekwantificeerde prestatiecriteria te wijzigen, indien ongewijzigde toepassing naar het oordeel van de raad van commissarissen tot een onredelijk en onbedoeld resultaat zou leiden. De raad van commissarissen gebruikt bovenstaande bevoegdheden alleen als een ultimatum remedium. Een en ander wordt vanaf de invoering van de Nederlandse corporate-governance code in de arbeidsovereenkomsten met leden van de raad van bestuur opgenomen.

Langetermijnbeloning

In het remuneratiebeleid is voor leden van de raad van bestuur voorts plaats ingeruimd voor een remuneratie die verbetering op de lange termijn beloont.

Het plan voor een langetermijnbeloning gaat uit van een beloning in voorwaardelijk toegekende phantom shares. De phantom shares worden drie jaar na voorwaardelijke

toekenning onvoorwaardelijk, afhankelijk van de behaalde prestatie. De onvoorwaardelijke phantom shares zijn daarna nog twee jaar geblokkeerd. Pas daarna vindt uitkering in geld plaats. De looptijd van een langetermijnbeloning is dus vijf jaar. Gekozen is voor phantom shares. Er worden dus geen aandelen of opties verstrekt.

De hoogte van de onvoorwaardelijke langetermijnbeloning is afhankelijk van de mate waarin de te leveren prestatie is bereikt. De te leveren prestatie is de gerealiseerde waardeontwikkeling (koersverandering plus dividend) van het aandeel BAM, vergeleken met de gemiddelde gerealiseerde waardeontwikkeling van het aandeel van de volgende met BAM vergelijkbare bedrijven: Balfour Beatty, Ballast Nedam, Bilfinger Berger, Heijmans en Skanska.

De prestatie die moet worden geleverd, 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 peer group, wordt aan het einde van elk kwartaal in de prestatieperiode gemeten en wordt vervolgens berekend op basis van het gemiddelde van de resultaten van alle einde-kwartaal-metingen in de prestatieperiode. Door de vergelijking met een peer group wordt de Total Shareholders Return van BAM niet absoluut, maar relatief gemeten.

De raad van commissarissen zal op termijn kunnen besluiten de prestatie in de toekomst niet alleen aan de Total Shareholders Return te koppelen, maar ook aan andere criteria, zoals duurzaamheid, zodra deze in voldoende mate meetbaar zijn. De raad van commissarissen kan voorts besluiten om de samenstelling van de peer group te wijzigen, indien een vennootschap behorende tot de peer group naar het oordeel van de raad van commissarissen niet meer vergelijkbaar is met BAM. Nieuw aan de peer group toe te voegen vennootschappen dienen naar het oordeel van de raad van commissarissen vergelijkbaar te zijn met BAM.

Aan leden van de raad van bestuur voorwaardelijk toegekende phantom shares worden belast op het moment van onvoorwaardelijk worden (drie jaar na toekenning). Belastingheffing dient door de leden van de raad van bestuur alsdan zelf te worden gefinancierd. De vennootschap verschaft geen lening. Ook zal ter voldoening van de belastingclaim tussentijds geen

langetermijnbeloning (gedeeltelijk) worden uitgekeerd. Uitkering geschiedt pas twee jaar na onvoorwaardelijk worden.

In de praktijk werkt het langetermijnbeloningsplan als volgt. Elk jaar wordt op de zesde dag na de jaarlijkse algemene vergadering aan ieder lid van de raad van bestuur een voorwaardelijke langetermijnbeloning (aantal phantom shares) toegekend. Het aantal voorwaardelijk toe te kennen phantom shares bedraagt 50 procent van het vaste jaarsalaris gedeeld door de gemiddelde slotkoers van het aandeel BAM over vijf handelsdagen voorafgaande aan de datum van toekenning.

De voorwaardelijk toegekende langetermijnbeloning (phantom shares) wordt drie jaar na de datum van voorwaardelijke toekenning onvoorwaardelijk.

Het aantal onvoorwaardelijk toe te kennen phantom shares is afhankelijk van de mate waarin de Total Shareholders Return van BAM de Total Shareholders Return van de peer group gemeten over de prestatieperiode in procenten overstijgt.

Daarvoor geldt de volgende staffel. Bij een betere prestatie van BAM van tussen:

< 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,

van het drie jaar eerder voorwaardelijk toegekende aantal phantom shares.

Het aantal aldus onvoorwaardelijk toegekende phantom shares wordt vervolgens gedurende een periode van twee jaar geblokkeerd. In deze periode 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 peer group.

De vennootschap keert de onvoorwaardelijk geworden phantom shares uit op de eerste werkdag na afloop van de blokkeringsperiode (vijf jaar na voorwaardelijke toekenning). Deze uitkering geschiedt in contanten tegen een waarde per phantom share gelijk aan de gemiddelde

dagkoers van het aandeel BAM over de aan de datum van uitkering voorafgaande vijf handelsdagen.

Het bedrag in contanten dat per langetermijnbeloning aan een lid van de raad van bestuur zal worden uitbetaald, zal nooit meer bedragen dan anderhalf maal het vaste salaris van dat lid van de raad van bestuur, zoals dat vaste salaris geldt op de dag van uitbetaling.

Bevoegdheid met betrekking tot de uitvoering van het langetermijnbeloningsplan ligt bij de raad van commissarissen. De raad van commissarissen kan op elk moment het reglement wijzigen of beëindigen. Bij beëindiging, alsmede bij een materiële wijziging van het langetermijnbeloningsplan, zal de eerstvolgende algemene vergadering om vaststelling daarvan worden verzocht. De raad van commissarissen kan besluiten in uitzonderlijke omstandigheden en in overeenstemming met de redelijkheid en billijkheid dat een langetermijnbeloning onvoorwaardelijk wordt of dat een langetermijnbeloning wordt gedeblokkeerd. In het geval van bijzondere omstandigheden (splitsing, fusie, 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 aanpassen (zowel voor als na onvoorwaardelijk worden), zodanig dat de economische waarde van de langetermijnbeloningen, na aanpassing zoveel mogelijk overeenkomt met de economische waarde van voor aanpassing.

De raad van commissarissen is bevoegd om de berekening van 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 uitkomsten leidt, onder meer in het licht van het door de algemene vergadering vastgestelde bezoldigingsbeleid.

De in de laatste drie alinea's van de jaarlijkse variabele beloning vermelde bijzondere bevoegdheden van de raad van commissarissen zijn eveneens van toepassing op de langetermijnbeloning.

Het langetermijnbeloningsplan staat uitsluitend open voor leden van de raad van bestuur. Een langetermijnbeloning wordt voor een lid raad van bestuur alleen dan

onvoorwaardelijk als dat lid op de datum van onvoorwaardelijk worden lid van de raad van bestuur is. Leden van de raad van bestuur 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. Voor hen geldt ook de twee jaar blokkeringsperiode. Leden van de raad van bestuur die om andere redenen op de datum van onvoorwaardelijk worden geen lid van de raad van bestuur meer zijn, verliezen hun recht op langetermijnbeloningen die nog niet onvoorwaardelijk zijn toegekend. Zij houden wel recht op onvoorwaardelijk toegekende langetermijnbeloningen, met inachtneming van de twee jaar blokkeringsperiode.

De raad van commissarissen kan besluiten dat een lid van de raad van bestuur, benoemd na de datum van voorwaardelijke toekenning en voor 31 december van het jaar van toekenning, een gedeeltelijke toekenning verkrijgt van de in dat jaar aan leden van de raad van bestuur toegekende langetermijnbeloning.

Op verzoek van de raad van commissarissen toetst de externe accountant van de vennootschap de berekeningen en vaststellingen die in verband met het langetermijnbeloningsplan plaatsvinden. Het oordeel van de externe accountant is bindend.

Pensioen

Voor het pensioen zullen zoveel mogelijk de brancheregelingen worden gevolgd met excedentregelingen op basis van beschikbare premies en een eigen bijdrage van de deelnemers. Leden van de raad van bestuur vallen per 1 januari 2006 onder de nieuwe pensioenregeling en overgangsregelingen, zoals die als gevolg van de invoering van de Wet VPL per 1 januari 2006 binnen Koninklijke BAM Groep voor alle vergelijkbare medewerkers van toepassing zijn. Vanaf 2009 zijn de kosten van trendmatige indexatie achterliggende pensioenaanspraken in de pensioenpremies inbegrepen. De vennootschap kent geen VUT-regelingen.

Overige secundaire arbeidsvoorwaarden

Koninklijke BAM Groep heeft voor de leden van de raad van bestuur, net als voor alle medewerkers, een concurrerend pakket aan secundaire arbeidsvoorwaarden. Hieronder vallen onder meer regelingen met betrekking tot zorgverzekering en arbeidsongeschiktheid, een ongevalverzekering, een autoregeling en een bestuurdersaansprakelijkheidsverzekering. Koninklijke BAM Groep verstrekt geen leningen, garanties en dergelijke aan directieleden noch medewerkers, behoudens het hierna volgende.

Op (voormalige) leden van de raad van 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 tevens van toepassing op alle (oud-)medewerkers van Koninklijke BAM Groep.

De vennootschap heeft ten behoeve van de leden van de raad van commissarissen, de leden van de raad van bestuur, directeurs van werkmaatschappijen en andere bestuurders binnen Koninklijke BAM Groep een zogenoemde Directors and Officers-verzekering tegen aansprakelijkheid 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 contractuele afspraken met vóór inwerkingtreding van de Nederlandse corporate-governancecode benoemde leden van de raad van bestuur worden gerespecteerd; hun benoeming geldt voor onbepaalde tijd.

De arbeidsovereenkomsten van leden van de raad van bestuur zijn voor onbepaalde tijd. 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 bestuurder passend. De opzegtermijn van de vennootschap bedraagt het dubbele van die voor de bestuurder. Daarbij is aangesloten bij de wettelijke regeling inzake opzegtermijnen van arbeidsovereenkomsten. Bij de benoeming van de heer Rogers is de regeling, zoals was vastgelegd in zijn arbeidsovereenkomst met BAM Construct UK Ltd, voortgezet.

Op basis van een wetsvoorstel zal de relatie tussen leden van de raad van bestuur en de vennootschap naar verwachting binnenkort wijzigen, in die zin dat in de toekomst de arbeidsrelatie tussen te benoemen leden van de raad van bestuur en de vennootschap niet meer kan worden aangemerkt als een arbeidsovereenkomst.

Indien het contract met na 1 januari 2004 benoemde leden van de raad van bestuur door de onderneming wordt beëindigd zal de maximale ontslagvergoeding één jaarsalaris bedragen. Indien dit voor een lid van de raad

van bestuur, dat in of na ommekomst van zijn eerste benoemingstermijn wordt ontslagen, kennelijk onredelijk is, komt dit lid in dat geval in aanmerking voor een ontslagvergoeding van maximaal tweemaal het jaarsalaris.

De raad van commissarissen kan tot een hogere vergoeding besluiten indien het betreffende lid binnen Koninklijke BAM Groep een lang dienstverband heeft opgebouwd. De reden hiervan is gelegen in het feit dat in de bouwbranche lange dienstverbanden bij hetzelfde concern geen uitzondering zijn. Onder omstandigheden kan het korten op aldus opgebouwde rechten als ongewenst of onredelijk worden beschouwd.

De arbeidsovereenkomsten van vóór 1 januari 2004 benoemde leden van de raad van bestuur bevatten geen bepaling over vergoeding ingeval van ontslag. In een dergelijk geval zal de raad van commissarissen de ontslagvergoeding beoordelen rekening houdend met de omstandigheden van het geval, de heersende praktijk en geldende wetgeving en de eisen van behoorlijk ondernemingsbestuur. Zie tabel 7.

Naast bovenstaand remuneratiepakket kent de vennootschap geen andere regelingen inzake vergoedingen bij vertrek van leden van de raad van commissarissen en leden van de raad van bestuur, noch andere rechten op eenmalige uitkeringen.

Reglement effecten

De vennootschap beschikt over een reglement inzake het bezit van en transacties in effecten, in welk reglement tevens een regeling is opgenomen 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. Dit reglement is gepubliceerd op de website van de vennootschap.

Remuneratiebeleid 2012 en volgende jaren

Het hierboven beschreven remuneratiebeleid zal ook in het boekjaar 2012 en volgende van kracht zijn. Er worden de komende tijd geen materiële wijzingen in het remuneratiebeleid voorzien.

Bunnik, 7 maart 2012
Raad van commissarissen

Tabel 7 Arbeidsovereenkomsten/benoemingen leden raad van bestuur

	Jaar van indiensttreding	Datum van benoeming	Periode van benoeming	Contractvorm	Opzegtermijn onderneming	Opzegtermijn bestuurder	Afvloeiingsregeling
N.J. de Vries	1977	28.05.1998	niet gelimiteerd	onbepaalde tijd	6 maanden	3 maanden	niet overeengekomen
M.J. Rogers	1979	21.04.2009 ¹	4 jaar	onbepaalde tijd	6 maanden	3 maanden	minimaal € 600.000,-; max. 2 jaarsalarissen
J. Ruis	1971	07.05.2008 ²	4 jaar	onbepaalde tijd	6 maanden	3 maanden	maximaal € 800.000,-
R.P. van Wingerden	1988	07.05.2008 ¹	4 jaar	onbepaalde tijd	6 maanden	3 maanden	max. 2 jaarsalarissen

¹ Betreft eerste benoeming.

² Betreft herbenoeming; eerste benoeming: 07.05.2004.

Personalia raad van commissarissen

Mr. P.A.F.W. Elverding (1948), voorzitter

De heer Elverding heeft rechten gestudeerd aan de Universiteit van Amsterdam. Na zijn afstuderen in 1972 is hij zijn loopbaan begonnen in de zorgsector. Daarna heeft hij gewerkt bij Akzo Chemie Nederland en De Bijenkorf in verschillende human-resources-functies. In 1981 trad hij toe tot de directie van laatstgenoemd bedrijf, verantwoordelijk voor personeel en organisatie. In 1985 trad de heer Elverding in dienst van DSM. Bij diverse onderdelen van dat concern bekleedde hij leidinggevende functies op het gebied van personeel, organisatie en algemene zaken. 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 en bezit geen aandelen in het kapitaal van de vennootschap.

Nevenfuncties: voorzitter raad van commissarissen Océ; voorzitter raad van commissarissen Q-Park; vicevoorzitter raad van commissarissen ING; lid raad van commissarissen SHV Holdings; lid raad van commissarissen van Koninklijke FrieslandCampina; lid van het bestuur Stichting Instituut Gak. *De heer Elverding is in 2011 benoemd tot commissaris van de vennootschap en in november 2011 tot voorzitter van de raad van commissarissen.*

H. Scheffers RA (1948), vicevoorzitter

De heer Scheffers heeft een opleiding tot registeraccountant genoten. Van 1974 tot 1993 is hij werkzaam geweest bij Koninklijke Bunge, waar hij achtereenvolgens de posities van interne accountant, Europese controller en president Noord-Europa vervulde. Van 1993 tot 1999 was de heer Scheffers als lid

van het bestuur werkzaam bij LeasePlan Corporation. In 1999 trad hij in dienst bij SHV Holdings, waar hij als lid van de directie de positie van chief financial officer innam, welke functie hij bekleedde tot aan zijn pensionering in 2007. De heer Scheffers heeft de Nederlandse nationaliteit en bezit geen aandelen in het kapitaal van de vennootschap.

Nevenfuncties: voorzitter raad van commissarissen Aalberts Industries; vicevoorzitter raad van commissarissen Flint Holding; lid raad van commissarissen Koninklijke FrieslandCampina; lid raad van commissarissen Made in Scotland; lid raad van commissarissen Wolters Kluwer; bestuurslid Stichting Administratiekantoor KAS BANK; lid investeringscommissie NPM Capital; lid raad van commissarissen Aon Hewitt Nederland. *De heer Scheffers is in 2009 benoemd tot commissaris van de vennootschap en in november 2011 tot vicevoorzitter van de raad van commissarissen.*

A. Baar (1943)

De heer Baar heeft vrijwel zijn gehele werkzame leven doorgebracht in de bouwsector. Na op jonge leeftijd op de bouwvloer te zijn begonnen, heeft hij in deze sector veel leidinggevende posities op verschillende niveaus bekleed, zowel uitvoerend als bestuurlijk. Zo bekleedde hij directiefuncties bij Van Wijnen en bij het Amstelland-concern. In dat laatste concern heeft hij buitenlandse ervaring opgedaan in de Verenigde Staten van Amerika. Van 1990 tot 2000 was de heer Baar voorzitter raad van bestuur van NBM-Amstelland. De heer Baar heeft de Nederlandse nationaliteit en bezit geen aandelen in het kapitaal van de vennootschap.

De heer Baar is in 2001 benoemd en in 2005 en 2009 herbenoemd tot commissaris van de vennootschap. Van 2007 tot november 2011 was de heer Baar vicevoorzitter van de raad van commissarissen.

Ir. J.A. Dekker (1939)

De heer Dekker is als natuurkundig ingenieur afgestudeerd aan de Technische Universiteit Delft. De heer Dekker is zijn loopbaan in 1964 begonnen bij Akzo Chemie Nederland, waar hij werkzaam is geweest op het gebied van research en productie en vervolgens als internationaal projectmanager en als general manager van een dochteronderneming in Nigeria. In 1981 trad de heer Dekker toe tot de leiding van GTI Holding als voorzitter van de directie, welke functie hij tot 1995 bekleedde. In 1995 werd de heer Dekker voorzitter raad van bestuur van TNO. Deze functie bekleedde hij tot aan het bereiken van zijn pensioengerechtigde leeftijd in 2003. De heer Dekker was van 2004 tot 2010 president van het Koninklijk Instituut Van Ingenieurs KIVI NIRIA. De heer Dekker heeft de Nederlandse nationaliteit en bezit geen aandelen in het kapitaal van de vennootschap.

Nevenfuncties: lid raad van advies Agens; bestuurslid De Baak; bestuurslid Stichting Continuïteit Ctac; bestuurslid Stichting Continuïteit KBW; enkele functies in de gezondheidszorg; adviseurschappen; lid raad van toezicht Muziekcentrum van de Omroep (MCO).

De heer Dekker is in 2000 benoemd en in 2004 en 2008 herbenoemd tot commissaris van de vennootschap.



Drs. C.M.C. Mahieu (1959)

Mevrouw Mahieu heeft economie gestudeerd aan de Universiteit van Amsterdam, aan welke universiteit zij in 1984 cum laude afstudeerde. Mevrouw Mahieu is haar loopbaan begonnen bij Royal Dutch Shell, waar zij verschillende managementposities heeft bekleed op het gebied van human resources, communicatie en corporate strategy. Na enkele jaren als consultant werkzaam te zijn geweest, onder meer bij Spencer Stuart, 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 wereldwijd hoofd human resources. Mevrouw Mahieu heeft de Nederlandse nationaliteit en bezit geen aandelen in het kapitaal van de vennootschap.

Nevenfuncties: lid raad van toezicht HagaZiekenhuis; lid raad van toezicht Jeugdformaat; lid raad van commissarissen Bakkersland; lid raad van advies Bureau Algemene Bestuursdienst van het ministerie van Binnenlandse Zaken.

Mevrouw Mahieu is in 2011 benoemd tot commissaris van de vennootschap.

Ir. K.S. Wester (1946)

De heer Wester heeft civiele techniek gestudeerd aan de Technische Universiteit Delft. Na zijn afstuderen in 1969 heeft hij een korte periode bij Fugro gewerkt als geotechnisch ingenieur. Vervolgens is hij in dienst getreden bij Costain Blankevoort en daarna bij Ballast Nedam, voor welke bedrijven hij werkzaam was respectievelijk in het Verenigd Koninkrijk, de Verenigde Arabische Emiraten en Koeweit. Hij keerde

in 1981 terug bij Fugro en heeft bij dat concern verschillende managementfuncties bekleed. In 1996 werd hij benoemd tot statutair lid en in 2005 tot voorzitter van de raad van bestuur van Fugro.

De heer Wester heeft de Nederlandse nationaliteit en bezit geen aandelen in het kapitaal van de vennootschap.

Nevenfuncties: lid raad van commissarissen Aarding Management; lid raad van commissarissen Iv-Groep; lid adviesraad NYSE Euronext Exchange Council (Amsterdam); *De heer Wester is in 2011 benoemd tot commissaris van de vennootschap.*

Ir. W.K. Wiechers (1940)

De heer Wiechers is afgestudeerd in de technische natuurkunde aan de Technische Universiteit Delft. De heer Wiechers is zijn loopbaan in 1966 begonnen bij KEMA te Arnhem en is aldaar werkzaam geweest als onder meer hoofd divisie Elektrotechnische Keuringen, adjunct-directeur en directeur.

In 1987 trad de heer Wiechers toe tot de directie van de PNEM (Provinciale Noord-Brabantse Electriciteits Maatschappij), welke functie hij tot en met 1997 bekleedde. In 1998 werd de heer Wiechers voorzitter raad van bestuur van de PNEM-MEGA Groep en in december 1999, na een fusie met EDON, voorzitter raad van bestuur van Essent. Deze functie heeft hij bekleed tot aan zijn vervroegde uittreding in 2003. De heer Wiechers heeft de Nederlandse nationaliteit. *Nevenfuncties:* voorzitter raad van commissarissen Brabant Life Sciences Seed Funds (BLSF); lid Algemene Energieraad; voorzitter Commissie van deskundigen benchmarking nucleaire veiligheid KCB.

De heer Wiechers is in 1999 benoemd en in 2003, 2007 en 2011 herbenoemd tot commissaris van de vennootschap (in 2011 voor een periode van een jaar). Van 2004 tot en met 2007 was de heer Wiechers vicevoorzitter en van 2007 tot en met november 2011 voorzitter van de raad van commissarissen.

Rooster van aftreden

Per januari 2012	Jaar van benoeming	Jaar van herbenoeming	Jaar van aftreden	Huidige termijn ¹
Mr. P.A.F.W. Elverding	2011		2015	1
H. Scheffers RA	2009		2013	1
A. Baar	2001	2005, 2009	2013	3
Ir. J.A. Dekker	2000	2004, 2008	2012	3
Drs. C.M.C. Mahieu	2011		2015	1
Ir. K.S. Wester	2011		2015	1
Ir. W.K. Wiechers	1999	2003, 2007, 2011	2012	4

¹ Leden van de raad van commissarissen worden (her)benoemd voor een periode van maximaal vier jaar.

Personalia raad van bestuur



Van links af: N.J. de Vries, M.J. Rogers, J. Ruis en R.P. van Wingerden.

Ir. N.J. de Vries (1951), voorzitter

De heer De Vries behaalde in 1971 zijn propedeuse bouwkunde en studeerde in 1977 af als ingenieur civiele techniek aan de Technische Universiteit Delft. De heer De Vries trad in 1977 in dienst bij BAM als werkvoorbereider, gevolgd door functies als projectleider, bedrijfsleider en vestigings-directeur. In 1986 werd hij benoemd tot adjunct-directeur en in 1990 tot directeur van BAM Utiliteitsbouw, in 1995 gevolgd door zijn benoeming tot sectordirecteur Infra Koninklijke BAM Groep. De heer De Vries is sinds 1998 lid raad van bestuur Koninklijke BAM Groep. In oktober 2010 werd de heer De Vries benoemd tot voorzitter raad van bestuur. Hij heeft de Nederlandse nationaliteit.

Nevenfuncties: bestuurslid Vereniging van Nederlandse aannemers met belangen in het buitenland (NABU); bestuurslid International Chamber of Commerce Nederland; bestuurslid Nederlands-Duitse Handelskamer; bestuurslid Stichting Raad van Arbitrage voor de Bouw.

M.J. Rogers FCI0B, FICE (1955)

De heer Rogers is afgestudeerd in bouwkunde aan het Hertfordshire College of Building. Hij is Fellow of the Chartered Institute of Building (FCI0B) en tevens Fellow of the Institution of Civil Engineers (FICE). De heer Rogers begon zijn loopbaan bij enkele middelgrote bouw- en civiele ondernemingen in het Verenigd Koninkrijk, voordat hij in 1979 in dienst trad bij BAM. De heer Rogers bekleedde aanvankelijk de functie van werkvoorbereider op grote farmaceutische en industriële projecten en maakte in 1981 de overstap naar projectmanagement. In 1989 volgde zijn benoeming tot bouwdirecteur, in 1992 tot associate director en in 1995 tot regiodirecteur. Hij trad in 2001 toe tot de

directie van BAM Construct UK, waar hij in 2002 werd benoemd tot managing director. In 2007 volgde zijn benoeming tot directievoorzitter van BAM Nuttall Ltd. De heer Rogers is sinds 2009 lid raad van bestuur Koninklijke BAM Groep. Hij heeft de Britse nationaliteit.

Nevenfuncties: lid van CBI Construction Council; lid van South East Regional Council.

J. Ruis (1950)

De heer Ruis trad in 1971 in dienst van BAM en was werkzaam in diverse financiële functies. De heer Ruis is sinds 2004 lid raad van bestuur Koninklijke BAM Groep (chief financial officer). Hij heeft de Nederlandse nationaliteit.

Ir. R.P. van Wingerden MBA (1961)

De heer Van Wingerden is in 1988 afgestudeerd 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. In 1994 voltooide hij de MBA-opleiding aan Twente School of Management. In 2000 werd hij benoemd tot directeur 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 Koninklijke BAM Groep. Hij heeft de Nederlandse nationaliteit.

Nevenfuncties: lid algemeen bestuur Bouwend Nederland; lid Vernieuwing Bouw; voorzitter raad van commissarissen GEN (Gebieden Energieneutraal); lid raad van commissarissen Koninklijke Saan; bestuurslid Nationaal Renovatie Platform.

Rooster van aftreden

	Jaar van benoeming	Jaar van herbenoeming	Periode van benoeming ¹
Per januari 2012			
N.J. de Vries	1998		niet gelimiteerd
M.J. Rogers	2009		vier jaar
J. Ruis	2004	2008	vier jaar
R.P. van Wingerden	2008		vier jaar

¹ Vanaf 2004 worden nieuwe leden van de raad van bestuur (her)benoemd voor een periode van maximaal vier jaar.

Verslag raad van bestuur

Financiële resultaten

- Resultaat vóór belastingen 2011: € 158,7 miljoen (2010: € 25,9 miljoen).
- Bedrijfsopbrengsten in 2011 met 4 procent gestegen tot € 7,9 miljard (2010: € 7,6 miljard).
- Winstmarge vóór belastingen: 2,0 procent (2010: 2,0 procent (vóór belastingen en bijzondere afwaarderingen)).
- Nettoresultaat 2011 € 126,0 miljoen (2010: € 15,3 miljoen).
- Dividendvoorstel € 0,16 in contanten of in aandelen per gewoon aandeel (2010: € 0,03 in contanten of in aandelen).
- Orderportefeuille: € 10,4 miljard (ultimo 2010: € 12,1 miljard).

Gang van zaken

Over de gehele linie hebben de groepsmaatschappijen in 2011 – de marktomstandigheden in acht genomen – solide prestaties geleverd. Elders in dit jaarverslag wordt een toelichting gegeven op de gang van zaken in de diverse sectoren.

Bedrijfsopbrengsten

Koninklijke BAM Groep heeft in het verslagjaar 2011 bedrijfsopbrengsten gerealiseerd van € 7.920 miljoen, een stijging van € 309 miljoen (plus 4 procent) ten opzichte van 2010 (€ 7.611 miljoen). In alle sectoren met uitzondering van Bouw en techniek stegen de bedrijfsopbrengsten. De toename is vrijwel geheel autonoom en is vooral het gevolg van minder strenge winterse perioden en enige grote onderhanden pps- en infra-structurele projecten. De effecten van valutakoersverschillen en overnames op de stijging van de bedrijfsopbrengsten zijn gering.

De verdeling van de bedrijfsopbrengsten over de sectoren is als volgt:

(x € 1 miljoen)	2011	2010
Bouw en techniek	3.390	3.459
Infra	3.834	3.659
Vastgoed	674	593
Publiekprivate samenwerking	508	311
Consultancy en engineering	223	210
Af: interne omzet	(709)	(621)
	7.920	7.611

De bedrijfsopbrengsten in de sector Bouw en techniek zijn gedaald bij met name het Britse, en in mindere mate bij het Belgische, utiliteitsbouwbedrijf. In Nederland en Duitsland zijn de bedrijfsopbrengsten licht gestegen.

In de sector Infra is sprake van een forse groei in bedrijfsopbrengsten ten opzichte van 2010. Met name in Nederland, Verenigd Koninkrijk en België stegen de opbrengsten door enige grote projecten die in uitvoering waren. Dalingen van de bedrijfsopbrengsten doen zich voor in Ierland en Duitsland.

De stijging in Vastgoed betreft grotendeels de Nederlandse markt, met name door de verkoop van een substantieel aantal woningen uit de onverkochte voorraad en een goede voortgang op lopende projecten. Ook in het Verenigd Koninkrijk stegen de bedrijfsopbrengsten. In Ierland zijn de bedrijfsopbrengsten gedaald tot nihil. Het Belgische vastgoedbedrijf heeft in 2011 lagere bedrijfsopbrengsten gerealiseerd dan in 2010.

De stijging van de bedrijfsopbrengsten in pps hangt samen met het toegenomen aantal projecten in de constructiefase. De bedrijfsopbrengsten in Consultancy en engineering zijn licht gestegen.

Resultaat

Het nettoresultaat van de Groep over beide jaren is als volgt opgebouwd:

(x € 1 miljoen)	2011	2010
Bedrijfsresultaat vóór afschrijvingen en bijzondere waardeverminderingen	256,7	206,2
Afschrijvingen materiële en immateriële vaste activa	(106,0)	(108,3)
Bijzondere waardeverminderingen	-	(128,2)
Bedrijfsresultaat	150,7	(30,3)
Financieringsbaten	72,8	87,2
Financieringslasten	(99,2)	(64,7)
Resultaat uit deelnemingen	34,4	33,7
Resultaat vóór belastingen	158,7	25,9
Belastingen	(31,0)	(7,6)
Belang derden	(1,7)	(3,0)
Nettoresultaat	126,0	15,3

Het resultaat vóór belastingen bedraagt in 2011 € 158,7 miljoen en is daarmee aanmerkelijk hoger dan in 2010 (€ 25,9 miljoen). De verbetering betreft met name de sector Vastgoed, waar in 2010 sprake was van bijzondere waardevermindering van € 127 miljoen. Het operationele resultaat van de sector Vastgoed is in 2011 nog verlieslatend (€ 23,4 miljoen verlies), maar aanmerkelijk beter dan in 2010 (€ 59,7 miljoen verlies). Ook bij Publiekprivate samenwerking is sprake van een hoger resultaat door de verkoop van projecten aan de joint venture met PGGM. In de sectoren Bouw (met name in het Verenigd Koninkrijk) en Infra (in hoofdzaak Nederland en Duitsland) is sprake van lagere resultaten in 2011 dan in 2010. De winstmarge op basis van voornoemd resultaat bedraagt 2 procent van de omzet (2010: 2 procent vóór bijzondere afwaarderingen).

Het nettoresultaat 2011 bedraagt € 126 miljoen en is daarmee aanmerkelijk hoger dan in 2010 (€ 15,3 miljoen), toen sprake was van bijzondere waardeverminderingen in de sector Vastgoed.

Resultaten sectoren

De verdeling van het resultaat vóór belastingen over de diverse sectoren is weergegeven in onderstaande tabel 8. De percentages betreffen het resultaat ten opzichte van de opbrengsten.

Orderportefeuille

De orderportefeuille is in 2011 gedaald met € 1,7 miljard (14 procent) tot € 10,4 miljard ultimo 2011 (2010: € 12,1 miljard). Het niveau van nieuwe orderverwervingen ligt door selectief aannemingsbeleid aanmerkelijk onder dat van 2010. Daarnaast is de daling mede het gevolg van het annuleren van enige grote (ziekenhuis-)projecten en het vertragen van commercieel vastgoedprojecten, beide in het Verenigd Koninkrijk. Ook werd in Ierland een pps-wegenbouwproject geannuleerd, doordat private financiering vooralsnog niet haalbaar bleek. Naar verwachting wordt van de totale orderportefeuille € 5,8 miljard in 2012 uitgevoerd en € 4,6 miljard in latere jaren. Daarmee is bijna 80 procent van de verwachte bedrijfsopbrengsten 2012 in portefeuille. Dit is relatief gelijk aan de situatie ultimo 2010, maar in absolute zin duidelijk minder. Bovengenoemde orderportefeuille omvat de opdrachten voor de periode van de komende vijf jaren. Additioneel heeft de Groep ruim € 2,9 miljard opdrachten in portefeuille voor de periode na 2016. Dit betreft vooral onderhoudscontracten voor pps-opdrachten en concessie-inkomsten.

Resultaat per gewoon aandeel

Het aantal winstgerechtigde gewone aandelen is in 2011 toegenomen door keuzedividend en conversie van nog

Tabel 8 Resultaten sectoren

(in € miljoen)	2011		2010	
	Resultaat	%	Resultaat	%
Bouw en techniek	76,2	2,2%	102,6	3,0%
Infra	91,9	2,4%	102,6	2,8%
Vastgoed	(23,4)	Neg.	(59,7)	Neg.
Publiekprivate samenwerking	10,5	2,1%	3,5	1,1%
Consultancy en engineering	15,2	6,8%	13,6	6,5%
Eliminaties en overige	-		(1,8)	
Totaal sectoren	170,4	2,2%	160,8	2,1%
Groepskosten	(10,9)		(10,6)	
Groepsrente	(31,5)		(27,6)	
Operationele activiteiten	128,0		122,6	
Baggeren	30,7		30,3	
Resultaat vóór belastingen en				
 bijzondere waardeverminderingen Vastgoed	158,7	2,0%	152,9	2,0%
Bijzondere waardevermindering Vastgoed	-		(127,0)	
Belastingen	(31,0)		(7,6)	
Aandeel derden	(1,7)		(3,0)	
Nettoresultaat	126,0	1,6%	15,3	0,2%

aanwezige converteerbare preferente aandelen en bedraagt ultimo 2011 circa 232,9 miljoen stukken. Op dit moment resteren geen converteerbare preferente aandelen.

Het gemiddeld aantal uitstaande gewone aandelen in 2011 is ten opzichte van voorgaand jaar gestegen tot 232,4 miljoen stukken. Voor het vergelijken van het nettoresultaat per aandeel is het gemiddeld aantal uitstaande gewone aandelen vóór de claimemissie van 2010 gecorrigeerd conform IFRS. Deze correctie brengt het gemiddeld aantal uitstaande aandelen voor 2010 op 204,2 miljoen stukken. Het nettoresultaat per gewoon aandeel over 2011 is uitgekomen op € 0,54 (2010: € 0,08). Nu volledige omwisseling van de converteerbare preferente aandelen heeft plaatsgevonden, is er geen verschil meer tussen het nettoresultaat per gewoon aandeel en het fully diluted nettoresultaat per gewoon aandeel.

Dividendbeleid en dividendvoorstel 2011

Koninklijke BAM Groep streeft naar een dividenduitkering op gewone aandelen tussen 30 procent en 50 procent van de nettowinst. Aan de algemene vergadering van aandeelhouders, te houden op 25 april 2012 te Amsterdam, wordt voorgesteld het dividend over 2011 per gewoon aandeel vast te stellen op € 0,16 in contanten of in aandelen (2010: € 0,03 in contanten of in aandelen).

Het voorstel komt overeen met een pay-outratio van circa 30 procent op basis van het nettoresultaat over 2011 van € 126 miljoen. Het dividendrendement op gewone aandelen bedraagt hiermee 4,9 procent op basis van de slotkoers 2011 (2010: 0,7 procent).

Financiële positie

<i>(in € miljoen)</i>	2011	2010
Netto-liquiditeiten	1.008	913
Rentedragende schulden	2.191	2.271
Nettoschuldpositie	1.178	1.357
Recourse nettoschuldpositie	(56)	112
Vaste activa	2.229	2.560
Netto-werkkapitaal (exclusief liquiditeiten en kortlopende schulden)	621	311
Eigen vermogen	1.162	1.100
Garantievermogen	1.362	1.302
Balanstotaal	7.218	7.134
Solvabiliteit	18,9%	18,2%
Solvabiliteit exclusief pps	21,9%	21,0%

De netto-liquiditeiten, het saldo van liquide middelen minus kortlopende bankkredieten, bedragen per 31 december 2011 € 1.008 miljoen (ultimo 2010: € 913 miljoen). Dit saldo is in 2011 met € 200 miljoen positief beïnvloed door de verkoop van Van Oord. Een gedeelte van de liquide middelen per 31 december 2011 betreft het aandeel van de Groep in de liquide middelen van bouwcombinaties en andere samenwerkingsverbanden van € 205 miljoen (2010: € 215 miljoen).

De rentedragende schulden bedragen per 31 december 2011 € 2.191 miljoen (ultimo 2010: € 2.271 miljoen) en de netto schuldpositie € 1.178 miljoen (ultimo 2010: € 1.357 miljoen). Het grootste deel van de schulden bestaat uit non-recourse pps-leningen en non-recourse projectfinancieringen (€ 1.234 miljoen), recourse projectfinancieringen (€ 354 miljoen), een senior lening (€ 360 miljoen) en een achtergestelde lening (€ 200 miljoen). De daling van de schulden wordt veroorzaakt door een afname van de recourse projectfinancieringen als gevolg van afbouw van vastgoedposities en doordat een deel van de non-recourse pps-leningen als verplichtingen aangehouden voor verkoop wordt geclassificeerd als gevolg van de voorgenomen verkoop van een aantal projecten aan de joint venture met PGGM. Anderzijds stijgen de schulden door de groei van pps-leningen op lopende projecten.

De recourse nettoschuldpositie (exclusief non-recourse schulden), die deel uitmaakt van de leverage ratio in de bankconvenanten op Groepsniveau, bedraagt per 31 december 2011 € 56 miljoen positief en is daarmee gedaald ten opzichte van ultimo 2010 (€ 112 miljoen nettoschuld).

Ultimo 2011 beschikt de Groep over drie kredietfaciliteiten: de achtergestelde lening (€ 200 miljoen), de bankfinanciering (€ 360 miljoen) en senior faciliteit (€ 475 miljoen). Van deze laatste wordt ultimo 2011 geen gebruik gemaakt (ultimo 2010: idem). De Groep heeft in 2011 voldaan aan de met financiers overeengekomen convenanten (2010: idem). In januari 2012 heeft herfinanciering van deze faciliteiten plaatsgevonden. De nieuw overeengekomen kredietfaciliteiten betreffen een achtergestelde lening van € 125 miljoen met een looptijd van 5,5 jaar en een bankfinanciering ter grootte van maximaal € 500 miljoen (looptijd 4 jaar met optie tot verlengen met een extra jaar). De verlaging van de kredietfaciliteiten houdt mede verband met de



verbeterde balansverhoudingen, onder meer door de verkoop van Van Oord.

De vaste activa zijn in 2011 afgenomen en bedragen per 31 december 2011 € 2.229 miljoen (2010: € 2.560 miljoen). De afname betreft overwegend de verkoop van het minderheidsbelang in Van Oord en het des-investeringsprogramma van pps-contracten.

Het werkkapitaal (exclusief liquiditeiten en kortlopende schulden) bedraagt per 31 december 2011 € 621 miljoen (ultimo 2010: € 311 miljoen). De stijging van het werkkapitaal in 2011 wordt ten dele beïnvloed door incidentele factoren, waaronder begrepen een aantal mijlpaalbetalingen voor pps-contracten in 2012 en door classificatie van activa aangehouden voor verkoop (pps-projecten naar de joint venture met PGGM en beëindigde activiteiten (Tebodin)). Het totale effect van deze incidentele factoren op de stijging van het werkkapitaal bedraagt circa € 160 miljoen.

Het eigen vermogen van de Groep bedraagt per 31 december 2011 € 1.162 miljoen en is daarmee toegenomen ten opzichte van de stand ultimo 2010 (€ 1.100 miljoen). De belangrijkste mutaties in het eigen vermogen zijn het nettoresultaat 2011 (€ 126 miljoen) en het negatieve effect van hedgeaccounting (-/- € 73 miljoen). Het uitbetaalde dividend 2010 en valutakoersstijgingen hadden beperkt effect.

Naast voornoemd eigen vermogen omvat het garantievermogen uitsluitend nog de achtergestelde lening, die in 2011 niet is gewijzigd. De preferente aandelen (€ 1,7 miljoen) zijn in 2011 alle geconverteerd dan wel ingekocht. Het garantievermogen kent daardoor vrijwel dezelfde stijging als het eigen vermogen.

De solvabiliteit op basis van het garantievermogen bedraagt per 31 december 2011 18,9 procent en is daarmee hoger dan de stand ultimo 2010 (18,2 procent). De solvabiliteit exclusief publiekprivate samenwerking is

eveneens gestegen en bedraagt per 31 december 2011 21,9 procent (ultimo 2010: 21,0 procent).

Ook de recourse solvabiliteit, de ratio conform de bankconvenanten, is gestegen en bedraagt per 31 december 2011 25,7 procent (ultimo 2010: 23,8 procent), ruim boven de ondergrens van 15 procent.

Ontwikkeling (overige) balansposities

Diverse balansposities worden per 31 december 2011 beïnvloed door de classificatie 'aangehouden voor verkoop' van diverse pps-projecten over te dragen aan de joint venture met PGGM, alsmede de verkoop van Tebodin.

De boekwaarde van de materiële vaste activa is licht gedaald tot € 374 miljoen (2010: € 409 miljoen). In 2011 is voor € 57 miljoen netto geïnvesteerd (2010: € 68 miljoen) en bedragen de afschrijvingen € 95 miljoen (2010: € 97 miljoen).

De boekwaarde van de immateriële vaste activa bedraagt ultimo 2011 € 734 miljoen (2010: € 850 miljoen). De daling betreft vrijwel geheel de bovengenoemde herrubricering naar activa aangehouden voor verkoop van zowel pps-concessies, als de goodwill van Tebodin.

De totale pps-vorderingen zijn in 2011 gestegen tot € 879 miljoen (ultimo 2010: € 765 miljoen). De stijging betreft overwegend de voortgang van lopende pps-activiteiten (nieuwe verstrekkingen minus aflossingen) van per saldo € 403 miljoen (2010: € 241 miljoen). Daartegenover staan dalingen door de overdracht in december 2011 van drie projecten aan de joint venture met PGGM (€ 213 miljoen) en zijn vorderingen voor een bedrag van € 78 miljoen geclassificeerd als activa aangehouden voor verkoop.

De totale immateriële en financiële vaste pps-activa (inclusief het kortlopend deel) bedragen ultimo 2011 € 1.063 miljoen (2010: € 1.019 miljoen). De hieraan



gerelateerde (non-)recourse pps-leningen zijn vergelijkbaar gestegen en bedragen per 31 december 2011 € 991 miljoen (ultimo 2010: € 942 miljoen). De nettopositie bedraagt per 31 december 2011 derhalve € 72 miljoen (ultimo 2010: € 77 miljoen). Daarnaast is sprake van € 16 miljoen netto-investering inzake overige activa en passiva in deze spv's en niet-geconsolideerde belangen (ultimo 2010: € 27 miljoen). De totale netto-investering van de Groep in publiekprivate samenwerking bedraagt derhalve € 88 miljoen (ultimo 2010: € 104 miljoen). Deze netto-investering is gedaald door bovengenoemde overdracht van projecten aan de joint venture met PGGM en de classificatie als activa aangehouden voor verkoop.

Aanvullend kent de Groep nog netto investeringsverplichtingen per 31 december 2011 ter hoogte van € 165 miljoen (2010: € 153 miljoen). De Groep heeft momenteel 36 pps-contracten in portefeuille (2010: 31), inclusief twee preferred bidder-contracten, waarvan 22 (2010: 21) contracten operationeel zijn.

De boekwaarde van de deelnemingen is gedaald tot € 19 miljoen ultimo 2011 (2010: € 211 miljoen) overwegend door de verkoop van de participatie in Van Oord.

Uit hoofde van projecten in opdracht voor derden heeft de Groep per 31 december 2011 onderhanden projecten in de balans met een totaalsaldo van € 437 miljoen (ultimo 2010: € 452 miljoen). Het saldo bestaat uit € 936 miljoen (ultimo 2010: € 901 miljoen) verschuldigd aan opdrachtgevers en € 499 miljoen (2010: € 449 miljoen) te vorderen van opdrachtgevers.

Per 31 december 2011 bedragen de bruto-investeringen in vastgoedontwikkeling € 1.492 miljoen (ultimo 2010 € 1.540 miljoen). De daling hangt overwegend samen met de afbouw van vastgoedposities in Nederland. De projectfinancieringen inzake de vastgoedontwikkeling zijn in 2011 sterker gedaald en bedragen per 31 december 2011 € 595 miljoen (ultimo 2010: € 709 miljoen). Van de financieringen is € 372 miljoen non-recourse (ultimo

2010: € 402 miljoen) en € 223 miljoen recourse (ultimo 2010: € 307 miljoen). De netto-positie (bruto-investering minus financiering) bedraagt ultimo 2011 € 897 miljoen (ultimo 2010: € 831 miljoen).

De vorderingen voor pensioenrechten, onder aftrek van personeelsgerelateerde voorzieningen, bedragen ultimo 2011 € 37 miljoen. Ultimo 2010 was nog sprake van een netto-voorziening van € 9 miljoen. De omslag naar een netto-vordering komt doordat de werkgeversbijdragen in de pensioenfondsen hoger zijn dan de actuair berekende pensioenlasten.

De totale balanspositie voorzieningen (lang en kort) is gestegen tot € 137 miljoen (2010: € 130 miljoen). De stijging hangt samen met de getroffen dividendgarantie bij de verkoop van Van Oord (€ 15 miljoen). Daartegenover staat een afname van garantie- en reorganisatievoorzieningen.

Het saldo van de latente belastingposities in de balans is een vordering van € 73 miljoen (ultimo 2010: € 108 miljoen). De afname hangt vrijwel geheel samen met het verantwoord van een deel van de latentie als acute belastingvordering.

Wft-verklaring

Ter voldoening aan zijn 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 hem 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 2011, de gang van zaken gedurende het boekjaar 2011 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.

Acquisities en desinvesteringen

Acquisities

Koninklijke BAM Groep nv heeft op 9 februari 2011 de aandelen verworven van Carmans Spoorwerken nv te Alken (Belgisch Limburg). De aandelen waren in eigendom van het management.

Carmans Spoorwerken is sinds 1982 gespecialiseerd in aanleg van spoor en bijhorende randwerken, vooral in Vlaanderen. De jaaromzet van de onderneming bedraagt circa € 5 miljoen. Carmans Spoorwerken telt ongeveer vijftien medewerkers. Carmans zal in België intensief samenwerken met Betonac (de Belgische werkmaatschappij van BAM die is gespecialiseerd in de aanleg van wegen en infrastructuur, waaronder spoorwerken) en BAM Rail (de Nederlandse spoorwegbouwer van BAM, die samen met lokale zusterondernemingen ook werkzaam is in België, Ierland en het Verenigd Koninkrijk).

BAM voorziet dat de spoormarkt in België de komende jaren goede mogelijkheden blijft bieden en beschouwt de toetreding van Carmans tot de Groep als waardevolle aanvulling op de eigen expertise.

Na balansdatum heeft BAM Immobilien-Dienstleistungen GmbH, de dochteronderneming van BAM Deutschland die is gespecialiseerd in facility management, 75 procent verworven van het aandelenkapitaal in MR Facility Services GmbH, gevestigd in Hallbergmoos, nabij München.

MR Facility Services behaalt een jaaromzet van circa € 4 miljoen en telt ongeveer veertig medewerkers. De onderneming biedt dienstverlening op het gebied van technische installaties, huishoudelijke diensten en vastgoedbeheer voor zowel winkel- en kantoorpanden, als woongebouwen.

BAM Deutschland versterkt de capaciteit voor facility-managementdiensten om te kunnen blijven inspelen op de toegenomen vraag naar deze dienstverlening, ook in relatie tot de eigen en groeiende portfolio van pps-projecten.

Desinvesteringen

Op 22 december 2011 heeft Koninklijke BAM Groep het 21,5-procentsbelang in baggeronderneming Van Oord verkocht aan een consortium, bestaande uit de Belgische investeringsmaatschappij Cobepa en de Nederlandse investeringsmaatschappijen Janivo, Breedinvest en Rinkelberg. De koopsom bedroeg € 200 miljoen. In verband met afgegeven garanties trof BAM een voorziening in 2011 voor het risico van € 15 miljoen. Het betreft een dividendgarantie voor een periode van vijf jaar.

Het totale bedrag in contanten, dat BAM in het boekjaar 2011 ontving met betrekking tot het belang in Van Oord, bedroeg € 238 miljoen. Dit bedrag omvat de koopsom van € 200 miljoen, ontvangen regulier dividend van € 16 miljoen en uitbetaald superdividend van € 22 miljoen. De raad van bestuur van Koninklijke BAM Groep is zeer verheugd met deze transactie. Het minderheidsbelang van BAM in baggeronderneming Van Oord is voortgekomen uit de verkoop van de baggeractiviteiten in 2003 aan MerweOord. Daarbij is overeengekomen dat BAM het minderheidsbelang in Van Oord vanaf 2008 kan verkopen. Deze transactie past in de geüpdate strategische agenda, zoals op 17 november 2011 is gepresenteerd, waarbij BAM de focus op de kernactiviteiten wil verscherpen en tevens de financiële positie wil versterken.

Na balansdatum heeft Koninklijke BAM Groep overeenstemming bereikt met Bilfinger Berger over de verkoop van advies- en ingenieursbureau Tebodin. De overname-som bedraagt circa € 145 miljoen. BAM en Bilfinger Berger zullen naar verwachting de transactie in het tweede kwartaal van 2012 afronden.

Corporate governance

De raad van commissarissen en de raad van bestuur zijn verantwoordelijk voor de corporate-governancestructuur van de vennootschap en voor de naleving daarvan. De hoofdlijnen van deze corporate-governancestructuur worden elk jaar in het jaarrapport uiteengezet en zijn 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-governancecode (hierna 'de code'). Een enkele bepaling van de code wordt door de raad van bestuur en de raad van commissarissen van een kanttekening voorzien en best-practice-bepalingen II.2.13 (prestatiecriteria variabele beloning) en II.2.8 (maximale ontslagvergoeding) worden niet ten volle toegepast. Verwezen wordt naar de hiernavolgende toelichting op de wijze van naleving en uitwerking van de Nederlandse corporate-governancecode door de vennootschap. 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 uitgangspunt van de code dat de raad van bestuur, naast het dagelijks besturen van de onderneming, tevens verantwoordelijk is voor de formulering en de realisering van de doelstellingen van de vennootschap, de strategie met bijbehorend risicoprofiel en de voor de onderneming relevante maatschappelijke aspecten van ondernemen. De raad van bestuur legt hierover verantwoording af aan de raad van commissarissen en de algemene vergadering. Bij de vervulling van zijn taak 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 bij de vennootschap betrokkenen af. De uit dit beginsel voortvloeiende best-practice-bepalingen van de code worden onderschreven.

De leden van de raad van bestuur geven gezamenlijk leiding aan de onderneming en dragen daarvoor een gezamenlijke en hoofdelijke verantwoordelijkheid. Onder goedkeuring van de raad van commissarissen verdelen de leden van de raad van bestuur de werkzaamheden. De voorzitter geeft leiding aan de raad van bestuur. De chief financial officer draagt specifiek zorg voor financiële taken. De voorzitter en andere leden van de raad van bestuur sturen de onder hun toezicht staande werkmaatschappijen aan.

De raad van bestuur draagt zorg voor een adequate informatieverstrekking 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 zijn geconstateerd, welke significante wijzigingen zijn aangebracht en welke belangrijke verbeteringen zijn gepland.

De Groep kent algemene beheersmaatregelen gericht op de beheersing van risico's in de vorm van interne procedures en instructies. Naast algemene beheersmaatregelen heeft de Groep ook specifieke maatregelen getroffen. Deze richten zich in het bijzonder op markt-, reputatie-, veiligheids-, project-, valuta-, krediet-, debiteuren-, rente- en liquiditeitsrisico's. Deze risico's worden op pagina 57 en pagina 123 van het jaarrapport toegelicht in samenhang met de door de Groep genomen beheersmaatregelen. Ten aanzien van de financiële verslaggevingrisico's bevat de risicoparagraaf in het jaarrapport 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 raad van bestuur van de vennootschap kan bestaan uit vier tot vijf leden, welk aantal de raad van commissarissen in de huidige omstandigheden, mede gezien de omvang en het internationale karakter van de Groep, passend acht.

Leden van de raad van bestuur worden door de algemene vergadering benoemd. De raad van commissarissen heeft het recht een (bindende) voordracht te doen. De algemene vergadering kan het bindend karakter aan een voordracht 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, met

inachtneming van de in de statuten van de vennootschap vermelde formaliteiten. 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 der 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 volstrekte 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 wordt genomen met volstrekte 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. De contractuele afspraken met vóór inwerkingtreding van de code benoemde leden van de raad van bestuur worden gerespecteerd; hun benoeming geldt voor onbepaalde tijd. De arbeidsovereenkomsten van leden van de raad van bestuur zijn voor onbepaalde tijd.

De belangrijkste elementen van de arbeidsovereenkomst van 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 de bezoldiging 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 vaststelling aan de

algemene vergadering 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 aandeelhouders vastgestelde bezoldigingsbeleid voor het komende boekjaar en de daaropvolgende jaren 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.

Bij de vaststelling van het variabele deel van de beloning van leden van de raad van bestuur is het uitgangspunt om een en ander te koppelen aan vooraf bepaalde, beoordeelbare en beïnvloedbare doelen, met een verantwoorde balans tussen een focus op de korte en een focus op de lange termijn. De raad van commissarissen analyseert de mogelijke uitkomsten van de variabele beloningscomponenten en de gevolgen daarvan voor de bezoldiging van de bestuurders. De raad van commissarissen stelt de hoogte en de structuur van deze bezoldiging mede vast aan de hand van scenarioanalyses en met inachtneming van de beloningsverhoudingen binnen de Groep en neemt daarbij financiële en niet-financiële indicatoren in overweging die relevant zijn voor de doelstellingen van de Groep. Naast een jaarlijkse variabele beloning bevat het remuneratiepakket van leden van de raad van bestuur tevens een beloningsplan dat verbeteringen op de lange termijn belooft.

De vennootschap streeft bij de in het remuneratierapport te vermelden informatie over de variabele beloning naar een juist evenwicht tussen transparantie enerzijds en overwegingen van concurrentiegevoeligheid anderzijds.

De raad van commissarissen heeft, ingeval de variabele beloning is toegekend op basis van onjuiste (financiële) gegevens, de mogelijkheid deze bij te stellen en de vennootschap heeft het recht (dat deel van) de variabele beloning, 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 bestaande voorwaardelijke toekenningen van de variabele beloning met gekwantificeerde prestatiecriteria te wijzigen, indien ongewijzigde toepassing naar het oordeel van de raad van commissarissen tot een onredelijk en onbedoeld resultaat zou leiden. De raad van commissarissen gebruikt bovenstaande bevoegdheden alleen als een ultimatum remedium. Een en ander wordt vanaf de invoering van de code in de arbeidsovereenkomsten met leden van de raad van bestuur opgenomen.

De vergoeding voor leden van de raad van bestuur in geval van ontslag in of na ommekomst van de eerste benoemingstermijn bedraagt maximaal eenmaal het jaarsalaris en bij kennelijke onredelijkheid, maximaal tweemaal het jaarsalaris. In het geval dat nieuw te benoemen leden van de raad van bestuur uit de eigen organisatie komen, behoudt de vennootschap zich het recht voor de binnen de Groep opgebouwde rechten mee te laten wegen bij de hoogte van de afvloeiingsregeling. De reden hiervan is gelegen in het feit dat in de bouwbranche lange dienstverbanden bij hetzelfde concern geen uitzondering zijn. Onder omstandigheden kan het korten op aldus opgebouwde rechten als ongewenst of onredelijk worden beschouwd.

De arbeidsovereenkomsten van vóór 1 januari 2004 benoemde leden van de raad van bestuur bevatten geen bepaling over vergoeding in geval van ontslag. In een dergelijk geval zal de raad van commissarissen de ontslagvergoeding beoordelen, rekening houdend met de omstandigheden van het geval, de heersende praktijk en geldende wetgeving en de eisen van behoorlijk ondernemingsbestuur.

De vennootschap kent als langetermijnbeloningsplan voor leden van de raad van bestuur een op aandelen gebaseerde beloningscomponent in de vorm van zogenoemde phantom shares. De vennootschap kent geen aandelen- of optieplannen. Concrete gedachten over invoering van dergelijke plannen zijn er niet. Mocht tot invoering worden overgegaan dan zal de code worden gevolgd.

De vennootschap verstrekt geen persoonlijke leningen of garanties aan leden van de raad van bestuur, het management en overige medewerkers. De Groep kent voor leden van de raad van bestuur, het management en overige medewerkers de gebruikelijke vrijwaringen en

verzekeringen met betrekking tot de normale uitoefening van het bedrijf.

Principes en best-practice-bepalingen met betrekking tot tegenstrijdige belangen worden onderschreven. Elke vorm en schijn van belangenverstrengeling tussen de vennootschap en leden van de raad van bestuur dienen te worden vermeden. Besluiten tot het aangaan van transacties waarbij tegenstrijdige belangen van leden van de raad van bestuur spelen, 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 mogelijke tegenstrijdige belangen dient te worden gehandeld. In dit reglement staat onder meer aangegeven in welke gevallen het om een tegenstrijdig belang kan gaan, de wijze van melding door een lid van de raad van bestuur van een tegenstrijdig belang, de afzijdigheid van het betreffende lid van de raad van bestuur bij 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 het 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 advies ter zijde. Ook de raad van commissarissen richt zich naar het belang van de vennootschap en de met haar verbonden onderneming en weegt daartoe de gerechtvaardigde belangen van met de vennootschap betrokkenen af. De raad van commissarissen betreft daarbij ook de voor de onderneming relevante maatschappelijke aspecten van ondernemen.

Principes en best-practice-bepalingen met betrekking tot de raad van commissarissen worden onderschreven.

De raad van commissarissen bespreekt in de periodieke vergaderingen met de raad van bestuur onder meer de algemene gang van zaken (zoals orderportefeuille, belangrijke inschrijvingen, bijzondere projecten, probleemgebieden, belangrijke claims en juridische procedures) en de financiële rapportage aan de hand van het operationeel plan van dat jaar (kwartaalrapportages, 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), human resources, de relevante maatschappelijke aspecten van ondernemen, de verhouding met aandeelhouders, het dividendvoorstel, kwartaal- en halfjaarberichten, het accountantsverslag, de management letter van de externe accountant en de opvolging daarvan, eenmaal per jaar vaststelling van het operationeel plan voor het volgende boekjaar, waarin opgenomen de operationele en financiële doelstellingen, en om de drie jaar goedkeuring van het strategisch plan en de daarbij behorende randvoorwaarden.

De raad van commissarissen bespreekt in elk geval eenmaal per jaar de strategie en de voornaamste risico's verbonden aan de onderneming en de uitkomsten van de beoordeling door het bestuur van de opzet en werking van de interne risicobeheersings- en controlesystemen, alsmede eventuele significante 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 kan bestaan uit vijf tot zeven 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 leden van de raad van commissarissen worden benoemd door de algemene vergadering op voordracht van de raad van commissarissen, welke voordracht wordt gedaan op basis van de profielschets. Deze profielschets wordt bij vaststelling (en bij wijziging) door de raad besproken in de algemene vergadering en met de ondernemingsraad. De algemene vergadering en de ondernemingsraad hebben het recht kandidaten aan te bevelen om op de voordracht van de raad van commissarissen te worden geplaatst.

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. Wijst de raad van commissarissen de aanbeveling af dan treden de raad en de ondernemingsraad in overleg en doet de ondernemingsraad een nieuwe aanbeveling. Bereiken de raad van

commissarissen en de ondernemingsraad geen overeenstemming dan beslist uiteindelijk de Ondernemingskamer.

Neemt de raad van commissarissen de aanbeveling van de ondernemingsraad over dan is de algemene vergadering daar echter niet aan gebonden.

De algemene vergadering kan de gehele raad van commissarissen ontslaan. Daaraan voorafgaand moet de ondernemingsraad zijn visie kunnen 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, behoudens één lid van de raad, hetgeen in overeenstemming is met de code.

De raad van commissarissen heeft een profielschets opgesteld, die in de jaarlijkse algemene vergadering van 21 april 2009 met aandeelhouders is besproken. Deze profielschets ligt voor aandeelhouders ter inzage in het kantoor van de vennootschap en is gepubliceerd op de website van de vennootschap. De samenstelling van de raad dient evenwichtig en in lijn met deze profielschets te zijn.

De leden van de raad 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 leden van de raad en de leden van de raad van bestuur kritisch en onafhankelijk te handelen. De leden van de raad dienen invulling te kunnen geven aan de wettelijke en statutaire taken van de raad van commissarissen en moeten de raad van bestuur gevraagd en ongevraagd advies kunnen geven en met raad terzijde kunnen staan.

De raad 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 benoemt een zijner leden tot voorzitter en een zijner leden tot vicevoorzitter, die de voorzitter bij gelegenheid vervangt. De raad kent in zijn midden een financieel expert met ervaring op financieel-administra-

tief en accountinggebied 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 werkmaatschappijen van de Groep en door presentaties van directies van werkmaatschappijen aan 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 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 hij zijn taken uitoefent en voor de door de commissies uitgevoerde voorbereidende werkzaamheden. De commissies brengen telkens aan de raad van commissarissen verslag uit van hun vergaderingen.

De auditcommissie beoordeelt onder meer:

- de werking van de interne risicobeheersings- en controlesystemen;
- de financiële informatieverschaffing door de vennootschap, waaronder de jaarrekening, de kwartaalcijfers 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 toepassing van de informatie- en communicatietechnologie;
- de financiering van de Groep en
- de financieel-administratieve organisatie.

De auditcommissie evalueert voorts of behoefte bestaat aan een interne auditor binnen de Groep en doet hierover een aanbeveling aan de raad van commissarissen.

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 leden van de raad van commissarissen. De commissie overlegt verder met de voorzitter van de raad van bestuur over het arbeidsvoorwaardenbeleid voor de directies van werkmaatschappijen en daarmee, wat functieniveau betreft, gelijk te stellen functionarissen. 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 raad van bestuur en een profielschets van de raad van commissarissen;
- de beoordeling van het functioneren van individuele commissarissen en leden van de raad van bestuur;
- (her)benoemingen van leden van de raad 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 beursgenoteerde vennootschap;
- tegenstrijdige belangen die kunnen ontstaan bij de aanvaarding door leden van de raad van commissarissen van andere functies.

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

Principes en best-practice-bepalingen met betrekking tot tegenstrijdige belangen worden onderschreven. Het hiervoor vermelde bij de raad van bestuur is van overeenkomstige toepassing op leden van de raad van commissarissen. Het reglement van de raad van commissarissen bevat een gedetailleerde regeling van de wijze waarop in geval van mogelijke tegenstrijdige belangen dient te worden gehandeld.

De vennootschap heeft regels opgesteld met betrekking tot het bezit van en transacties in effecten door leden van de raad van commissarissen en leden van de raad van bestuur anders dan die uitgegeven door de vennootschap. Deze regels zijn opgenomen in het BAM-reglement inzake het bezit van en transacties in effecten.

Leden van de raad van commissarissen en leden van de raad van bestuur melden, indien deze transacties niet worden verricht door een onafhankelijke derde, het bezit van en transacties in effecten van in Nederland gevestigde beursvennootschappen die actief zijn in sectoren of aanverwante sectoren waarin de Groep actief is, daaronder mede begrepen vennootschappen die actief zijn als onderaannemer, adviseur of toeleverancier in de bouwindustrie in brede zin.

De vennootschap verstrekt geen persoonlijke leningen of garanties aan leden van de raad van commissarissen. De Groep kent voor leden van de raad van commissarissen de gebruikelijke beroepsaansprakelijkheidsverzekering.

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. De vennootschap heeft geen met medewerking van de vennootschap uitgegeven certificaten van aandelen. Koninklijke BAM Groep kent geen stemrechtbeperkende bepalingen. Voor elk aandeel kan één stem worden uitgebracht. Het kapitaal bestaat uit gewone aandelen en (op dit moment niet uitgegeven) preferente aandelen B en F. 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 tweeënveertig 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 de onderwerpen 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 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 waarin 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 een volmacht te geven, 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 voorafgaande aan de vergadering stem uit te brengen. In de vergadering wordt in de regel elektronisch gestemd.

De vennootschap nodigt aandeelhouders uit om voorafgaande 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 één derde van het bedrag van de op de geconsolideerde balans verantwoorde activa, in de openbaarheid is gebracht, deelt de raad van bestuur zo

Sporen in Arnhem: uitbreiding en vernieuwing station Arnhem (perrons, kapconstructie, spoorvernieuwing, viaducten, geluidsschermen).

BAM Rail, BAM Civiel, BAM Infraconsult, BAM Infratechniek, BAM Utiliteitsbouw, BAM Wegen (in combinatie).



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 gewone meerderheid der 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 een machtiging gevraagd ten behoeve van de raad van bestuur om, onder goedkeuring van de raad van commissarissen, over te gaan tot uitgifte van en/of het verlenen van rechten

tot het nemen van aandelen. 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 additionele 10 procent, welke additionele 10 procent uitsluitend mag worden aangewend ter gelegenheid van fusies en acquisities door de vennootschap of een werkmaatschappij. Tevens wordt machtiging gevraagd om, onder goedkeuring van de raad van commissarissen, het voorkeursrecht bij uitgifte respectievelijk het verlenen van rechten tot het nemen van gewone aandelen uit te sluiten of te beperken.

Eveneens wordt de aandeelhoudersvergadering jaarlijks voor een periode van achttien maanden 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 van bovenstaande machtigingen wordt afzonderlijk aan aandeelhouders voorgelegd.

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 zullen op de website van de vennootschap de stemresultaten van die vergadering per agendapunt worden gepubliceerd. Met betrekking tot informatieverstrekking als vermeld in principe IV.3 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 uitzonderingen daarop binnen het bestaande juridische kader.

Alle bijeenkomsten en conference calls voor pers en analisten ter gelegenheid van de publicatie van jaar-, halfjaar- en kwartaalcijfers zijn via internet dan wel telefonisch voor een ieder toegankelijk.

Aandeelhoudersvergaderingen zijn voor de pers toegankelijk en worden gewebcast. 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 elke jaarrapportage en gedurende drie weken voorafgaand aan de publicatie van elke kwartaal- en halfjaarrapportage 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-ratingbureaus. In de regel zullen de voorzitter van de raad van bestuur en/of de chief financial officer uit de raad van bestuur, gesecondeerd door de manager investor relations of de directeur public relations, spreken met beleggers, analisten of pers. Deze functionarissen zijn bij uitstek op de hoogte van hetgeen al dan niet bekend is in de markt en zorgen voor een eenduidige

uitdraging van informatie. Mocht tijdens enig contact met aandeelhouders, beleggers, analisten of pers per abuis koersgevoelige informatie worden verstrekt, dan zal onverwijld een persbericht worden uitgegeven.

De vennootschap heeft een beleid op hoofdlijnen geformuleerd inzake bilaterale contacten met aandeelhouders, beleggers, analisten en pers. Dit beleid is gepubliceerd op de website van de vennootschap.

De raad van bestuur kan een responstijd invoeren 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 raad van commissarissen zullen het verzoek van een derde concurrerende bidder 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. In 2008 werd voormelde stichting door de vennootschap het recht van enquête verleend. De gegevens over beschermingsmaatregelen staan vermeld op pagina 189 van het jaarrapport.

Financiële verslaggeving en 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 er op toe dat de raad van bestuur deze verantwoordelijkheid vervult.

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

De vennootschap beschikt niet over een interne accountantsafdeling. De auditcommissie evalueert jaarlijks of

**Circa 130 meter hoge woontoren De Kroon,
Den Haag (2.300 m² winkels, 8.000 m² kantoren,
125 huur- en 128 koopappartementen).
BAM Utiliteitsbouw (in combinatie).**

er behoefte bestaat aan een interne accountant. Aan de hand van deze evaluatie doet de raad van commissarissen hierover, op voorstel van de auditcommissie, een aanbeveling aan de raad van bestuur en neemt deze op in het verslag van de raad van commissarissen.

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 zijn bevindingen van de jaarrekening gelijkzeitig aan het bestuur en de raad van commissarissen. De externe accountant is voorts aanwezig tijdens de bespreking van de jaarrekening, de halfjaarcijfers en de kwartaalcijfers in de auditcommissie. De externe accountant kan, na een 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 kwartaal- en halfjaarcijfers en wordt in de gelegenheid gesteld daarop te reageren. De binnen de externe accountant verantwoordelijke partner kan maximaal zeven jaren achtereen de jaarrekening van de Groep controleren.

De raad van commissarissen en de raad van bestuur zijn ervan overtuigd dat de corporate-governancehouding van Koninklijke BAM Groep goed op orde is. Bovenstaande corporate-governancestructuur is in de algemene vergadering van 21 april 2009 met aandeelhouders besproken. De vennootschap zal eventuele substantiële veranderingen in de hoofdlijnen van de corporate-governancestructuur telkens ter bespreking voorleggen aan de algemene vergadering.



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 Europees Parlement en de Raad van de Europese Unie van 21 april 2004 wordt de volgende informatie verstrekt en toegelicht.

Kapitaalstructuur

Ten aanzien van de kapitaalstructuur van de vennootschap wordt verwezen naar tabel 9.

Aan de aandelen waarin het maatschappelijk kapitaal van de vennootschap is verdeeld, zijn geen andere rechten verbonden dan uit de wet voortvloeien, 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 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 inacht-

neming 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 financieringspreferente 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

Tabel 9 Aantal uitstaande aandelen in 2011

	Gewoon	CCPA's	CPA's	Totaal
Saldo per 1 januari 2011	231.765.736 99,6%	346.276 0,2%	473.275 0,2%	232.585.287 100,0%
Uitgifte aandelen stockdividend	731.122	0	0	731.122
Intrekking preferente aandelen	0	0	-473.275	-473.275
Conversie preferente aandelen	440.711	-346.276	0	94.435
Saldo per 31 december 2011	232.937.569 100,0%	0 0,0%	0 0,0%	232.937.569 100,0%

CCPA's = Converteerbare Cumulatief Preferente Aandelen; CPA's = Niet-converteerbare Cumulatief Preferente Aandelen

de desbetreffende serie zoals gepubliceerd in het Noteringsoverzicht van Euronext, 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.

Deze 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 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.

Beperking overdracht 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 over-

dracht 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 aan de houders van deze aandelen een alternatief te bieden in het geval 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 een recht 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 pagina 189 en volgende van het jaarrapport.

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 melding zeggenschap, welke wet inmiddels is opgenomen in de Wet op het financieel toezicht. Zie [tabel 10](#).

Bijzondere zeggenschapsrechten

Aan de aandelen waarin het maatschappelijk kapitaal van de vennootschap is verdeeld, zijn geen bijzondere zeggenschapsrechten verbonden.

Werknemersparticipatieplan of werknemersaandelenoptieplan

De vennootschap kent geen werknemersparticipatieplan of werknemersaandelenoptieplan.

Tabel 10 Belangen van 5 procent of meer volgens het AFM-register substantiële deelnemingen

(in procent)	Totaal	Belang boven 5 procent sinds	Datum laatste melding
ING Groep	10,2	februari 1992	19 november 2009
A. van Herk	9,4	oktober 2005	31 december 2008
Delta Lloyd	5,6	december 2002	6 mei 2011
Governance for Owners LLP	5,0	november 2010	16 november 2010

Stemrecht

In aandeelhoudersvergaderingen geeft elk aandeel in de vennootschap recht op het uitbrengen van één stem. Er gelden geen beperkingen op de uitoefening van het stemrecht. 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 certificaathouders 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 aandeelhouder van de vennootschap is betrokken en welke overeenkomsten aanleiding kunnen geven tot beperking van (i) de overdracht van aandelen of van met medewerking van de vennootschap uitgegeven certificaten van aandelen of (ii) het stemrecht.

Benoeming en ontslag leden raad van commissarissen en leden raad van bestuur

Op de vennootschap is het gemitigeerd structuurregime van toepassing. De leden van de raad van commissarissen worden benoemd door de algemene vergadering op voordracht van de raad van commissarissen. De leden van de raad van bestuur worden benoemd door de algemene vergadering, met een voordrachtsrecht van de raad van commissarissen. 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 hetgeen hierover op pagina 45 en volgende van het verslag van de raad van bestuur is vermeld in de paragraaf corporate governance.

Bevoegdheden raad van bestuur

De vennootschap wordt bestuurd door een raad van bestuur. De raad van bestuur heeft de bevoegdheden die voortvloeien uit wet- en regelgeving. Voor een verdere taakomschrijving van de raad van bestuur wordt verwezen naar hetgeen hierover op pagina 45 en volgende van het verslag van de raad van bestuur is vermeld in de paragraaf corporate governance. De raad van bestuur is door de algemene vergadering van 20 april 2011 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 acquisities door de vennootschap of een werkmaatschappij. De algemene vergadering van 20 april 2011 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 de statuten daarvoor stellen.

De algemene vergadering wordt in beginsel jaarlijks gevraagd 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.

Change-of-controlbepalingen in belangrijke overeenkomsten

De belangrijkste financieringsarrangementen waarbij de Groep is betrokken, bevatten een regeling dat bij een change of control, die in deze arrangementen onder meer wordt verondersteld als het eigendom van meer dan 50 procent van de aandelen in Koninklijke BAM Groep geacht wordt in één hand te komen, de betrokken banken verdere financiering onder deze arrangementen kunnen beëindigen en de Groep kan worden verplicht uitstaande leningen onder deze arrangementen 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 change-of-controlclause voorkomt. Mede in relatie tot de totale omvang van de Groep worden deze clausules niet als belangrijk beschouwd in de zin van het Besluit artikel 10 overnamerichtlijn.

Change-of-controlbepalingen in arbeidsovereenkomsten

Noch met bestuurders 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.



Risico en risicobeheersing

Ondernemen in de bouw is onlosmakelijk verbonden met risico's. Voor Koninklijke BAM Groep zijn deze risico's niet bijzonder van aard of afwijkend van wat in de branche gebruikelijk kan worden geacht. De Groep kent een strikt beleid, dat er op is gericht de risico's zo goed mogelijk te identificeren en zo effectief mogelijk te beheersen. Dit beleid wordt in deze paragraaf toegelicht.

Activiteitenmatrix

De branche waarin de Groep actief is, volgt – veelal met enige vertraging (laatcyclisch) – de algemene economische trends. Het beeld hiervan verschilt per sector en per land. Daarbij speelt tevens een rol dat de activiteiten van BAM gespreid zijn over publieke en private opdrachtgevers.

Koninklijke BAM Groep heeft gekozen voor spreiding van haar activiteiten over meerdere sectoren en geografische gebieden (de activiteitenmatrix), mede om het risicoprofiel te reduceren. De activiteitenmatrix wordt met regelmaat geëvalueerd en zo nodig aangepast.

Projectmatig karakter

Activiteiten in de bouw worden overwegend uitgevoerd in de vorm van projecten. Deze variëren naar aard, omvang, complexiteit, looptijd en andere kenmerken. In het verlengde hiervan is bij individuele projecten sprake van een grote verscheidenheid aan risicoprofielen.

Voor de branche als geheel is sprake van een zekere onbalans (asymmetrie) tussen risico's en resultaten. Het opwaarts potentieel van een winstgevend project is veelal beperkter dan het neerwaarts potentieel van een verlieslatend project.

Het voorgaande noodzaakt ertoe dat de Groep dient te beschikken over een sterke projectenorganisatie, die dicht op de projecten en in de markten opereert. Dit vertaalt zich mede in regionale aanwezigheid en een bepalende rol voor projectteams en -managers.

Besturingsmodel

Vanwege het projectmatige karakter heeft de Groep een gedecentraliseerde structuur, waarbij werkmaatschappijen actief zijn in specifieke sectoren en geografische gebieden binnen de activiteitenmatrix, dicht op de projecten.

De werkmaatschappijen worden geleid door statutaire directies, die rapporteren aan de raad van bestuur. Zowel

Installaties tv-opnamestudio's
DutchView Studio Westergasfabriek,
Amsterdam. BAM Techniek.



de directies als de raad van bestuur worden ondersteund door stafafdelingen, met onderlinge functionele relaties. De werkmaatschappijen kennen enerzijds een grote verscheidenheid – in relatie tot hun specifieke sectoren en geografische gebieden – en anderzijds een belangrijke mate van gemeenschappelijke, groepsbrede elementen.

Risicomanagementfilosofie

Passend binnen het besturingsmodel van de Groep is risicomanagement hoofdzakelijk decentraal ondergebracht in de afzonderlijke werkmaatschappijen, als onderdeel van hun beleidsmatige en operationele processen.

Complementair hieraan kent de Groep een intern beheersingsraamwerk op basis van COSO (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission), gericht op betrouwbaarheid van financiële informatie.

Algemene beheersmaatregelen

De Groep hanteert diverse instrumenten binnen de risicobeheersings- en controlesystemen. Een algemeen beheersinstrument wordt gevormd door instructies van de Groep aan het management van de werkmaatschappijen. Deze instructies bevatten onder meer limieten voor het aangaan van verplichtingen inzake investeringen en het aannemen van projecten. Verder worden in deze richtlijnen de bevoegdheden van de werkmaatschappijdirecties gedefinieerd en worden eisen gesteld aan de kwaliteit van essentiële beheersmaatregelen. Deze managementinstructies worden jaarlijks opnieuw beoordeeld en zo nodig aangepast.

Een tweede algemeen beheersinstrument betreft handleidingen voor de inrichting van de financiële verslaggeving door de werkmaatschappijen, alsook voor de procedures die daarbij dienen te worden gevolgd.

Als derde algemeen beheersinstrument kent de Groep een systeem voor budgettering, rapportering en (interne) controle. Groepsbreed worden uniforme richtlijnen en waarderingsgrondslagen gehanteerd, die als basis dienen voor alle financiële en managementrapportages.

Als onderdeel van uitgebreide kwartaalrapportages, waarin onder meer de (verwachte) resultaten van de werkmaatschappijen in detail worden gemonitord, rapporteren de werkmaatschappijen tussentijds afwijkingen van verwachte financiële resultaten en ontwikkelingen op het gebied van liquiditeiten, werkvoorraad, omzet en resultaat.

Naast algemene beheersmaatregelen heeft de Groep ook specifieke maatregelen getroffen. Deze richten zich in het bijzonder op markt-, reputatie-, veiligheids-, project-, valuta-, krediet-, debiteuren-, rente- en liquiditeitsrisico's. Deze risico's worden deels onderstaand, deels op pagina 123 van de jaarrekening toegelicht in samenhang met de door de Groep genomen beheersmaatregelen.

Management letter externe accountant inzake interne beheersing

Net als in eerdere jaren heeft de externe accountant ook in 2011 een aantal aspecten van de interne beheersing van de Groep onderzocht en getoetst. De belangrijkste bevinding is dat de kwaliteit van de interne beheersing bij de groepsmaatschappijen over het algemeen goed is en dat deze interne beheersing zich positief ontwikkelt. Voor een beperkt aantal groepsmaatschappijen worden door de externe accountant enige verbeteringen in de interne beheersing nodig geacht. Tevens adviseerde de accountant aandacht te besteden aan het extern uitbestede applicatiebeheer van een binnen de Groep veel gebruikt softwarepakket.

Marktrisico

Koninklijke BAM Groep genereert inkomsten in verschillende geografische markten en door uitvoering van verschillende soorten activiteiten. De financiële prestaties van de Groep zijn mede afhankelijk van conjuncturele omstandigheden in landen waarin de Groep opereert.

In de sector Vastgoed en in mindere mate de sector Bouw en techniek in Nederland is het vertrouwen van de kopers in de huizenmarkt medebepalend voor de conjunctuur. Dit vertrouwen wordt mede beïnvloed door de discussie omtrent de aftrekbaarheid van de hypotheekrente en de financierbaarheid van de eigen woning. In de markt voor commercieel vastgoed is sprake van structurele leegstand van voornamelijk kantoren. Het voorgaande kan leiden tot een toename van de voorraad onverkochte productie en waardeverminderingen op de vastgoedportefeuille. De beheersingsmaatregelen voor reductie van de risico's worden beschreven bij projectrisico's.

Voor een aanzienlijk deel van de omzet van de Groep – met name in de sector infra – is de afhankelijkheid van conjuncturele omstandigheden beperkt van omvang, aangezien deze opdrachten worden verstrekt door overheden. In de afgelopen periode is dit effect nog versterkt door stimuleringsmaatregelen van de overheid in de vorm van extra bestedingen. Momenteel staat de opdrachtverstrekking vanuit de overheid in een groot

aantal thuislanden onder druk als gevolg van bezuinigingsmaatregelen. Hierdoor kan sprake zijn van uitstel, lagere opdrachtwaarde en/of annulering van opdrachten.

De Groep streeft ernaar de conjunctuurgevoeligheid verder te beperken door zich nog nadrukkelijker te richten op langdurige contracten met een meer voorspelbare kasstroom. De groei van het aantal pps-contracten waarop de Groep aanbiedt of reeds in participeert, is hiervan een voorbeeld.

Reputatierisico

Het vertrouwen dat opdrachtgevers, aandeelhouders, kredietverstrekkers, bouwpartners en medewerkers stellen in Koninklijke BAM 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 Gedragscode integriteit 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 werkmatschappijen 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 binnen het concern. Daarbij dienen medewerkers op een verantwoorde wijze een melding te kunnen doen, zonder gevolgen voor hun positie. Zowel de gedragscode als de klokkenluidersregeling zijn gemakkelijk toegankelijk gemaakt voor werknemers. Zij staan onder meer vermeld op de intranetsite en op de website van de Groep.

Veiligheidsrisico's

Koninklijke BAM Groep stelt groot belang in veilige en gezonde arbeidsomstandigheden van medewerkers. De Groep is zich ervan bewust dat vooral op de bouwplaats risico op letsel bestaat en heeft daarom een beleid dat erop is gericht de benodigde maatregelen te treffen ter voorkoming van ongevallen, beroepsziekten en schade.

Veiligheids- en gezondheidsrisico's worden zoveel mogelijk beheerst door bewust te ontwerpen, projecten planmatig voor te bereiden en medewerkers adequaat te instrueren over veilige werkmethoden. Een groepsbrede richtlijn voor veiligheidsmanagement biedt werkmatschappijen een kader waaraan het veiligheidsmanagementsysteem moet voldoen. Met Safety Awareness Audits wordt gemonitord in hoeverre de veiligheidsmanagementsystemen van werkmatschappijen voldoen aan de door de raad van bestuur vastgelegde richtlijn. Tevens geeft deze auditprocedure aan waar verbeteringen in het veiligheidsmanagementsysteem mogelijk zijn.

Projectrisico's

Voorafgaand aan elk project beoordelen werkmatschappijen 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. Er vindt een kwantitatieve analyse plaats van de risicofactoren gebaseerd op ervaringscijfers. Op grond van deze analyse kunnen aanpassingen in de projectplanning 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. Het projectteam treft, indien nodig, maatregelen om nieuw geïdentificeerde risico's te mitigeren. Daarbij richt het projectteam 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 risico's, de kwaliteit en de financiële aspecten van hun projecten aan de regiodirecteuren, die ten minste maandelijks rapporteren aan de directies van de werkmatschappijen. Zij rapporteren op hun beurt 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 Koninklijke BAM Groep veel aandacht aan het humanresourcesbeleid, zoals dit op pagina 66 van dit jaarrapport nader 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 juristen van Koninklijke BAM Groep. In standaardcontracten 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 de werkmaatschappij van de bouwonderneming aan wie de opdracht is gegund, een garantie moet afgeven 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 Koninklijke BAM Groep waarborgen stringente procedures dat de contractuele voorwaarden van de afgegeven garanties voldoen aan de specifieke richtlijnen van de onderneming.

Koninklijke BAM Groep koopt op jaarbasis ruim 75 procent van de omzet in bij leveranciers en onderaannemers. Deze partijen 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 doen verlopen. Dat moet uiteindelijk leiden tot zo laag mogelijke totale kosten én 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 raamcontracten waarin afspraken over prijzen en voorwaarden (zoals levertijden, facturering, risico's en bonuskortingen) zijn gemaakt. Op projectniveau kunnen binnen de raamcontracten projectgebonden opdrachten worden geplaatst.

De brede kennis en ervaring van werkmaatschappijen stellen Koninklijke BAM Groep 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. Meestal wordt hiertoe een vennootschap onder firma opgericht. Bij deze rechtsvorm zijn alle partijen hoofdelijk aansprakelijk voor

wederzijdse verplichtingen met betrekking tot de uitvoering van het project. Koninklijke BAM Groep mitigeert het resulterende risico op bouwpartners door alleen een combinatie aan te gaan met solide en solvabele partners. Indien het risico op de partner vooraf of tijdens de bouwfase toch als te hoog wordt ingeschat, zal de betrokken werkmaatschappij van Koninklijke BAM Groep andere zekerheden verlangen. Dit kan in de vorm van een bankgarantie of door de partner voldoende liquide middelen in de combinatie aan te laten houden.

Werkmaatschappijen beperken de betalingsrisico's bij de uitvoering van projecten zoveel mogelijk door vooraf contractueel betalingsschema's overeen te komen. Op deze wijze zijn betalingen van de opdrachtgever zoveel als mogelijk is, ten minste in evenwicht met de kosten van het uitgevoerde deel van het werk. In geval van projecten die worden uitgevoerd in opkomende markten en ontwikkelingslanden, worden ter dekking van het politieke en betalingsrisico voor aanvang van het project afdoende zekerheden overeengekomen of exportkredietverzekeringen afgesloten.

Bij het aangaan van financieringsarrangementen onderzoekt BAM de kredietwaardigheid van opdrachtgevers. Tevens gaat aandacht uit naar de zekerheidsstelling bij banken en het betalingsregime van overheden.

Het aangaan van projectontwikkelingsrisico's vereist voorafgaande goedkeuring van de raad van bestuur. De raad van bestuur besluit over deze risico's op basis van projectvoorstellen van de betrokken werkmaatschappij en een analyse van de directeur Vastgoedinvesteringen van de Groep. Voor projecten in Nederland geldt als uitgangspunt dat de bouw van woningen of andere projecten pas start wanneer een aanzienlijk aantal van de te bouwen woningen is verkocht, respectievelijk het te realiseren project grotendeels is verhuurd of verkocht. In de AM-portefeuille bevinden zich vanuit het verleden nog enkele woningbouwprojecten met een onvoorwaardelijke bouwplicht.

De start-bouw-uitgangspunten voor Nederland zijn ook van toepassing op België en Ierland. In het Verenigd Koninkrijk, waar BAM uitsluitend in commercieel vastgoed actief is, is voorverhuur niet gebruikelijk. Daar wordt door middel van projectfasering het voorraadrisico zo beperkt mogelijk gehouden.

De boekwaarde van aangekochte gronden reflecteert – in samenhang met de termijn waarbinnen met de uitvoering wordt gestart – ten hoogste de huidige marktwaarde.

Het aangaan van pps- en concessiecontracten vereist altijd voorafgaande goedkeuring 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 werkmatschappij is in 2004 opgericht om 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.

Verzekeringen

Een belangrijk onderdeel van de risicomanagementstrategie van Koninklijke BAM Groep is het verzekeringsprogramma. Een gespecialiseerde afdeling bewaakt dat alle daarvoor in aanmerking komende risico's tijdens de bouw binnen de centraal afgesloten verzekeringsovereenkomsten worden opgenomen en dat een voldoende dekkend aansprakelijkheidsprogramma wordt afgesloten. Over de verzekeringsprogramma's van Koninklijke BAM Groep vindt frequent overleg plaats met de professionele assurantiemakelaardij.

Specifieke risico's

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 Koninklijke BAM Groep 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. Vorderingen van de Groep op derden die onder de rechter zijn, worden in beginsel niet geactiveerd, tenzij voldoening van deze vordering in redelijke mate is zeker gesteld. De Groep geeft veel aandacht aan het voorkomen van deze procedures door middel van kwaliteitsprogramma's en opleiding van werknemers. Hieronder wordt, vanwege de omvang ervan, kort ingegaan op de betrokkenheid van Koninklijke BAM Groep bij enkele juridische procedures.

Eind 1996 heeft AGIV Real Estate de Duitse bouwonderneming Wayss & Freytag aan HBG verkocht. Bij deze verkoop heeft AGIV de verplichtingen uit zogenoemde huurgaranties van Wayss & Freytag overgenomen. Deze garanties betroffen projecten die vóór 1997 door Wayss & Freytag waren ontwikkeld en waarbij de kopers een

bepaalde huuropbrengst werd gegarandeerd. Sinds 2003 is AGIV in gebreke met de nakoming van zijn verplichtingen jegens Wayss & Freytag. Koninklijke BAM Groep – sinds november 2002 eigenaar van HBG – heeft in juridische procedures met succes voor de Duitse rechter nakoming door AGIV van zijn verplichtingen jegens Wayss & Freytag gevorderd. Begin 2005 is AGIV failliet verklaard. De lopende juridische procedures tegen AGIV zijn wegens het faillissement onderbroken. De curator is een aantal juridische procedures begonnen, onder meer tegen een voormalige aandeelhouder van AGIV. De afwikkeling van deze procedures en van het faillissement van AGIV zal naar verwachting enige jaren nemen. De Groep gaat er met de kennis van vandaag van uit dat zich in de toekomst geen substantieel nadelige financiële gevolgen zullen voordoen.

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 afwaken van de door de opdrachtgever verstrekte informatie. Wayss & Freytag 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 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 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 dispute adjudicator heeft deze inmiddels geoordeeld dat Wayss & Freytag het recht had het contract te beëindigen. De procedure wordt gecontinueerd. Met de kennis van vandaag gaat de Groep ervan uit dat de getroffen voorziening voldoende is.

Twee tot de Groep behorende bedrijven vorderen, deels in combinatie met derden, van de opdrachtgever, de Nederlandse Staat, betaling van facturen voor het isoleren van woningen rond Schiphol. Tussen de bouwbedrijven en de opdrachtgever is een geschil ontstaan over de eindafrekening ten bedrage van ruim € 10 miljoen. Daarnaast vorderen de bouwbedrijven vergoeding van schade die is geleden als gevolg van minder bouwvolume en verhoogde bouwplaatskosten door verstoring van het bouwproces. De Staat pretendeert een tegenvordering in ongeveer dezelfde orde van grootte. Het geschil over de eindafrekening is onder

arbitrage. De Groep gaat er met de kennis van vandaag van uit dat zich ten gevolge van deze juridische procedure geen substantieel nadelige financiële gevolgen zullen voordoen.

Op 3 maart 2009 zijn tijdens de aanleg van een onderdeel van de metro in Keulen enige belendende gebouwen, waaronder het gebouw van het Stadsarchief van de gemeente Keulen, ingestort. Daarbij zijn twee bewoners om het leven gekomen. In de uitvoerende bouwcombinatie voor dit werk neemt Wayss & Freytag Ingenieurbau voor een derde deel. Wayss & Freytag Ingenieurbau was niet direct betrokken bij de uitvoering van dit onderdeel van het werk door de bouwcombinatie. De opdrachtgever heeft bij de rechtbank (Landgericht Keulen) een gerechtelijk onderzoek (Beweisverfahren) tegen de bouwcombinatie aanhangig gemaakt. In het kader van die procedure is een aantal deskundigen bezig met een onderzoek naar de oorzaak van het ongeluk, welk onderzoek naar verwachting nog geruime tijd zal nemen. Pas na afsluiting van het onderzoek kan worden vastgesteld of de bouwcombinatie enige verantwoordelijkheid voor het ongeluk draagt. Voorts doet het Openbaar Ministerie een onderzoek naar mogelijke strafrechtelijk relevante feiten. De schade die is ontstaan is aanzienlijk en is gemeld onder een aantal verzekeringspolissen van betrokken partijen. De Groep gaat er met de kennis van vandaag van uit dat zich ten gevolge van deze gebeurtenis geen substantieel nadelige financiële gevolgen zullen voordoen.

BAM Nuttall heeft in Cambridge (Verenigd Koninkrijk) een geleide busbaan ontworpen en aangelegd. Met de opdrachtgever is een verschil van mening ontstaan over opgetreden vertraging en uitgevoerd meerwerk. De opdrachtgever is van mening dat de schade ten gevolge van de vertraging voor rekening van BAM Nuttall komt. De opdrachtgever vordert het in zijn ogen teveel betaalde terug en houdt voorts bedragen in op door BAM Nuttall ingediende facturen voor uitgevoerd werk. BAM Nuttall betwist deze zienswijze en vordert betaling van de ingehouden bedragen. De opdrachtgever heeft het geschil medio 2011 bij de rechter aanhangig gemaakt. De grootte van de vordering die partijen op elkaar hebben beloopt enige tientallen miljoenen euro. Met de kennis van vandaag gaat de Groep ervan uit dat zich ten gevolge van deze juridische procedure geen substantieel nadelige financiële gevolgen zullen voordoen.

In 2002 is de Europese Commissie een onderzoek begonnen naar mogelijke mededingingsrechtelijke

overtredingen in verband met het marktgedrag van een aantal bedrijven in de bitumensector, zowel aan de productiezijde als aan de afnemerszijde. Een van de werkmaatschappijen van de vennootschap is als afnemer van bitumen bij dit onderzoek betrokken. In september 2006 heeft de Europese Commissie mededingingsrechtelijke overtredingen geconstateerd en aan de betrokken bedrijven boetes opgelegd. De boete van de betrokken werkmaatschappij van de Groep bedraagt € 20,7 miljoen. Dit bedrag is volledig voorzien. Tegen het opleggen van deze boete is beroep aangetekend.

Actuele inschatting risicoprofiel

In de actuele inschatting van het risicoprofiel ziet de Groep als grootste negatieve factoren de huidige en verwachte economische en financiële omstandigheden in Europa.

Deze omstandigheden veroorzaken druk op de volumes en prijsniveaus in de bouwbranche, leidend tot druk op de winstgevendheid van de Groep. Voorts nemen de mogelijkheden en de bereidheid van opdrachtgevers af om projecten voor te financieren, wat leidt tot druk op de financiële positie (het werkkapitaal) van de Groep.

Een tweede effect van de moeilijke omstandigheden in de financiële markten is de druk op financieringen, zowel qua beschikbaarheid als qua kosten. Dit betreft zowel vastgoed- als (project-)financieringen. Daarnaast staat ook druk op de balansfinancieringen en garantielijnen van de Groep. De raad van bestuur is tevreden met de begin 2012 gerealiseerde herfinanciering van de kredietfaciliteiten voor een periode van vijf jaar tot 2017.

De beschikbaarheid van pps-financiering blijkt in de praktijk, voor de projecten waarvoor BAM aanbiedt (vrijwel uitsluitend projecten waarbij de vergoeding gebaseerd is op beschikbaarheid), thans nog voldoende. Wel is er sprake van verder verzwarende voorwaarden.

De financiële positie van de Groep, in het bijzonder de schulddispositie, hangt in belangrijke mate samen met de omvangrijke vastgoedpositie. Hiervoor geldt als (verhoogd) risico dat de waardering van de onderliggende objecten (gronden, projecten, plannen) sterk onder druk staat.

De huidige economische omstandigheden geven tevens een verhoogd risicoprofiel aan met betrekking tot de primaire processen van de Groep, in het bijzonder het verwerven en het uitvoeren van projecten. Deze

verhoogde inschatting volgt met name uit de eerder beschreven marktdruk. Vanuit de opdrachtgevers worden steeds meer risico's onder toenemende prijsdruk naar de aannemer verschoven, als gevolg waarvan de onbalans (asymmetrie) in de branche verder toeneemt. Een andere factor die het risicoprofiel heeft vergroot is de toenemende complexiteit van contracten, vooral in nieuwe vormen maar ook in traditionele. Aangezien de primaire processen worden uitgevoerd door mensen, wordt voor de factor arbeid thans eveneens een enigszins verhoogd risicoprofiel ingeschat. Het beschikken over voldoende en gekwalificeerd personeel is en blijft van groot belang voor de Groep.

Verdere intensivering risicomanagement

Risicomanagement is een dynamisch proces, aansluitend op de strategische doelstellingen, veranderende vraag van opdrachtgevers en activiteiten in een veranderende complexe en competitieve omgeving.

Verdere intensivering van BAM's risicomanagement is een van de speerpunten, zoals verwoord in de strategische update bij de bekendmaking van de derde-kwartalcijfers voor 2011. Dit wordt uitgewerkt door:

- BAM heeft een risicomanagementfunctie gecreëerd op groepsniveau om verdere intensivering te faciliteren, complementair aan de huidige activiteiten van de groepsmaatschappijen.
- BAM heeft een uniforme evaluatiemethodiek geïntroduceerd, waarbij risico's en verbeterpotentieel worden geïdentificeerd; dit instrument wordt ingebed als onderdeel van de algemene beheersmaatregelen.
- Verdere Groepsbrede focus op risicobeheersing in het primaire proces als gevolg van toenemende complexiteit en concurrentie. Het primaire proces verbeteren op gebieden van projectselectie, verwerving, uitvoering en continue verbetercultuur door het ontwikkelen en delen van best practices.
- Tenslotte, als onderdeel van het primaire proces, aandacht voor het inspelen op de ontwikkeling van bijbehorende competenties en vaardigheden van medewerkers binnen deze veranderende omgeving.

Beoordeling risicobeheersings- en controlesystemen

De risicobeheersings- en controlesystemen hebben in het verslagjaar naar behoren gewerkt en er zijn ten aanzien van deze systemen en de werking daarvan geen tekortkomingen geconstateerd die in het boekjaar 2011 en in het lopende boekjaar mogelijk materiële gevolgen hebben. In redelijkheid kan dan ook worden gesteld dat er geen indicaties zijn dat de risicobeheersings- en

controlesystemen in het boekjaar 2012 niet naar behoren zullen werken. Er zijn geen andere belangrijke wijzigingen in deze systemen voorzien, behoudens de verdere intensivering van risicomanagement als hiervoor beschreven. De Groep kan geen garantie bieden dat zich geen risico's zullen voordoen en het betekent niet dat de risicobeheersings- 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.

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

Duurzaam ondernemen

Beleid

Koninklijke BAM Groep staat midden in de samenleving en wil een bijdrage leveren aan de verdere verduurzaming van de maatschappij. De Groep is zich ervan bewust dat bouwactiviteiten veranderingen in het landschap teweegbrengen, die zowel positieve als negatieve reacties kunnen oproepen. De projecten die BAM ten behoeve van opdrachtgevers tot stand brengt – onder meer huisvesting, scholing, gezondheidszorg en mobiliteit – zijn van wezenlijke betekenis voor de kwaliteit van de leefomgeving en hebben derhalve effecten op milieu en samenleving. Dit betekent tevens dat toekomstige generaties door de activiteiten van de Groep worden beïnvloed.

BAM wil op het gebied van maatschappelijk verantwoord ondernemen een voortrekkersrol blijven vervullen in de bouw- en vastgoedsector. De Groep heeft de ambitie opdrachtgevers duurzaam rendement te verschaffen door in alle fasen van de bouwprocesketen verantwoorde, duurzame oplossingen te kunnen bieden.

Om zeker te kunnen stellen dat het effect van projecten op het milieu zo gering mogelijk is en de kwaliteit voor gebruikers zo groot mogelijk is, ontwikkelt BAM concepten vanuit de visie dat het mogelijk is een positieve voetafdruk te realiseren. Zo is BAM actief op het gebied van integrale gebiedsontwikkeling in het besef dat meerdere functies gecombineerd binnen een gebied een neutrale of zelfs positieve uitwerking op de omgeving kunnen hebben.

BAM bereidt het bouwproces steeds vaker virtueel voor door inzet van Building Information Modeling (BIM). Door deze simulatie kan de bouw efficiënter worden uitgevoerd en kunnen nauwkeuriger inschattingen worden gemaakt van de benodigde materialen. Het biedt tevens mogelijkheden voor een betere samenwerking met onderaannemers en leveranciers.

Daarnaast spant BAM zich in om interne processen te verbeteren, onder meer door lean planning en lean construction. Toepassing van virtueel bouwen en lean construction draagt bij aan de reductie van het gebruik van grondstoffen en de uitstoot van CO₂, niet alleen in de productiefase, maar in de gehele procesketen. Efficiënter energiemangement in de bebouwde omgeving zorgt voor lagere exploitatiekosten in de gebruiksfase en genereert toekomstige waarde voor de eigenaar.

Werkmaatschappijen en medewerkers zijn actief op al deze terreinen. Zij brengen de uitgangspunten van maatschappelijk verantwoord ondernemen dagelijks op tal van terreinen in praktijk en vertalen de kennis van de Groep op duurzaamheidsgebied naar de concrete projecten. Meer aandacht voor duurzaamheid vraagt om een geïntegreerde aanpak, waarbij bovendien de lange termijn via levensduurkosten in ogenschouw dient te worden genomen (integraliteit). BAM zet zich in dit kader met tal van partners in het bouwproces in voor nieuwe en duurzame samenwerkingsvormen.

Met door BAM ontwikkelde concepten als de emissieloze weg, de (recentelijk bekroonde) W&R all-electric Groenwoning en passieve kantoren biedt de Groep opdrachtgevers duurzame alternatieven.

De inspanningen van Koninklijke BAM Groep op het gebied van duurzaamheid worden steeds meer herkend door de buitenwereld. Zo is BAM opgenomen in het Ethibel Excellence Investment Register en maakt de Groep deel uit van het beleggingsuniversum van Triodos Bank. Koninklijke BAM Groep is dit jaar op de negende plaats geëindigd in de Transparantiebenchmark van het ministerie van Economische Zaken en als grootste stijger op de achtste plaats gekomen in het VBDO-onderzoek verantwoord ketenbeheer. Niettemin is BAM van mening dat verdere ontwikkeling van het duurzaamheidsbeleid noodzakelijk is.

Om het duurzaamheidsbewustzijn in de organisatie te verankeren, heeft de Groep op basis van de strategische agenda BAM Ondernemingsprincipes vastgesteld. De principes zijn geformuleerd in overleg met vertegenwoordigers van de belangrijkste stakeholders van de Groep.

Ondernemingsprincipes

BAM onderscheidt in de ondernemingsprincipes twaalf duurzaamheidsthema's. De BAM Ondernemingsprincipes vormen de basis voor het ontwikkelen en implementeren van het beleid en de procedures. De principes hebben betrekking op:

1. integriteit (eerlijk zaken doen);
2. opdrachtgevers (klanttevredenheid);
3. samenleving (goede contacten met de omgeving);
4. medewerkers: gezondheid en veiligheid;
5. medewerkers: gelijkheid en diversiteit;
6. medewerkers: opleiding en training;
7. ketenpartners (via samenwerking duurzaamheid in de keten bevorderen);



8. energie (beperken energieverbruik en daarmee de impact op het klimaat);
9. grondstoffen (beperken van grondstofgebruik en afval);
10. milieu (beperken van effecten van bouwactiviteiten op het milieu);
11. innovatie (ontwikkelen van duurzame oplossingen);
12. duurzaamheid als business opportunity (omdat de marktvraag zal toenemen).

De doelstellingen zijn tot stand gekomen op basis van dialoog met belanghebbenden, onder meer via een jaarlijkse zogenaamde multistakeholderdialoog. Voor een gedegen aanpak van de onderwerpen is focus van belang. De Groep kent derhalve prioriteit toe aan het bereiken van voortgang ten aanzien van veiligheid, CO₂-reductie en afvalmanagement. Tevens gaat extra aandacht uit naar diversiteit, vanuit het streven dat de samenstelling van het personeelsbestand een afspiegeling vormt van de maatschappij.

BAM heeft voor deze speerpunten in het duurzaamheidsbeleid KPI's en ambitieuze doelstellingen geformuleerd. Het duurzaamheidsverslag gaat hierop uitgebreid in. BAM heeft in het verslagjaar op al deze gebieden voortgang geboekt.

Duurzaamheidsverslag

De Groep publiceert sinds 2007 een duurzaamheidsverslag. Dit stelt de onderneming in staat zo transparant mogelijk over duurzaamheidsaspecten of maatschappelijk verantwoord ondernemen te rapporteren. De duurzaamheidsverslaggeving is opgesteld op basis van de richtlijnen van Global Reporting Initiative (GRI). Naar het oordeel van Koninklijke BAM Groep voldoet de rapportage voor 2011 aan niveau A van de GRI-richtlijn.

Belangstellenden kunnen het duurzaamheidsverslag 2011 downloaden vanaf de website van BAM of kunnen de vennootschap verzoeken tot toezending van een gedrukt exemplaar. Voor een uitgebreide toelichting op de diverse aandachtspunten die BAM heeft geformuleerd op het gebied van maatschappelijk verantwoord ondernemen, wordt verwezen naar dit duurzaamheidsverslag.

Human resources management

Bouwen betekent: bouwen op mensen. Het zijn de kwaliteiten van de medewerkers, die bepalend zijn voor de kwaliteit van de projecten van de Groep en daarmee bepalend voor de marktpositie en het rendement. Het humanresourcesbeleid van Koninklijke BAM Groep is erop gericht het 'human capital' te behouden en verder te ontwikkelen vanuit het motto 'BAM: Bouwen Aan Mensen'.

De pijlers onder het human resources management zijn:

- het behouden van goede medewerkers door onder meer het bieden van goede arbeidsomstandigheden, waarbij menselijke maat en professionele processen van cruciaal belang zijn;
- een aantrekkelijk en uitdagend arbeidsvoorwaardenpakket, passend bij de marktontwikkelingen;
- het 'sturen' van prestaties door het maken van duidelijke afspraken, zowel over resultaatgebieden en zakelijke doelstellingen als over de ontwikkeling van persoonlijke kwaliteiten, zoals kennis, ervaring en persoonlijke competenties;
- een actieve benadering van de arbeidsmarkt om de Groep onder de aandacht van getalenteerde mensen binnen diverse functiegebieden te brengen;
- opleidingstrajecten voor medewerkers op alle niveaus met aandacht voor thema's als vakmanschap en ondernemerschap;
- een concreet loopbaan- en managementdevelopmentbeleid met ruimte voor job rotation, het ontwikkelen van persoonlijke kwaliteiten en het tijdig ontdekken van talenten in de Groep.

BAM HR Services

In het verslagjaar is verder gewerkt aan de ontwikkeling van BAM HR Services. Dit bedrijfsonderdeel biedt werkmaatschappijen in Nederland diensten aan op het gebied van personeelsadministratie, loon- en salarisadministratie, alsmede pensioenadministratie. In 2011 is gestart met de invoering van Me Online, een administratiesysteem waarin medewerkers en leidinggevendenden aanvragen en aanpassingen zelf digitaal kunnen verwerken. Het streven is dat Me Online eind 2012 beschikbaar is voor alle werkmaatschappijen in Nederland.

Arbeidsmarktcommunicatie

Koninklijke BAM Groep heeft ondanks aanhoudende minder gunstige (arbeids)marktomstandigheden ook in 2011 systematisch aandacht geschonken aan arbeids-

marktcommunicatie, onder meer door regelmatig onderwijsinstellingen te bezoeken, deel te nemen aan bedrijvenbeurzen en gastcolleges en bedrijfsexcursies te verzorgen.

In november 2011 is voor de derde keer een succesvolle BAM Inhousedag georganiseerd voor circa 250 geselecteerde studenten in voor BAM relevante opleidingen. Elk jaar kan een aantal jonge ondernemende afgestudeerden op wetenschappelijk-onderwijsniveau na een strenge selectieprocedure deelnemen aan het trainee-programma van de Groep. Hierin worden zij in staat gesteld kennis te maken met diverse werkmaatschappijen. In 2011 zijn opnieuw veelbelovende ondernemende professionals als trainees op deze wijze geselecteerd en ingestroomd.

Performancemanagement en talentmanagement

De betrokkenheid van medewerkers bij Koninklijke BAM Groep wordt vergroot door performancemanagement, waarbij consequenties van geformuleerde bedrijfsdoelstellingen naar de individuele functie worden vertaald. Binnen performancemanagement is tevens sprake van ontwikkelingstrajecten voor een succesvollere functievervulling. Een derde pijler van performancemanagement is het helpen van medewerkers om hun loopbaanwensen te realiseren. Hierbij vervult een verdere ontwikkeling van benodigde professionele kwaliteiten en competenties een belangrijke rol.

In Nederland heeft BAM in dit kader in 2008 de Loopbaannavigator geïntroduceerd. Dit instrument is door BAM in samenwerking met derden ontwikkeld, voor advisering aan medewerkers in het kader van hun loopbaankeuzes, alsmede aandachtspunten voor hun verdere ontwikkeling. In 2011 is het instrument Groepsbreed in Nederland ingezet voor loopbaanadvisering in nauwe samenwerking tussen de personeelsafdelingen van de werkmaatschappijen en BAM Business School.

In 2011 zijn door BAM Business School nieuwe opleidingen geïntroduceerd over veiligheid en maatschappelijk verantwoord ondernemen. Tevens zijn nieuwe programma's gestart in het kader van permanente educatie voor financials en lean construction management. Elk kwartaal organiseert BAM Business School een 'lean community'-dag.

Ook in 2011 is ten volle gebruik gemaakt van de BAM Vakschool, die is gevestigd op de locatie Lelystad. De

BAM Vakschool heeft meer dan 130 groepen ontvangen voor praktijkgerichte opleidingen en trainingen, themadagen en workshops. Hieraan hebben ongeveer 3.250 medewerkers deelgenomen.

Specifiek voor vrouwelijke medewerkers vanaf functie-groep 10 met potentie door te groeien naar hogere functies kent de Groep het BAM Female Empowerment Programme. Deelname vindt plaats op basis van selectie door directievoorzitters van de werkmaatschappijen.

Medewerkerstevredenheidsonderzoeken

In 2011 is vervolg gegeven aan onderzoek naar de tevredenheid van medewerkers. Diverse werkmaatschappijen hebben onderzocht hoe medewerkers denken over hun verantwoordelijkheden, hun ontwikkelingsmogelijkheden, hun mate van betrokkenheid bij ondernemingsdoelstellingen en de mate van bevlogenheid om deze doelstellingen te realiseren. Opzet is dat op middellange termijn alle werkmaatschappijen in Nederland eens in de twee tot drie jaar een dergelijk onderzoek doen ter verbetering van het werkklimaat om van elkaar te kunnen leren. In 2012 zal een eerste evaluatie plaatsvinden.

Medezeggenschap

Europese ondernemingsraad

In de Europese ondernemingsraad (EOR) zijn onder meer het jaarrapport 2010, de halfjaarcijfers 2011, alsmede de strategische agenda van BAM behandeld.

Daarnaast heeft de Europese Ondernemingsraad zich onder meer verdiept in het duurzaamheidsbeleid van de Groep.

Het dagelijks bestuur van de EOR wordt gevormd door E. Dedden (Nederland, voorzitter), F. Dausener (Duitsland, plaatsvervangend voorzitter) en E. Borrezee (België, lid dagelijks bestuur). Mevrouw E. Bout-Hieselaar ondersteunt de EOR als ambtelijk secretaris.

Centrale ondernemingsraad

In Nederland heeft de centrale ondernemingsraad (COR) veel aandacht besteed aan onder meer de gewenste harmonisatie van arbeidsvoorwaarden om de doorstroming van medewerkers tussen groepsmaatschappijen te bevorderen en door middel van twee workshops aan het nieuwe werken. Ook heeft de COR zich gebogen over het onderwerp synergie en samenwerking tussen werkmaatschappijen. De COR constateert goede vooruitgang, maar ziet mogelijkheden voor verdere verbetering. Naar aanleiding van een eerdere adviesaanvraag over camerabewaking bij BAM-kantoren heeft de COR vastgesteld dat hierbij grote zorgvuldigheid aan de dag wordt gelegd om de privacy van medewerkers en omwonenden te waarborgen.

De COR heeft ingestemd met een eenjarige verlenging van de BAM-pensioenregeling en -uitvoeringsovereenkomst, alsmede met het protocol sociale media (waarin afspraken zijn vastgelegd over het (zakelijk) gebruik van media als Facebook, Hyves, LinkedIn en Twitter), met een voorstel inzake BAM HR Services en met de herfinanciering. Tevens heeft de COR een instemmingsaanvraag ontvangen voor een regeling voor het opnemen van vakantie- en roostervrije dagen. Omdat bij BAM rekening moet worden gehouden met diverse CAO's, is de regeling uiterst complex. De COR zal de regeling in 2012 met alle ondernemingsraden bespreken.

Medio 2011 heeft de COR het jaarlijkse informele overleg gehad met de raad van commissarissen en de raad van bestuur. Bij deze geslaagde ontmoeting had de COR een aantal stellingen geformuleerd over het economische klimaat en de invloed daarvan op BAM. Dat leidde tot een openhartige en constructieve discussie.

De COR heeft een positief standpunt ingenomen over het langetermijnbeloningsplan voor leden raad van bestuur. De COR heeft aangegeven nader met de remuneratiecommissie van de raad van commissarissen van gedachten te willen wisselen op het moment dat ook aspecten als duurzaamheid en diversiteit meetbaar zijn en kunnen meewegen bij het vaststellen van de hoogte van de beloning.

De COR wordt eind 2011 gevormd door de heren: J. van Akkeren, H.B.C.M. Ansems, H.C. Beeren, P.T.J. van den Broek (vicevoorzitter), E. Dedden (voorzitter), H.J. van der Donk, J. Dijkstra, L.W.D. van Geest, J.L.M. van Gent, K.G. Geyteman, I. Hallema, W.J. Heemskerk, A. Jansen, F. Oudendorp, W.G.H. Peeten, W.L.H. Philippens, H. Snee, H. Vanmulken (secretaris), P.A. van den Wollenberg. Mevrouw E. Bout-Hieselaar ondersteunt de COR als ambtelijk secretaris.

Bouwbarometer

De bouwbarometer is gebaseerd op de landenrapportage van Euroconstruct, gepubliceerd in november 2011. Verwachtingen uit deze rapportage kunnen in de huidige snel veranderende markten inmiddels zijn bijgesteld.

In het verslagjaar zou volgens Euroconstruct in de vijf thuislanden van de Groep (Nederland, België, Verenigd Koninkrijk, Ierland en Duitsland) sprake zijn van groei van het bruto nationaal product tussen de 1,0 (Verenigd Koninkrijk) en de 3,0 procent (Duitsland) met een gemiddelde van 1,8 procent. De gemiddelde groei komt overeen met de in het vorig jaarrapport uitgesproken verwachting; de bandbreedte in 2011 was groter dan verwacht.

Voor 2012 wordt een lagere gemiddelde groei verwacht voor de vijf thuislanden van de Groep. In de verwachting voor 2012 wordt uitgegaan van een gemiddelde groei van 1,3 procent met een bandbreedte van 1,0 procent tot 1,7 procent voor de verschillende landen. Voor de jaren daarna wordt van een stijgende gemiddelde groei uitgegaan.

Nederland

Als gevolg van lage volumes heeft de bouwnijverheid in Nederland het in 2011 zwaar gehad. Toch nam volgens Euroconstruct (november 2011) het bouwvolume toe met 3,7 procent. De Nederlandse economie groeide in 2011 met 1,5 procent. De groei in de bouwnijverheid deed zich in alle sectoren van de bouw voor, maar kwam vooral door een beperkt herstel van de woningbouw en utiliteitsbouw. Deze sectoren waren in de voorgaande jaren sterk gedaald.

De productie van nieuwe woningen steeg volgens Euroconstruct (november 2011) in 2011 met 6 procent (2010: daling van 16 procent). Euroconstruct voorziet voor de komende jaren verdere groei vanaf het huidige lage volume. Inclusief deze verwachte groei, ligt de productie in de komende jaren nog ver onder de capaciteit van de jaren voor de crisis.

De nieuwbouw in de utiliteitsbouwproductie is volgens Euroconstruct in het verslagjaar met 2,7 procent toegenomen, vooral door groei in gezondheidszorg, onderwijs en landbouw. In andere deelmarkten daalde het volume veelal tussen de 15 en 30 procent, vooral door de lage bestedingen van de marktsector. Voor de komende jaren wordt nog geen verbetering van de

bestedingen uit de marktsector verwacht. Volgens Euroconstruct zal het marktvolume van nieuwe utiliteitsbouwprojecten in 2012 met 1,9 procent dalen. Hierbij zijn weer grote verschillen tussen de deelmarkten zichtbaar: een verdere daling in de kantorenmarkt met bijna 20 procent in 2012 en een stijging in de industrie van bijna 7 procent in 2012.

Het productievolume in de Nederlandse inframarkt is in 2011 met circa 2,4 procent gestegen. De investeringen door de rijksoverheid blijven op een relatief hoog niveau. De bestedingen van lokale overheden staan sterk onder druk. Euroconstruct verwacht voor het komend jaar een afname van het volume met bijna 2 procent, gevolgd door groei in 2013 en 2014.

België

In België is in 2011 volgens Euroconstruct de bouwproductie met bijna 4 procent gestegen. Vooral door groei in de inframarkt, maar ook de andere sectoren droegen hieraan bij. Voor de komende jaren wordt een beperktere groei van het bouwvolume in de bouw- en inframarkt verwacht.

De Belgische utiliteitsbouwmarkt is in 2011 toegenomen met ruim 1,0 procent. De groei betreft vooral de renovatiemarkt. Voor 2011 wordt een sterke groei van 2,3 tot 3,4 procent van nieuwbouw in de utiliteitsbouwsector verwacht.

Het volume op de Belgische inframarkt is met meer dan 10 procent gestegen, vooral door hogere bestedingen in de wegenbouw. De vooruitzichten voor 2012 zijn positief. Euroconstruct verwacht een groei in 2012 van ongeveer 8 procent. Na 2012 verwacht Euroconstruct krimp, in het bijzonder door de lagere investeringen in de wegenbouw.

Verenigd Koninkrijk

De Britse bouwproductie is in het verslagjaar met 2 procent afgenomen, voornamelijk door de daling van het volume in de utiliteitsbouwmarkt. De groei van het volume in de inframarkt was onvoldoende om dit te compenseren.

Het bouwvolume op de Britse utiliteitsbouwmarkt nam volgens Euroconstruct in het boekjaar met 6,4 procent af, vooral door afname van de productie in gezondheidszorg, onderwijs en commercieel onroerend goed. De lagere bestedingen van de Britse overheid zullen ook voor de komende jaren gevolgen hebben voor de gezondheidszorg- en de onderwijssector. Mede hierdoor voorspelt

Euroconstruct een krimp van 7,7 procent voor de Britse utiliteitsbouwsector in 2012. Daar staat tegenover dat in het Verenigd Koninkrijk tekenen van herstel van de marktsector zichtbaar zijn. Dit resulteert onder andere in verwachte groei in de kantorenmarkt.

Het volume in de Britse inframarkt is volgens Euroconstruct in het verslagjaar met 6 procent gestegen. In bijna alle deelsectoren was sprake van sterke groei. Enige uitzondering was de wegenbouw met een daling van 8,7 procent. De vooruitzichten voor de komende jaren voor de verschillende deelmarkten zijn zeer uitlopend. Vooral de sterke groei bij spoorbouw houdt de groei van het volume in de totale inframarkt positief. De deelmarkten wegenbouw en telecom zullen naar verwachting in 2012 en 2013 sterk afnemen.

Ierland

De Ierse economie is in het boekjaar volgens Euroconstruct met 1,1 procent gestegen terwijl het bouwvolume is gekrompen met ruim 17 procent. Deze krimp deed zich in alle sectoren voor. Naar verwachting zal in 2012 een verdere afname (ruim 8 procent) van het bouwvolume te zien zijn en zal de bouwmarkt pas in 2014 weer groeien. De bouwproductie is volgens Euroconstruct dan met tweederde gekrompen ten opzichte van de productie van voor de economische crisis.

In de Ierse utiliteitsbouwmarkt is de productie in de afgelopen drie jaar met 75 procent gedaald. Alleen de bestedingen voor nieuwbouw in de gezondheidszorg zijn enigszins op peil gebleven. Alle andere deelsectoren lieten een forse afname zien. Naar verwachting zal 2012 zich nog kenmerken door sterke krimp in alle deelsectoren. Door bezuinigingen van de overheid worden ook lagere bestedingen voor nieuwbouw in de gezondheidszorg verwacht. Pas in 2014, als het volume in vijf jaar tijd met 80 procent is afgenomen, wordt een stabilisatie van het utiliteitsbouwvolume verwacht.

De Ierse inframarkt heeft in 2011 een afname laten zien van bijna 20 procent. Het volume in de inframarkt zal naar verwachting in de komende jaren nog verder dalen. In 2014 zal het volume ongeveer de helft zijn van het volume in 2008.

Duitsland

De Duitse bouwproductie is volgens Euroconstruct in het verslagjaar gestegen met 3,7 procent. De vooruitzichten voor de Duitse bouwnijverheid op de middellange termijn

zijn relatief positief. Euroconstruct verwacht een afnemende groei van 1,8 naar 1,4 procent per jaar in de periode 2012 tot en met 2014.

De Duitse utiliteitsbouwmarkt is in 2011 met 2 procent gegroeid. Vooral de private markt heeft aan deze groei bijgedragen. Ook voor de komende jaren wordt groei verwacht, echter minder dan in 2011 door lagere uitgaven door de overheid in onderwijs en gezondheidszorg. De Duitse inframarkt is in 2011 met ruim 4 procent gegroeid. De toename kan deels worden toegeschreven aan de toename van investeringen in de energie en waterbouw. Voor de komende jaren wordt een beperkte krimp verwacht door bezuinigingen van vooral lokale overheden.

Buiten de thuismarkten heeft BAM nieuwe groeipaden uitgezet via permanente vestigingen in Zwitserland en Luxemburg en versteviging van de marktposities van BAM International in groeimarkten buiten Europa (Zuidoost-Azië, Australië, Afrika en het Midden-Oosten).

Ver- en nieuwbouw Provinciehuis
Fryslân, Leeuwarden.
BAM Utiliteitsbouw (in combinatie),
BAM Techniek.

Bouw en techniek

Kerngegevens sector Bouw en techniek

(x € miljoen)	2011	2010
Opbrengsten	3.389	3.459
Resultaat vóór belastingen	76,2	102,6
Marge vóór belastingen	2,2%	3,0%
Orderportefeuille (ultimo)	4.440	5.013

Koninklijke BAM Groep is in de sector Bouw en techniek actief op de Nederlandse, Belgische, Britse, Ierse en Duitse markt. Werkmaatschappijen realiseren in alle thuislanden utiliteitsbouwwerken en tevens – vooral in Nederland, België en Duitsland – woningbouwopdrachten. Bovendien realiseert BAM International utiliteitsbouwprojecten in met name het Midden-Oosten en Indonesië.



De Nederlandse werkmaatschappijen in de sector Bouw en techniek hebben in 2011 bij hogere opbrengsten een – gegeven de moeizame marktomstandigheden – goed resultaat behaald. De opbrengsten in utiliteitsbouw, woningbouw en installatietechniek namen toe ten opzichte van 2010. Wel is de organisatie in de tweede helft van het jaar op diverse plaatsen aangepast met het oog op de verwachte aanhoudend moeilijke marktomstandigheden.

De samenwerking tussen BAM Techniek en andere BAM-bedrijven resulteert in waardevolle synergie en is van grote betekenis voor de succesvolle totstandkoming van multidisciplinaire, integrale projecten. Dit proces wordt versterkt door de gewijzigde sectorindeling (zoals bekendgemaakt in november 2011), waarbij de sector Installatietechniek vanaf begin 2012 is samengegaan met Bouw in de sector Bouw en techniek.

In 2011 zijn in het Verenigd Koninkrijk, gemeten in Britse ponden, de opbrengsten met bijna 11 procent gedaald ten opzichte van 2010. De behaalde marge was eveneens lager. BAM Construct UK heeft in de tweede helft van 2011 ingrijpende maatregelen getroffen voor aanpassing van de organisatie in verband met het verwachte lagere opbrengstenniveau in de komende jaren.

BAM Deutschland heeft hogere opbrengsten en een hoger resultaat behaald ten opzichte van 2010. Ondanks het selectieve aannemingsbeleid is de orderportefeuille goed gevuld. Hierdoor zijn de vooruitzichten voor komend jaar goed.

In België zijn lagere opbrengsten behaald met een vergelijkbare marge ten opzichte van het voorgaande boekjaar. Echter, de opbrengsten laten kwartaal op kwartaal een stijgende lijn zien. Door de goed gevulde orderportefeuille wordt voor 2012 een verdubbeling van de opbrengsten verwacht.

**Realisatie herontwikkeling kantoor
De Monarch I, Den Haag
(Breeam Excellent).**
BAM Utiliteitsbouw, BAM Techniek.

Herstel brandschade schade telecommunicatietoren Hoogersmilde.
BAM Gebouwservices (BAM Utiliteitsbouw).



> **BAM Utiliteitsbouw** richt zich in Nederland op de commerciële en technische ontwikkeling, de voorbereiding en de realisatie van utiliteitsbouwwerken, maar ook op het onderhoud en beheer daarvan. BAM Utiliteitsbouw wil graag zo vroeg mogelijk in het proces worden betrokken om de klant optimaal te laten profiteren van de aanwezige kennis en ervaring. Om dicht bij opdrachtgevers te staan, werkt BAM Utiliteitsbouw vanuit tien regionale bedrijven en een landelijk opererende bedrijfseenheid Grote Projecten. BAM Utiliteitsbouw telt ongeveer 1.650 medewerkers.

Het eigen advies- en ingenieursbureau, BAM Advies & Engineering, biedt met circa 120 medewerkers belangrijke ondersteuning door bouwkundige, constructieve en projectmanagementexpertise. Dit is van grote toegevoegde waarde voor opdrachtgevers.

De productconcepten van BAM Utiliteitsbouw sluiten aan op het streven van de onderneming naar voor- en achterwaartse integratie in het bouwproces. Zo speelt Vitaal ZorgVast met innovatieve vastgoedoplossingen in op veranderingen in de gezondheidszorgsector en de gewijzigde huisvestingsvraag. Vitaal ZorgVast is verantwoordelijk voor ontwikkeling, realisatie en onderhoud in de gezondheidssector. OfficeUp is een projectontwikkelaar, die zich richt op de vastgoedtransformatie van oude kantoorgebouwen naar andere bestemmingen, functies en gebruikers.

De orderportefeuille omvat onder meer omvangrijke projecten in de kantorensector en op het gebied van winkelcentra, sport en cultuur. Ook de gezondheidssector maakt een belangrijk deel uit van de onder handen zijnde werken. Werken in uitvoering betreffen onder meer de grootschalige renovatie en vernieuwing van het universitair centrum Roeterseiland voor de Universiteit van Amsterdam, Openbaar Vervoer Terminal in Arnhem fase 2 (in combinatie), nieuwbouw theater, bioscoop, bibliotheek en parkeergarage De Nieuwe Kolk te Assen,

de ministeries van Veiligheid en Justitie en van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties te Den Haag (in combinatie), alsmede de herontwikkeling en uitbreiding van kantoor De Monarch te Den Haag.

Tot de nieuwe projecten behoren onder meer het kantoor Sociale Zaken en Werkgelegenheid te Groningen, het radiotherapiegebouw Westfriesgasthuis te Hoorn, de parkeergarage plaza Campus Woudestein te Rotterdam en een laboratorium, kantoor en parkeergarage voor Danone te Utrecht.

Tot de in 2011 door BAM Utiliteitsbouw opgeleverde projecten behoren de renovatie van Het Scheepvaartmuseum te Amsterdam, winkels, woningen, bibliotheek, school en sporthal in Kloosterveste te Assen, woontoren met laagbouwkantoren De Kroon te Den Haag, renovatie, restauratie en nieuwbouw Provinciehuis te Leeuwarden, nieuwbouw Radboud Ziekenhuis fase 3 te Nijmegen en uitbreiding Forensisch Centrum Teylingereind te Sassenheim.

Restauratiespecialist Schakel & Schrale is in Amsterdam gestart met restauratie van het huis Doorn en kasteel Loenersloot. In Maastricht werd de gevelrenovatie van het Gouvernementsgebouw afgerond.

> **BAM Woningbouw** is marktleider in Nederland en werkt vanuit negen vestigingen met regionale expertise. De onderneming telt 1.450 medewerkers en is actief op het gebied van adviseren, ontwikkelen, bouwen, service en onderhoud, en renoveren.

Met het bewezen succesvolle woningbouwconcept W&R maakt BAM Woningbouw het mogelijk om in samenwerking met vaste geselecteerde co-makers, gebaseerd op ketenintegratie en lean bouwen, comfortabele woningen te realiseren tegen een betaalbare en vaste prijs. In Nederland zijn ruim 15.000 W&R-woningen gebouwd. BAM Woningbouw heeft dit concept doorontwikkeld voor renovatieprojecten. Met W&R-renovatie kan de werkm

18 woningen in wijk Elzenhagen,
Amsterdam-Noord.
BAM Woningbouw.



Anafora parkrestaurant, Leidsche Rijn (Utrecht).
Heilijgers.



schappij met minimale overlast voor bewoners in slechts zeven dagen energiezuinige en comfortabele woningen tot stand brengen.

BAM Woningbouw beschikt over een eigen expertisecenter Engineering & Consulting, dat over kennis beschikt op het gebied van onder meer kwaliteitsadvies, lean bouwen en Building Information Modeling.

Enkele van de spraakmakende, door BAM Woningbouw in 2011 gerealiseerde projecten, zijn het duurzame energiezuinige passiefhuis-appartementencomplex Kotmanpark in Enschede (44 appartementen), de eerste duurzame W&R-Groenwoningen in 's-Gravensande, de grootschalige duurzame renovatie van 153 passiefwoningen in Kerkrade op basis van het W&R-renovatieconcept, de grootschalige nieuwbouw van 175 eengezinswoningen in Hoorn en Park Blankenborch in Vianen (470 woningen), een nieuw gebouw voor dak- en thuislozen (voor Kessler Stichting) in Den Haag, de samen met particulieren ontwikkelde woningen in onder meer Valkenswaard (project De Treksteen) en de nieuwbouw voor de Prinsienstichting in Purmerend (realisatie van nieuwe gebouwen voor de cliënten met een verstandelijke beperking en de medewerkers van deze instelling).

> **Bouwbedrijf Pennings** rapporteert met ingang van 2011 binnen BAM Woningbouw. Pennings blijft vanuit de vestiging in Rosmalen actief in de gehele bouwkolom voor utiliteits- en woningbouwprojecten. Ook beschikt Pennings over een renovatieafdeling waar jaarlijks planmatig en groot onderhoud van meer dan duizend woningen in bewoonde staat succesvol wordt uitgevoerd. Pennings realiseerde in het verslagjaar zorgcomplexen in Haaren, Ammerzoden en Gennep, alsmede woningen in Breda, Utrecht, Vught, Werkendam en Zaltbommel. Renovatiewerk in uitvoering betreft een kantoor in 's-Hertogenbosch en winkelcentrum Molenwijk in Amsterdam. Pennings is de ontwikkelaar én bouwer van de grootschalige renovatie en uitbreiding

van Meubelplein Ekkersrijt te Son en Breugel (45.000 m²). Renovaties van woningen vonden plaats op tal van locaties in de provincies Utrecht en Noord-Brabant.

> **Heilijgers**, gevestigd in Amersfoort, heeft Midden-Nederland als belangrijkste werkgebied voor projectontwikkeling, bouw, technisch beheer en onderhoudswerken. De werkmaatschappij telt ongeveer 170 medewerkers. In 2011 ontving Heilijgers voor de zesde achtereenvolgende keer het Keurmerk Klantgericht Bouwen.

In 2011 hebben Heilijgers en de gemeente Lopik overeenstemming bereikt over de ontwikkeling van het project Benschop-Oost met circa honderd woningen in diverse prijsklassen. In bouwteam realiseert Heilijgers een verbingsbrug tussen een woonzorgcentrum en een nieuwe woontoren in Hilversum en een winkelcentrum en woningen Muntplein in Nieuwegein voor AM Real Estate Development. Heilijgers realiseert tevens de herontwikkeling van het Landgoed Beukenrode in Doorn, alsmede 37 appartementen in Amersfoort, het politiebureau in Doorn en 73 woningen en appartementen 't Hof in Zeist. In 2011 is Heilijgers gestart met diverse woningbouwprojecten, alsook met de grootscheepse renovatie van het duurzame zonneproject in Nieuwland (Amersfoort) en de renovatie en herbestemming van Thermion – een voormalige Philipsfabriek – in Lent.

Tot de in het verslagjaar opgeleverde projecten behoren de Brede School in Ouderkerk aan de Amstel, appartementengebouwen in Amersfoort (Zicht op Amersfoort, Centro Vido en Amor Forte 2), de renovatie van kantoorvilla Paasloo en een woonvilla (beide in Amersfoort) en het theehuis Leidsche Rijn (Utrecht).

> **BAM Materieel** levert het generiek bouwmaterieel en biedt de daarbij behorende advisering en dienstverlening voor alle bouwprojecten in Nederland. Het omvangrijke materieelpark en het uitgebreide dienstenpakket worden beheerd en georganiseerd vanuit Lelystad. BAM Materieel telt circa 300 medewerkers.

Renovatie en uitbreiding theater
Koninklijke Opera van Wallonië, Luik.
Galère (in combinatie).

Gerechtsgebouw Hasselt.
Architect: TWINS en architectencombinatie:
J. Mayer H., Lens'ass, a20-architecten.
Interbuild.

Emissievrij basisschool (Passivhaus)
Montgomery Primary School, Exeter.
BAM Construct UK.



Tal van (woning)bouwprojecten komen tot stand door de inzet van tunnelbekisting, waarmee het beton voor de wanden en de daarop liggende vloer in één arbeidsgang worden gestort. In het verslagjaar heeft BAM een nieuwe tunnelbekisting ontwikkeld, die met succes is beproefd op een woningbouwproject in Rijen. De nieuwe bekisting kenmerkt zich door onder meer het lage gewicht, het eenvoudig hydraulisch verbreden en versmallen van de kist en het geavanceerde positioneringssysteem. Een en ander draagt bij aan betere arbeidsomstandigheden op de bouwplaats.

Op het project BAVO Maasvlakte heeft de productgroep Bekistingstechniek een stalen verrijdbare projectbekisting ingezet voor de aanleg van de kademuur.

De groen-oranje torenkranen van BAM Materieel zijn beeldbepalend op menig bouwproject, zoals bij de bouw van de Isala Klinieken in Zwolle, waar zeven torenkranen zijn ingezet. Voor de bouw van het nieuwe NAVO-hoofdkwartier in Brussel heeft BAM Materieel acht torenkranen geleverd.

> **Interbuild** is gevestigd te Wilrijk en realiseert utiliteitsbouwprojecten, zowel voor private als publieke opdrachtgevers. Als bouwpartner is Interbuild voornamelijk actief bij nieuwbouw en renovatie van kantoren en distributie- en winkelcentra in Brussel en Vlaanderen. Ook in de residentiële sector, luxe- en serviceappartementen, heeft Interbuild in 2011 enkele belangrijke opdrachten verworven.

De onderneming telt ruim 250 medewerkers en heeft gemiddeld vijftien bouwprojecten in uitvoering. Het betreft vaak spraakmakende projecten zoals het nieuwe hoofdkwartier van de NAVO (met zustermaatschappijen) en de hoofdzetel van de Europese Raad, Résidence Palace, te Brussel.

Tot de in 2011 door Interbuild opgeleverde projecten behoren het Gerechtsgebouw te Hasselt, de nieuwbouwkantoren en de herinrichting van het magazijn voor

HighCo Shelf Service, de verbouwing van de oude Belgacom-gebouwen naar een ondergrondse garage, commerciële ruimten en kantoren (Impératrice genaamd) en het nieuwbouw kantoorgebouw North Light, te Brussel.

Nieuwe projecten die door Interbuild zijn verworven, betreffen onder meer het Vlaams Administratief Centrum en het Rijksarchief te Gent, de Poort van Beveren en de Poort van Dendermonde (beide gevangenissen) in het Waasland. In Antwerpen behoren de Artesis Hogeschool, de gevelrenovatie van zorgcentrum De Mick (Brasschaat), de renovatie van kantoorgebouwen van verzekeringsmaatschappij Vivium (Desguinlei genaamd) en de nieuwe seniorenflats van Iglo tot de nieuwe projecten. Hooikaai, woonproject Meyboom, kantoorgebouw Pole Star, woonproject Gerlache te Brussel en woonproject zorgcentrum Ter Zee in Wenduine zijn eveneens in het verslagjaar verworven.

Ook > **BAM Wallonie** en > **CEI-De Meyer** zijn actief in respectievelijk de Waalse en de Vlaamse bouw- en vastgoedsector, maar hun activiteiten worden nader toegelicht onder de sector Infra op pagina 85 en 86.

> **BAM Construct UK** is actief in utiliteitsbouw, projectontwikkeling, ontwerp, engineering services en facilitymanagement in het Verenigd Koninkrijk. De onderneming heeft circa 2.400 medewerkers.

De onderneming leverde, ondanks de moeilijke marktomstandigheden, ook in 2011 weer een solide prestatie. Onderwijs blijft voor BAM Construct UK een belangrijke markt. De onderneming heeft meer opdrachten verworven voor de hogescholen, die de overheid in een herziene raamwerkovereenkomst heeft aanbesteed, dan enig andere bouwer. Een andere belangrijke sector is de gezondheidszorg. Dochteronderneming BAM Construction voltooide in 2011 twee grote ziekenhuizen in Wales en volbracht de



eerste fase, ter waarde van £ 100 miljoen, van de ingrijpende verbouwing van het Great Ormond Street Hospital in Londen.

BAM Construction voltooide daarnaast een aantal andere prestigieuze projecten, waaronder de renovatie van de Schotse National Portrait Gallery in Edinburgh, de restauratie van de Varieties Hall in Leeds en de bouw van het winkel- en uitgaanscentrum Bluewater in Kent. Vrijwel voltooid zijn het nationaal centrum voor Network Rail in Milton Keynes en het nieuwe gebouw van het Laboratory of Molecular Biology in Cambridge. In uitvoering is een nationaal hoofdkantoor voor de Co-operative Group in Manchester, dat na voltooiing naar verwachting het meest duurzame gebouw in het Verenigd Koninkrijk zal zijn voor commercieel gebruik.

Ondanks de moeilijke marktomstandigheden heeft BAM Construction in 2011 meer dan veertig contracten verworven, waaronder opdrachten voor omvangrijke projecten als het nationale bedrijfscentrum voor Scottish Water (Dunfermline), K College in Ashford, Kent, een Joods gemeenschapscentrum in Hampstead, Londen, en het campusgebouw Hadyn Ellis voor de universiteit van Cardiff.

De activiteiten van dochteronderneming > **BAM Properties** worden toegelicht in de paragraaf over de vastgoedsector op pagina 96.

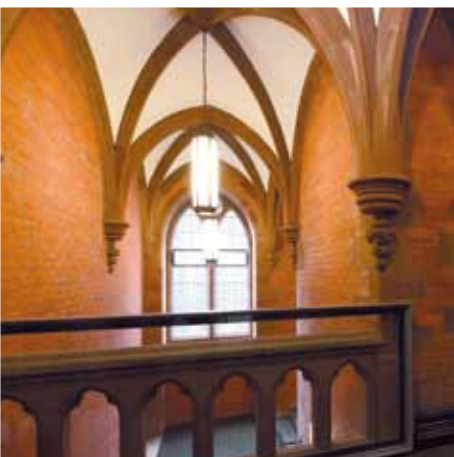
BAM Facilities Management, de dochteronderneming van BAM Construct UK die zich toelegt op dienstverlening voor de exploitatie van projecten, levert diensten aan meer dan dertig scholen. De onderneming scoort hoog op klanttevredenheid bij zowel leerlingen als docenten. In 2011 is de onderneming begonnen met uitbreiding naar de particuliere sector, met klanten als vakorganisatie Unison. Tevens beheert het bedrijf zakelijke gebouwen in de portfolio van BAM Properties, en biedt het toegevoegde waarde bij de ingebruikstelling van voltooide projecten, door de deskundigheid op het gebied van energiemangement. Het bedrijf heeft ondersteuning geboden bij de ingebruikname van scholen in Camden (Londen) en in Somerset.

Voor BAM Design was 2011 een succesvol jaar, waarbij omzet en resultaat de verwachtingen overtroffen. De onderneming loopt voorop bij de toepassing van Building Information Modeling en levensloopduurzaam ontwerpen (waarbij duurzame materialen worden toegepast, die het mogelijk maken het gebouw aan het einde van de levensloop op een duurzame manier af te breken).

BAM Construct UK blijft bij tal van projecten samenwerken met de civiele zusteronderneming BAM Nuttall. Dit levert tastbare resultaten op. Zo verwierf BAM Construction in 2011 een derde project voor Network Rail (een vaste opdrachtgever van BAM Nuttall): de bouw van een nieuw verkeersleidingscentrum en trainingsfaciliteiten in York.

De onderneming kent ambitieuze doelen ten aanzien van klantgerichtheid, innovatiekracht en duurzaamheid. Begin 2011 heeft BAM Construct UK een onafhankelijk adviesbureau opdracht gegeven voor een klanttevreden-





heidsonderzoek. De resultaten waren uiterst positief, waarbij 99 procent van de respondenten aangaf opnieuw met BAM te willen samenwerken en de onderneming bij anderen aan te bevelen. Opdrachtgevers gaven echter ook aan dat de onderneming beter zou kunnen presteren op innovatie en nazorg.

BAM Construct UK kijkt, als onderdeel van een ethisch en maatschappelijk verantwoorde bedrijfsvoering, steeds meer naar duurzaamheid. De onderneming heeft in 2011 verdere vooruitgang geboekt bij het terugbrengen van de CO₂-uitstoot, het verminderen van de hoeveelheid geproduceerd en gestort bouwafval, en een efficiënter energiegebruik in kantoren en op bouwlocaties. Deze prestatieverbetering is erkend met de toekenning van de score 'goud' in de Business in the Community Corporate Responsibility Index 2011. BAM Construct UK heeft daarnaast een reeks ambitieuze doelstellingen vastgelegd die het voor 2015 wil bereiken, waaronder een vermindering van de CO₂-uitstoot met 25 procent ten opzichte van het uitgangspunt in 2008.

De activiteiten van **> BAM Contractors** – met dochterondernemingen BAM Building en BAM Property actief in de Ierse bouw- en vastgoedsector – worden nader toegelicht onder de sector Infra op pagina 87.

Voor **> BAM Deutschland** was 2011 weer een succesvol jaar. Met bedrijfsopbrengsten van circa € 525 miljoen behoort BAM Deutschland tot de leidende ondernemingen op de Duitse utiliteitsbouwmarkt. De werkmatschappij telt circa 700 medewerkers, verspreid over vestigingen in Stuttgart, Berlijn, Düsseldorf, Dresden, Frankfurt am Main en München.

BAM Deutschland opereert als totaalaanbieder voor utiliteitsbouwwerken door geheel Duitsland. Met de twee dochterondernemingen HBM Stadien- und Sportstättenbau en BAM Immobilien-Dienstleistungen kunnen opdrachtgevers in elke fase van het bouwproces terzijde worden gestaan. De ervaring en deskundigheid op het gebied van stadionprojecten maken HBM

Stadien- und Sportstättenbau ook internationaal een veelgevraagde partner.

BAM Deutschland is betrokken bij de totstandkoming van diverse pps-projecten, zoals het Bondsministerie van Onderwijs en Onderzoek in Berlijn en een ziekenhuisproject voor het district Main-Taunus met twee kliniekgebouwen in Bad Homburg en Usingen. De beschikbare kennis loopt van wooncomplexen (bijvoorbeeld IsarBelle in München) tot scholen (zoals het Gymnasium Corvinianum Northeim), van expositieruimtes (Messe Düsseldorf) en winkelcentra (onder meer Boulevard Berlin), en van kantoorgebouwen (bijvoorbeeld BGM 24 Berlin) tot gevangenissen (zoals JVA Brandenburg), langs het volledige spectrum van grote bouwprojecten.

Na balansdatum heeft BAM Immobilien-Dienstleistungen GmbH, de dochteronderneming van BAM Deutschland die is gespecialiseerd in facility management, 75 procent verworven van het aandelenkapitaal in MR Facility Services GmbH, gevestigd in Hallbergmoos, nabij München. BAM Deutschland versterkt de capaciteit voor facility-managementdiensten om te kunnen blijven inspelen op de toegenomen vraag naar deze dienstverlening, ook in relatie tot de eigen en groeiende portfolio van pps-projecten

> BAM Techniek is een landelijk opererende multidisciplinaire technisch installateur met ruim 1.500 medewerkers, die vanuit veertien locaties technische installaties voor zowel utiliteitsbouw, industrie als woningbouw ontwikkelt, ontwerpt, realiseert, beheert en exploiteert. In het verslagjaar is Digacom, de dochteronderneming van BAM Techniek bv, verder geïntegreerd tot BAM Techniek - ICT. De organisatie is gespecialiseerd in toepassing van de nieuwste technologieën op het gebied van (tele)communicatie en internet.

In Hengelo realiseerde BAM Techniek een uiterst duurzaam kantoorpand voor Tebodin en Lucassen Constructies in nauwe samenwerking met BAM

Vier schoolgebouwen voor Alfons-Kern-school, Pforzheim.
BAM Deutschland.



Woontoren IsarBelle, München.
BAM Deutschland.



Kantoortoren Tempo Scan, Jakarta.
BAM Decorient Indonesia.



Utiliteitsbouw en de architect. De complete elektrotechnische en werktuigbouwkundige installaties zijn uitgevoerd met duurzame componenten. Door het integrale ontwerp van bouw, elektrotechniek en werktuigbouwkunde, is tegen een zeer concurrerend budget een kantoorpand met energielabel A+ gerealiseerd.

In 2011 realiseerde BAM Techniek onder meer installaties bij de nieuwbouw en renovatie van het Provinciehuis Fryslân te Leeuwarden, de nieuwbouw van Medimall te Rotterdam en de nieuwbouw van het centraal kantoor Hoogheemraadschap Hollands Noorderkwartier te Heerhugowaard. Andere opdrachten betroffen de nieuwbouw van een laboratorium voor infectieziekten te Groningen en de installatie van elektrotechnische en werktuigbouwkundige installaties inclusief warmte-opslag bij de Universiteit van Leiden. Voor Unilever werden, in samenwerking met BAM Gebouwservices, gecombineerde kantoorruimten en laboratoria gerealiseerd. Samen met BAM Utiliteitsbouw werd in 2011 het eerste BREEAM Excellent-certificaat in Nederland verworven voor de ontwerpfase voor de herontwikkeling van het kantoor De Monarch te Den Haag. Eveneens in nauwe samenwerking met BAM Utiliteitsbouw werden in het verslagjaar voor Synthon te Nijmegen een laboratorium en magazijn gerealiseerd. Dit project werd met de fasttrack-methode van lean in zeer korte tijd uitgevoerd.

In de industriële markt zijn vele middenspanningprojecten gerealiseerd bij onder meer Cabot te Rotterdam en Hekema te Amstelveen.

Op het gebied van Technisch Beheer is in 2011 een contract afgesloten voor het onderhoud van alle bouwkundige, elektrotechnische en werktuigbouwkundige gebouwgebonden onderdelen bij FrieslandCampina. Ook zijn bij Ricoh Europe te Bergen op Zoom en bij vastgoedonderneming Cushman & Wakefield onderhouds- en beheercontracten afgesloten voor gebouwgebonden installaties.

Tevens zijn industriële onderhoudscontracten afgesloten met Heineken, Cabot, Vopak en Linde Gas. Met FloraHolland te Aalsmeer is door BAM Gebouwbeheer een meerjarig onderhoudscontract afgesloten.

Het bedrijfsonderdeel Energy Systems manifesteerde zich in 2011 nadrukkelijk op het gebied van energiemangement. Aan opdrachtgevers als DTZ Zadelhoff en de Amsterdam ArenA is inzicht verschaft in de opbouw van energiekosten en advies uitgebracht om het energieverbruik succesvol te beheren en te reduceren. BAM Techniek – ICT leverde in 2011 het eerste deel van een nieuw IP-netwerk langs de snelweg A12 op voor de aansturing en controle van de verkeerstechnische installaties. Het betrof de eerste oplevering van een uitgebreide netwerkinfrastructuur langs het traject dat door BAM (Poort van Bunnik) wordt verbreed.

Interflow, onderdeel van BAM Techniek, heeft in het verslagjaar bij het AMC in Amsterdam een cleanroom gebouwd en geïnstalleerd voor het uitvoeren van ivf-werkzaamheden. De geleverde cleanroom wordt beschouwd als de nieuwe standaard voor ivf-laboratoria. Interflow sloot daarnaast langlopende contracten af voor valideren en meten bij onder meer het Franciscus Ziekenhuis te Roosendaal, Merck Sharp & Dohme te Oss en de Reinier de Graaf Groep te Delft.

BAM Gebouwbeheer heeft in 2011 het concept LivingFacility geïntroduceerd. Dit concept, dat aan het bestaande dienstenpakket is toegevoegd, bestaat uit het integraal managen van technische en facilitaire processen.



Grondsanering, bouwrijp maken, infrastructurele inrichting, herbestemming Olympic Park, Londen. BAM Nuttall.
 Inzet: Wegverbreding en -verbetering A28 Zwolle-Meppel. BAM Civiel, BAM Infratechniek, BAM Wegen en BAM Infraconsult.



Kerngegevens sector Infra

(x € miljoen)	2011	2010
Opbrengsten	3.834	3.659
Resultaat vóór belastingen	91,9	102,6
Marge vóór belastingen	2,4%	2,8%
Orderportefeuille (ultimo)	5.087	5.517

Koninklijke BAM Groep opereert in de sector Infra op de Nederlandse, Belgische, Britse, Ierse en Duitse markt.

BAM International voert wereldwijd gespecialiseerde bouw- en infrawerken uit. In het verslagjaar heeft de Groep

BAM Infraprojectmanagement opgericht om de integrale coördinatie van omvangrijke multidisciplinaire infrastructurele projecten te waarborgen.



Hoewel de Nederlandse infrabedrijven in 2011 per saldo hogere opbrengsten hebben behaald, waren de resultaten lager onder invloed van de marktomstandigheden. Ondanks dat het volume op de inframarkt redelijk is, blijft prijsdruk bestaan door felle concurrentie. In verband hiermee hanteert BAM een selectief aannemingsbeleid, dat heeft geleid tot een afgenomen orderportefeuille.

In het Verenigd Koninkrijk zijn in 2011 de opbrengsten sterk gestegen als gevolg van het opstarten van een aantal in 2010 toegekende projecten. Door de concurrentie staan marges onder druk. Dat wordt weerspiegeld in het lagere resultaat in 2011. Dankzij de succesvolle verwerving van enkele grote infrastructurele projecten in Londen is de omvang van de orderportefeuille van BAM Nuttall gelijk gebleven ten opzichte van de stand ultimo 2010.

Ook de opbrengsten van de Belgische infrabedrijven zijn in 2011 sterk gestegen ten opzichte van voorgaand jaar. De resultaten zijn in 2011 eveneens gestegen. De orderportefeuille van de Belgische infrabedrijven is vooralsnog goed gevuld.

In Ierland zijn de opbrengsten van BAM Contractors opnieuw afgenomen ten opzichte van het voorgaande jaar. Ondanks deze daling van de opbrengsten heeft BAM Contractors door strikte kostenbeheersingsmaatregelen ook in 2011 een positief resultaat behaald.

Het Duitse infrabedrijf heeft in 2011 lagere opbrengsten behaald in vergelijking met voorgaand jaar. Het resultaat was licht positief en de orderportefeuille is gedaald ten gevolge van een stringent selectief aannemingsbeleid. Desondanks staat Wayss & Freytag Ingenieurbau goed gesteld voor het komende jaar.

BAM International heeft, conform verwachting, bij hogere opbrengsten een met voorgaand jaar vergelijkbaar resultaat behaald. De orderportefeuille is verder toegenomen en zorgt voor groei in wereldwijde nichemarkten gedurende de komende jaren. Vooral de samenwerking met Clough in Australië biedt goede mogelijkheden.



> **BAM Civiel** richt zich op specialistische betonbouwprojecten op het gebied van infra, parkeren, water, industrie en energie. De activiteiten variëren van conceptontwikkeling, ontwerp en bouw tot en met beheer en onderhoud.

Het hoofdkantoor van BAM Civiel is gevestigd in Gouda. BAM Civiel beschikt over vier regionale vestigingen en drie specialistische onderdelen: BAM Speciale Technieken, BAM Civiel Prefab Beton en BAM Civiel Bekistingfabriek. BAM Civiel telt circa 750 medewerkers.

BAM Civiel heeft in 2011 een ontwikkelingstraject in gang gezet om de toegevoegde waarde van de organisatie voor de opdrachtgevers te vergroten en de kosten te verlagen. De lean-methodiek is hiervoor een belangrijke basis. In 2012 wordt dit traject voortgezet. Ook is de samenwerking tussen BAM Civiel en de andere BAM Infra-bedrijven geïntensiveerd om de verwerving en uitvoering van integrale, multidisciplinaire projecten te verbeteren.

Tot de in het verslagjaar opgeleverde infrawerken behoren de oplevering van de Hartelfietsbrug in het Rotterdamse Botlekgebied, de tramremise voor RET in de Rotterdamse wijk Beverwaard en de renovatie van de IJtunnel in Amsterdam. In uitvoering zijn onder meer de A4 Burgerveen-Leiden-Zuid, de Stadsbrug Nijmegen, OV SAAL (spooruitbreiding Schiphol, Amsterdam, Almere, Lelystad), de verbreding A12 Utrecht Lunetten-Veenendaal, de Greenportlane (N295) bij Venlo, de Hovenring Eindhoven, de Poortvrije Passages Amsterdam CS en de vernieuwing van de Vollenhoverbrug, die de provincie Overijssel verbindt met de provincie Flevoland. De bouw van station Groningen Europapark is officieel van start gegaan.

De ondergrondse civiele werken voor Het Nieuwe Rijksmuseum in Amsterdam (perceel 1) zijn afgerond. Dit project verwierf in 2011 de Schreudersprij voor het innovatief en verantwoord benutten van ondergrondse ruimte. De verdieping van de kelder voor Ardagh Glass in

Dongen is opgeleverd. In uitvoering zijn onder meer parkeergarages in Apeldoorn, Nijmegen en Rotterdam.

BAM Civiel introduceerde in 2011 het concept BAM GO-Park, een integrale aanpak voor de realisatie van parkeergarages. Dit omvat het hele traject van het initiëren en het ontwerp van een parkeergarage tot en met de kostenberekening, bouw en exploitatie.

Op het gebied van waterbouwkundige werken zijn de uitvoering van de kademuren op Maasvlakte 2 en in de Wilhelminahaven in de Eemshaven in een vergevorderd stadium. De aanleg van de Sluiskiltunnel onder het kanaal Gent - Terneuzen is van start gegaan.

In de marktsegmenten industrie en energie is onder meer het beton- en staalwerk voor een Combined Cycle Gas Turbine (CCGT) voor Essent in Moerdijk opgeleverd. In oktober is de ReEnergy afvalenergiecentrale van SITA in Roosendaal officieel geopend. Daarnaast zijn de convertorstations van BritNed – de elektriciteitsverbinding tussen Nederland en Engeland – door BAM Civiel en BAM Nuttall opgeleverd. Ook is het koelwaterstation van de elektriciteitscentrale EnecoGEN dit jaar in gebruik genomen.

BAM Civiel is sinds 2010 gecertificeerd op het hoogste niveau van de CO₂-prestatieladder van ProRail, nu ook voor versie 2.0. Bovendien verwierf BAM Civiel in 2011 het certificaat voor ISO 14001 voor Milieumanagement.

> **BAM Infratechniek** is actief in de markten voor ontwerp, aanleg en onderhoud van kabel- en leidingnetten voor telecommunicatie, data, rail, gas, elektra, (afval)water en warmte. Ook verkeerssystemen, tunneltechnische installaties en industriële leiding- en opslagsystemen behoren tot de kerncompetenties van de onderneming. Tot de belangrijkste nichemarkten rekent BAM Infratechniek de specialismen elektrisch vervoer, warmte-koudeopslagsystemen, leidingrenovatietechnieken, digitale leidingregistratie en

Ondergrondse hoogspanningsverbinding voor
Randstad 380 kV-project TenneT, Delft-Pijnacker.
BAM Infratechniek.



WION-services (Wet Informatie-uitwisseling ondergrondse netten).

BAM Infratechniek is georganiseerd rondom drie regionaal opererende bedrijven die meer procesgericht zijn (Midden-West, Noordoost en Zuid), alsmede vier landelijk opererende, overwegend projectgerichte bedrijven (BAM Infratechniek Mobiliteit, BAM Leidingen & Industrie en Ravesteyn Consultants. Verder behoren BAM Nelis De Ruiters, Headline en Geodan Van den Berg (50 procent) tot de werkmaatschappij.

BAM Infratechniek biedt een compleet dienstenpakket aan, van ontwerp tot en met beheer en onderhoud. Betrouwbaarheid, vakmanschap, engineeringscapaciteit en een omvangrijke, goed opgeleide uitvoeringsorganisatie vormen daarbij succesfactoren.

BAM Infratechniek rekent vrijwel alle netbeheerders op de gebieden telecom, gas, elektra, water en warmte tot haar opdrachtgevers. Voor deze opdrachtgevers worden jaarlijks vele duizenden kleinere en grotere opdrachten gerealiseerd. Daarnaast is de onderneming actief voor onder andere Gasunie, ProRail, Rijkswaterstaat, Shell, Tennet en Vopak.

Het omvangrijke project Randstad 380 kV (deels ondergrondse uitbreiding van het hoogspanningsnet) verloopt uiterst voorspoedig.

Gedurende het verslagjaar zijn diverse aansprekende projecten verworven, waaronder een aantal opdrachten op het gebied van Fiber-to-the-Home voor Reggefiber, Rabo CIF en KPN, de renovatie van de IJtunnel en diverse werken op het gebied van mobiliteit voor Rijkswaterstaat en lokale overheden.

Onder het beeldmerk BAM Infra is BAM Infratechniek met zustermaatschappijen actief op onder meer het pps-project verbreding A12 Utrecht Lunetten-Veenendaal.

Functionaliteitsuitbreiding spoor, Lage Zwaluwe.
BAM Rail.



Gedurende 2011 zijn diverse projecten verworven op het gebied van elektrisch vervoer. Ontwerp en aanleg van de daarvoor benodigde infrastructuur is een van de speerpunten van de onderneming.

De eerste fase van de Vopak Terminal Westpoort is in 2011 conform schema opgeleverd.

BAM Infratechniek beschikt over het CO₂-certificaat niveau 5 volgens de prestatieladder van ProRail.

> **BAM Rail** biedt – nationaal en internationaal – rond en op het spoor een compleet dienstenpakket aan, van engineering tot volledige bouw en onderhoud van railverbindingen. Multidisciplinair spoorwerk wordt gerealiseerd in samenwerking met de (lokale) infra-bedrijven van Koninklijke BAM Groep.

De grootste opdrachtgever is ProRail, als beheerder van het Nederlandse hoofdspoorwegennet. Daarnaast werkt BAM Rail ook voor regionale en lokale openbaarvervoer-bedrijven (tram- en metrolijnen) en landelijke en lokale netwerkbeheerders in het Verenigd Koninkrijk, Ierland en België.

Het hoofdkantoor staat in Breda, van waaruit alle nieuwbouw- en vernieuwingsprojecten worden uitgevoerd. BAM Rail heeft vestigingen in Dordrecht (Materieelbedrijf), Eindhoven en Rotterdam. Daarnaast wordt de Belgische markt vanuit Carmans Spoorwerken nabij Hasselt bediend en de Ierse markt vanuit BAM Rail Ltd nabij Dublin.

BAM Rail heeft in 2011 diverse grote en kleinere projecten afgerond, zoals Sporen in Arnhem (SIA), een project waarbij vier BAM-werkmaatschappijen betrokken waren, OV SAAL (spooruitbreiding Schiphol, Amsterdam, Almere, Lelystad) en in september werd gestart met de eerste fase van het project Maasvlakte 2. Ook met de toekenning van het project station Groningen Europapark werd getoond dat samenwerking

Fietsstraat Boulevard Vlissingen.
BAM Wegen.



Wegverbreding A12 Utrecht Lunetten-Veenendaal.
BAM Wegen, alsmede BAM PPP, BAM Civiel,
BAM Infratechniek, BAM Infraconsult.



tussen de diverse BAM-werkmaatschappijen bij integrale, multidisciplinaire werken vruchten afwerpt.

Onderhoudswerkzaamheden aan het Nederlandse spoorwegennet worden door ProRail aanbesteed in zogenaemde contractgebieden.

BAM Rail heeft veel onderhoudswerkzaamheden uitgevoerd in onder meer de contractgebieden. BAM Rail heeft opdracht verworven voor het uitvoeren van vijfjarig spooronderhoud in het contractgebied Betuwe. Ook het tienjarig onderhoud van de Maeslant-, Hartel- en IJssel-waterkeringen is door Rijkswaterstaat aan BAM Rail, in samenwerking met drie zusterbedrijven, toegekend.

BAM Rail heeft samen met zusterbedrijf Betonac, specialist op het gebied van wegen en infrastructuur in België, het spoorbouwbedrijf Carmans Spoorwerken overgenomen. In Schotland is een aanvullend contract getekend om de tramverbinding in Edinburgh af te bouwen.

BAM Rail stelt bij de ontwikkeling van bedrijf en medewerkers de implementatie centraal van de lean-filosofie, als doelstelling om veiligheid te bevorderen, cultuur te veranderen en betrokkenheid te verhogen door het verbeteren van zowel de interne als de externe processen in de gehele keten.

De kernactiviteiten van **> BAM Wegen** zijn ontwerp, aanleg, beheer en onderhoud van verkeersinfrastructuur, grond-, riool- en milieuwerkzaamheden, geluidsreductie en gebiedsontwikkeling. BAM Wegen heeft ongeveer 1.650 medewerkers, die in Nederland jaarlijks circa 2.500 projecten realiseren. De werkmaatschappij telt zeven regiokantoren en elf gespecialiseerde dochterondernemingen, die onder meer actief zijn op het terrein van geluidsschermen, milieu- en betontechnieken, groenvoorzieningen, sportvelden, machinaal straten, (tijdelijke) verkeersmaatregelen en geleiderail.

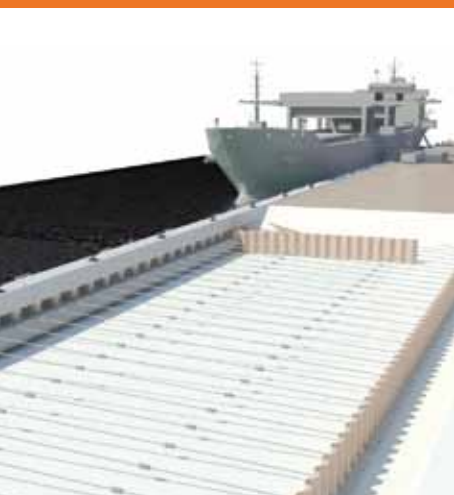
BAM Wegen en zijn zusterbedrijven hebben in het verslagjaar het spoedproject wegverbreding A28 Zwolle-Meppel succesvol voltooid. Het DBFM-project Poort van Bunnik, dat wordt uitgevoerd door diverse BAM-bedrijven, omvat de verbreding van de A12 tussen het knooppunt Utrecht-Lunetten en Veenendaal, de bouw en aanpassing van viaducten en verkeerstechnische installaties en het onderhoud gedurende twintig jaar. Op de A12 worden aanzienlijke hoeveelheden Laag Energie AsphaltBeton (LEAB) aangebracht die een energie- en CO₂-besparing opleveren van circa 25 procent.

In Rotterdam heeft Mostert De Winter opdracht verworven voor het aanleggen van een dakpark ter grootte van acht voetbalvelden dat onder meer wordt voorzien van waterpartijen, betonnen trappen, tuinen en speeltoestellen. In Limburg, ter hoogte van Venlo, legt BAM Wegen de Greenportlane (N295) aan, die de verbinding maakt met de A67 en de A73 en de verdere ontwikkeling mogelijk maakt van het werklandschap Klavertje 4. Daarmee vormt de weg de ader voor de uitbreiding van economische activiteiten in die regio en dient als dé ontsluitingsroute voor Floriade 2012.

Op de boulevard in Vlissingen zijn door BAM Wegen 'fietsstraten' in geel en zwart asfalt aangebracht die een volwaardig onderdeel vormen van het fietsnetwerk langs de Walcherse kust. In het zwarte asfalt heeft StreetPrint decoratieve golven geprint. In het najaar van 2011 is BAM Wegen gestart met het verondiepen van de Meeslouwerplas, een recreatieplas bij Voorschoten. Vanwege veiligheidsrisico's wordt het diepste punt van veertig meter teruggebracht naar twintig meter. In het verslagjaar is het hoogste geluidsscherm van Nederland (dertien meter hoog) opgeleverd. Het bijna twee kilometer lange scherm is gebouwd door de BAM-combinatie Geluidsscherm Portland en bevindt zich langs de A15 ter hoogte van Barendrecht.

Ontwerp voor kademuur en afmeersteiger in haven van Monrovia, Liberia.

BAM Infraconsult, uitvoering: BAM International.



Verbreding spoorbedding en aanleg spoorviaduct voor Gewestelijk ExpresNet, Genval.

BAM Wallonie, Betonac.



> **BAM Infraconsult** is het advies- en ingenieursbureau voor de sector Infra van Koninklijke BAM Groep. BAM Infraconsult telt circa 250 medewerkers en is gevestigd in Gouda (hoofdkantoor), Apeldoorn, Breda, Den Haag, Utrecht en Singapore.

BAM Infraconsult vertaalt functies en eisen in ontwerpen en inspecteert en adviseert. BAM Infraconsult geeft leiding aan ontwerp en berekeningen op het gebied van stedelijke infrastructuur, grootschalige infrastructuur en havens en kusten. De werkzaamheden betreffen de ontwerp-, bouw- en beheerfase van projecten.

In 2011 heeft BAM Infraconsult nationaal en internationaal winnende ontwerpen gemaakt voor grote projecten van Koninklijke BAM Groep. Nieuwe technologieën met betrekking tot integratie van virtueel bouwen, planning en kasstromen leiden tot verdere professionalisering van het bouwproces, waardoor voor de opdrachtgevers van BAM minder hinder en een kortere bouwtijd kan worden gerealiseerd.

De mogelijkheden van digitale communicatie zijn ten volste benut door het gezamenlijk werken vanuit verschillende internationale locaties. Door introductie van het thema 'safety by design' wordt veiligheid vanuit het ontwerp verhoogd.

> **BAM Wallonie** verenigt de werkmaatschappijen die actief zijn in het Franstalige deel van België (Wallonië en Brussel): Galère, Balteau en Balteau ie. Met een omzet van circa € 310 miljoen en 1.400 medewerkers neemt BAM Wallonie een leidende positie in op deze markten. De onderneming is betrokken bij alle belangrijke Waalse bouwprojecten, waarbij de bedrijfsonderdelen hun eigen specialisme inbrengen. Galère realiseert zowel gebouwen als infrastructuur. Balteau legt zich toe op het ontwerpen en realiseren van elektromechanische installaties voor het zuiveren, behandelen en pompen van water. Balteau ie is specialist voor verwarmings- en elektriciteitswerken.

Galère was in het verslagjaar betrokken bij de totstandkoming van verschillende projecten zoals de bouw van een nieuwe sluis op de Maas in Ivoz-Ramet, drie bouwlocaties voor het Gewestelijk ExpresNet in Limal-Limelette, Genval en Rixensart, het tunnelproject Schuman-Josaphat in het centrum van Brussel en een metrolijn in Charleroi. De afdeling Gebouwen had onder meer de restauratie van de Opera in Luik onder handen. Als partner in BAM Alliance draagt Galère ook in 2011 bij aan realisering van het nieuwe NAVO-hoofdkwartier in Evere bij Brussel. In 2011 heeft Galère in samenwerking met Interbuild opdracht verworven voor de bouw van twee gevangenissen in Beveren en Dendermonde. Galère is tevens actief in Luxemburg, waar wordt gewerkt aan de Stafeltertunnel, alsmede aan spoorwegviaduct Pulvermühle.

Het werkterrein van Balteau bevindt zich voornamelijk in Wallonië, waar het bedrijf tal van waterzuiveringsinstallaties heeft gerealiseerd. Veel projecten voor civiele werken en gebouwen komen tot stand in nauwe samenwerking met Galère. Vanuit de hele wereld bestaat belangstelling voor de gespecialiseerde kennis van Balteau.

Sinds de toetreding van Balteau ie in 2008 tot BAM Wallonie heeft deze gespecialiseerde groep elektrotechnische bedrijven bij tal van projecten samengewerkt met Galère en Balteau, alsmede met CEI-De Meyer en Interbuild. Tot de omvangrijkste projecten in het verslagjaar behoren de renovatie van het Marnixgebouw voor ING in Brussel en de kliniek Le Valdor in Luik. Eveneens is Balteau ie verantwoordelijk voor verwarmings- en elektriciteitswerken in diverse ziekenhuizen, bejaardentehuizen en woningcomplexen, alsmede voor het nieuwe NAVO-hoofdkwartier. De onderneming is eveneens betrokken bij de totstandkoming van gevangenissen in Beveren en Dendermonde.

Herinrichting verkeersknooppunt
Lummen (E313/E314).
Betonac (in combinatie).



Brug over Albertkanaal, Vroenhoven. Architect: Ney + Partners.
Het landhoofd richting Riemst omvat museumruimte.
CEI-De Meyer.



> **Betonac**, gevestigd in Sint-Truiden, is gespecialiseerd in de aanleg van wegen in beton en asfalt en de bouw van grote infrastructuurwerken. De onderneming telt ruim driehonderd medewerkers en beschikt over een uitgebreid laboratorium voor de kwaliteitscontroles van beton- en asfaltmengsels en over een eigen ontwerp-bureau. Betonac beweegt zich eveneens op de markt voor private projecten. Onder meer voor Armasteel, Elia, Vopak en Kraft zijn projecten succesvol uitgevoerd.

Betonac is betrokken geweest bij de aanleg van vrijwel alle snelwegen in België, zowel in beton als in asfalt. De onderneming heeft onder meer op de A3, de E19 en de E411 nieuwe toplagen aangebracht. Ook het onderhoudscontract voor de provincie Luik is nog in uitvoering. De herinrichting van het verkeersknooppunt van de E313 en de E314 te Lummen is grotendeels gerealiseerd. In 2011 heeft de asfaltcentrale van Betonac (BAM Asphalt) te Vinalmont een maximale productie gekend. Dit betekent een verdubbeling van de productie in vier jaar tijd. Betonac is gespecialiseerd in het aanbrengen van betonverhardingen. In het verslagjaar werd op de E313 de betonverharding in beide richtingen over zeven kilometer tussen Ham en Beringen heraangelegd.

Voor de Vlaamse Overheid realiseerde Betonac geluidsschermen langs belangrijke verkeersaders als E313 te Hasselt, E314 te Heusden-Zolder en E411 te Hoeilaart.

De overname van het bedrijf Carmans Spoorwerken uit Alken werd samen met zusterbedrijf BAM Rail uit Breda gerealiseerd.

Andere civiele werken variëren van tunnels en bruggen tot kademuuren. Ten behoeve van het Gewestelijk ExpresNet zijn, in opdracht van de Belgische spoorwegbeheerder Infrabel, diverse grote projecten in uitvoering in de regio Brussel. Met zusteronderneming Galère realiseert Betonac een van de belangrijkste projecten binnen dit mobiliteitsplan in Genval en in samenwerking met zusteronderneming CEI-De Meyer en met Jan De Nul,

de uitbreiding van de spoorweginfrastructuur te Watermaal-Bosvoorde.

Met de start van de bouw van een nieuwe sluis in de Waaslandhaven, een van de grootste infrastructuurwerken van de komende jaren in Vlaanderen, kon Betonac 2011 succesvol afsluiten.

> **CEI-De Meyer** telt circa 450 medewerkers en opereert vanuit vestigingen te Brussel en Nazareth-Eke (nabij Gent). De Infra-afdeling van de onderneming zette megaprojecten als de Liefkenshoekspoortunnel, Schuman-Josaphat en het Diaboloproject in 2011 voort. Ook de moderniseringswerken voor de doortocht van de Leie in Kortrijk, de infrastructuurwerken voor het Gewestelijk ExpresNet in en rond Brussel (met name in Limal, Watermaal-Bosvoorde en Rixensart), de nieuwe bruggen over de Nete in Duffel en de bruggen The Loop ter hoogte van Flanders Expo in Gent werden gerealiseerd. De brug over het Albertkanaal in Riemst werd eind 2011 voltooid. CEI-De Meyer werkt aan diverse projecten voor industriële opdrachtgevers, vooral in de haven van Antwerpen. Daar zijn onder meer voor Ineos en Sea-tank opslagtanks probleemloos verplaatst.

Ook de afdeling Gebouwen had in 2011 een goed gevulde orderportefeuille. Unieke projecten werden gestart of verder afgewerkt: de HanzePark in Brugge, de Dossinkazerne in Mechelen, een woonzorgcentrum in Sint-Niklaas, een administratief centrum in Willebroek, een servicecentrum in Boom en het kantoorgebouw Vanderelst in Leuven. Goede voortgang is gemaakt op grote bouwlocaties (in bouwcombinatie): de nieuwe permanente zetel voor de NAVO in Brussel, de woonprojecten Ernotte, Bervoets en Bruyn-West en de renovatie van het voetbalstadion van Crossing Schaarbeek. De bouwprojecten die CEI-De Meyer in opdracht van dochteronderneming Immo BAM uitvoerde verliepen naar verwachting: de residentie Bara-De Lijn in Anderlecht, het kantoorcomplex Remy II in Leuven en het woonproject HanzePark in Brugge sprongen hierbij

Renovatie en uitbreiding van het
metrostation Tottenham Court Road,
Londen.
BAM Nuttall.



Herbouw Lizard Lifeboat Station,
Kilcobben Cove.
BAM Nuttall.



in het oog. Het pps-project Kantienberg werd in de tweede helft van het jaar – eerder dan voorzien – voor een groot deel opgeleverd tot grote tevredenheid van Universiteit Gent.

> **BAM Nuttall** is – zowel in combinatie met zusterondernemingen als met andere leidende Europese bouwondernemingen – betrokken bij diverse belangrijke projecten ter ontwikkeling en verbetering van de Britse infrastructuur.

BAM Nuttall geldt als een van de toonaangevende infrabouwers op de Britse markt. De onderneming is actief in alle sectoren van de beton-, weg- en waterbouwmarkt, zowel op nationale als regionale schaal, via een netwerk van businessunits, divisies en dochterondernemingen. BAM Nuttall heeft een personeelsbestand van meer dan 3.000 medewerkers.

2011 was voor BAM Nuttall opnieuw een jaar met recordopbrengsten. De onderneming had in het verslagjaar een aantal prestigieuze opdrachten in uitvoering, waaronder de aanleg van het Olympisch Park in Londen (onder meer infrastructuur, groenvoorziening en bruggen), de modernisering van de historische tramverbinding in Blackpool (in samenwerking met BAM Rail), de uitbreiding en modernisering van de metrostations Tottenham Court Road en Victoria in het centrum van Londen, de renovatie van de tunnelbuis in noordelijke richting van de Blackwall verkeerstunnel in Londen, de geleide-busverbinding tussen Luton en Dunstable, het Evergreen 3 spooruitbreidingsproject tussen Londen-Marylebone en Birmingham, en de Managed Motorways-raamovereenkomst.

Tot de door BAM Nuttall verworven omvangrijke opdrachten behoren de bouw van een nieuw station in Farringdon en het afvoeren van de grond die vrijkomt bij de aanleg van de Crossrail-tunnel. Er zijn twee contracten verworven voor werkzaamheden met het oog op het toekomstige gebruik van het Olympisch Park. BAM Nuttall heeft in combinatie opdracht verworven voor het

bouwwerk maken van het terrein voor de nieuwe kernenergiecentrale Hinkley Point C.

Ondanks de huidige recessie beschikt BAM Nuttall over een gezonde orderportefeuille. Er blijven goede mogelijkheden voor het uitbrengen van projectaanbiedingen, hoewel de gunning van nieuwe werken beperkt blijft tot bepaalde regio's. De Beyond Zero-mentaliteit blijft ingebed in de gehele organisatie met het oog op gedragsveranderingen en het aanscherpen van huidige veiligheidsnormen.

> **BAM Contractors** is in de Ierse markt actief onder de namen BAM Civil, BAM Building, BAM Rail en BAM Property, en telt circa 615 medewerkers. In publiek-private samenwerking heeft het met succes grote infrastructuurprojecten gerealiseerd. Na een lange reeks van uitstekende jaren blijft BAM Contractors de negatieve effecten van de economische neergang in Ierland ervaren. De door de overheid getroffen maatregelen om de bankensector te herstructureren en de staatsschuld te beteugelen, hebben een negatieve invloed op het bouwvolume.

Niettemin is BAM Contractors erin geslaagd het jaar af te sluiten met een goed resultaat. De onderneming ziet ook onder de huidige moeilijke marktomstandigheden goede mogelijkheden in de Ierse infrastructuur en bouwmarkt, met name in de sectoren gezondheidszorg, onderwijs, vervoer, watermanagement en afvalmanagement.

Tot de in 2011 voltooide projecten behoren onder meer het Curraheen Hospital in Cork en het Engineering Building van de National University of Ireland in Galway. Dit laatste project werd bij de CMG 2011 Building & Design Awards onderscheiden als 'School & Education Building Project of the Year'.

Stabilisatie rotswanden langs
'Hooley Cutting' in spoortracé
Londen-Brighthon.
BAM Nuttall, BAM Ritchies.



Fiets- en voetgangersbrug over Grand
Canal in 'Green Route' bij Adamstown.
BAM Civil.



In uitvoering: ontwikkeling van 7.000 m² kantoorruimte in Cork voor het Amerikaanse softwarebedrijf Quest; hoofdkantoor van 3.000 m² voor de Community Workers Union in Dublin; 10.220 m² bulkvoedervoorziening voor Arkady Feed Ltd in Ringaskiddy, Cork, en het Centre of Applied Science for Health voor het Institute of Technology Tallaght.

BAM Contractors slaagt erin de felle concurrentie het hoofd te bieden bij de verwerving van nieuwe opdrachten, zoals blijkt uit de bouwopdracht van een belangrijke microchipfabriek in Leixlip.

BAM Civil is marktleider in de sector grond-, weg- en waterbouw en levert een belangrijke bijdrage aan de totstandkoming van de Ierse infrastructuur. BAM Civil is begonnen met werkzaamheden voor het verbeteringsprogramma van de rondweg N22/Tralea, en heeft de 353 meter lange voetgangersbrug in Adamstown en verlenging van de Green Route in Dublin voltooid. Samen met Wayss & Freytag Ingenieurbau werkt BAM Civil aan een belangrijk tunnelproject in Ierland.

BAM Contractors blijft actief op de Ierse pps-markt. Het maakt deel uit van een consortium dat is geselecteerd als preferred bidder voor de derde pps-bundel voor instellingen voortgezet onderwijs en de pps-programma's Newlands Cross/N11.

In 2011 was er weinig activiteit op de Ierse vastgoedmarkt als gevolg van de bankencrisis en de algemene economische crisis. BAM Contractors heeft, in joint venture met Heineken Ireland, een bouwvergunning verkregen voor herontwikkeling van het voormalige Beamish and Crawford-terrein in het centrum van Cork, met een waarde van € 150 miljoen. Voor 2012 wordt geen significante toename in activiteit verwacht. Ontwikkelingslocaties van BAM Property bevinden zich op strategische locaties in stedelijke gebieden en bieden goede mogelijkheden voor toekomstige ontwikkeling. In 2011 leidde de onderneming een succesvol Rent to Buy-programma voor woningen.

> **Wayss & Freytag Ingenieurbau** is een vooraanstaande onderneming in de Duitse infrasector en geniet vooral een grote reputatie op het gebied van tunnelbouw.

Ook in 2011 is de samenwerking met BAM-zustermaatschappijen vruchtbaar gebleken: Wayss & Freytag Ingenieurbau maakt deel uit van het consortium, dat de Sluiskiltunnel onder het kanaal van Gent naar Terneuzen aanlegt (1.339 meter lang, met een buitendiameter van ongeveer elf meter).

De onderneming werkt mee aan het grootste Europese infrastructuurproject van dit moment. Het consortium BFK (BAM-Ferrovial-Kier) heeft in samenwerking met Wayss & Freytag Ingenieurbau de aanbesteding verkregen voor het tunnelperceel, de aanleg van de toegang tot de stations Bond Street en Tottenham Court Road en het aansluitingsperceel Farringdon Station van de Crossrail-tunnel in Londen. Opdrachtgever Crossrail, een joint venture van Transport of London en het Britse ministerie van Verkeer, heeft beide percelen met een volume van ongeveer € 555 miljoen aan het consortium gegund.

Bij de bouw van de zes kilometer lange Liefkenshoekspoortunnel in Antwerpen bereikte de zuidelijke tunnelboormachine de eindschacht zes weken voor de geplande datum dankzij uitstekende persen. Wayss & Freytag Ingenieurbau levert de specifieke boorkennis. De aanleg van de Liefkenshoekspoorverbinding is een publiekprivaat samenwerkingsproject, op dit moment het grootste infrastructuurproject in België, waar BAM PPP voor 50 procent partner is in het consortium SPC Locorail.

De opdracht voor de aanleg van het traject Schleitz-Triptis van de autosnelweg A9 werd door de onderneming verworven als partner in joint venture met Eurovia. Dit pps-project heeft een contractuele looptijd van twintig jaar (start oktober 2011). Het aan te leggen traject omvat 47 kilometer, waarvan ongeveer 19 kilometer tot zes rijstroken wordt verbreed en opnieuw

Spoorwegtunnel Silberberg (7,4 kilometer).
Wayss & Freytag Ingenieurbau
(in combinatie).



Liefkenshoekspoortunnelverbinding, Antwerpen.
BAM PPP, CEI-De Meyer, Wayss & Freytag
Ingenieurbau, BAM Techniek (in combinatie).



aangelegd. Ook de nieuwbouw van 24 kunstwerken, een aansluiting en een verzorgingsplaats evenals de sloop van zes bestaande kunstwerken, behoren tot de opdracht. Naar verwachting zijn de bouwwerkzaamheden, met een gezamenlijk opdrachtvolume van € 130 miljoen, eind 2014 afgerond.

Al voor de derde maal werd een vervolgopdracht binnengehaald voor het reusachtige project Koralmtraject in Oostenrijk. Deze keer werd de opdracht voor de aanleg van de ventilatieconstructie in Paierdorf gegund, door opdrachtgever ÖBB-Infrastruktur (Wenen). Het Koralmtraject zal als onderdeel van het trans-Europese spoorwegnet de Baltische staten verbinden met de Adriatische Zee.

Düsseldorf gunde Wayss & Freytag Ingenieurbau als technisch verantwoordelijke partner binnen een consortium de opdracht voor de bouw van de tunnel Kö-Bogen in Düsseldorf, die onder de Hofgarten door zal lopen. Voor de nieuwe metrolijn Wehrhahnlinie worden onder de Königsallee en de Hofgarten nieuwe tunnels aangelegd.

Met een groot volksfeest is het metrostation Moosach, het honderdste metrostation in München, feestelijk geopend. De onderneming bouwde in opdracht van de gemeente München de twee metrotunnelsecties met eensporige buizen van lijn 3 Noord evenals de metrostations Moosach en Leipziger Straße. Daarmee is het metronet van München gegroeid tot een lengte van meer dan 102 kilometer.

In Thüringen werkt Wayss & Freytag Ingenieurbau in combinatie aan de uitvoering van de twee projecten Silberbergtunnel en Nördlicher Thüringer Wald, in opdracht van DB Projektbau. Bij deze projecten worden in totaal 9,5 kilometer spoorwegtunnel en twee viaducten gebouwd als onderdeel van het 107 kilometer lange, nieuw aan te leggen traject Ebensfeld-Erfurt. De oplevering van de bouwwerkzaamheden is gepland voor het voorjaar van 2012.





In Wilhelmshaven bereikten de twee tunnelboormachines na slechts vierenhalve maand de eindschacht. De onderneming legt binnen het buisdoorpersprocedé vier koelwaterleidingen aan voor een nieuwe steenkoolcentrale in Wilhelmshaven. Opdrachtgever is GDF SUEZ Energie Deutschland.

Nog voor het einde van het tweede deelproject werd op verzoek van de opdrachtgever in Stuttgart het hoogste punt gevierd van het Katharinaziekenhuis, op dit moment het grootste ziekenhuisbouwproject in Baden-Württemberg. Wayss & Freytag Ingenieurbau is als technisch beheerder van een consortium verantwoordelijk voor de nieuwbouw van het ultramoderne Olgaziekenhuis en de vrouwenkliniek. Met het leggen van de eerste steen werd in Büttel/Sleeswijk-Holstein het startschot gegeven voor de bouw van het converterstation HelWin 1, dat nodig is in verband met de offshorewindmolenparken Meerwind en Nordsee Ost in de Noordzee. Opdrachtgever is Siemens, Sector Energy.

> **BAM International** is actief in de Golfstaten, Jordanië, Australië, Papoea-Nieuw-Guinea, Indonesië, Sri Lanka, Maleisië, Tanzania, Sierra Leone, Liberia en Libië. De onderneming voert zowel in de utiliteitsbouw als in de beton- en waterbouwsector projecten uit.

In het Midden-Oosten is BAM International gestart met de bouw van fase 4 van de botanische tuin van Oman, ongeveer veertig kilometer buiten de hoofdstad Muscat. Het project omvat de bouw van twee geklimatiseerde kascomplexen met een totaaloppervlakte van 17.000 m², entreegebouwen, garages, werkplaatsen, treinstations, moskee, scholingscentrum en diverse andere voorzieningen.

In 2011 werd opdracht verworven voor de uitbreiding van een kademuur voor een containerterminal in Aqaba, Jordanië. Aan het einde van het jaar leverde de onderneming twee aangelegde pijpleidingen op in Doha, Qatar en werd opdracht ontvangen voor de bouw van een nieuwe haven in Jordanië, circa vijftien kilometer ten zuiden van Aqaba.

In Tanzania heeft BAM International de wegverbetering afgerond van een 150 kilometer lang traject in de Tanzania Gambia Highway tussen Iyovia en Iringa. BAM International verwierf in 2011 tevens opdracht voor de uitbreiding van dit wegenproject met sectie 4 van de Tanzam Highway, het traject tussen Iringa en Mafenga met een lengte van 68 kilometer.

De renovatiewerkzaamheden van het 95 kilometer lange wegvak tussen Laela en Sumbawanga in het zuidwesten van Tanzania vordert gestaag en zal in 2013 gereed zijn. BAM International voert beide wegenbouwprojecten uit in combinatie met de Deense bouwonderneming Per Aarsleff.

In Sierra Leone heeft BAM de aanleg van 37 navigatiebakens en twee afmeerfaciliteiten opgeleverd, alsmede

Wegverbetering traject Laela - Sumbawanga
(Zuidwest-Tanzania).
BAM International (in combinatie).



37 navigatiebakens en twee afmeerfaciliteiten in
Sierra Leone-rivier bij Pepel.
BAM International.



de renovatie van een steiger voor ijzerertsoverslag in de
Sierra-Leonerivier nabij Pepel.

In 2011 ontving BAM opdracht voor het ontwerp en de
bouw van een 600 meter lange kademuur voor een
containerterminal in Monrovia, de hoofdstad van Liberia.
BAM Infraconsult is verantwoordelijk voor het ontwerp.
In februari werden alle medewerkers die in Libië waren
gestationeerd veilig geëvacueerd. Aan het einde van
2011 lijkt de rust in het land te zijn weergekeerd,
waardoor er optimisme is voor BAM International om het
werk in Libië te hervatten.

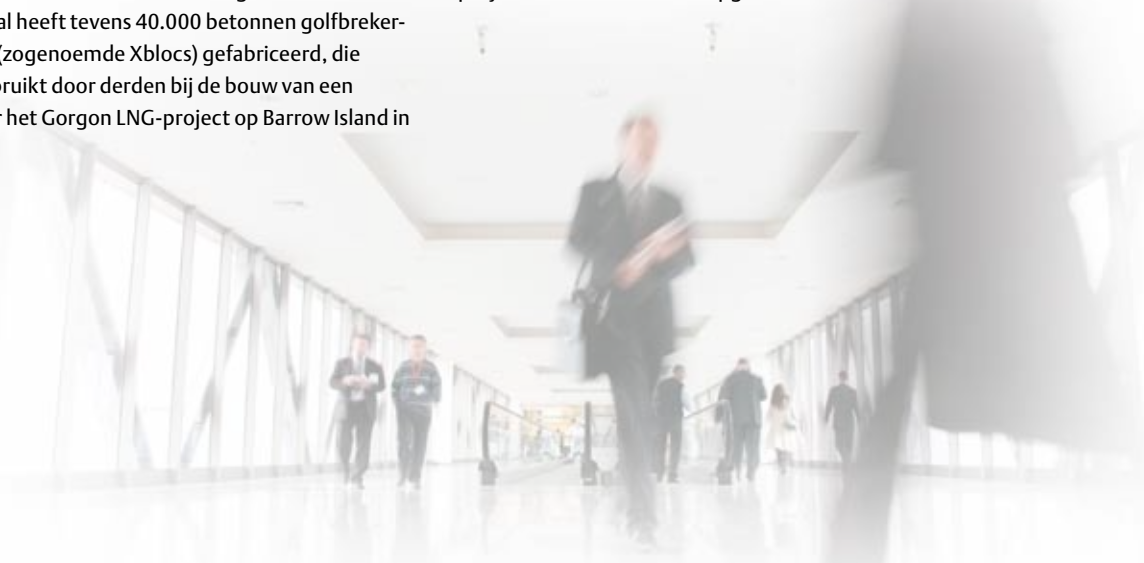
In de regio Australië voert BAM International samen met
de Australische partner Clough Ltd, het ontwerp en de
bouw uit van een LNG-steiger in Papoea-Nieuw-Guinea,
inclusief de aanleg van alle leidingen en de elektro-
mechanische installaties. De steiger is naar verwachting
eind 2012 gereed. BAM Decorient Indonesia heeft de
betonnen elementen voor dit project geproduceerd.
De Indonesische dochteronderneming van BAM
International heeft tevens 40.000 betonnen golfbreker-
elementen (zogenoemde Xblocs) gefabriceerd, die
worden gebruikt door derden bij de bouw van een
steiger voor het Gorgon LNG-project op Barrow Island in
Australië.

In de regio Asia Pacific heeft BAM Decorient een
36 verdiepingen tellende kantoortoren opgeleverd voor
Tempo Realty in Jakarta, alsmede een aanlegsteiger voor
LNG-tankers in Tanjung Priok.

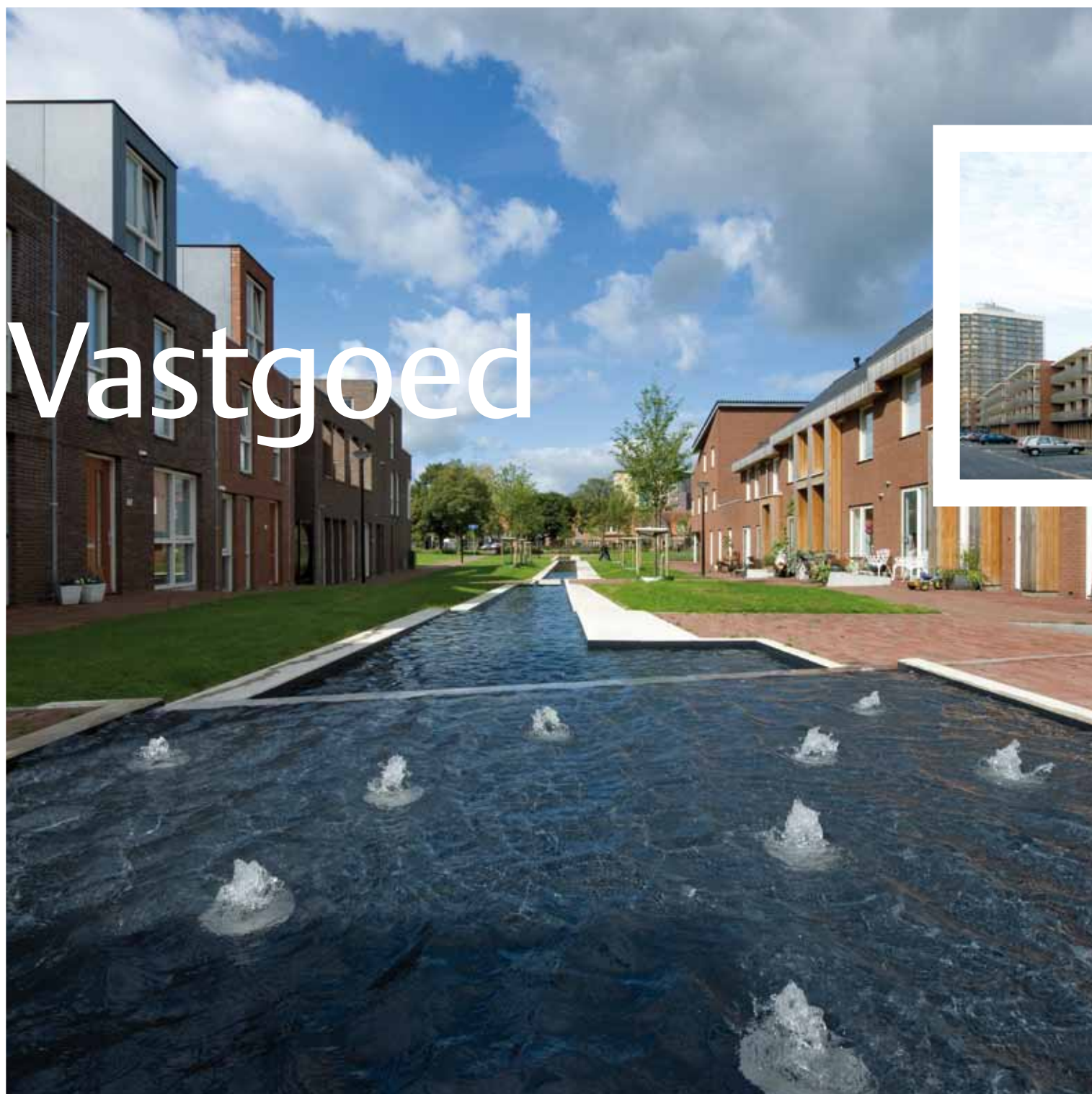
In Sri Lanka werd de bouw van de nieuwe visserijhaven in
Dikkowita, circa tien kilometer ten noorden van
Colombo, aan de opdrachtgever overgedragen.

In 2011 ontving BAM een grote opdracht voor het
ontwerp en de aanleg van een steiger voor Vale SA,
's werelds grootste ijzerertsexporteur. BAM Malaysia
voert de opdracht uit met de Australische partner
McConnel Dowell en de Maleisische aannemer See Yong
& Son. De bouwcombinatie zal de steiger in 2013
opleveren.

BAM Decorient Indonesia verwierf opdracht voor de in
beton te realiseren bouwdelen van een cementfabriek
van Holcim in Tuban, Oost-Java, Indonesië. Ook dat
project zal in 2013 worden opgeleverd.



Het Meesterwerk (70 woningen en 59 appartementen),
Amersfoort. AM (in combinatie).
Inzet: ontwikkeling en bouw 100 appartementen Karspelhof,
Amsterdam-Zuidoost. BAM Woningbouw.



Vastgoed

Kerngegevens sector Vastgoed

(x € miljoen)	2011	2010
Opbrengsten	674	593
Resultaat vóór belastingen	(23,4)	(59,7)
Marge vóór belastingen	-	-
Orderportefeuille (ultimo)	1.103	1.394

De Nederlandse vastgoedactiviteiten hebben operationeel in 2011 een break-even resultaat behaald.

De markt voor nieuwbouwwoningen is in 2011 verslechterd en voor 2012 wordt verdere afname niet uitgesloten.

Gebieds- en vastgoedontwikkelaar AM heeft de organisatie op deze negatieve marktomstandigheden aangepast.



De focus op het verlagen van het geïnvesteerd vermogen in de komende jaren heeft geleid tot het treffen van een voorziening van € 20 miljoen voor enkele vastgoedposities die in aanmerking komen voor versnelde verkoop of waarvan de ontwikkeling kans loopt op vertraging.

In 2011 heeft de Groep in Nederland 2.230 woningen uit eigen ontwikkeling verkocht (2010: 2.174 woningen). In de tweede helft van het jaar nam de verkoop aan particulieren sterk af. De opgeleverde, onverkochte of onverhuurde voorraad van de Groep in Nederland is toegenomen en bedraagt per 31 december 2011 170 woningen en circa 10.760 m² commercieel vastgoed (ultimo 2010: 111 woningen en circa 2.300 m² commercieel vastgoed). De toename van het onverhuurde commercieel vastgoed betreft vooral een winkellocatie. Het aantal onverkochte woningen in aanbouw is afgenomen en bedraagt per 31 december 2011 308 (ultimo 2010: 642). Het totaal aantal onverkochte woningen in aanbouw of opgeleverd is per 31 december 2011 met ruim een derde afgenomen ten opzichte van het totaal aantal ultimo 2010 (478 ten opzichte van 753).

In het Verenigd Koninkrijk is het resultaat van BAM Properties in 2011 licht negatief door onderdekking van algemene kosten. Door de verkoop van commercieel vastgoed in Glasgow in het vierde kwartaal is het geïnvesteerd vermogen in het Verenigd Koninkrijk afgenomen. De situatie op de Britse vastgoedmarkt blijft moeilijk. De onverkochte, onverhuurde voorraad commercieel vastgoed van de Groep in het Verenigd Koninkrijk bedraagt per 31 december 2011 circa 18.900 m² (ultimo 2010: 22.700 m²).

In Ierland biedt de vastgoedmarkt momenteel geen mogelijkheden voor transacties. Dit resulteert in een licht negatief resultaat door onderdekking van algemene kosten en rentekosten.

Het Belgische vastgoedbedrijf Kaïros heeft door de succesvolle (her)ontwikkeling van enkele residentiële projecten in onder meer Brussel en de verkoop van commerciële vastgoedprojecten ten behoeve van de Belgische overheid een goed resultaat behaald. De orderportefeuille biedt goede vooruitzichten voor de komende jaren.

Het totaal per 31 december 2011 van de aan vastgoed gerelateerde investeringen in voorraden is afgenomen tot € 1.492 miljoen (ultimo 2010: € 1.540 miljoen; 30 september 2011: € 1.626 miljoen), voornamelijk door succesvolle desinvesteringen in het vierde kwartaal. Van dit totaal is € 1.167 miljoen geïnvesteerd in Nederland, € 169 miljoen in het Verenigd Koninkrijk, € 45 miljoen in Ierland en € 111 miljoen in België. De investeringen in voorraden zijn deels gefinancierd met recourse en non-recourse projectgerelateerde vastgoedleningen. Per 31 december 2011 bedragen de recourse vastgoedleningen € 223 miljoen (ultimo 2010: € 307 miljoen) en de non-recourse vastgoedleningen € 372 miljoen (ultimo 2010: € 402 miljoen).

Hoofdkantoor Gaggini Nederland,
Utrecht.

AM Real Estate Development,
BAM Utiliteitsbouw, BAM Techniek.

Artist's impression De Studio,
studenten- en starterswoningen in het
voormalige GAK-kantoor Amsterdam.
AM.



> **AM** zag zich ook in 2011 geconfronteerd met moeilijke marktomstandigheden. De Nederlandse vastgoedmarkt was in de greep van de slechte economische situatie, de groeiende onzekerheid rond de eurocrisis, het dalende consumentenvertrouwen en de teruglopende leencapaciteit bij particulieren voor hypotheeken.

In deze stagnerende markt was het beleid van AM gericht op het voortvarend ontwikkelen en verkopen van zijn vastgoedproducten, het zoeken van onderscheid in nieuwe product-/marktcombinaties en het reduceren van het geïnvesteerde vermogen in projecten. In dit kader boekte AM resultaten met het vereenvoudigen van samenwerkingsverbanden en het afstand doen van de grondexploitatie, veelal met behoud van rechten tot opstalontwikkeling en -realisatie. Daarnaast slaagde AM erin de voorraad onverkochte woningen in projecten in uitvoering dan wel in opgeleverde projecten fors te verkleinen. Binnen de organisatie werd verder gestuurd op kostenbesparing en synergie.

AM heeft met kracht ingezet op het inventief ontwikkelen van projecten die voldoen aan de actuele marktvraag. Dit zijn onder meer financieel bereikbare woningen voor starters en doorstromers op basis van een rationeel ontwerp die dankzij praktische voorzieningen op het vlak van duurzaamheid relatief lage woonlasten hebben. Door deze projecten in kleine fasen op te knippen en de specifieke consumentenwensen voortdurend te monitoren en het product hierop per deelproject aan te passen, wist AM met succes projecten te ontwikkelen en te verkopen. AM en BAM Woningbouw intensiveerden hun samenwerking om met een kortere voorbereidingstijd en tegen lagere kosten woningen te ontwikkelen die zijn toegesneden op de hedendaagse woonwensen.

Hoewel de woningmarkt als geheel een relatief laag volume kende, boekte AM op diverse locaties verkoop-successen. Zo was sprake van een voorspoedige verkoop en aansluitend de start van de bouw in onder meer de projecten Fourty5High in Amersfoort, De Oosterkolk in

Alkmaar, Thorbeckepark in Utrecht, Korpershoek in Schipluiden en Tuinveld in 's-Gravensande.

In Amsterdam speelt AM in op het grote tekort aan kwalitatief goede en betaalbare studentenhuysvesting. Met de projecten De Studio en Villa-Mokum biedt de organisatie grote aantallen studentenwoningen aan, zowel in de koop- als in de huursector. Het appartementen-complex De Studio, de herontwikkeling van het voormalige GAK-kantoor in Bos en Lommer aan de westelijke ringweg, ging in verkoop met 320 studenten- en starterswoningen. Kort daarop volgde de start van de verkoop van 348 studentenwoningen in het Amstelskwartier, gelegen aan de brede bocht aan de Amstel tussen Zuid en Watergraafsmeer. Het totale plan omvat 627 woningen. In Amsterdam-Zuid gingen tevens de terrasappartementen van OPZUID in verkoop, variërend van studio's en tweelaagse stadswoningen tot penthouses.

AM ontwikkelt niet alleen voor particulieren, maar ook steeds meer voor beleggers en woningcorporaties. Zo realiseerde AM verkopen in grotere series in onder meer DeoNeo in Haarlem (appartementen en commerciële ruimten voor Bouwinvest), De Loofmeesters in Maassluis (eengezinswoningen voor Stichting Pensioenfonds Openbaar Vervoer), De Banne in Amsterdam (zorgwoningen voor Cordaan, appartementen voor Syntus Achmea en huurappartementen voor woningstichting Rochdale), Laauwik in Lent (boogwoningen voor Bouwinvest), Ciboga in Groningen (stadswoningen voor woningcorporatie Nijestee), Amstelskwartier in Amsterdam (appartementen voor Syntus Achmea), De Hoven in 's-Hertogenbosch (zorgwoningen voor woningstichting Zayaz) en Vathorst in Amersfoort (eengezinswoningen voor Bouwinvest).

Een blikvanger verrijst in Rotterdam, waar de bouw werd gestart van het 152 appartementen tellende complex 100hoog in het Wijnhavenkwartier in Rotterdam. Op straatniveau is ruimte voor commerciële voorzieningen, waarvan Hoogvliet Beheer eigenaar wordt. Syntus Achmea neemt een deel van de appartementen af.

Herontwikkeling voormalige huishoudschool politiebureau
(10 appartementen, 2 stadswoningen en huisartsenpraktijk),
Den Haag.
AM, BAM Habo.



AM participeert in een aantal grootschalige en langdurige plannen voor multifunctionele gebiedsontwikkeling, voor een belangrijk deel in binnenstedelijk gebied. Enkele voorbeelden hiervan zijn de herontwikkeling van Stadswerven in Dordrecht, Scheldekwartier in Vlissingen, Groot Zieken Gasthuis en Carolus Ziekenhuis in 's-Hertogenbosch, het centrumplan in Best, Enka in Ede, Brouwerspoort in Veenendaal, Lange Wemen in Hengelo, Drie Hoefijzers in Breda, Nieuw Zaailand in Leeuwarden en Kraanbolwerk in Zwolle.

De samenwerking tussen de gemeente Rotterdam en een ontwikkelingscombinatie waaronder AM bij het project Newport Nesseland – appartementen, winkels en vrijetijdsvoorzieningen aan de Zevenhuizerplas – is beloond met de NEPROM-prijs voor locatieontwikkeling 2011. Met deze tweejaarlijkse prijs stimuleert en belooft de branchevereniging van projectontwikkelaars (NEPROM) de samenwerking tussen publieke en private partijen in de ruimtelijke ontwikkeling.

Bij het bedenken en ontwikkelen van duurzame en inspirerende leefomgevingen betreft AM actief alle belangen en belanghebbenden in een open planproces om de kracht van locaties – zowel in de stedelijke omgeving als in het landelijk gebied – te benutten. Duurzaamheid is daarbij een integraal onderdeel van alle projecten. AM werkt hierbij nauw samen met zusterondernemingen, waaronder BAM Utiliteitsbouw, BAM Woningbouw, BAM Civiel, BAM Wegen, BAM Techniek en BAM PPP.

> **AM Real Estate Development** is gericht op de ontwikkeling van commercieel vastgoed. Om de activiteiten in deze markt te bundelen, gingen IPMMC Vastgoed en AM Real Estate Development per 1 september 2011 samen onder de naam AM Real Estate Development. De nieuwe kantoorhuisvesting van dit bedrijf, die in april 2011 werd geopend, werd gehonoreerd met de Betonprijs 2011.

Prinses Margriet opende de nieuwbouw van het financieel adviescentrum van de Rabobank, een ontwikkeling van AM

Transformatie voormalig fabrieksterrein
Enka tot woon- en werkomgeving, Ede.
AM, BAM Woningbouw (in combinatie).



Real Estate Development in het Van Gelderpark in Apeldoorn. Het kantoor is ontwikkeld conform de uitgangspunten van 'zeer duurzame utiliteitsbouw' van AgentschapNL.

In Enschede gaven Rabobank Enschede-Haaksbergen, AM Real Estate Development en Rabo Eigen Steen het officiële startsein voor de bouw van het nieuwe Rabobankkantoor aan de Zuiderval. Het kantoor van circa 6.000 m² voldoet aan hoge eisen op het gebied van duurzaamheid. Elders in Enschede hebben woningcorporatie De Woonplaats en AM met het plan Kotmanpark een nieuwe stap gezet in de doelstelling binnen enkele jaren energieneutrale gebouwen te ontwikkelen.

AM Real Estate Development en projectpartner Multi Vastgoed startten de realisatie van het prestigieuze winkelcentrum Nieuwe Haagse Passage in het centrum van Den Haag. De Green Building Council heeft het duurzaamheidscertificaat BREEAM Good toegekend aan dit project.

Tevens heeft AM Real Estate Development met diverse partners de Toolkit Duurzame Winkelcentra gepresenteerd. Dit is een praktisch instrument voor gemeenten, ontwikkelaars, beleggers, retailers en bouwbedrijven om winkelcentra duurzaam te ontwikkelen, realiseren en exploiteren. De betrokken partijen verwachten met deze toolkit structureel bij te dragen aan de verduurzaming van bestaande en nieuwe winkelcentra in Nederland.

IPMMC Consult, per 1 september 2011 onderdeel van AM Real Estate Development, is een integrale dienstverlener op het gebied van consultancy, projectmanagement, huisvestingsadvies en concepten.

IPMMC Consult is betrokken bij diverse omvangrijke huisvestingstrajecten, zoals de totale 'rebranding' van de inrichting van ruim 280 ING-bankwinkels in Nederland. Ook bij het voeren van het projectmanagement over de bouw van advocatenkantoor De Brauw Blackstone Westbroek en de renovaties van de kantoren van Allen en

Overly en DLA Piper in Amsterdam heeft IPMMC Consult bewezen succesvol te zijn.

> **Kaïros**, actief als ontwikkelaar van kantoren van hoge kwaliteit, maakt sinds 2007 deel uit van de Groep. De onderneming behoort tot de grootste en meest succesvolle spelers op de Belgische vastgoedmarkt. Kaïros heeft in dit moeilijke economische klimaat zijn rendabiliteit verder kunnen bestendigen door proactief te diversifiëren in diverse ontwikkelingssegmenten.

Op de kantorenmarkt heeft Kaïros het Vlaams Administratief Centrum te Leuven gerealiseerd (24.000 m²) en de toewijzing verkregen voor de realisatie van een kantoorcomplex te Gent (40.000 m²), eveneens ten behoeve van de Vlaamse overheidsdiensten. Daarnaast werden de bouwwerkzaamheden gestart voor een nieuw kantoor (5.700 m²) voor de Duitse Deelstaat Hessen te Brussel.

Kaïros richt zich ook in toenemende mate op ontwikkelingsmogelijkheden buiten de kantorenmarkt. Deze diversificatiestrategie is succesvol, zoals blijkt uit de verschillende projecten in ontwikkeling.

In de residentiële markt is de eerste fase van het woonproject Genève (199 appartementen) te Evere vrijwel volledig afgerond. De tweede fase zal in januari 2012 van start gaan (157 appartementen). Diverse andere projecten waaronder de Hooikaai, Werfkaai en Gerlache te Brussel werden eveneens gestart of zijn in uitvoeringsstudie.

Binnen de Zorgsector zijn voor de projecten Gallifort en Silsburg (300 serviceappartementen) te Deurne de nodige vergunningen verkregen. Deze bouwwerken zullen zijn voltooid in de loop van 2012. Tal van andere projecten zijn in uitvoeringsstudie.

Daarnaast is opdracht verworven voor de nieuwbouw van twee rijksarchieven (9.000 m²) die voor lange termijn zijn verhuurd aan de Regie der Gebouwen.

> **BAM Properties** is een dochteronderneming van BAM Construct UK. In 2011 is het bedrijf zich blijven concentreren op de verhuur en verkoop, voor de volledige waarde, van projecten in de huidige kantoor- en winkelportfolio. BAM Properties heeft het laatste deel van het project winkel- en kantoorruimten aan Buchanan Street in Glasgow voor ruim € 28 miljoen verkocht aan een Duitse belegger (een klant van La Salle Investment Management). Daarmee is een rendement van 5 procent gerealiseerd, hetgeen in lijn is met de vraag van internationale beleggers naar hoogwaardig vastgoed. Het bedrijf heeft

tevens een aantal belangrijke verhuurtransacties tot stand gebracht. Twee internationale huurders, Sinclair Knight Merz en Insight, hebben gezamenlijk getekend voor de helft van het vloeroppervlak van het Metro-project in Salford Quays in Manchester. Er is opnieuw een verdieping van het kantoorgebouw aan St Peter's Square in Stockport verhuurd aan BSKyB, waarmee dat bedrijf nu meer dan 60 procent van het gebouw bezet. Aan het begin van het jaar heeft BAM Properties goedkeuring gekregen voor een alternatieve bestemming voor haar stuk grond in de Parklands in Birmingham, waarna dit is verkocht aan Redrow plc.

In 2011 is verder gebouwd aan een zeer duurzaam kantoor in Chiswick, West-Londen, en vooruitlopend op de voltooiing van het gebouw begin 2012 is een marketing-campagne van start gegaan.

BAM Properties heeft met succes een inspraakprocedure afgerond over de plannen met een aangekochte toplocatie aan 110 Queen Street, Glasgow. De bouwvergunning is aangevraagd bij de gemeente Glasgow.

BAM Properties is tevens betrokken bij een aantal ontwikkelingsprojecten van kantoren (deels in joint venture en voorverhuurd) voor zakelijke grondeigenaren en eindgebruikers.

Het blijft erg rustig op de vastgoedmarkt in het Verenigd Koninkrijk, maar er ontstaan wel kansen voor hoogwaardige, duurzame projecten op toplocaties. De strategie van BAM Properties is erop gericht deze kansen te benutten.



Neumatt - Cantonal Administration Center Burgdorf: ontwerp, financiering, bouw en exploitatie van een nieuw, regionaal gevangeniscomplex voor 110 gedetineerden, arbeidsruimte en kantoren.
 BAM PPP, BAM Deutschland (in combinatie).
 Inzet: Wegverbreding A12 Utrecht Lunetten-Veenendaal.
 BAM Wegen, BAM PPP, BAM Civiel, BAM Infratechniek, BAM Infraconsult.



Publiekprivate samenwerking

Kerngegevens sector Publiekprivate samenwerking

(x € miljoen)	2011	2010
Opbrengsten	508	311
Resultaat vóór belastingen	10,5	3,5
Marge vóór belastingen	2,1%	1,1%
Orderportefeuille (ultimo)	908	1.288

BAM PPP is verantwoordelijk voor de aanwezigheid van Koninklijke BAM Groep in de Europese markt voor publiekprivate samenwerkingsprojecten. Het resultaat voor BAM PPP weerspiegelt de investeringsactiviteiten. Resultaten van de aan pps-gerelateerde bouw- en onderhoudswerkzaamheden worden gerapporteerd in de desbetreffende sectoren.

Vanuit kantoren in Bunnik, Birmingham, Brussel, Dublin, Frankfurt am Main en Glasgow is BAM PPP actief voor wegen, spoorwegen, onderwijs, gezondheidszorg, justitie en algemene projecten in de Europese thuismarkten.



In 2011 bedroeg het resultaat vóór belastingen € 10,5 miljoen (2010: € 3,5 miljoen). De gestegen winstgevendheid weerspiegelt het aanhoudende succes bij de verwerving van projecten en de initiële invloed van de joint venture met PGGM, waarin de eerste projecten zijn ingebracht.

In 2011 heeft BAM PPP vijf nieuwe concessies verworven. Bij drie hiervan is gedurende het jaar financial close bereikt. Voor de twee overige projecten, waar BAM nog preferred bidder is, wordt de financiële afronding in het eerste halfjaar van 2012 verwacht. De nieuwe concessies leiden tot een verhoging van de gecommiteerde netto-investering voor de portefeuille met € 54 miljoen. Rekening houdend met de in joint venture met PGGM ingebrachte projecten

betekent dit een toename van de gecommiteerde netto-investering tot € 253 miljoen (2010: € 240 miljoen). Hiervan is € 88 miljoen daadwerkelijk geïnvesteerd (2010: € 87 miljoen). De directors valuation van de portefeuille bedraagt per 31 december 2011 circa € 300 miljoen (31 december 2010: circa € 300 miljoen), inclusief het netto-effect van de succesvolle investeringen en het strategische desinvesteringsprogramma.

Per 31 december 2011 heeft BAM 36 pps-contracten in portefeuille (inclusief de twee preferred-biddercontracten), waarvan 29 contracten door BAM PPP worden beheerd. De overige zeven betreffen contracten met een zeer beperkte eigen-vermogenbijdrage. Deze worden beheerd door zustermaatschappijen, die verantwoordelijk zijn voor bouw en onderhoud binnen het contract.

In 2011 is de pps-portfolio uitgebreid met:

- twee gevangenprojecten in Beveren en Dendermonde in België;
- verlenging van de snelweg A9 in Thüringen in Duitsland;
- verbreding van de N11 en herinrichting van het knooppunt in de N7 in Ierland ('preferred bidder') en
- Scholenbundel 3 in Ierland, bestaande uit acht nieuwe scholen op zeven locaties ('preferred bidder').

De projecten van BAM PPP zijn evenwichtig gespreid over de Europese markten van BAM en de inkomsten zijn overwegend gebaseerd op het beschikbaarheidscriterium. Ook is de verdeling van het aantal accommodatie- en infrastructurele projecten in balans. De infrawerken

zijn echter vaak omvangrijker; uitgedrukt als percentage van het gecommiteerd vermogen, maken infrastructurele projecten 61 procent uit van de huidige portefeuille van BAM.

In mei 2011 heeft BAM PPP een joint-venture-overeenkomst met de Nederlandse pensioenuitvoeringsorganisatie PGGM gesloten. De gecommiteerde investering in de joint venture bedroeg in totaal € 390 miljoen, waarvan € 240 miljoen is bestemd voor nieuwe projecten en € 150 miljoen voor bestaande projecten. De overeenkomst biedt BAM PPP zowel een sterke positie voor de werving van nieuwe projecten als een stabiel platform voor herinvestering, terwijl de onderneming een langetermijnbelang in concessies kan behouden. De joint venture heeft tot op heden goede vooruitgang geboekt. Er lopen acht projectaanbiedingen en in december 2011 zijn drie bestaande projecten aan de joint venture overgedragen.

Ondanks de aanhoudende economische onzekerheid bleef de pps-markt in 2011 sterk. De markt blijft een aantrekkelijke hoeveelheid mogelijkheden voor inschrijvingen bieden. Er is een duidelijke trend in de richting van grotere infrastructurele projecten, die bij uitstek interessant zijn voor BAM. De onderneming is goed gepositioneerd om te participeren in deze markt door het grote aantal volledig geïntegreerde oplossingen dat beschikbaar is binnen de BAM-organisatie. In 2012 zullen de onzekerheid binnen de bankensector in het algemeen, en de blijvende aanwezigheid van langetermijnschulden in het bijzonder, een bron van zorg blijven en uitdagingen blijven bieden.

Naar verwachting wordt het grote aantal projectaanbiedingen van 2011 voortgezet in 2012. De markten in Nederland en België zullen naar verwachting de meeste activiteit laten zien, met een breed aanbod van projecten voor wegen, spoorwegen, justitie, onderwijs en algemene accommodatie. Het Verenigd Koninkrijk zal waarschijnlijk meer contracten kunnen aanbieden, met name voor projecten in Schotland. Projecten in Engeland zijn echter nog steeds onderhevig aan de huidige herziening van pps-projecten door de regering. Het is op dit moment onduidelijk wanneer en in welke vorm verdere projecten doorgang zullen vinden. Voor de Duitse en Zwitserse markt wordt opnieuw gestage groei verwacht. De Ierse markt zal na de recente aankondiging van herziening van de overheidsuitgaven naar verwachting op de korte tot middellange termijn weinig mogelijkheden bieden. De onderliggende prestaties van projecten in de bouw- en operationele fase waren stabiel en in lijn met de verwachtingen.

Bouwmanagement voor 36 MW windmolenpark Green Bear voor Vestas, Noord-Polen. Tebodin.
Inzet: stikstofbuffer in zoutcaverne voor Gasunie, Heiligerlee. Tebodin.

Consultancy en engineering



Kerngegevens sector Consultancy en engineering

(x € miljoen)	2011	2010
Opbrengsten ¹	223	210
Resultaat vóór belastingen ¹	15,2	13,6
Marge vóór belastingen ¹	6,8%	6,5%
Orderportefeuille (ultimo) ¹	n.v.t.	101

¹ Geclassificeerd als beëindigde activiteiten.

Tebodin Consultants & Engineers is een onafhankelijk, multidisciplinair advies- en ingenieursbureau, dat 3500 medewerkers telt en wereldwijd actief is. Tebodin beschikt over circa vijftig kantoren, verspreid over West-, Centraal-, Zuidoost- en Oost-Europa, het Midden-Oosten, Azië en Afrika. Het wereldwijde kantorennetwerk van Tebodin is van belang om behalve lokale opdrachtgevers ook internationaal opererende opdrachtgevers (global clients) optimaal van dienst te kunnen zijn.



De omzet van Tebodin is in 2011 met 6 procent toegenomen tot € 223 miljoen (2010: € 210 miljoen). Het resultaat vóór belasting bedroeg € 15,2 miljoen (2010: € 13,6 miljoen). De marge was 6,8 procent (2010: 6,5 procent). Het personeelsbestand van het bedrijf groeide met 700 medewerkers naar 3500.

Tebodin realiseert circa 40 procent van de omzet in de olie- en gasmarkt. De sectoren energie en milieu, gezondheid en voedingsmiddelen, industrieel en infra vertegenwoordigen elk ongeveer 10 procent van de omzet, terwijl de chemische sector circa 15 procent van de omzet bijdraagt. De resterende 5 procent komt voor rekening van de vastgoedsector.

Het aantal global clients van Tebodin steeg aanzienlijk, wat gepaard ging met een groeiend aantal landen waarin Tebodin voor specifieke global clients heeft gewerkt. Enkele voorbeelden van global clients in nieuwe landen zijn DSM in Nederland, België, Duitsland, China, India, Vietnam en Taiwan; Huntsman in Nederland, Duitsland en Indonesië; Michelin in Hongarije, Roemenië, Polen, Brazilië, China en India; Praxair in Nederland, België, Rusland en Oekraïne en SGL Carbon in Duitsland, China en Maleisië.

De proactieve benadering om binnen het gehele netwerk tot duurzaamheid te komen, heeft tot meer werk geleid. De samenwerking en het delen van kennis tussen kantoren en landen is essentieel voor het bieden van duurzame oplossingen. Er zijn verschillende LEED/BREEAM-certificeringsprojecten gerealiseerd, bijvoorbeeld bij DSM, DMS Zeeland, Neinver en Caterpillar. Het aantal gecertificeerde LEED/BREEAM-adviseurs steeg tot een totaal van 17.

Het internationale kantorennetwerk bleef groeien. Tebodin opende een nieuw kantoor in Jakarta om ook in Indonesië consultancy- en engineeringdiensten aan te bieden. Het is het vierde kantoor van Tebodin in Zuid-Azië en de regio Asia Pacific.

In West-Europa is het aantal medewerkers in de kantoren in Nederland sinds het begin van de economische crisis in begin 2008 toegenomen. Er werden nieuwe raamcontracten met Nuon en BP gesloten. Er kwamen enkele grotere projecten voor Huntsman en Gasunie in de portefeuille. Het omvangrijke EPC-project voor de ondergrondse

opslag van stikstof voor Gasunie loopt volgens schema, inclusief de officiële overname van de stikstofinjectie-sectie. Ook ligt het project op schema om in het derde kwartaal van 2012 te worden afgerond. Verder werden in Nederland projecten voor AgriPure, Heinz en DMV-Fonterra in de wacht gesleept.

Begin 2011 werd de organisatie in Duitsland aan de marktomstandigheden aangepast. Kemira wees een fors project toe voor het management van de bouw en de techniek van een nieuwe fabriek voor uitvlokkingsmiddelen. Na vier jaar heeft Tebodin voor KSC (investeerder Vattenfall) het ontwerp van leidingen voor een nieuwe energiecentrale in Boxberg afgerond.

De verkoopactiviteiten van het Belgische kantoor resulteerden in een raamovereenkomst voor de lange termijn voor het technisch beheer en projectbeheer bij BASF in Antwerpen.

In de meeste vestigingen in Centraal- en Zuidoost-Europa steeg de omzet. In Tsjechië won het bedrijf projecten voor de uitbreiding van Skoda-autofabrieken in het eigen land en India. In Polen en Hongarije werden nieuwe contracten gesloten met producenten van groene energie. Vooral in Polen, waar windenergie een belangrijk onderwerp is, werd Tebodin betrokken bij vijftien windmolenparken. Andere parken zijn in aanbouw in Roemenië.

In Oost-Europa leidden de goede marktkansen in combinatie met een sterke marktpositie tot hoge omzetcijfers in Rusland. Er werden contracten getekend voor verschillende nieuwe projecten, zoals voor Knauf Insulation, IKEA, Siemens, Magna International, Cargill en Heinz. Door de twee nieuwe Cargill-projecten had Tebodin in Rusland vier projecten van Cargill tegelijk onder handen.

De Oekraïense marktomstandigheden waren minder gunstig; om politieke redenen was de situatie verslechterd. Er werden veel projecten binnengehaald van cliënten in de staalmarkt en van internationale financiële instellingen.

De kantoren in het Midden-Oosten – de Verenigde Arabische Emiraten, Qatar, Oman en Bahrein – bleven gezamenlijk groeien, dankzij een algemeen gunstig klimaat enerzijds en de benodigde mankracht voor het grote EMC-servicecontract met PDO in Oman anderzijds. De kantoren werken voor cliënten in de sectoren voor olie

en gas, industrie, infrastructures, water en chemicaliën. De Qaiwan Group kwam met een grote order voor de uitbreiding van een raffinaderij in Koerdistan, Irak. Andere projecten betroffen onder meer BASF in Bahrein (EPCm-services), Dusup Pipelines (Abu Dhabi), ENOC (Dubai) en ADMA-OPCO (Abu Dhabi). De eerste projecten van het zevenjarig EMC-contract voor PDO werden opgestart. In 2011 verwelkomde Tebodin haar duizendste medewerker in het Midden-Oosten. Aan het eind van het jaar waren er circa 1.300 mensen in dienst.

In India verliepen de zaken ook voorspoedig met twee grote orders van Michelin en Gestamp, fabrikant van auto-onderdelen. EPCm-projecten werden toegewezen door Hettich en Bayer Crop Science. Het netwerk van Tebodin in Azië groeide aanzienlijk. Zuid-Azië en de regio Asia Pacific zijn duidelijke groei-gebieden. Hier vormt zich een enorme markt, dankzij de gunstige demografische omstandigheden en het feit dat economische supermachten zich in de regio hebben gevestigd. In de kantoren in China, Vietnam, Indonesië en India zijn ongeveer 400 personen werkzaam. Op basis van de samenwerking tussen de kantoren in Shanghai, Guangzhou, Ho Chi Minhstad en Jakarta werden verschillende projecten voor grote wereldwijde klanten (Cabot, AkzoNobel, Knauf Insulation en Huntsman) toegekend. Beide kantoren in China werkten voor enkele grote wereldwijde klanten, vooral in de chemische sector, maar ook in de automobiellindustrie en de voedingsmiddelenindustrie. Tot de nieuwe contracten behoren die van IKEA, Cargill, DSM Semicron Electronics en Nuplex. Het kantoor in Vietnam ontwikkelt zich uitstekend. Er werden projecten uitgevoerd voor Bunge, Procter & Gamble, De Heus, DSM en Nestlé. De Indonesische markt bood veel kansen. Het eerste project van het nieuwe kantoor in Indonesië was een EPCm-contract voor AkzoNobel Paints. Andere projecten werden uitgevoerd voor Cabot, Knauf Gypsum en Huntsman.

Jaarrekening 2011

104	Geconsolideerde balans per 31 december
105	Geconsolideerde winst-en-verliesrekening
106	Geconsolideerd overzicht van gerealiseerde en niet-gerealiseerde resultaten
107	Geconsolideerd vermogensoverzicht
108	Geconsolideerd kasstroomoverzicht
109	Toelichting op de geconsolideerde jaarrekening
109	1. Algemene informatie
109	2. Bedrijfsprofiel
110	3. Samenvatting van de belangrijkste grondslagen voor verslaglegging
123	4. Financieel risicobeheer
128	5. Belangrijkste schattingen en beoordelingen in de jaarrekening
130	6. Gesegmenteerde informatie
133	7. Overzicht projecten
135	8. Materiële vaste activa
137	9. Immateriële vaste activa
140	10. Pps-vorderingen
141	11. Deelnemingen
142	12. Overige financiële vaste activa
142	13. Voorraden
143	14. Handels- en overige vorderingen
144	15. Liquide middelen
145	16. Aandelenkapitaal
146	17. Reserves
147	18. Garantievermogen
147	19. Leningen
153	20. Derivaten
154	21. Personeelsgerelateerde vorderingen en voorzieningen
160	22. Voorzieningen
161	23. Latente belastingen
163	24. Handels- en overige schulden
163	25. Personeelskosten
164	26. Bijzondere waardeverminderingen
164	27. Kosten van de accountant
165	28. Financieringsbaten en -lasten
165	29. Belastingen over het resultaat
166	30. Winst per aandeel
167	31. Dividend
167	32. Niet in de balans opgenomen rechten en verplichtingen
168	33. Contractuele verbintenissen
169	34. Bedrijfsfusies en overnames
169	35. Activa aangehouden voor verkoop en beëindigde activiteiten
170	36. Transacties met verbonden partijen
173	37. Joint ventures
174	38. Concessies
175	39. Overheidssubsidies
176	40. Onderzoek en ontwikkeling
176	41. Gebeurtenissen na balansdatum
177	Enkelvoudige balans per 31 december
177	Enkelvoudige winst-en-verliesrekening
178	Toelichting op de enkelvoudige jaarrekening
187	Overige gegevens
191	Controleverklaring van de onafhankelijke accountant
192	Overzicht belangrijkste dochterondernemingen en deelnemingen
193	Functionarissen Koninklijke BAM Groep nv
194	Tien jaar kerngegevens
196	Financiële agenda

Geconsolideerde balans per 31 december

(x € 1.000)

		2011	2010
8	Materiële vaste activa	373.634	409.064
9	Immateriële vaste activa	734.480	850.156
10	Pps-vorderingen	743.284	753.313
11	Deelnemingen	19.198	210.781
12	Overige financiële vaste activa	70.861	48.463
20	Derivaten	802	1.702
21	Vorderingen voor pensioenrechten	137.585	111.966
23	Latente belastingvorderingen	149.410	174.063
	Vaste activa	2.229.254	2.559.508
13	Vorraden	1.514.458	1.564.208
14	Handels- en overige vorderingen	2.116.904	2.085.888
	Te vorderen winstbelasting	36.539	8.672
20	Derivaten	5.071	1.684
15	Liquide middelen	1.012.610	913.792
35	Activa aangehouden voor verkoop	303.242	95
	Vlottende activa	4.988.824	4.574.339
	Totaal activa	7.218.078	7.133.847
16	Aandelenkapitaal	714.694	709.466
17	Reserves	(258.539)	(196.916)
	Ingehouden resultaten	706.253	587.391
	Eigen vermogen toerekenbaar aan aandeelhouders van de vennootschap	1.162.408	1.099.941
	Minderheidsbelang	735	1.692
	Groepsvermogen	1.163.143	1.101.633
19	Leningen	1.951.024	1.904.021
20	Derivaten	249.500	149.305
21	Personeelsgerelateerde voorzieningen	100.935	120.902
22	Voorzieningen	82.529	75.464
23	Latente belastingverplichtingen	76.080	66.363
	Langlopende verplichtingen	2.460.068	2.316.055
19	Leningen	240.101	366.984
24	Handels- en overige schulden	3.047.808	3.267.605
20	Derivaten	1.988	4.022
22	Voorzieningen	54.330	54.999
	Verschuldigde winstbelasting	17.509	22.549
35	Verplichtingen aangehouden voor verkoop	233.131	-
	Kortlopende verplichtingen	3.594.867	3.716.159
	Totaal groepsvermogen en verplichtingen	7.218.078	7.133.847
18	Garantievermogen	1.362.408	1.301.512

De toelichting op pagina 109 tot en met 176 maakt integraal deel uit van deze geconsolideerde jaarrekening.

Geconsolideerde winst-en-verliesrekening

(x € 1.000)

		2011			2010		
		Voortgezette activiteiten	Beëindigde activiteiten	Totaal	Voortgezette activiteiten	Beëindigde activiteiten	Totaal
6	Opbrengsten	7.697.427	222.681	7.920.108	7.400.809	209.933	7.610.742
	Grond- en hulpstoffen	(1.383.578)	(12.696)	(1.396.274)	(1.256.279)	(20.362)	(1.276.641)
	Uitbesteed werk en andere externe kosten	(4.342.601)	(25.119)	(4.367.720)	(4.244.896)	(16.714)	(4.261.610)
25	Personeelskosten	(1.420.712)	(127.994)	(1.548.706)	(1.393.472)	(119.305)	(1.512.777)
8, 9	Afschrijvingen materiële en immateriële vaste activa	(103.338)	(2.678)	(106.016)	(105.589)	(2.682)	(108.271)
26	Bijzondere waardeverminderingen	-	-	-	(128.196)	-	(128.196)
	Overige bedrijfskosten	(309.944)	(38.959)	(348.903)	(319.051)	(37.077)	(356.128)
	Valutakoersverschillen	(1.854)	25	(1.829)	2.714	(129)	2.585
	Totaal bedrijfskosten	(7.562.027)	(207.421)	(7.769.448)	(7.444.769)	(196.269)	(7.641.038)
	Bedrijfsresultaat	135.400	15.260	150.660	(43.960)	13.664	(30.296)
28	Financieringsbaten	72.738	63	72.801	87.106	49	87.155
28	Financieringslasten	(98.996)	(148)	(99.144)	(64.467)	(156)	(64.623)
11	Resultaat uit deelnemingen	34.376	-	34.376	33.719	-	33.719
	Resultaat vóór belastingen	143.518	15.175	158.693	12.398	13.557	25.955
29	Belastingen	(28.050)	(2.916)	(30.966)	(3.475)	(4.114)	(7.589)
	Nettoresultaat voor het jaar	115.468	12.259	127.727	8.923	9.443	18.366
	Toerekenbaar aan:						
	Aandeelhouders van de vennootschap	113.850	12.145	125.995	5.863	9.463	15.326
	Minderheidsbelang	1.618	114	1.732	3.060	(20)	3.040
		115.468	12.259	127.727	8.923	9.443	18.366

105
2011

Winst per aandeel voor resultaat toerekenbaar aan aandeelhouders van de vennootschap

(in € per aandeel)

		2011			2010		
		Voortgezette activiteiten	Beëindigde activiteiten	Totaal	Voortgezette activiteiten	Beëindigde activiteiten	Totaal
30	Gewoon	0,49	0,05	0,54	0,03	0,05	0,08
30	Fully diluted	0,49	0,05	0,54	0,03	0,05	0,08

De toelichting op pagina 109 tot en met 176 maakt integraal deel uit van deze geconsolideerde jaarrekening.

Geconsolideerd overzicht van gerealiseerde en niet-gerealiseerde resultaten

(x € 1.000)

	2011	2010
Nettoresultaat voor het jaar	127.727	18.366
20 Reële waarde kasstroomafdekkingen ¹	(73.113)	(38.916)
Valutaomrekeningsverschillen ¹		
- Dochterondernemingen	11.047	22.153
- Deelnemingen	(81)	1.094
Overige niet-gerealiseerde resultaten	(62.147)	(15.669)
Totaal gerealiseerde en niet-gerealiseerde resultaten	65.580	2.697
Toerekenbaar aan:		
Aandeelhouders van de vennootschap	64.372	(194)
Minderheidsbelang	1.208	2.891
	65.580	2.697
 Toerekenbaar aan aandeelhouders van de vennootschap uit hoofde van:		
Voortgezette activiteiten	52.540	(11.124)
Beëindigde activiteiten	11.832	10.930
	64.372	(194)
¹ Na belastingen.		

Geconsolideerd vermogensoverzicht

(x € 1.000)

		Eigen vermogen toerekenbaar aan aandeelhouders van de vennootschap				Minderheids- belang	Groeps- vermogen
		Aandelen- kapitaal	Reserves	Ingehouden resultaten	Totaal		
Per 1 januari 2010		469.379	(181.396)	587.059	875.042	6.172	881.214
20	Reële waarde kasstroomafdekkingen	-	(38.758)	-	(38.758)	(158)	(38.916)
	Valutaomrekeningsverschillen						
	- Dochterondernemingen	-	22.144	-	22.144	9	22.153
11	- Deelnemingen	-	1.094	-	1.094	-	1.094
	Nettoresultaat direct opgenomen in het eigen vermogen	-	(15.520)	-	(15.520)	(149)	(15.669)
	Nettoresultaat voor het jaar	-	-	15.326	15.326	3.040	18.366
	Totaal gerealiseerde en niet-gerealiseerde resultaten	-	(15.520)	15.326	(194)	2.891	2.697
16	Uitgifte van aandelen	240.087	-	-	240.087	-	240.087
31	Betaald dividend	-	-	(13.520)	(13.520)	(344)	(13.864)
	Verwerving van minderheidsbelang	-	-	(1.474)	(1.474)	(4.541)	(6.015)
	Overige mutaties	-	-	-	-	(2.486)	(2.486)
		240.087	-	(14.994)	225.093	(7.371)	217.722
Per 31 december 2010		709.466	(196.916)	587.391	1.099.941	1.692	1.101.633
20	Reële waarde kasstroomafdekkingen	-	(72.691)	-	(72.691)	(422)	(73.113)
	Valutaomrekeningsverschillen						
	- Dochterondernemingen	-	11.149	-	11.149	(102)	11.047
11	- Deelnemingen	-	(81)	-	(81)	-	(81)
	Nettoresultaat direct opgenomen in het eigen vermogen	-	(61.623)	-	(61.623)	(524)	(62.147)
	Nettoresultaat voor het jaar	-	-	125.995	125.995	1.732	127.727
	Totaal gerealiseerde en niet-gerealiseerde resultaten	-	(61.623)	125.995	64.372	1.208	65.580
16	Conversie van preferente aandelen	1.407	-	-	1.407	-	1.407
31	Betaald dividend	3.821	-	(7.133)	(3.312)	(2.015)	(5.327)
	Overige mutaties	-	-	-	-	(150)	(150)
		5.228	-	(7.133)	(1.905)	(2.165)	(4.070)
Per 31 december 2011		714.694	(258.539)	706.253	1.162.408	735	1.163.143

Geconsolideerd kasstroomoverzicht

(x € 1.000)

	2011	2010
Nettoresultaat voor het jaar	127.727	18.366
Aanpassingen voor:		
29 - Belastingen	30.966	7.589
8 - Afschrijvingen materiële vaste activa	94.920	97.324
9 - Afschrijvingen immateriële vaste activa	11.096	10.947
8,26 - Bijzondere waardevermindering materiële vaste activa	-	884
11,12,26 - Bijzondere waardevermindering overige vaste activa	-	5.112
35 - Resultaat op verkoop pps-projecten	(11.669)	-
- Resultaat op verkoop materiële vaste activa	(4.325)	(2.573)
28 - Financieringsbaten	(72.801)	(87.155)
28 - Financieringslasten	99.144	64.623
11 - Resultaat uit deelnemingen	(34.376)	(33.719)
21,22 Mutaties in voorzieningen	(40.242)	(69.159)
Mutaties in werkkapitaal (exclusief netto-liquiditeiten)	(90.927)	137.042
Kasstroom uit operationele activiteiten	109.513	149.281
Betaalde rente	(130.007)	(101.342)
Betaalde winstbelasting	(13.458)	(3.452)
Netto-kasstroom uit gewone bedrijfsuitoefening	(33.952)	44.487
10 Mutatie in pps-vorderingen	(419.002)	(250.080)
Netto-kasstroom uit bedrijfsactiviteiten	(452.954)	(205.593)
Verwerving van dochterondernemingen	(3.000)	(4.628)
8 Investerings in materiële vaste activa	(70.171)	(80.538)
9 Investerings in immateriële vaste activa	(2.838)	(35.939)
12 Investerings in langlopende vorderingen	(26.654)	(10.664)
11,12 Investerings in overige financiële vaste activa	(218)	(3.538)
35 Desinvesteringen van pps-projecten	25.429	-
8 Desinvesteringen van materiële vaste activa	17.251	14.615
9 Desinvesteringen van immateriële vaste activa	154	11
10,11,12 Desinvesteringen van financiële vaste activa	218.550	35.323
Overige mutaties in minderheidsbelang	-	(2.570)
Ontvangen rente	72.903	86.761
11 Ontvangen dividend	41.788	16.291
Netto-kasstroom uit investeringsactiviteiten	273.194	15.124
16 Netto-opbrengst emissie nieuwe aandelen	-	240.087
19 Nieuwe langlopende leningen	637.673	503.287
19 Aflossing langlopende leningen	(346.511)	(353.550)
31 Betaald dividend	(3.312)	(13.520)
Betaald dividend aan minderheidsbelang	(2.015)	(344)
Inkoop financieringspreferente aandelen	(314)	-
Netto-kasstroom uit financieringsactiviteiten	285.521	375.960
Toename/afname netto-liquiditeiten	105.761	185.491
15 Beginstand netto-liquiditeiten	912.870	715.152
35 Mutatie netto-liquiditeiten inzake activa en verplichtingen aangehouden voor verkoop	(17.165)	-
Valutakoersresultaat netto-liquiditeiten	6.539	12.227
15 Eindstand netto-liquiditeiten	1.008.005	912.870

De toelichting op pagina 109 tot en met 176 maakt integraal deel uit van deze geconsolideerde jaarrekening.

Toelichting op de geconsolideerde jaarrekening

1. Algemene informatie

Koninklijke BAM Groep nv (de vennootschap) is opgericht en gevestigd in Nederland. In de geconsolideerde jaarrekening 2011 zijn de financiële gegevens opgenomen van de vennootschap en de dochterondernemingen (samen de Groep) en het aandeel in joint ventures.

Koninklijke BAM Groep is een aan NYSE Euronext Amsterdam genoteerde naamloze vennootschap.

Deze geconsolideerde jaarrekening heeft betrekking op het boekjaar 2011 en is op 7 maart 2012 door de raad van bestuur vrijgegeven voor publicatie. De jaarstukken 2011 zijn goedgekeurd door de raad van commissarissen op 7 maart 2012 en worden ter vaststelling voorgelegd aan de algemene vergadering van aandeelhouders van 25 april 2012.

2. Bedrijfsprofiel

Deze paragraaf geeft een samenvatting van de activiteiten van de Groep vanuit het perspectief van verslaglegging. Benadrukt wordt dat in dit verband deze informatie beknopt is weergegeven en geen deel uitmaakt van de samenvatting van de belangrijkste grondslagen voor verslaglegging zoals beschreven in paragraaf 3.

De activiteiten van de Groep kunnen in dit kader worden samengevat als:

- projecten in opdracht van derden;
- projecten voor eigen rekening (vastgoedontwikkeling);
- projecten inzake publiekprivate samenwerking (pps);
- verlening van diensten en overige activiteiten.

Het merendeel van de activiteiten van de Groep betreft projecten in opdracht van derden. Hiervan worden opbrengsten en resultaten naar rato van voortgang van de werkzaamheden in de winst-en-verliesrekening verantwoord. In de balans worden de projecten gepresenteerd als vorderingen op of schulden aan opdrachtgevers, afhankelijk van het saldo van gemaakte kosten (inclusief verantwoord resultaat) en gefactureerde termijnen. Zie Toelichting 3.10, 3.11, 3.21 en 3.22.

Projecten die voor rekening van de Groep worden gestart (vastgoedontwikkeling), worden in de balans opgenomen als voorraden. Vanaf het moment dat sprake is van (continue en/of gedeeltelijke) overdracht van het economisch eigendom aan derden, worden opbrengsten, kosten en (per saldo) resultaten in de winst-en-verliesrekening verantwoord. Tevens worden vanaf dat moment de projecten in de balans gepresenteerd als vordering op of schuld aan de opdrachtgever, overeenkomstig projecten in opdracht van derden. Non-recourse en overige leningen die in verband met projecten zijn aangegaan, worden afzonderlijk onder de leningen verantwoord. Zie Toelichting 3.9, 3.11, 3.16, 3.21 en 3.22.

De activiteiten inzake publiekprivate samenwerking betreffen projecten waarbij (openbare) voorzieningen ter beschikking worden gesteld aan derden. De ontvangen vergoedingen zijn overwegend gerelateerd aan de beschikbaarheid van de voorziening en in enkele gevallen aan het daadwerkelijk gebruik ervan. In de balans worden deze projecten opgenomen als financiële vaste activa (pps-vorderingen) respectievelijk immateriële vaste activa (pps-concessies). (Non-) recourse pps-leningen die in verband met de projecten zijn aangegaan, worden afzonderlijk onder de leningen verantwoord. Indien de vergoeding afhankelijk is van de beschikbaarheid van de voorziening, bestaan inkomende kasstromen uit aflossingen en rentebaten inzake de pps-vorderingen en (uitgestelde) concessieopbrengsten. Indien de vergoeding afhankelijk is van het daadwerkelijk gebruik van de voorziening, bestaan de inkomende kasstromen uit de werkelijk ontvangen vergoedingen voor het gebruik. Uitgaande kasstromen bestaan uit aflossingen en rentelasten van de leningen en kosten met betrekking tot de concessieactiviteiten. Het renteresultaat, het concessieresultaat en de afschrijvingslast worden verantwoord in de winst-en-verliesrekening. Gedurende de constructiefase worden pps-projecten behandeld als projecten in opdracht van derden en vindt verantwoording van bouwopbrengsten plaats. Zie Toelichting 3.7, 3.16 en 3.22.

De verlening van diensten betreft overwegend (onderhouds)werkzaamheden in opdracht van derden. Opbrengsten en resultaten worden in de winst-en-verliesrekening verantwoord. Zie Toelichting 3.10 en 3.22.

Wanneer het waarschijnlijk is dat de totale projectkosten hoger uitvallen dan de totale projectopbrengsten, wordt het volledige verwachte verlies opgenomen als last.

Kosten inzake het verwerven van projecten worden initieel verantwoord in de winst-en-verliesrekening. Als voldoende zekerheid bestaat dat een project wordt gegund aan de Groep, worden de kosten vanaf dat moment geactiveerd.

3. Samenvatting van de belangrijkste grondslagen voor verslaglegging

3.1 Algemeen

De geconsolideerde jaarrekening van de Groep wordt opgesteld in overeenstemming met de International Financial Reporting Standards (IFRS), zoals aanvaard door de Europese Unie.

De enkelvoudige jaarrekening van Koninklijke BAM Groep nv wordt opgesteld volgens de wettelijke bepalingen van Titel 9 Boek 2 Burgerlijk Wetboek en artikel 2:402 Burgerlijk Wetboek. Hierbij wordt gebruik gemaakt 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.

De geconsolideerde jaarrekening wordt opgesteld op basis van historische kostprijs. Alle vaste activa en financiële instrumenten, gewaardeerd tegen geamortiseerde kostprijs, worden getoetst op bijzondere waardevermindering en eventueel aangepast tot een lagere waarde.

Derivaten worden gewaardeerd tegen reële waarde. Financiële verplichtingen worden eerst opgenomen tegen reële waarde en vervolgens gewaardeerd tegen geamortiseerde kostprijs.

In 2011 heeft de Groep de volgende IFRS-bepalingen voor het eerst toegepast:

- IAS 24 (herziening) 'Toelichting transacties met verbonden partijen'. De herziene standaard verduidelijkt de definitie van een verbonden partij. De toepassing met ingang van 1 januari 2011 heeft geen impact op de toelichting van de Groep;
- IFRIC 14 (herziening) 'Vooruitbetalingen op minimale dekkingsgraad'. De herziene standaard ziet toe op het opnemen van een pensioenvordering. De toepassing met ingang van 1 januari 2011 heeft geen impact op het vermogen, het resultaat en de kasstromen van de Groep.

De Groep bestudeert de mogelijke effecten van de volgende IFRS-bepalingen op de gang van zaken bij de Groep:

- IAS 19 (herziening) 'Personeelsbeloningen'. De herziene standaard maakt het niet langer mogelijk om de corridor-methode te gebruiken;
- IFRS 11 'Samenwerkingsverbanden'. In de nieuwe standaard is het niet langer toegestaan om joint ventures proportioneel te consolideren.

De Groep volgt de ontwikkelingen op het gebied van externe verslaggeving op de voet om tijdig inzicht te hebben in de hieruit voortvloeiende gevolgen voor de jaarrekening en bedrijfsvoering, met name ten aanzien van bovenstaande onderwerpen.

3.2 Consolidatie

a) *Dochterondernemingen*

Dochterondernemingen zijn alle entiteiten waarin de Groep direct of indirect beslissende zeggenschap heeft over het financiële en operationele beleid. Dit gaat in het algemeen gepaard met het bezit van meer dan de helft van de stemgerechtigde aandelen. Hierbij wordt tevens rekening gehouden met potentiële stemrechten die per balansdatum kunnen worden uitgeoefend.

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 van een overname wordt gesteld op de reële waarde van de opgegeven activa, de uitgegeven eigenvermogensinstrumenten per overnamedatum en de overgenomen of aangegane verplichtingen. De overgedragen vergoeding omvat tevens de reële waarde van activa, vergoedingen en verplichtingen uit hoofde van contractueel overeengekomen voorwaardelijke bepalingen. Transactiekosten in het kader van een overname worden ten laste van het resultaat verantwoord op het moment dat zij worden gemaakt.

De overgenomen identificeerbare activa en de overgenomen (voorwaardelijke) verplichtingen worden bij eerste verwerking in de jaarrekening gewaardeerd tegen de reële waarde per 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.

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. Indien de overgedragen vergoeding lager is dan de reële waarde van de identificeerbare netto-activa, dan wordt het verschil rechtstreeks verantwoord in de winst-en-verliesrekening.

b) Deelnemingen

Deelnemingen zijn alle entiteiten waarover de Groep invloed van betekenis, maar geen beslissende zeggenschap kan uitoefenen. Dit gaat in het algemeen gepaard met het bezit van meer dan een vijfde van de stemgerechtigde aandelen. Hierbij wordt tevens rekening gehouden met potentiële stemrechten die per balansdatum kunnen worden uitgeoefend.

Investerings in deelnemingen worden bij eerste verwerking in de jaarrekening opgenomen tegen kostprijs en daarna verantwoord volgens de equitymethode. De waardering van deelnemingen is inclusief de bij verwerving vastgestelde goodwill onder vermindering van eventuele cumulatieve bijzondere waardeverminderingen. De Groep verantwoordt zijn deel van de mutaties in reserves en de toerekenbare resultaten van de deelneming in de boekwaarde van de deelneming. Het aandeel in het resultaat van de deelneming dat aan de Groep wordt toegerekend, wordt verwerkt in de winst-en-verliesrekening. Het aandeel van de mutaties in de reserves van een deelneming die na overnamedatum aan de Groep toerekenbaar zijn, wordt opgenomen in de reserves van de Groep. 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 verplichting bestaat.

Deelnemingen worden verantwoord vanaf de datum waarop de Groep invloed van betekenis verkrijgt, tot het moment waarop de invloed ophoudt te bestaan.

c) Joint ventures

De belangen in entiteiten waarover de Groep contractueel overeengekomen gezamenlijk met derden zeggenschap uitoefent, worden proportioneel geconsolideerd. De Groep combineert het aandeel in de opbrengsten en kosten, activa en verplichtingen van de joint ventures post voor post met overeenkomstige posten in de jaarrekening van de Groep.

d) Eliminatie van interne transacties

Interne transacties, vorderingen en verplichtingen en niet-gerealiseerde winsten op transacties tussen dochterondernemingen worden geëlimineerd. Niet-gerealiseerde verliezen worden eveneens geëlimineerd, tenzij de transactie aantoonbare waardevermindering van de overgedragen actiefpost tot gevolg heeft.

Niet-gerealiseerde winsten op transacties tussen de Groep en zijn deelnemingen en joint ventures worden geëlimineerd naargelang het belang van de Groep in de deelnemingen en joint ventures. Dit geldt tevens voor niet-gerealiseerde verliezen, tenzij de transactie aantoonbare waardevermindering van de overgedragen actiefpost tot gevolg heeft.

De waarderingsgrondslagen van de dochterondernemingen, deelnemingen en joint ventures zijn waar nodig in overeenstemming gebracht met die van de Groep.

e) Transacties met minderheidsbelangen

De Groep behandelt transacties met minderheidsbelangen als transacties met aandeelhouders van de Groep. In het geval van aankopen van een minderheidsbelang wordt het verschil tussen de kostprijs en het overgenomen aandeel in de boek-

waarde van de netto-activa van de dochtermaatschappij verantwoord in het eigen vermogen. Resultaten uit hoofde van verkopen van belangen aan het minderheidsbelang worden ook verantwoord in het eigen vermogen.

f) Transacties met verlies van control

Wanneer de Groep de beslissende zeggenschap of invloed van betekenis verliest, dan wordt het resterende belang gehewaardeerd naar reële waarde, waarbij het verschil met de oorspronkelijke boekwaarde ten gunste of ten laste van het resultaat wordt gebracht. De alsdan tot stand gekomen reële waarde vormt de initiële waardering voor de deelneming of joint venture. Alle tot dat moment verantwoorde niet-gerealiseerde resultaten met betrekking tot deze entiteit 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.

Indien het belang in een deelneming wordt verminderd, maar de Groep joint control houdt en SIC-13 – Jointly controlled entities – Non-monetary contributions by venturers toepast, dan wordt slechts het verhoudingsgewijze gedeelte van de bedragen die eerder als niet-gerealiseerde resultaten zijn verantwoord, overgebracht naar de winst-en-verliesrekening voor zover van toepassing.

g) Transacties met behoud van joint control

Indien het belang in een joint venture wordt overgedragen aan een andere joint venture en waarvoor in ruil een belang in deze joint venture wordt verkregen, dan wordt het resultaat op deze overdracht bepaald op het belang dat wordt vreemd en wordt verantwoord in de winst-en-verliesrekening.

3.3 Gesegmenteerde informatie

De raad van bestuur heeft haar aandachtsgebieden ten aanzien van de aansturing en het toezicht op de dochterondernemingen van de Groep onder de leden verdeeld op basis van een sectorale indeling. De sectoren van de Groep zijn: Bouw, Vastgoed, Infra, Publiekprivate samenwerking, Installatietechniek en Consultancy en engineering. De sector Consultancy en engineering is gepresenteerd als beëindigde activiteiten door de voorgenomen verkoop van deze bedrijfsactiviteiten (Tebodin). De gesegmenteerde informatie is in lijn met de interne rapportages, zoals deze op basis van dit besturingsmodel aan de raad van bestuur worden verschaft.

3.4 Vreemde valuta

a) Functionele en presentatievaluta

De geconsolideerde jaarrekening van de Groep luidt in euro's (€), de functionele en presentatievaluta van de Groep. Posten in de jaarrekening van de dochterondernemingen worden gewaardeerd in de valuta van de economische omgeving waarin de entiteit primair opereert ('de functionele valuta') vermeld in duizendtallen (x 1.000), tenzij anders is aangegeven.

b) Dochterondernemingen waarvan de jaarrekening luidt in een vreemde valuta

De resultaten en vermogensposities van dochterondernemingen waarvan de functionele valuta afwijkt van die van de presentatievaluta, worden als volgt omgerekend in de presentatievaluta:

- (i) voor elke balans worden de activa en verplichtingen omgerekend tegen de valutakoers op de balansdatum;
- (ii) voor elke winst-en-verliesrekening worden de opbrengsten en kosten omgerekend tegen de gemiddelde valutakoersen; en
- (iii) alle hieruit voortvloeiende omrekeningsverschillen worden via het geconsolideerde overzicht van gerealiseerde en niet-gerealiseerde resultaten verantwoord als afzonderlijk vermogensbestanddeel in het eigen vermogen.

Goodwill en reële-waardeaanpassingen die ontstaan door de verwerving van een buitenlandse entiteit, worden beschouwd als activa en verplichtingen van de buitenlandse entiteiten en omgerekend tegen de valutakoersen per balansdatum.

c) Dochterondernemingen waarvan de transacties luiden in vreemde valuta

Transacties in vreemde valuta worden omgerekend naar de functionele valuta volgens de koers op de transactiedatum. Voor elke balans worden monetaire posten in vreemde valuta omgerekend tegen de slotkoers op de balansdatum.

Bij de afwikkeling van dergelijke transacties en bij de omrekening per jaareinde ontstane valutakoersverschillen worden opgenomen in de winst-en-verliesrekening.

d) *Valutakoersen*

De ten opzichte van de euro gehanteerde koersen van de voor de Groep belangrijke valuta zijn:

	2011	2010
Koers per balansdatum		
Pond sterling	0,837521	0,856531
Gemiddelde koers		
Pond sterling	0,869263	0,857559

3.5 Materiële vaste activa

Materiële vaste activa worden opgenomen tegen kostprijs verminderd met cumulatieve afschrijvingen en/of cumulatieve bijzondere waardeverminderingen. Inbegrepen in de kostprijs zijn de bijkomende kosten die direct toerekenbaar zijn aan de verkrijging of vervaardiging van het actief.

Kosten gemaakt na eerste verwerking in de jaarrekening worden inbegrepen in de boekwaarde van het actief dan wel als afzonderlijk actief opgenomen, indien het waarschijnlijk is dat toekomstige economische voordelen 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.

Materiële vaste activa worden tot de geschatte restwaarde lineair afgeschreven over de geschatte gebruiksduur, tegen de onderstaande percentages per jaar. Op gronden wordt niet afgeschreven.

Bedrijfsterreinen (en verbeteringen)	10% tot 25%
Bedrijfsgebouwen en woningen	2% tot 10%
Materieel	12,5% tot 25%
Machines en installaties	15% tot 50%
Inventarissen	10% tot 25%
Computers en andere hardware	10% tot 25%
Transportmiddelen	25%

Indien een post onder 'materiële vaste activa' belangrijke componenten met een verschillende gebruiksduur bevat, worden deze componenten afzonderlijk behandeld voor de berekening van de afschrijvingen.

Jaarlijks worden de gebruiksduur en restwaarde van de materiële vaste activa vastgesteld en waar nodig afschrijvingen aangepast.

Winsten en verliezen op verkoop van activa worden berekend als het verschil tussen opbrengsten en boekwaarden en worden verantwoord in de winst-en-verliesrekening.

Leaseovereenkomsten voor materiële vaste activa, op grond waarvan de Groep vrijwel alle risico's en voordelen die aan het eigendom van een actief verbonden zijn overneemt, worden geclassificeerd als financiële lease. De geleasede activa worden bij het aangaan van de overeenkomst geactiveerd tegen de reële waarde van het actief, of de lagere netto contante waarde van de minimale leasebetalingen. De leasebetalingen worden gesplitst in een aflossingsdeel en een financieringsdeel. Het financieringsdeel wordt opgenomen in de winst-en-verliesrekening.

Materiële vaste activa verkregen onder financiële-leaseovereenkomsten worden afgeschreven over de gebruiksduur van het actief of kortere leaseovereenkomstperiode.

3.6 Immateriële vaste activa

a) *Goodwill*

Goodwill ontstaat als de overgedragen vergoeding van een acquisitie hoger is dan het aan de Groep toe te rekenen deel van de reële waarde van de identificeerbare activa en verplichtingen van de verkregen dochteronderneming op overnamedatum. De waardeverandering inzake voorwaardelijke verplichtingen wordt, voor zover het transacties na 1 januari 2010 betreft, verantwoord in de winst-en-verliesrekening of het overzicht van gerealiseerde en niet-gerealiseerde resultaten. Het als goodwill verantwoorde bedrag wordt gewaardeerd tegen de kosten verminderd met cumulatieve bijzondere waardeverminderingen.

Ten behoeve van het onderkennen van bijzondere waardeverminderingen wordt de goodwill toegerekend aan de kasstroomgenererende eenheden waarvan verwacht wordt dat ze voordeel hebben van de acquisitie waarbij de goodwill tot stand gekomen is.

De bij verkrijging van deelnemingen berekende goodwill wordt opgenomen in de waardering van de deelneming.

Bijzondere waardeverminderingen op goodwill zijn niet omkeerbaar.

De goodwill wordt jaarlijks getoetst op bijzondere waardeverminderingen. Hierbij wordt de boekwaarde van de kasstroomgenererende eenheid inclusief toegerekende goodwill getoetst aan de realiseerbare waarde. De realiseerbare waarde van een kasstroomgenererende eenheid is gelijk aan de hoogste van de bedrijfswaarde en de reële waarde minus verkoopkosten. Voor de berekening van de bedrijfswaarde wordt gebruik gemaakt van kasstroomprojecties vóór belasting, gebaseerd op financiële budgetten die door het management goedgekeurd zijn over een periode van vijf jaren. Voor de vastgoedactiviteiten in Nederland wordt een periode van tien jaar (2010: vijf jaar) gehanteerd in verband met het verwachte marktherstel. Kasstromen na de vijf-jaarsperiode of tien-jaarsperiode worden geëxtrapoleerd met gebruik van geschatte groeicijfers die passend worden geacht bij de langetermijnverwachtingen van de Groep inzake de sectoren en markten. De geschatte kasstromen worden contant gemaakt tegen een disconteringsvoet vóór belasting die de marktsituatie, de tijdswaarde van geld en de aan het activum gerelateerde risico's reflecteert.

Bij verkoop van een entiteit wordt de boekwaarde van de goodwill als onderdeel van het boekresultaat in de winst-en-verliesrekening verwerkt.

b) *Niet-geïntegreerde software*

Niet-geïntegreerde software wordt opgenomen tegen kostprijs verminderd met cumulatieve afschrijvingen en cumulatieve bijzondere waardeverminderingen. Niet-geïntegreerde software wordt tot de restwaarde lineair afgeschreven over de geschatte gebruiksduur (vier tot tien jaar).

Jaarlijks worden de gebruiksduur en restwaarde van de niet-geïntegreerde software vastgesteld en de afschrijvingen waar nodig aangepast.

c) *Pps-concessies*

Pps-concessies betreffen de van overheden verkregen rechten om het gebruik van openbare voorzieningen (tolwegen), op basis van het daadwerkelijke gebruik in rekening te brengen aan de gebruikers. Pps-concessies worden opgenomen tegen kostprijs verminderd met cumulatieve afschrijvingen en bijzondere waardeverminderingen.

Voor pps-concessies ontvangen investeringssubsidies van de overheid worden tegen reële waarde op de waardering van de concessie in mindering gebracht indien met een redelijke mate van zekerheid kan worden gesteld dat de subsidie zal worden ontvangen en dat aan de aan de subsidie gekoppelde voorwaarden zal worden voldaan.

Pps-concessies worden volledig afgeschreven in overeenstemming met het werkelijk gebruik van de openbare voorziening, met een maximum van de looptijd van de concessie.

Jaarlijks worden de opbrengsten van pps-concessies vastgesteld en de afschrijvingen waar nodig aangepast.

d) *Overige immateriële vaste activa*

Overige immateriële vaste activa betreffen marktposities, inclusief (merk)namen en management, van aangekochte dochterondernemingen en worden opgenomen tegen kostprijs verminderd met cumulatieve afschrijvingen en cumulatieve bijzondere waardeverminderingen.

Overige immateriële vaste activa worden volledig afgeschreven over de geschatte gebruiksduur.

3.7 Pps-vorderingen

Pps-vorderingen betreffen de van overheden nog te ontvangen concessievergoedingen in verband met pps-projecten, gebaseerd op de beschikbaarheid van de betreffende voorziening. Pps-vorderingen worden verantwoord als financiële activa. Bij de eerste verwerking in de jaarrekening worden deze opgenomen tegen reële waarde en daarna tegen de geamortiseerde kostprijs, gebruikmakend van een effectieve rentevoet.

3.8 Overige financiële vaste activa

De overige financiële vaste activa bestaan uit niet-beursgenoteerde vorderingen en effecten (niet zijnde derivaten). De niet-beursgenoteerde vorderingen kennen vaste of bepaalde aflossingen. Bij de eerste verwerking in de jaarrekening worden deze vorderingen opgenomen tegen reële waarde en daarna gewaardeerd tegen geamortiseerde kostprijs.

Effecten betreffen belangen in entiteiten waarover de Groep geen invloed van betekenis kan uitoefenen op het financiële en operationele beleid. Deze effecten worden opgenomen tegen reële waarde (met de reële-waardemutatie via de winst-en-verliesrekening) of kostprijs, indien de reële waarde niet betrouwbaar kan worden vastgesteld of het verschil tussen de reële waarde en de kostprijs wordt beoordeeld als niet van materieel belang voor de geconsolideerde jaarrekening.

3.9 Voorraden

a) *Grond en bouwrechten*

Voorraden grond en bouwrechten worden opgenomen tegen kostprijs of lagere opbrengstwaarde. De Groep activeert direct toerekenbare rente als onderdeel van de kosten, vanaf het moment dat activiteiten worden verricht met betrekking tot de totstandkoming van bouwgrond.

b) *Vastgoedontwikkeling*

Vastgoedontwikkeling omvat aangekochte projecten voor herontwikkeling en grondposities in ontwikkeling. Deze projecten en posities worden opgenomen tegen kostprijs of lagere opbrengstwaarde. De Groep activeert direct toerekenbare rente en andere gemaakte kosten als onderdeel van de kostprijs. Activering van rentekosten begint bij aanvang van een project, wordt opgeschort gedurende de periode dat de actieve ontwikkeling wordt onderbroken en stopt bij voltooiing of verkoop van het project.

Indien overdracht van het economisch eigendom van (een deel van de) vastgoedontwikkeling aan derden heeft plaatsgevonden, dan worden de geactiveerde kosten betrekking hebbende op het (deel)project verwerkt in de winst-en-verliesrekening en vindt de daaraan gerelateerde opbrengstverantwoording plaats.

De overdracht van het economisch eigendom wordt verondersteld plaats te vinden op het moment dat de zeggenschap over en de risico's en voordelen verbonden aan het eigendom van de vastgoedontwikkeling overgaan op de koper. Indien deze overdracht aan de koper gedurende de ontwikkeling van het vastgoed op continue basis plaatsvindt, dan worden deze vastgoedontwikkelingsprojecten in overeenstemming met projecten in opdracht van derden verantwoord (zie Toelichting 3.10). Dit kan bijvoorbeeld het geval zijn bij woningbouwprojecten vanaf het moment dat de grond en eventuele opstallen juridisch worden geleverd aan de koper.

c) *Grondstoffen en verbruiksgoederen*

Voorraden grondstoffen en verbruiksgoederen worden opgenomen tegen kostprijs of lagere opbrengstwaarde. De kostprijs wordt gewaardeerd onder toepassing van de first-in, first-out (FIFO) methode en bestaat uit de verkrijgingsprijs en kosten gemaakt om de voorraden naar de huidige locatie over te brengen en in de huidige conditie te brengen.

De opbrengstwaarde van de voorraden is de geschatte verkoopprijs bij normale bedrijfsvoering, verminderd met de geraamde kosten van voltooiing en verkoop. Activa worden aangemerkt als voorraad indien deze in de normale bedrijfsvoering worden verbruikt.

3.10 Projecten in opdracht van derden

Projecten in opdracht van derden worden gewaardeerd tegen kostprijs plus toegerekende winst naar rato van de voortgang van het project, onder aftrek van voorzienbare verliezen en gefactureerde termijnen. De kostprijs omvat alle kosten die rechtstreeks verband houden met de projecten en de direct toerekenbare indirecte kosten op basis van de normale productiecapaciteit.

Indien de resultaten van een project betrouwbaar kunnen worden geschat, worden projectopbrengsten en -kosten verantwoord naar rato van de verrichte prestaties. Indien de resultaten van een project niet betrouwbaar kunnen worden geschat, worden opbrengsten slechts verantwoord tot het bedrag van de gemaakte projectkosten, voor zover deze met voldoende zekerheid worden gedekt uit de opbrengsten van het project. Als het waarschijnlijk is dat de totale projectkosten hoger uitvallen dan de totale projectopbrengsten, wordt het volledige verwachte verlies opgenomen als last.

De Groep gebruikt de 'percentage of completion-methode' voor het meten van de verrichte prestaties bij de uitvoering van de projecten. Onder deze methode worden de gemaakte projectkosten vergeleken met en uitgedrukt in een percentage van de totale verwachte projectkosten. Opbrengsten en kosten worden verantwoord in de winst-en-verliesrekening op basis van deze voortgang.

Projecten worden in de balans gepresenteerd als vordering op dan wel schuld aan de opdrachtgever uit hoofde van het contract. Er is sprake van een vordering indien het bedrag van de gemaakte kosten (inclusief het verantwoorde resultaat) hoger is dan het bedrag van de gefactureerde termijnen. Indien het bedrag van de gemaakte kosten (inclusief het verantwoorde resultaat) lager is dan de gefactureerde termijnen, is sprake van een verplichting.

Overeenkomsten waarin zowel de vervaardiging als het mogelijk meerjarig onderhoud van het actief afzonderlijk van elkaar zijn opgenomen of afzonderlijk van elkaar in de markt zouden kunnen worden overeengekomen, worden behandeld als twee afzonderlijke overeenkomsten. Opbrengsten en resultaten worden verantwoord in de winst-en-verliesrekening overeenkomstig projecten in opdracht van derden respectievelijk verlening van diensten.

3.11 Handels- en overige vorderingen

Handels- en overige vorderingen worden bij de eerste verwerking in de jaarrekening opgenomen tegen reële waarde en daarna tegen de geamortiseerde kostprijs onder aftrek van cumulatieve bijzondere waardeverminderingen. Bijzondere waardeverminderingen worden verantwoord als er objectief bewijs is dat de Groep het te vorderen bedrag niet kan innen. Faillissementsdreiging, financiële reorganisaties of uitblijvende betalingen worden beoordeeld als een indicatie voor een mogelijke bijzondere waardevermindering. Bijzondere waardeverminderingen zijn gelijk aan het verschil tussen de verwachte lagere opbrengstwaarde en de boekwaarde. Het verschil wordt in de winst-en-verliesrekening verwerkt en in een afzonderlijke voorziening voor oninbaarheid op de handels- en overige vorderingen in mindering gebracht. Op het moment dat het te vorderen bedrag daadwerkelijk oninbaar is, worden de vordering en de voorziening afgeboekt en het eventuele verschil in de winst-en-verliesrekening verwerkt.

Handels- en overige vorderingen worden verondersteld in de normale bedrijfsvoering te worden voldaan, gewoonlijk binnen twaalf maanden. De reële waarde van de vorderingen en de naar verwachting na meer dan twaalf maanden af te wikkelen bedragen worden vermeld in de Toelichting op de jaarrekening.

3.12 Liquide middelen

Liquide middelen bestaan uit banktegoeden, kassaldi en bankdeposito's voorzover deze direct opvraagbaar zijn en integraal deel uitmaken van het liquiditeitsmanagement van de Groep. Bankkredieten worden opgenomen onder de kortlopende leningen.

3.13 Activa aangehouden voor verkoop

Activa waarvan de boekwaarde overwegend wordt gerealiseerd door verkoop en niet door voortgezet gebruik, worden opgenomen als activa aangehouden voor verkoop. Deze worden opgenomen tegen de boekwaarde of lagere reële waarde onder vermindering van de verkoopkosten. De verplichtingen die samenhangen met de activa aangehouden voor verkoop worden afzonderlijk weergegeven onder de verplichtingen aangehouden voor verkoop. Op activa worden geen afschrijvingen meer verantwoord, zodra classificatie als activa aangehouden voor verkoop heeft plaatsgevonden.

Van joint ventures, waarin door gedeeltelijke verkoop joint control wordt behouden, worden de activa en verplichtingen aangehouden voor verkoop, gepresenteerd voor het belang van de vervreemding. Het resterende belang wordt proportioneel geconsolideerd.

3.14 Bijzondere waardeverminderingen

Op activa met een onbepaalde gebruiksduur wordt niet afgeschreven, maar vindt een jaarlijkse toetsing plaats op bijzondere waardevermindering. Voor activa waarop wel wordt afgeschreven, alsmede voor overige activa, wordt jaarlijks beoordeeld of er aanwijzingen zijn die erop duiden dat de opbrengstwaarde lager is dan de boekwaarde. In dat 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 (onder vermindering van verkoopkosten) en de bedrijfswaarde. Indien de bedrijfswaarde wordt gebruikt, wordt de bijzondere waardevermindering vastgesteld op het niveau van kasstroomgenererende eenheden.

Activa, anders dan goodwill, die aan een bijzondere waardevermindering onderhevig zijn geweest, worden op balansdatum beoordeeld op een mogelijke terugname van de bijzondere waardevermindering. Teruggenomen wordt maximaal het oorspronkelijke bedrag van de bijzondere waardevermindering, maar nooit meer dan tot de boekwaarde zoals die zou zijn geweest indien de bijzondere waardevermindering niet was verantwoord.

3.15 Eigen vermogen toerekenbaar aan aandeelhouders van de vennootschap

a) Aandelenkapitaal

Gewone aandelen zijn onderdeel van het eigen vermogen. Converteerbare en niet-converteerbare financieringspreferente aandelen worden opgenomen als verplichtingen. Het eigenvermogensbestanddeel van de converteerbare financieringspreferente aandelen betreft het verschil tussen de uitgifteprijs en de reële waarde van het vreemdvermogensbestanddeel en wordt als zodanig opgenomen onder het eigen vermogen.

Kosten direct toerekenbaar aan de uitgifte van nieuwe aandelen worden direct in het eigen vermogen in mindering gebracht op de emissieopbrengst, onder verrekening van belastingen.

Indien de Groep of een dochteronderneming aandelen in de vennootschap koopt (ingekochte eigen aandelen), wordt het betaalde bedrag, onder verrekening van direct toerekenbare kosten en belastingen, in mindering gebracht op het eigen vermogen. Indien aandelen verkocht of opnieuw uitgegeven worden, wordt de opbrengst, onder verrekening van direct toerekenbare kosten en belastingen, in het eigen vermogen verwerkt.

b) Reserves

De reserves bestaan uit reserves voor kasstroomafdekkingen en translatiereserves voor omrekeningsverschillen.

c) Ingehouden resultaten

Dit betreft de cumulatieve resultaten uit voorgaande boekjaren onder vermindering van het betaalbaar gesteld dividend aan houders van gewone aandelen van de vennootschap. Op het moment dat het dividend wordt gedeclareerd, wordt het opgenomen onder de verplichtingen. Dividenden betaalbaar gesteld aan houders van preferente aandelen in de vennootschap worden opgenomen als financieringslast in de winst-en-verliesrekening en als verplichting op de balans.

3.16 Leningen

De achtergestelde lening betreft een lening waarbij de hoofdsom is achtergesteld bij alle andere verplichtingen. De bijbehorende renteverplichtingen zijn niet achtergesteld.

Financieringspreferente aandelen worden opgenomen als verplichtingen onder vermindering van het eigenvermogensbestanddeel dat onder de reserves in het eigen vermogen wordt verantwoord. Dividend op preferente aandelen wordt als financieringslast opgenomen in de winst-en-verliesrekening.

Non-recourse leningen houden rechtstreeks verband met de bijbehorende (project)specifieke activa (pps-concessies, pps-vorderingen, grond- en bouwrechten en vastgoedontwikkeling).

De recourse pps-leningen en overige projectfinancieringen houden eveneens rechtstreeks verband met de bijbehorende activa, maar kennen daarnaast aanvullende zekerheden.

De verplichtingen uit hoofde van financiële-leaseovereenkomsten worden opgenomen onder vermindering van financieringslasten. Het rentedeel van de leaseverplichtingen wordt opgenomen in de winst-en-verliesrekening.

Bankkredieten hebben een kortlopend karakter en worden opgenomen tegen reële waarde.

Leningen worden bij eerste verwerking in de jaarrekening opgenomen tegen reële waarde (onder aftrek van transactiekosten) en daarna tegen geamortiseerde kostprijs.

Leningen worden verantwoord als kortlopend, tenzij de Groep een onvoorwaardelijk recht heeft om afwikkeling van de verplichting uit te stellen tot ten minste twaalf maanden na balansdatum.

3.17 Derivaten

De Groep gebruikt derivaten om zich in te dekken tegen rente- en valutarisico's in het kader van operationele en financieringsactiviteiten. Derivaten worden alleen gebruikt als instrument voor kasstroomafdekking van variabele rentes op leningen en op zekere toekomstige kasstromen in vreemde valuta. Daarnaast wordt incidenteel gebruik gemaakt van commodity hedges (diesel).

Derivaten worden bij eerste verwerking in de jaarrekening opgenomen tegen de reële waarde op de datum waarop het derivatencontract wordt gesloten en vervolgens tegen de reële waarde op elk rapporteringsmoment. De methode voor verantwoording van het resultaat is afhankelijk van de vraag of hedgeaccounting wordt toegepast en zo ja, of de hedge-relatie effectief is. Indien de hedgerelatie effectief is, dan wordt voor deze derivaten kasstroomhedgeaccounting toegepast.

Bij het aangaan van een transactie documenteert de Groep de relatie tussen het afdekkingsinstrument en de af te dekken post, evenals de doelstelling van het risicobeheer en de strategie voor het uitvoeren van diverse afdekkingstransacties. De Groep documenteert, zowel bij het aangaan van de afdekking als vervolgens periodiek, of de gebruikte derivaten volgens de inschattingen een effectieve compensatie bieden voor mutaties in de kasstromen van afgedekte posities. Indien effectief, dan wordt de mutatie verwerkt in het eigen vermogen en anders in de winst-en-verliesrekening.

De mutatie in het geconsolideerde overzicht van gerealiseerde en niet-gerealiseerde resultaten bestaat uit: (i) toevoegingen uit hoofde van nieuwe afdekkingsinstrumenten, (ii) de waardeontwikkeling van bestaande afdekkingsinstrumenten en (iii) de vrijval ten gunste van het resultaat, op het moment dat de corresponderende transactie in de winst-en-verliesrekening wordt verwerkt.

De Groep past hedge accounting toe op alle valutatermijncontracten en op renteswaps voor kasstromen van projecten die omgerekend een waarde vertegenwoordigen van meer dan € 1 miljoen.

3.18 Personeelsbeloningen

a) *Pensioenverplichtingen*

De Groep kent zowel toegezegd-pensioen- als toegezegde-bijdrageregelingen. Deze regelingen worden in het algemeen gefinancierd door afdrachten aan bedrijfstakpensioenfondsen, verzekeringsmaatschappijen of ondernemingspensioenfondsen.

Een toegezegd-pensioenregeling is een regeling waarbij aan werknemers een pensioen wordt toegezegd, waarvan de hoogte afhankelijk is van leeftijd, dienstjaren en beloning.

Bij een toegezegde-bijdrageregeling worden vastgestelde premies betaald aan verzekeringsmaatschappijen of pensioenfondsen en heeft de Groep geen juridische of feitelijke verplichting om aanvullende premies te betalen indien de verzekeringsmaatschappij of het pensioenfonds onvoldoende middelen heeft om de huidige of toekomstige pensioenen te betalen. Toegezegd-pensioenregelingen ondergebracht bij bedrijfstakpensioenfondsen worden verwerkt als toegezegde-bijdrageregelingen.

Toegezegd-pensioenregelingen

De in de balans opgenomen vorderingen en verplichtingen voor toegezegd-pensioenregelingen zijn de contante waarde van de verplichtingen uit hoofde van toegezegd-pensioenregelingen op balansdatum, verminderd met de reële waarde van de fondsbeleggingen. De niet-verwerkte actuariële winsten of verliezen en nog niet opgenomen pensioenkosten van verstreken dienstjaren worden hiermee verrekend.

De toegezegd-pensioenaanspraken worden jaarlijks berekend door onafhankelijke actuarissen door gebruik te maken 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 hoogwaardige 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 de looptijd van de gerelateerde pensioenverplichting.

De Groep volgt de corridor-methode voor verantwoording van actuariële winsten en verliezen als gevolg van veranderingen in actuariële veronderstellingen. Actuariële winsten en verliezen groter dan 10 procent van de hoogste van de fondsbeleggingen of pensioenverplichting (maximum corridor) worden ten laste van het resultaat gebracht gedurende de verwachte, gemiddelde toekomstige dienstjaren van de betreffende personeelsleden.

De nog niet verwerkte pensioenkosten van de verstreken diensttijd worden direct in de winst-en-verliesrekening verwerkt, tenzij de wijzigingen in de pensioenregeling afhankelijk zijn van het in dienst blijven voor een bepaalde periode (de wachtperiode). In dat geval worden de lasten over verstreken diensttijd lineair verwerkt gedurende de wachtperiode.

Toegezegde-bijdrageregelingen

Voor toegezegde-bijdrageregelingen betaalt de Groep op verplichte, contractuele of vrijwillige basis premies aan pensioenfondsen of verzekeringsmaatschappijen. Behalve de betaling van premies heeft de Groep geen verdere verplichtingen. De premies worden verantwoord als personeelskosten zodra deze verschuldigd zijn. Vooruitbetaalde premies worden opgenomen als actief indien deze tot een terugstorting of tot een vermindering van toekomstige betalingen leiden.

b) *Overige langetermijn-personeelsverplichtingen*

Deze betreffen voorzieningen voor jubileumuitkeringen, tijdelijk verlof en dergelijke, en hebben een langlopend karakter. Deze voorzieningen zijn gewaardeerd tegen contante waarde.

c) *Vertrekregelingen*

Dit betreft verplichtingen uit hoofde van het vóór de normale pensioendatum beëindigen van dienstverbanden met werknemers. De Groep verwerkt de ontslagvergoedingen indien aantoonbaar sprake is van een verplichting tot beëindiging van dienstverbanden van medewerkers als onderdeel van een geformaliseerd en onherroepelijk plan. Vergoedingen worden tegen de contante waarde opgenomen. De verplichting wordt als zodanig opgenomen en toegelicht onder lang- en kortlopende voorzieningen.

d) *Bonus- en winstdelingsregelingen*

De Groep neemt een verplichting op voor bonusregelingen en winstdelingen op basis van de relevante prestatieregelingen. De verplichting wordt als zodanig opgenomen onder de overige schulden.

e) *Op aandelen gebaseerde betalingen*

De leden van de raad van bestuur ontvangen op basis van het langetermijnbeloningsplan (hierna LTB-plan) een variabele beloning in de vorm van een vooraf vastgesteld aantal voorwaardelijk toegekende phantom shares (onder herinvestering van dividend op deze phantom shares).

De phantom shares worden drie jaar na voorwaardelijke toekenning onvoorwaardelijk, waarbij het percentage phantom shares dat onvoorwaardelijk wordt afhankelijk is 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. De (gemiddelde) gerealiseerde waardeontwikkeling, ofwel Total Shareholders Return (TSR), bestaat uit de koersontwikkeling van het aandeel vermeerderd met (geherinvesteerd) dividend.

De onvoorwaardelijke phantom shares zijn vanaf de datum van onvoorwaardelijk worden nog twee jaar geblokkeerd. Na afloop van deze blokkeringsperiode vindt uitkering in contanten plaats.

De reële waarde van de aan de leden van de raad van bestuur toegekende variabele beloning op basis van phantom shares, die in contanten wordt uitbetaald, wordt opgenomen als last met een overeenkomstige opboeking van verplichtingen over de periode tot aan het moment waarop de leden van de raad van bestuur een onvoorwaardelijk recht krijgen op de uitbetaling. De waardering van de verplichting wordt op iedere verslagdatum opnieuw bepaald, evenals op de afwikkelingsdatum. Eventuele veranderingen in de reële waarde van de verplichting worden opgenomen als personeelskosten in de winst-en-verliesrekening.

3.19 Voorzieningen

Voorzieningen worden opgenomen wanneer de Groep een juridische of feitelijke verplichting heeft die voortvloeit uit gebeurtenissen uit het verleden, het waarschijnlijk is dat voor de afwikkeling van die verplichting een uitstroom van middelen nodig is en het bedrag op betrouwbare wijze kan worden geschat. Voorzieningen voor toekomstige exploitatieverliezen worden niet in aanmerking genomen. Het als voorziening opgevoerde bedrag is gebaseerd op een zo goed mogelijke schatting van de verwachte kosten voor het voldoen aan de verplichting. Indien de tijdswaarde van geld een rol van betekenis speelt, is het bedrag van de voorziening gelijk aan de contante waarde van de uitgaande kasstroom.

a) *Garantieplichtingen*

Deze voorziening heeft betrekking op ingeschatte verplichtingen en lopende procedures betreffende geschillen inzake opgeleverde projecten.

b) *Reorganisatie*

Een voorziening voor reorganisatie wordt opgenomen wanneer de Groep een gedetailleerd en formeel reorganisatieplan heeft goedgekeurd en de reorganisatie is begonnen of algemeen is bekendgemaakt. Voor toekomstige exploitatieverliezen wordt geen voorziening opgenomen.

c) *Huurgaranties*

Dit betreft de geschatte verplichtingen uit hoofde van aan derden afgegeven huurgaranties.

d) *Overig*

Dit betreft overige juridische en constructieve verplichtingen, waaronder milieukwesties (bodemverontreiniging) en doorlopende huurverplichtingen.

3.20 Latente belastingen

Latente belastingvorderingen en -verplichtingen worden opgenomen voor de verwachte belastingconsequenties van de tijdelijke verschillen tussen de fiscale waarden van activa en verplichtingen en de boekwaarden daarvan in de geconsolideerde jaarrekening. De latentie wordt echter niet verantwoord indien deze is ontstaan uit een eerste verantwoording van een actief of verplichting uit een transactie (anders dan een fusie of overname) die noch de commerciële noch de fiscale winst (verlies) beïnvloedt. Latente belastingen worden berekend op basis van vastgestelde belastingtarieven (en -wetten) die uiterlijk op de balansdatum zijn vastgesteld en naar verwachting van toepassing zullen zijn op het moment dat de gerelateerde latente belastingvorderingen gerealiseerd worden of de latente belastingverplichtingen betaald worden.

Latente belastingvorderingen worden opgenomen voor zover het waarschijnlijk is dat er in de toekomst sprake zal zijn van voldoende belastbare winst om de tijdelijke verschillen en de beschikbare verliezen te benutten.

Latente belastingen worden opgenomen voor tijdelijke verschillen die ontstaan op investeringen in dochterondernemingen en deelnemingen, tenzij de Groep niet in staat is het tijdstip van afloop van het tijdelijke verschil te bepalen en het niet waarschijnlijk is dat het tijdelijke verschil in de voorzienbare toekomst zal aflopen.

Latente belastingvorderingen en -verplichtingen worden gesaldeerd indien de Groep een in rechte afdwingbaar recht heeft om deze te salderen en de uitgestelde belastingvorderingen en -verplichtingen verband houden met belastingen die door dezelfde belastingautoriteit worden geheven op dezelfde belastingplichtige.

Latente belastingvorderingen en -verplichtingen worden als zodanig gerubriceerd en op de balans weergegeven als vaste activa en langlopende verplichtingen.

3.21 Handels- en overige schulden

Handels- en overige schulden worden opgenomen tegen reële waarde bij eerste verwerking en daarna tegen geamortiseerde kostprijs.

Handels- en overige schulden worden verondersteld in de normale bedrijfsvoering te worden voldaan, gewoonlijk binnen twaalf maanden. De reële waarde van de schulden en de naar verwachting na meer dan twaalf maanden te betalen bedragen worden vermeld in de Toelichting op de jaarrekening.

3.22 Opbrengsten

a) Projecten in opdracht van derden

De Groep verantwoordt opbrengsten in verband met onderhanden projecten in opdracht van derden. De opbrengsten bestaan uit de oorspronkelijk overeengekomen aanneemsom, meer- en minderwerk als gevolg van wijzigingen in de overeenkomst, claims en prestatievergoedingen.

De projectopbrengsten en -kosten worden naar rato van de voortgang van de werkzaamheden opgenomen in de winst- en verliesrekening, indien de resultaten van een project op betrouwbare wijze kunnen worden geschat. Dit is van toepassing indien: (i) de totale opbrengsten van het project op betrouwbare wijze kunnen worden vastgesteld; (ii) het waarschijnlijk is dat de toekomstige economische voordelen aan de Groep toekomen; (iii) de nog benodigde kosten voor afronding van het project en de fase van afronding betrouwbaar kunnen worden gemeten en (iv) de kosten duidelijk kunnen worden onderscheiden en gemeten, zodat de werkelijke kosten kunnen worden vergeleken met eerdere inschattingen. Het voortgangpercentage wordt bepaald op basis van de verhouding geboekte kosten ten opzichte van de totale verwachte kosten.

Indien de resultaten van een project niet betrouwbaar kunnen worden geschat, worden opbrengsten slechts opgenomen tot het bedrag van de gemaakte projectkosten, voor zover deze met voldoende zekerheid worden gedekt uit de opbrengsten van het project.

b) Vastgoedontwikkeling

De Groep verantwoordt opbrengsten uit hoofde van vastgoedontwikkeling. Deze opbrengsten bestaan uit de overeengekomen bedragen van de transacties. Er worden geen opbrengsten genomen zolang de risico's en voordelen verbonden aan het (economisch) eigendom van een actief niet zijn overgedragen aan derden. Indien en voor zover overdracht van economisch eigendom van een actief aan derden heeft plaatsgevonden, worden opbrengsten verantwoord. Dit is van toepassing indien ten minste: (i) de opbrengsten op betrouwbare wijze kunnen worden vastgesteld; (ii) het waarschijnlijk is dat de toekomstige economische voordelen aan de Groep toekomen en (iii) de gemaakte en nog te maken kosten betrouwbaar zijn vast te stellen. Opbrengsten en kosten worden opgenomen naar rato van de op balansdatum verrichte prestaties bij de uitvoering van het project en indien en voor zover het economisch eigendom is overgedragen.

De overdracht van het economisch eigendom wordt geacht plaats te vinden als en voor zover aan het eigendom verbonden risico's en voordelen worden overgedragen aan de klant. Dit kan zowel het gehele project betreffen als significante onderdelen daarvan, wanneer daarmee ook de daaraan gerelateerde risico's en voordelen zijn overgedragen. Dit is bijvoorbeeld het geval bij de overdracht van grondposities.

De opbrengstverantwoording van projecten waarbij sprake is van continue overdracht van aan het eigendom verbonden risico's en voordelen vindt plaats in overeenstemming met projecten in opdracht van derden. Zie Toelichting 3.22a en 6.

c) Pps-concessies

De Groep verantwoordt bouw- en exploitatieopbrengsten uit hoofde van concessiemanagement. De verantwoording van de bouwopbrengsten vindt plaats in overeenstemming met projecten in opdracht van derden. Zie Toelichting 3.22a en 6.

De exploitatieopbrengsten zijn afhankelijk van de beschikbaarheid van de voorziening (pps-vorderingen) of van het daadwerkelijke gebruik van de voorziening (pps-concessies). Indien de vergoeding afhankelijk is van de beschikbaarheid van de voorziening, bestaan opbrengsten uit: (i) de reële waarde van de levering van contractueel overeengekomen diensten en (ii) de rentebaten gerelateerd aan de investering in het project.

Indien de vergoeding afhankelijk is van het daadwerkelijke gebruik van de voorziening, bestaan opbrengsten uit de werkelijk ontvangen vergoeding voor het gebruik van de voorziening.

In beide gevallen worden opbrengsten verantwoord op het moment dat de hieraan gerelateerde diensten worden geleverd. Rente wordt verantwoord als financieringsbaten in de periode waarop deze betrekking heeft.

d) Verlening diensten en verkoop van goederen

Opbrengsten uit hoofde van dienstverlening worden verantwoord als het resultaat van de transactie betrouwbaar kan worden vastgesteld. De opbrengsten worden opgenomen naar rato van geleverde prestaties. Als het resultaat van een transactie niet betrouwbaar kan worden geschat dan worden opbrengsten verantwoord voor zover het waarschijnlijk is dat de gemaakte kosten kunnen worden terugverdiend.

Opbrengsten van verkopen van goederen worden verantwoord wanneer deze aan de klant zijn geleverd, de klant ze heeft geaccepteerd en de inbaarheid van de gerelateerde vordering redelijkerwijs zeker is. De opbrengsten bestaan uit het overeengekomen bedrag van de betreffende transactie.

e) Overige

Overige opbrengsten bestaan onder meer uit opbrengsten uit hoofde van operationele-leaseovereenkomsten en (onder-)verhuur van bedrijfsgebouwen, materieel of installaties.

3.23 Kosten

a) Verwervingskosten

Kosten inzake het verwerven van projecten worden initieel verantwoord in de winst-en-verliesrekening. Als voldoende zekerheid bestaat dat een project wordt gegund aan de Groep, worden deze kosten vanaf dat moment geactiveerd. Indien verwervingskosten als last worden verantwoord in de periode waarin ze zijn ontstaan, dan worden deze kosten niet alsnog geactiveerd als het project in de daaropvolgende periode wordt verworven.

b) Operationele-leasebetalingen

Te betalen bedragen uit hoofde van operationele-leaseovereenkomsten worden (onder verrekening van prestatie-vergoedingen) lineair over de leaseperiode opgenomen in de winst-en-verliesrekening.

c) Financiële-leasebetalingen

Betalen uit hoofde van financiële-leaseovereenkomsten worden deels verantwoord als een aflossing op de verplichting en deels als financieringslasten.

De financieringslasten worden opgenomen in de winst-en-verliesrekening gedurende de periode van de lease, zodat over het resterende deel van de verplichting een constante periodieke rentevoet ontstaat.

d) Overheidssubsidies

Overheidssubsidies worden opgenomen tegen reële waarde indien met een redelijke mate van zekerheid kan worden gesteld dat de subsidie ontvangen zal worden en dat aan de aan de subsidie gekoppelde voorwaarden zal worden voldaan.

Overheidssubsidies met betrekking tot kosten worden opgenomen in de winst-en-verliesrekening in de periode waarin de betreffende kosten worden verantwoord.

e) *Onderzoek en ontwikkeling*

Kosten inzake onderzoek en ontwikkeling, direct verband houdend met projecten, worden opgenomen in de kostprijs van deze projecten. Kosten van overig onderzoek en ontwikkeling komen niet in aanmerking voor activering en worden opgenomen in de winst-en-verliesrekening in de periode waarin de betreffende kosten worden gemaakt.

f) *Financieringsbaten en -lasten*

Financieringsbaten bestaan uit renteopbrengsten en resultaat uit deelnemingen. Financiële lasten betreffen rentelasten van leningen en van financiële-leaseovereenkomsten en betaald preferent dividend, verminderd met geactiveerde rente op pps-projecten in de constructiefase en op vastgoedontwikkeling.

Indien de variabele rente van leningen door middel van een renteswap is gefixeerd, dan wordt naast deze variabele rente- last tevens het gerealiseerde verschil tussen deze vaste rente en de variabele rente in de winst-en-verliesrekening verantwoord. Hierdoor is sprake van een gefixeerde (financierings)last.

3.24 Kasstroomoverzicht

Het kasstroomoverzicht wordt opgesteld volgens de indirecte methode. De liquiditeitspositie in het kasstroomoverzicht bestaat uit de liquide middelen onder aftrek van bankkredieten. Met ingang van 2011 wordt de kasstroom uit pps-vorderingen gepresenteerd onder de netto-kasstroom uit bedrijfsactiviteiten. Tot en met 2010 was sprake van presentatie onder de kasstroom uit investeringsactiviteiten. De vergelijkende cijfers zijn hiervoor aangepast.

4. Financieel risicobeheer

De Groep onderkent financiële risicofactoren ten aanzien van valuta, rente, prijs, krediet en liquiditeit. Deze financiële risico's zijn niet bijzonder van aard of afwijkend van wat in de branche gebruikelijk kan worden geacht. De Groep kent een strikt beleid, dat erop is gericht deze risico's zoveel mogelijk te beperken en te beheersen. Hiertoe wordt gebruik gemaakt van algemene beheersmaatregelen, zoals interne procedures en instructies, specifieke maatregelen en financiële instrumenten. Deze maatregelen gaan gepaard met adequate rapportagesystemen en korte communicatielijnen. De financiële risicofactoren van de Groep, de beheersmaatregelen en het resterende risico worden hieronder nader toegelicht.

4.1 Financiële risicofactoren

a) *Marktrisico's*

Valutarisico's

De Groep kent omvangrijke activiteiten in het Verenigd Koninkrijk en in beperkte mate in andere landen die geen deel uitmaken van de eurozone. Resultaat en eigen vermogen van de Groep staan derhalve onder invloed van schommelingen in valutakoersen. In het algemeen is de Groep in genoemde markten actief via lokale dochterondernemingen. Hierdoor is het valutarisico beperkt, aangezien transacties voor het grootste deel in de functionele valuta van de dochters luiden. Het gerelateerde translatierisico wordt niet afgedekt.

Een beperkt aantal dochterondernemingen opereert in markten waarin contracten luiden in een andere dan hun functionele valuta. Volgens het beleid van de Groep luiden kosten en opbrengsten van deze projecten voornamelijk in gelijke munteenheden, 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 rapporteert deze afdekkingen middels hedgeaccounting. Bijkomende valutarisico's tijdens de aanbesteding en ingeval 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 afdekkingseffectiviteitsmetingen ten behoeve van hedgeaccounting regelmatig uit te voeren en te analyseren.

Met betrekking tot financiële instrumenten loopt de Groep voornamelijk valutarisico over rekening courant verhoudingen in pond sterling. Dit risico is afgedekt door middel van termijncontracten. Het resterende effect op het resultaat en het eigen vermogen van de Groep als gevolg van het valutarisico op financiële instrumenten in pond sterling en andere valuta is beperkt.

Renterisico's

Het renterisico van de Groep hangt samen met rentedragende vorderingen en liquide middelen enerzijds en rentedragende leningen anderzijds. In geval van variabele rente betekent dit 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 rente-swaps, 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 schuldpositie en de gebruikelijke fluctuaties in de werkkapitaalbehoefte van de Groep. Verder worden alternatieve mogelijkheden bestudeerd en afdekkingen overwogen. Volgens het beleid van de Groep worden kasstroom-renterisico's uit hoofde van langlopende leningen (hoofdzakelijk achtergestelde lening, pps-leningen en de bankfinanciering) grotendeels afgedekt door renteswaps. De Groep is hierdoor echter niet volledig ongevoelig voor rentebewegingen. Ultimo 2011 was 76 procent (2010: 74 procent) van de rente over de schuldpositie van de Groep gefixeerd. Het niet-afgedekte deel betreft vrijwel geheel projectfinancieringen en rekening-courantposities.

Wanneer gedurende 2011 de rente (EURIBOR en LIBOR) gemiddeld 100 basispunten hoger respectievelijk lager was geweest, dan was het resultaat na belastingen (verondersteld dat alle andere variabelen constant blijven) circa € 1,3 miljoen lager respectievelijk hoger geweest (2010: circa € 0,1 miljoen lager respectievelijk hoger).

Wanneer gedurende 2011 de rente (EURIBOR en LIBOR) gemiddeld 100 basispunten hoger respectievelijk lager was geweest, dan was de reserve reële waarde kasstroomafdekkingen in het eigen vermogen van de Groep (verondersteld dat alle andere variabelen constant blijven) respectievelijk circa € 101 miljoen hoger danwel circa € 118 miljoen lager geweest (2010: circa € 149 miljoen hoger danwel circa € 151 miljoen lager).

Prijsrisico's

De prijsrisico's van de Groep hangen samen met de inkoop van grond- en hulpstoffen en het uitbesteden van werken en bestaat uit het verschil tussen de marktprijs ten tijde van de aanbesteding of het offren van een project en ten tijde van de feitelijke uitvoering ervan.

Het beleid van de Groep is erop gericht om bij de aanbesteding of het offren van grote projecten met de opdrachtgever de mogelijkheid tot indexatie overeen te komen. Daarnaast streeft de Groep ernaar 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 mogelijkheid tot indexatie 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 voorwaarden 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 deze wijze van bedrijfsvoering de meest economische afweging is tussen slagvaardigheid en voorspelbaarheid. Met ingang van 2011 maakt de Groep incidenteel gebruik van financiële instrumenten om de (resterende) prijsrisico's af te dekken.

b) Kredietrisico's

De Groep kent kredietrisico's uit hoofde van financiële bezittingen waaronder pps-vorderingen, derivaten, handelsvorderingen, liquide middelen en deposito's bij banken.

Pps-vorderingen en een aanmerkelijk deel van de handelsvorderingen ontstaan uit contracten met overheden of overheidsorganisaties, waardoor het kredietrisico van deze contracten beperkt is.

Voorts is een aanzienlijk deel van de 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 van pps-vorderingen en handelsvorderingen wordt bewaakt door de betrokken dochterondernemingen. De kredietwaardigheid van opdrachtgevers wordt vooraf geanalyseerd en vervolgens gevolgd voor de duur 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.

De liquide middelen en deposito's van de Groep worden ondergebracht bij diverse banken. De Groep beperkt het kredietrisico van liquide middelen en deposito's aangehouden bij deze banken, door de keuze van de Groep met respectabele banken zaken te doen. Hierbij worden liquide middelen en deposito's, voor zover deze € 10 miljoen overschrijden, aangehouden bij banken met ten minste een 'A-rating'. Het beleid van de Groep is erop gericht om een concentratie van kredietrisico's van liquide middelen en deposito's waar mogelijk te beperken.

De boekwaarde van de financiële bezittingen waarover kredietrisico wordt gelopen is als volgt:

		2011	2010
	Vaste activa		
10	Pps-vorderingen	743.284	753.313
12	Langlopende vorderingen	65.832	43.241
20	Derivaten	5.873	3.386
	Flottende activa		
14	Netto-handelsvorderingen	954.421	994.374
14	Retenties	116.304	108.596
14	Pps-vorderingen	135.364	12.018
12	Overige financiële activa	2.519	2.074
15	Liquide middelen	1.012.610	913.792
		<u>3.036.207</u>	<u>2.830.794</u>

In de langlopende vorderingen en de netto-handelsvorderingen zijn bijzondere waardeverminderingen begrepen. Zie Toelichting 12 en 14. Van de overige financiële bezittingen, zoals opgenomen in dit overzicht, is ultimo 2011 niets verval- len en zijn geen bijzondere waardeverminderingen opgenomen.

c) Liquiditeitsrisico's

Liquiditeitsrisico's kunnen zich voordoen indien de verwerving en uitvoering van nieuwe projecten stagneert en minder (vooruit)betalingen worden ontvangen of wanneer investeringen in grondposities of vastgoedontwikkeling een te groot beslag zouden leggen op de beschikbare financieringsmiddelen en/of de operationele cashflow. 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-courantfaciliteiten om deze schommelingen te kunnen opvangen.

Mede om het liquiditeitsrisico te beheersen stellen dochterondernemingen maandelijks een liquiditeitsprognose op voor de eerstvolgende twaalf maanden. Bij de analyse van het liquiditeitsrisico wordt rekening gehouden met de aanwezige liquide middelen, de kredietfaciliteiten en de gebruikelijke fluctuaties in de werkkapitaalbehoefte. Dit geeft de Groep voldoende mogelijkheden om de vrij beschikbare liquiditeiten en kredietfaciliteiten zo flexibel mogelijk aan te wenden of eventuele tekorten tijdig te signaleren.

De eerstmogelijke verwachte contractuele uitgaande kasstromen van financiële verplichtingen en derivaten, naar de stand ultimo boekjaar, die op nettobasis worden afgewikkeld, bestaan uit (contractuele) aflossingen en (een schatting van) rentebetalingen.

De samenstelling van de verwachte contractuele kasstroom is als volgt:

	Boek- waarde	Contractuele kasstromen	Korter dan 1 jaar	1-5 jaar	Langer dan 5 jaar
2011					
Achtergestelde lening	200.000	215.651	9.906	205.745	-
Non-recourse pps-leningen	859.654	1.177.472	108.590	112.639	956.243
Non-recourse projectfinancieringen	371.813	399.136	99.320	299.298	518
Recourse pps-leningen	131.652	150.083	22.472	127.611	-
Overige projectfinancieringen	222.692	236.689	45.632	189.064	1.993
Bankfinanciering	360.000	377.979	13.518	364.461	-
Financiële-leaseovereenkomsten	35.640	46.601	5.604	40.997	-
Derivaten (valutatermijncontracten)	(5.873)	(262.873)	(216.925)	(45.948)	-
Derivaten (valutatermijncontracten)	1.803	264.470	219.674	44.796	-
Derivaten (renteswaps)	249.685	301.056	31.361	140.212	129.483
Overige leningen	5.069	5.601	1.534	4.067	-
Bankkredieten	4.605	4.776	4.776	-	-
Overige kortlopende schulden	3.047.808	3.047.869	3.046.809	1.060	-
	5.484.548	5.964.510	3.392.271	1.484.002	1.088.237
2010					
Achtergestelde lening	199.850	222.785	9.114	213.671	-
Preferente aandelen	1.721	2.113	471	1.642	-
Non-recourse pps-leningen	824.555	1.075.955	37.122	239.660	799.173
Non-recourse projectfinancieringen	417.371	430.716	179.114	203.635	47.967
Recourse pps-leningen	117.127	123.150	25.578	97.572	-
Overige projectfinancieringen	306.716	325.454	126.745	177.514	21.195
Bankfinanciering	354.361	390.213	12.085	378.128	-
Financiële-leaseovereenkomsten	38.297	47.463	5.949	41.514	-
Derivaten (valutatermijncontracten)	(3.329)	(250.478)	(226.953)	(23.525)	-
Derivaten (valutatermijncontracten)	4.796	245.378	220.849	24.529	-
Derivaten (renteswaps)	148.474	230.155	44.352	135.040	50.763
Overige leningen	10.085	10.793	8.641	2.152	-
Bankkredieten	922	942	942	-	-
Overige kortlopende schulden	3.267.605	3.267.605	3.250.112	17.493	-
	5.688.551	6.122.244	3.694.121	1.509.025	919.098

Tegenover de verwachte uitgaande kasstromen staan de inkomende kasstromen uit hoofde van operationele activiteiten en (her)financieringen. Daarnaast heeft de Groep gesyndiceerde en bilaterale kredietfaciliteiten beschikbaar van respectievelijk € 475 miljoen (2010: € 475 miljoen) € 165 miljoen (2010: € 165 miljoen).

4.2 Financieringsrisico's

De Groep streeft naar een financieringsstructuur waarbij de continuïteit van de activiteiten wordt gewaarborgd en vermogenskosten worden geminimaliseerd. Flexibiliteit en toegang tot vermogensmarkten zijn hierbij belangrijke randvoorwaarden. Zoals gebruikelijk binnen de branche bewaakt de Groep de financieringsstructuur onder meer op basis van de solvabiliteitsratio. De Groep hanteert hiervoor twee solvabiliteitsbegrippen, namelijk een solvabiliteit inclusief en exclusief (non-)recourse pps-leningen.

De solvabiliteit inclusief (non-)recourse pps-leningen wordt berekend als het garantievermogen gedeeld door het totaal van de activa. Het garantievermogen van de Groep bestaat uit het eigen vermogen toerekenbaar aan aandeelhouders van de vennootschap, de achtergestelde lening en de preferente aandelen. Zie Toelichting 18 en 19. Ultimo 2011 bedroeg deze solvabiliteitsratio 18,9 procent (2010: 18,2 procent).

De gehanteerde solvabiliteit in de strategische agenda van de Groep exclusief (non-)recourse pps-leningen bedraagt ultimo 2011 21,7 procent (2010: 21,0 procent).

4.3 Financiële instrumenten per categorie

De Groep kent drie categorieën financiële instrumenten. Een overwegend deel hiervan is inherent aan de normale bedrijfsvoering en is opgenomen onder de categorie leningen en vorderingen / verplichtingen. Daarnaast zijn in mindere mate financiële instrumenten opgenomen in enkele andere balansposten. Navolgend overzicht geeft per relevante balanspost aan voor welke waarden financiële instrumenten zijn verantwoord.

		Financiële instrumenten			Geen financiële instrumenten	Totaal
		Leningen en vorderingen/ verplichtingen	Reële waarde via winst-en- verliesrekening	Derivaten gebruikt voor afdekkingen		
2011						
10	Pps-vorderingen	743.284	-	-	-	743.284
12	Overige financiële vaste activa	65.832	3.751	-	1.278	70.861
20	Derivaten	-	-	5.873	-	5.873
14	Handels- en overige vorderingen	1.206.089	-	-	910.815	2.116.904
15	Liquide middelen	1.012.610	-	-	-	1.012.610
19	Leningen	2.186.520	-	-	4.605	2.191.125
20	Derivaten	-	-	251.488	-	251.488
24	Handels- en overige schulden	895.790	-	-	2.152.018	3.047.808
		6.110.125	3.751	257.361	3.068.716	9.439.953
2010						
10	Pps-vorderingen	753.313	-	-	-	753.313
12	Overige financiële vaste activa	43.241	3.944	-	1.278	48.463
20	Derivaten	-	-	3.386	-	3.386
14	Handels- en overige vorderingen	1.114.988	-	-	970.900	2.085.888
15	Liquide middelen	913.792	-	-	-	913.792
19	Leningen	2.270.083	-	-	922	2.271.005
20	Derivaten	-	-	153.327	-	153.327
24	Handels- en overige schulden	1.057.652	-	-	2.209.953	3.267.605
		6.153.069	3.944	156.713	3.183.053	9.496.779

Van de totale positie ultimo 2011 van € 9,4 miljard (2010: € 9,5 miljard) kwalificeert 67 procent (2010: 66 procent) als financieel instrument.

4.4 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 maakt aannames die gebaseerd zijn op de markt-omstandigheden per balansdatum.

Een van de methoden is de berekening op basis van de contante waarde van de verwachte kasstroom (DCF-methode). De reële waarde van renteswaps wordt berekend als de 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 bankiers opgevraagd.

De tegen reële waarde gewaardeerde financiële instrumenten bestaan geheel uit renteswaps en valutatermijncontracten. Onder de geldende verslaggevingsregels worden deze derivaten geclassificeerd als 'level 2'.

Per balansdatum is de reële waarde bepaald van de verplichtingen uit hoofde van het langetermijnbeloningsplan 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 10-jaars Europese swap rente. 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.

Verondersteld wordt dat de nominale waarde (verminderd met de geschatte aanpassingen) van leningen, handelsvoorwaarden en handelsschulden de reële waarde benadert.

5. Belangrijkste schattingen en beoordelingen in de jaarrekening

Schattingen en beoordelingen worden voortdurend geëvalueerd en zijn gebaseerd op in het verleden opgedane ervaring en andere factoren, waaronder verwachtingen ten aanzien van toekomstige gebeurtenissen die zich gelet op de omstandigheden redelijkerwijs kunnen voordoen.

5.1 Belangrijkste schattingen en aannames in de jaarrekening

De Groep maakt schattingen en doet veronderstellingen ten aanzien van de toekomst. Schattingen in de verantwoording zijn per definitie vrijwel nooit gelijk aan het werkelijke resultaat. Schattingen en veronderstellingen zijn gebaseerd op in het verleden opgedane ervaringen en andere factoren, waaronder ook verwachtingen over toekomstige gebeurtenissen zoals deze zich, naar de huidige stand van zaken, redelijkerwijs kunnen voordoen. Schattingen worden continu geëvalueerd. Schattingen en veronderstellingen die in het komende boekjaar kunnen leiden tot materiële aanpassing van de boekwaarde van activa en verplichtingen, worden vermeld in de Toelichting op de jaarrekening.

a) *Projectresultaten*

Indien de resultaten op een project betrouwbaar kunnen worden geschat, worden opbrengsten en kosten verantwoord over de periode van het contract, naar rato van de voortgang van de verrichte prestaties. De verrichte prestaties worden gemeten via de percentage of completion-methode. Als het waarschijnlijk is dat de totale projectkosten hoger uitvallen dan de totale projectopbrengsten, wordt het volledige verwachte verlies opgenomen als last.

De basis hiervoor zijn de periodieke projectbeoordelingen door de projectteams, op grond van projectadministraties, projectdossiers en deskundigheid van de betrokkenen. Inherent aan dit proces zijn schattingen, die mogelijk later afwijken van de werkelijkheid. Dit geldt met name voor langjarige (complexe) projecten. Overigens blijkt uit ervaringen in het verleden dat de schattingen over het algemeen voldoende betrouwbaar zijn.

b) *Grond en bouwrechten*

De Groep toetst de waardering van de grondposities en bouwrechten aan de hand van op marktinformatie gebaseerde veronderstellingen en uitgangspunten. Voor woningen is in het bijzonder de ontwikkeling van de vrij-op-naamprijs, het niveau van de bouwkosten en het aantal wooneenheden per project van belang. Daarnaast speelt in Nederland de discussie omtrent aftrekbaarheid van rente en de financierbaarheid van de eigen woning een rol. Bij commercieel vastgoed wordt een inschatting gemaakt van het verwachte markttrendement per object en de ingeschatte huurvrije periodes. In de meeste gevallen wordt gebruik gemaakt van externe taxaties. Als gevolg van de ingrijpende veranderingen in de marktomstandigheden voor vastgoed kunnen veronderstellingen en gehanteerde uitgangspunten sterk wijzigen, mede door de relatief lange looptijd waarin projecten worden gerealiseerd. Bovenstaande kan leiden tot een bijzondere waardevermindering van de posities tot lagere marktwaarde.

c) *Vastgoedontwikkeling*

De waardering van vastgoedposities wordt getoetst aan de hand van beschikbare marktinformatie. Op basis van deze marktinformatie worden de veronderstellingen en uitgangspunten per project getoetst. Voor woningen is in het bijzonder de ontwikkeling van de vrij-op-naamprijs, het niveau van de bouwkosten, het aantal wooneenheden en het moment van ontwikkelen van belang. Daarnaast speelt in Nederland de discussie omtrent aftrekbaarheid van rente en de financierbaarheid van de eigen woning een rol. Bij commercieel vastgoed worden tevens inschattingen gemaakt van het verwachte markttrendement per object en van de ingeschatte huurvrije periodes. In de meeste gevallen wordt gebruik

gemaakt van externe taxaties. Als gevolg van de ingrijpende veranderingen in de marktomstandigheden voor vastgoed kunnen veronderstellingen en ingenomen uitgangspunten sterk wijzigen. Dit kan leiden tot een bijzondere waardevermindering van de posities tot lagere marktwaarde.

d) Goodwill

De Groep verricht jaarlijks een test voor bijzondere waardeverminderingen op de goodwill. Hierbij worden de verwachte kasstromen vóór belasting, op basis van het door het management goedgekeurde businessplan van het bedrijfs onderdeel, voor de komende vijf jaar bepaald. Voor de vastgoedactiviteiten in Nederland wordt een periode van tien jaar (2010: vijf jaar) gehanteerd in verband met het verwachte marktherstel. Kasstromen na de vijf-jaarsperiode of tien-jaarsperiode worden geëxtrapoleerd met gebruik van geschatte groeicijfers die passend worden geacht bij de langetermijnverwachtingen van de Groep inzake sectoren en markten. Voor elk bedrijfs onderdeel wordt een weighted average cost of capital (WACC) vastgesteld op basis van een representatieve peer group. Daarnaast wordt een inschatting gemaakt van de verwachte inflatie en het groeipercentage. De geïdentificeerde kasstromen, de inflatie, het groeipercentage en de WACC vormen de basis voor de discounted cashflow-methode om de goodwill te testen.

e) Pps-concessies

De marktwaarden van de tolwegen in Ierland en Duitsland worden berekend met behulp van de financiële modellen van deze concessies. De gehanteerde WACC per concessie wordt vastgesteld rekening houdend met de projectspecifieke financiering, de rendementseis voor het eigen vermogen en informatie van de peer group voor de bèta. Wijzigingen in de kasstromen gedurende de looptijden (van circa 25 tot 30 jaar) en/of veranderingen in de WACC kunnen een materiële impact hebben op de marktwaarde van de concessies. Specifiek bij tolwegen, waar de kasstromen afhankelijk zijn van de verkeersintensiteit, kan sprake zijn van lagere kasstromen in de opstartfase en kan derhalve na verloop van enige jaren sprake zijn van een bijstelling van de kasstromen.

f) Winstbelastingen

De Groep maakt een inschatting van de belastingpositie van alle fiscale entiteiten. Hierbij worden schattingen gemaakt met betrekking tot het tot waardering brengen van fiscaal compensabele verliezen. De Groep waardeert uitgestelde belastingvorderingen alleen voor zover het waarschijnlijk is dat deze worden gerealiseerd.

5.2 Kritische uitgangspunten bij het toepassen van de waarderingsgrondslagen

Toegezegde pensioenrechten vormen een kostenpost in het kader van de normale bedrijfsuitoefening, maar betreffen verplichtingen die pas ver in de toekomst moeten worden nagekomen. Pensioenlasten worden bepaald aan de hand van actuariële grondslagen. Daaraan ligt een aantal veronderstellingen ten grondslag, zoals personeelsverloop, disconteringsvoet, sterftcijfers, pensioengerechtigde leeftijd, verwacht rendement van fondsbeleggingen, toekomstige salarisstijgingen en de gerelateerde indexatie van de uitkeringen.

Doorgaans worden deze aannames aan het begin van elk boekjaar opnieuw beoordeeld. Daadwerkelijke omstandigheden kunnen afwijken van deze veronderstellingen, waardoor een andere pensioenverplichting ontstaat die vervolgens zou kunnen leiden tot een extra bate of last in de geconsolideerde winst-en-verliesrekening. Wijzigingen in de desbetreffende pensioenlasten kunnen zich in de toekomst voordoen als gevolg van bijgestelde veronderstellingen.

Behoudens het voorgaande en de elementen vermeld in de Toelichting op de jaarrekening, zijn er geen belangrijke schattingen of aannames bij de toepassing van de waarderingsgrondslagen van de Groep die nadere vermelding vergen.

6. Gesegmenteerde informatie

Sectorrapportage

Opbrengsten en resultaten

	Bouw	Vastgoed	Infra	Pps	Installatie- techniek	Beëindigde activiteiten	Overige inclusief eliminaties	Totaal
2011								
Projecten in opdracht van derden	2.679.635	550.472	3.547.749	463.808	258.989	-	-	7.500.653
Vastgoedontwikkeling	-	111.718	-	-	-	-	-	111.718
Concessies	4.149	-	-	43.740	-	-	-	47.889
Diensten en overige	11.338	12.068	13.236	-	-	220.178	3.028	259.848
Opbrengsten derden	2.695.122	674.258	3.560.985	507.548	258.989	220.178	3.028	7.920.108
Sectoropbrengsten	439.754	-	272.994	-	61.305	2.503	(776.556)	-
Opbrengsten	3.134.876	674.258	3.833.979	507.548	320.294	222.681	(773.528)	7.920.108
Bedrijfsresultaat	59.971	(16.204)	85.725	9.518	7.687	15.260	(11.297)	150.660
Netto-financieringslasten	8.182	(8.368)	4.974	(336)	348	(85)	(31.058)	(26.343)
Resultaat uit deelnemingen	13	1.186	1.236	1.283	7	-	30.651	34.376
Resultaat vóór belastingen	68.166	(23.386)	91.935	10.465	8.042	15.175	(11.704)	158.693
Belastingen								(30.966)
Nettoresultaat voor het jaar								127.727

2010

Projecten in opdracht van derden	2.781.352	502.140	3.424.243	270.738	246.706	-	-	7.225.179
Vastgoedontwikkeling	-	79.625	-	-	-	-	9.404	89.029
Concessies	16.129	-	-	40.511	-	-	-	56.640
Diensten en overige	15.043	7.994	10.183	-	-	203.698	2.976	239.894
Opbrengsten derden	2.812.524	589.759	3.434.426	311.249	246.706	203.698	12.380	7.610.742
Sectoropbrengsten	397.948	3.000	224.754	-	34.589	6.235	(666.526)	-
Opbrengsten	3.210.472	592.759	3.659.180	311.249	281.295	209.933	(654.146)	7.610.742
Bedrijfsresultaat	93.936	(232.492)	99.847	(241)	7.344	13.664	(12.354)	(30.296)
Netto-financieringslasten	1.069	44.383	1.957	2.711	152	(107)	(27.633)	22.532
Resultaat uit deelnemingen	109	1.445	819	1.038	7	-	30.301	33.719
Resultaat vóór belastingen	95.114	(186.664)	102.623	3.508	7.503	13.557	(9.686)	25.955
Belastingen								(7.589)
Nettoresultaat voor het jaar								18.366

Balansgegevens

	Bouw	Vastgoed	Infra	Pps	Installatie- techniek	Beëindigde activiteiten	Overige inclusief eliminaties ¹	Totaal
2011								
Activa	1.577.417	1.739.526	2.337.719	1.429.707	155.008	103.905	(144.402)	7.198.880
Deelnemingen	555	10.108	4.664	3.296	-	-	575	19.198
Totaal activa	1.577.972	1.749.634	2.342.383	1.433.003	155.008	103.905	(143.827)	7.218.078
Verplichtingen	1.229.114	1.635.619	1.731.499	1.450.226	129.743	78.096	(199.362)	6.054.935
Groepsvermogen	-	-	-	-	-	-	1.163.143	1.163.143
Groepsvermogen en verplichtingen	1.229.114	1.635.619	1.731.499	1.450.226	129.743	78.096	963.781	7.218.078
2010								
Activa	1.640.469	1.822.697	2.435.062	1.208.567	143.287	99.860	(426.876)	6.923.066
Deelnemingen	461	10.735	5.418	2.593	-	-	191.574	210.781
Totaal activa	1.640.930	1.833.432	2.440.480	1.211.160	143.287	99.860	(235.302)	7.133.847
Verplichtingen	1.304.508	1.707.247	1.840.457	1.160.852	122.139	76.368	(179.357)	6.032.214
Groepsvermogen	-	-	-	-	-	-	1.101.633	1.101.633
Groepsvermogen en verplichtingen	1.304.508	1.707.247	1.840.457	1.160.852	122.139	76.368	922.276	7.133.847

¹ Inclusief niet-operationele activa en verplichtingen.

Overige informatie

	Bouw	Vastgoed	Infra	Pps	Installatie- techniek	Beëindigde activiteiten	Overige inclusief eliminaties ¹	Totaal
2011								
Investeringsen ²	14.671	3.033	47.071	954	1.073	3.413	2.794	73.009
Afschrijvingen	19.488	1.966	69.678	6.267	2.411	2.678	3.528	106.016
Bijzondere waardeverminderingen	-	-	-	-	-	-	-	-
Gemiddeld aantal fte ³	7.022	324	14.594	87	1.453	2.937	222	26.639
Aantal fte ultimo jaar	6.765	314	14.997	92	1.442	3.177	220	27.007
2010								
Investeringsen ²	13.563	416	61.118	34.720	1.701	2.660	2.298	116.476
Afschrijvingen	20.123	5.279	71.583	3.017	2.335	2.682	3.252	108.271
Bijzondere waardeverminderingen	301	127.000	895	-	-	-	-	128.196
Gemiddeld aantal fte ³	7.337	416	14.671	87	1.455	2.670	204	26.840
Aantal fte ultimo jaar	7.097	348	14.232	87	1.450	2.660	214	26.088

¹ Inclusief niet-operationele activa en verplichtingen.

² Bruto-investeringen in materiële en immateriële vaste activa.

³ Fulltime-equivalent.

Geografische rapportage

Opbrengsten ⁴

	Bouw	Vastgoed	Infra	Pps	Installatie- techniek	Beëindigde activiteiten	Overige inclusief eliminaties	Totaal
2011								
Nederland	1.408.596	618.657	1.560.922	188.923	317.441	93.618	(534.412)	3.653.745
Verenigd Koninkrijk	1.090.196	3.529	917.721	64.051	16	-	(96.427)	1.979.086
België	117.497	51.151	713.613	134.321	135	1.849	(121.159)	897.407
Duitsland	505.489	-	172.733	53.237	2.575	6.128	(19.113)	721.049
Ierland	-	921	227.547	13.525	-	-	(182)	241.811
Overige (wereldwijd)	13.098	-	241.443	53.491	127	121.086	(2.235)	427.010
	3.134.876	674.258	3.833.979	507.548	320.294	222.681	(773.528)	7.920.108
2010								
Nederland	1.395.635	523.977	1.461.649	39.167	276.827	96.768	(397.374)	3.396.649
Verenigd Koninkrijk	1.216.423	3.529	821.615	70.977	-	-	(52.905)	2.059.639
België	148.534	60.689	649.994	110.422	365	843	(116.540)	854.307
Duitsland	437.091	-	220.338	47.199	4.062	10.118	(42.154)	676.654
Ierland	-	4.564	283.915	43.484	-	-	(44.920)	287.043
Overige (wereldwijd)	12.789	-	221.669	-	41	102.204	(253)	336.450
	3.210.472	592.759	3.659.180	311.249	281.295	209.933	(654.146)	7.610.742

⁴ Geografische segmentatie op basis van locatie van de projecten.

Activa ¹	2011	2010
Nederland	3.345.612	3.337.474
Verenigd Koninkrijk	1.332.558	1.598.103
België	984.342	802.274
Duitsland	711.551	678.158
Ierland	466.870	464.602
Overige (wereldwijd)	276.553	282.419
Eliminaties, deelnemingen en niet-toegewezen activa	100.592	(29.183)
	<u>7.218.078</u>	<u>7.133.847</u>

Investeringsen ²	2011	2010
Nederland	37.183	30.680
Verenigd Koninkrijk	8.375	7.405
België	4.460	12.458
Duitsland	8.621	34.800
Ierland	1.933	10.215
Overige (wereldwijd)	12.437	20.919
	<u>73.009</u>	<u>116.477</u>

¹ Geografische segmentatie op basis van locatie van de activa.

² Bruto-investeringen in materiële en immateriële vaste activa op basis van geografische locatie van de activa.

7. Overzicht projecten

Projecten in opdracht van derden en vastgoedontwikkeling

Deze projecten vormen een belangrijk deel van de activiteiten van de Groep en worden in de balans gepresenteerd onder diverse posten. Als aanvulling op de reguliere toelichtingen en om inzicht te verschaffen in de totale positie betreffende deze activiteiten van de Groep, zijn in het navolgende overzicht de relevante balansposten weergegeven.

	Vastgoed- ontwikkeling	Projecten in opdracht van derden	Totaal
2011			
Grond en bouwrechten, vastgoedontwikkeling	1.492.272	-	1.492.272
Van opdrachtgevers te vorderen bedragen	68.439	430.376	498.815
Totale activa	1.560.711	430.376	1.991.087
Non-recourse projectfinancieringen	(371.813)	-	(371.813)
Overige projectfinancieringen	(222.692)	-	(222.692)
Aan opdrachtgevers verschuldigde bedragen	(120.964)	(815.439)	(936.403)
Totale verplichtingen	(715.469)	(815.439)	(1.530.908)
Per 31 december	845.242	(385.063)	460.179
2010			
Grond en bouwrechten, vastgoedontwikkeling	1.540.347	-	1.540.347
Van opdrachtgevers te vorderen bedragen	60.496	388.287	448.783
Totale activa	1.600.843	388.287	1.989.130
Non-recourse projectfinancieringen	(401.936)	(15.435)	(417.371)
Overige projectfinancieringen	(306.719)	-	(306.719)
Aan opdrachtgevers verschuldigde bedragen	(81.709)	(819.549)	(901.258)
Totale verplichtingen	(790.364)	(834.984)	(1.625.348)
Per 31 december	810.479	(446.697)	363.782

Vastgoedontwikkeling

Vastgoedontwikkeling bestaat uit grond en bouwrechten en vastgoedontwikkelingsprojecten. De vastgoedontwikkelingsprojecten waarvan de overdracht van het economisch eigendom plaatsvindt gedurende de ontwikkeling, zijn verantwoord in de post van opdrachtgevers te vorderen bedragen of aan opdrachtgevers verschuldigde bedragen. Ultimo 2011 staan deze projecten in de balans voor een waarde van € 53 miljoen credit (2010: € 21 miljoen credit). Deze positie is het saldo van cumulatieve kosten (inclusief resultaat) ter hoogte van € 1.532 miljoen (2010: € 1.319 miljoen) en cumulatieve gefactureerde termijnen ter hoogte van € 1.585 miljoen (2010: € 1.340 miljoen). Het hierin begrepen bedrag aan vooruitontvangen betalingen per 31 december 2011 bedraagt € 4 miljoen (2010: € 11 miljoen).

Projecten in opdracht van derden

De projecten in opdracht van derden staan ultimo 2011 in de balans voor een waarde van € 385 miljoen credit (2010: € 431 miljoen credit). Deze positie is het saldo van cumulatieve kosten (inclusief resultaat) ter hoogte van € 18.111 miljoen (2010: € 17.163 miljoen) en cumulatieve gefactureerde termijnen ter hoogte van € 18.496 miljoen (2010: € 17.594 miljoen). Het hierin begrepen bedrag aan vooruitontvangen betalingen per 31 december 2011 bedraagt € 324 miljoen (2010: € 390 miljoen).

Pps-projecten

De totale positie van de pps-projecten waarbij de Groep is betrokken, is als volgt:

	Langlopend	Kortlopend	Totaal
2011			
Immateriële vaste activa (pps-concessies)	184.641	-	184.641
Pps-vorderingen	743.284	135.364	878.648
(Non-)recourse pps-leningen	(890.466)	(100.840)	(991.306)
	37.459	34.524	71.983
Saldo overige activa en verplichtingen	(11.125)	10.783	(342)
Pps-projecten (dochterondernemingen)	26.334	45.307	71.641
Pps-projecten (deelnemingen en langlopende vorderingen)	15.923	-	15.923
Netto-investering per 31 december	42.257	45.307	87.564
2010			
Immateriële vaste activa (pps-concessies)	253.226	-	253.226
Pps-vorderingen	753.313	12.018	765.331
(Non-)recourse pps-leningen	(882.371)	(59.308)	(941.679)
	124.168	(47.290)	76.878
Saldo overige activa en verplichtingen	(12.433)	23.945	11.512
Pps-projecten (dochterondernemingen)	111.735	(23.345)	88.390
Pps-projecten (deelnemingen en langlopende vorderingen)	15.220	-	15.220
Netto-investering per 31 december	126.955	(23.345)	103.610

Op 19 mei 2011 zijn BAM PPP en PGGM de joint venture BAM PPP PGGM Infrastructure Coöperatie U.A. aangegaan (joint venture BAM PPP/PGGM) die op lange termijn investeert in de pps-markten voor maatschappelijke- en transport-infrastructuur in Nederland, België, 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 voor bestaande projecten.

De eerste tranche van drie operationele pps-projecten is op 7 december 2011 overgedragen aan de joint venture BAM PPP/PGGM. Het aandeel van de Groep in deze projecten is afgebouwd van 100 procent naar 20 procent. In 2012 wordt 80 procent van vier pps-projecten overgedragen. Dit belang is ultimo 2011 geherrubriceerd naar activa en verplichtingen aangehouden voor verkoop. Het aandeel van de Groep in de over te dragen projecten (25 procent tot 90 procent) wordt bij overdracht afgebouwd tot 20 procent van het oorspronkelijke belang. Zie Toelichting 35.

8. 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 2010					
Kostprijs	215.341	531.179	15.987	164.755	927.262
Cumulatieve afschrijvingen en bijzondere waardeverminderingen	(78.391)	(307.846)	(353)	(114.948)	(501.538)
Boekwaarde	<u>136.950</u>	<u>223.333</u>	<u>15.634</u>	<u>49.807</u>	<u>425.724</u>
2010					
Boekwaarde 1 januari	136.950	223.333	15.634	49.807	425.724
Investerings	2.937	53.823	3.044	20.734	80.538
Desinvesteringen	(715)	(10.357)	-	(970)	(12.042)
Verkoop van dochterondernemingen	(48)	(1.187)	-	(186)	(1.421)
Herrubriceringen van voorraden	10.148	40	-	-	10.188
Herrubriceringen tussen categorieën	(1.280)	16.833	(13.552)	(2.001)	-
Bijzondere waardeverminderingen	-	(884)	-	-	(884)
Afschrijvingen	(8.370)	(69.167)	-	(19.787)	(97.324)
Valutakoersverschillen	418	3.220	-	647	4.285
Boekwaarde 31 december	<u>140.040</u>	<u>215.654</u>	<u>5.126</u>	<u>48.244</u>	<u>409.064</u>
Per 31 december 2010					
Kostprijs	226.417	586.220	5.126	171.052	988.815
Cumulatieve afschrijvingen en bijzondere waardeverminderingen	(86.377)	(370.566)	-	(122.808)	(579.751)
Boekwaarde	<u>140.040</u>	<u>215.654</u>	<u>5.126</u>	<u>48.244</u>	<u>409.064</u>
2011					
Boekwaarde 1 januari	140.040	215.654	5.126	48.244	409.064
Investerings	2.595	41.869	3.912	21.795	70.171
Verwerving van dochterondernemingen	545	170	-	369	1.084
Desinvesteringen	(1.005)	(10.081)	(300)	(1.540)	(12.926)
Herrubricering naar activa aangehouden voor verkoop	(399)	-	-	(4.996)	(5.395)
Herrubriceringen van voorraden	5.575	-	-	-	5.575
Herrubriceringen tussen categorieën	1.336	2.633	(4.077)	108	-
Afschrijvingen	(8.103)	(67.375)	-	(19.442)	(94.920)
Valutakoersverschillen	136	710	6	129	981
Boekwaarde 31 december	<u>140.720</u>	<u>183.580</u>	<u>4.667</u>	<u>44.667</u>	<u>373.634</u>
Per 31 december 2011					
Kostprijs	230.478	569.576	4.667	144.604	949.325
Cumulatieve afschrijvingen en bijzondere waardeverminderingen	(89.758)	(385.996)	-	(99.937)	(575.691)
Boekwaarde	<u>140.720</u>	<u>183.580</u>	<u>4.667</u>	<u>44.667</u>	<u>373.634</u>

Materiële vaste activa in bestelling en in aanbouw hebben voornamelijk betrekking op materieel, machines en installaties. Voor contractuele verplichtingen ten aanzien van materiële vaste activa wordt verwezen naar Toelichting 33.

De herrubricering van voorraden in 2010 en 2011 heeft betrekking op terreinen die oorspronkelijk werden aangehouden voor vastgoedontwikkeling in Duitsland en nu voor eigen gebruik zijn aangewend.

De bijzondere waardevermindering in 2010 betreft materieel in de sector Infra.

In 2011 betreft de herrubricering naar activa aangehouden voor verkoop de materiële vaste activa van Tebodin (sector Consultancy en engineering). Zie Toelichting 35.

De reële waarde van de materiële vaste activa bedraagt ultimo 2011 € 512 miljoen (2010: € 530 miljoen).

De materiële vaste activa, voor zover geen activa uit hoofde van financiële-lease-overeenkomsten, zijn niet als zekerheid gesteld voor leningen.

Materiële vaste activa, gefinancierd door middel van financiële-leaseovereenkomsten, hebben onderstaande boekwaarden:

	2011	2010
Bedrijfsgebouwen en -terreinen	18.612	19.360
Materieel, machines en installaties	13.447	14.512
Overige materiële vaste activa	352	396
	<u>32.411</u>	<u>34.268</u>

De met leaseovereenkomsten samenhangende betalingsverplichtingen zijn opgenomen onder de kort- en langlopende leningen. Zie Toelichting 19.

Financieringslasten en afschrijvingen met betrekking tot deze activa zijn opgenomen in de winst-en-verliesrekening.

9. Immateriële vaste activa

	Goodwill	Pps- concessies	Niet-ge- ïntegreerde software	Overige	Totaal
Per 1 januari 2010					
Kostprijs	727.045	226.115	13.138	31.311	997.609
Cumulatieve afschrijvingen en bijzondere waardeverminderingen	(145.408)	(4.730)	(9.749)	(19.367)	(179.254)
Boekwaarde	<u>581.637</u>	<u>221.385</u>	<u>3.389</u>	<u>11.944</u>	<u>818.355</u>
2010					
Boekwaarde 1 januari	581.637	221.385	3.389	11.944	818.355
Investerings	-	34.720	1.195	24	35.939
Desinvesteringen	-	-	(11)	-	(11)
Afschrijvingen	-	(2.879)	(1.603)	(6.465)	(10.947)
Valutakoersverschillen	6.847	-	(27)	-	6.820
Boekwaarde 31 december	<u>588.484</u>	<u>253.226</u>	<u>2.943</u>	<u>5.503</u>	<u>850.156</u>
Per 31 december 2010					
Kostprijs	733.892	260.835	14.312	27.493	1.036.532
Cumulatieve afschrijvingen en bijzondere waardeverminderingen	(145.408)	(7.609)	(11.369)	(21.990)	(186.376)
Boekwaarde	<u>588.484</u>	<u>253.226</u>	<u>2.943</u>	<u>5.503</u>	<u>850.156</u>
2011					
Boekwaarde 1 januari	588.484	253.226	2.943	5.503	850.156
Investerings	-	954	1.884	-	2.838
Verwerving van dochterondernemingen	-	-	-	2.160	2.160
Desinvesteringen	-	-	(154)	-	(154)
Afschrijvingen	-	(6.135)	(1.463)	(3.498)	(11.096)
Herrubricering naar activa aangehouden voor verkoop	(47.899)	(63.404)	(810)	-	(112.113)
Valutakoersverschillen	2.704	-	(15)	-	2.689
Boekwaarde 31 december	<u>543.289</u>	<u>184.641</u>	<u>2.385</u>	<u>4.165</u>	<u>734.480</u>
Per 31 december 2011					
Kostprijs	688.697	261.789	9.806	29.363	989.655
Cumulatieve afschrijvingen en bijzondere waardeverminderingen	(145.408)	(77.148)	(7.421)	(25.198)	(255.175)
Boekwaarde	<u>543.289</u>	<u>184.641</u>	<u>2.385</u>	<u>4.165</u>	<u>734.480</u>

9.1 Goodwill

De goodwill is hoofdzakelijk voortgekomen uit de acquisities van HBG (2002) en AM (2006) en heeft betrekking op 25 kasstroomgenererende eenheden. Daarvan wordt de goodwill van de kasstroomgenererende eenheid AM van € 150 miljoen als significant aangemerkt.

In 2011 betreft de herrubricering naar activa aangehouden voor verkoop de goodwill van Tebodin (sector Consultancy en engineering). Zie Toelichting 35.

Er zijn geen materiële acquisities geweest. Zie Toelichting 34.

De goodwill van de kasstroomgenererende eenheden geeft het volgende beeld op sectorniveau van de Groep:

	2011	2010
Bouw	150.315	124.066
Vastgoed	166.401	191.230
Infra	224.716	222.997
Installatietechniek	1.857	1.857
Consultancy en engineering	-	48.334
	<u>543.289</u>	<u>588.484</u>

De gehanteerde disconteringsvoet (vóór belasting) in 2011 voor de kasstroomgenererende eenheden varieert tussen de 9,1 procent en de 11 procent. De groei na de budgetperiode bedraagt 2 procent.

Bijzondere waardeverminderingen

De goodwill wordt getoetst op bijzondere waardeverminderingen. Hierbij wordt de boekwaarde van de kasstroomgenererende eenheid inclusief toegerekende goodwill getoetst aan de realiseerbare waarde. De realiseerbare waarde van een kasstroomgenererende eenheid is gelijk aan de hoogste van de bedrijfswaarde en de reële waarde minus verkoopkosten. Voor de berekening van de bedrijfswaarde wordt gebruik gemaakt van kasstroomprojecties vóór belasting, gebaseerd op financiële budgetten die door het management goedgekeurd zijn over een periode van vijf jaren. Voor de vastgoedactiviteiten in Nederland wordt een periode van tien jaar (2010: vijf jaar) gehanteerd in verband met het verwachte marktherstel. Kasstromen na de vijf-jaarsperiode respectievelijk tien-jaarsperiode worden geëxtrapoleerd met gebruik van geschatte groeicijfers die passend worden geacht bij de langetermijnverwachtingen van de Groep inzake de sectoren en markten. De geschatte kasstromen worden contant gemaakt tegen een disconteringsvoet vóór belasting die de marktsituatie, de tijdswaarde van geld en de aan het activum gerelateerde risico's reflecteert.

Gevoeligheidsanalyse

Bij de toets op bijzondere waardeverminderingen met betrekking tot goodwill zijn, voor de als significant aangemerkte kasstroomgenererende eenheid AM, voor de jaren 1 tot en met 10 (2010: 1 tot en met 5) groeipercentages gehanteerd van 2 procent tot 20 procent (2010: 3 procent tot 9 procent) in verband met het verwachte marktherstel en voor de daarop volgende jaren een groeipercentage van 2 procent (2010: 2,5 procent). De hierbij gehanteerde disconteringsvoet vóór belasting bedraagt 11 procent (2010: 12,7 procent). Bij de bepaling van het werkkapitaal wordt in de komende jaren rekening gehouden met een afbouw van de vastgoedpositie van € 100 miljoen per jaar. Ultimo 2011 is de bedrijfswaarde € 11 miljoen (2010: € 50 miljoen) hoger dan de boekwaarde van de kasstroomgenererende eenheid AM. De gevoeligheidsanalyse voor AM per 31 december 2011 leidt tot het navolgende: indien de groeipercentages positief dan wel negatief afwijken met 0,5 procent leidt dit tot een € 17 miljoen hogere dan wel € 15 miljoen lagere netto contante waarde van de kasstroom. Een hogere dan wel lagere disconteringsvoet van 0,5 procent leidt tot een afname van de netto contante waarde van de kasstroom met € 38 miljoen respectievelijk een toename van € 42 miljoen. Indien de kasstroom uit de afbouw van de vastgoedpositie een afwijking laat zien van positief 5 procent dan wel negatief 5 procent, dan leidt dit tot een € 26 miljoen hogere dan wel lagere netto contante waarde van de kasstroom.

Per 31 december 2011 zou sprake zijn geweest van een bijzondere waardevermindering op de goodwill van de kasstroomgenererende eenheid AM bij 0,5 procent lagere groei (€ 4 miljoen), 0,5 procent hogere disconteringsvoet

(€ 27 miljoen) en jaarlijks 5 procent lagere afbouw van de vastgoedpositie (€ 15 miljoen). Per 31 december 2010 leidde een toename of afname van de gehanteerde parameters niet tot een bijzondere waardevermindering. De toegenomen sensitiviteit is het gevolg van een trager herstel van de vastgoedmarkt.

Valutakoersverschillen

De valutakoersverschillen betreffen met name de goodwill en hangen samen met de koerswijzigingen van het pond sterling. In 2011 was sprake van een koersstijging, evenals in 2010.

9.2 Pps-concessies

De pps-concessies betreffen tolwegen in Ierland en Duitsland met looptijden die liggen tussen 25 en 30 jaar (2010: idem). Een belangrijke factor in de waardering van deze concessies zijn de verwachte tolopbrengsten, die zijn gerelateerd aan de verwachte verkeersintensiteit gedurende de volledige levensduur van de concessie.

Hoewel de verkeersintensiteit in een project nog achterblijft bij de oorspronkelijke verwachtingen worden de langjarige verwachtingen gehandhaafd. Indien de verkeersintensiteit structureel achterblijft bij de verwachtingen, kan dit leiden tot een impairment.

De herrubricering naar activa aangehouden voor verkoop in 2011 heeft betrekking op een pps-project, dat overigens ook gedeeltelijk is verantwoord onder de pps-vorderingen.

De pps-concessies zijn als zekerheid gesteld ten behoeve van bijbehorende (non-)recourse pps-leningen, die zijn opgenomen onder de langlopende en kortlopende verplichtingen. Zie Toelichting 19.

Voor nadere informatie met betrekking tot concessies wordt verwezen naar Toelichting 38.

9.3 Overige

De overige immateriële vaste activa betreffen overwegend de waardering van marktposities, inclusief (merk)namen en management, van overgenomen bedrijven.

10. Pps-vorderingen

	2011	2010
Per 1 januari	765.331	506.625
Desinvesteringen	(213.091)	-
Herrubricering	-	(3.694)
Verstrekke vorderingen	419.002	250.080
Aflossingen vorderingen	(15.643)	(8.748)
Valutakoersverschillen	1.511	21.068
Herrubricering naar activa aangehouden voor verkoop	(78.462)	-
Per 31 december	878.648	765.331

De pps-vorderingen zijn als volgt opgenomen in de balans:

	2011	2010
Langlopend	743.284	753.313
Kortlopend	135.364	12.018
	878.648	765.331

De pps-vorderingen betreffen nog te ontvangen vergoedingen uit hoofde van concessieovereenkomsten in Nederland, België, Duitsland, Ierland, Verenigd Koninkrijk en Zwitserland. Het kortlopend deel van de pps-vorderingen wordt verantwoord onder de handels- en overige vorderingen.

In 2011 zijn drie operationele projecten overgedragen aan de joint venture BAM PPP/PGGM. De Groep behoudt een aandeel van 20 procent in deze projecten. Dit is de eerste tranche van pps-projecten die aan de joint venture zullen worden overgedragen. In 2012 worden vier projecten overgedragen. Deze projecten zijn geherrubriceerd naar activa aangehouden voor verkoop, voor het belang van de vervreemding.

De toename van de verstrekke vorderingen in 2011 betreft met name de voortgang van de in aanbouw zijnde pps-projecten.

De gemiddelde looptijd van de pps-vorderingen is 28 jaar (2010: 27 jaar). Van het langlopend deel heeft circa € 447 miljoen een looptijd van langer dan vijf jaar (2010: € 654 miljoen).

De rentepercentages op pps-vorderingen zijn vrijwel gelijk aan de rentepercentages (na afdekking) van de bijbehorende non-recourse pps-leningen. De contractuele rentepercentages zijn vast gedurende de looptijd. Het gemiddelde rentepercentage op pps-vorderingen bedraagt 6,6 procent (2010: 6,4 procent). De fair value van de pps-vorderingen wordt daarom beïnvloed door wijzigingen in dezelfde discontofactoren zoals die in de financiële markten kunnen optreden door gewijzigde rentevoet en risico-opslagen. Ultimo 2011 bedraagt de fair value van de pps-vorderingen circa € 860 miljoen (2010: circa € 830 miljoen).

De pps-vorderingen zijn als zekerheid gesteld ten behoeve van bijbehorende (non-)recourse pps-leningen, die zijn opgenomen onder de langlopende en kortlopende verplichtingen.

Voor nadere informatie met betrekking tot concessieovereenkomsten wordt verwezen naar Toelichting 38.

11. Deelnemingen

	2011	2010
Per 1 januari	210.781	196.062
Investerings	218	2.429
Desinvesteringen	(184.392)	(62)
Consolidaties en deconsolidaties	-	(3.613)
Aandeel in resultaat	34.376	33.719
Winstuitkeringen en ontvangen dividend	(41.788)	(16.291)
Valutakoersverschillen	(81)	1.094
Verkoop van dochteronderneming	-	(349)
Bijzondere waardeverminderingen	-	(312)
Overige mutaties	84	(1.896)
Per 31 december	19.198	210.781

De desinvesteringen in 2011 bevatten de verkoop van het belang in Van Oord. Zie Toelichting 35.

In onderstaand overzicht wordt een specificatie gegeven van de door de Groep gehouden belangen in (niet-beursge-noteerde) deelnemingen. De vermelde bedragen betreffen het belang van de Groep in de balans van de betreffende deelnemingen ultimo boekjaar en het aandeel in de opbrengsten en het resultaat over het betreffende boekjaar.

	Land van vestiging	% Belang	Activa	Verplichtingen	Saldo	Opbrengsten	Resultaat
2011							
Infraspeed (Holdings) bv	Nederland	10,54	112.235	108.939	3.296	12.346	1.283
Railpro bv	Nederland	10,00	6.052	3.781	2.271	9.698	330
Justinvest nv	België	33,33	69.941	69.822	119	216	52
Rabot Invest nv	België	25,00	28.850	28.713	137	215	(18)
			217.078	211.255	5.823	22.475	1.647
Overige			77.294	63.919	13.375		32.729
Per 31 december			294.372	275.174	19.198		34.376
2010							
Van Oord nv	Nederland	21,49	475.707	284.438	191.269	339.139	30.419
Infraspeed (Holdings) bv	Nederland	10,54	114.497	111.904	2.593	12.282	1.038
Railpro bv	Nederland	10,00	6.393	3.549	2.844	10.454	429
Justinvest nv	België	33,33	71.518	71.451	67	21	17
Rabot Invest nv	België	25,00	29.526	29.372	154	61	92
			697.641	500.714	196.927	361.957	31.995
Overige			85.665	71.811	13.854		1.724
Per 31 december			783.306	572.525	210.781		33.719

Inbegrepen zijn deelnemingen waarin de Groep minder dan 20 procent van het (potentiële) aantal stemgerechtigde aandelen houdt, maar waarin de Groep door lidmaatschappen van directies en/of raden van commissarissen invloed van betekenis uitoefent.

Bij enkele deelnemingen zijn aanzienlijke beperkingen gesteld aan de overdracht van gelden. Dit betreft vooral bepalingen op grond waarvan aflossing van externe schulden voorrang heeft boven dividenduitkeringen.

De overige deelnemingen betreffen de belangen van de Groep in diverse projectgerelateerde entiteiten. In 2011 is het resultaat uit overige deelnemingen toegenomen door de verkoop van het belang in Van Oord op 22 december 2011. De bijdrage aan het resultaat 2011 bedraagt € 30,7 miljoen. Door de verkoop is geen goodwill meer begrepen in het in deelnemingen geïnvesteerde bedrag (2010: € 32 miljoen).

De bijzondere waardevermindering in 2010 betreft een financieel belang van de Groep (via dochteronderneming BAM Woningbouw) in een entiteit actief in de vastgoedmarkt.

12. Overige financiële vaste activa

	Langlopende vorderingen	Overige	Totaal
Per 1 januari 2010	66.515	5.060	71.575
Investeringsleningen	-	1.109	1.109
Verstrekte leningen	10.664	-	10.664
Aflossingen leningen	(27.076)	-	(27.076)
Valutakoersverschillen	12	-	12
Bijzondere waardeverminderingen	(4.800)	-	(4.800)
Overige mutaties	-	(947)	(947)
	<u>45.315</u>	<u>5.222</u>	<u>50.537</u>
Waarvan kortlopend:	(2.074)	-	(2.074)
Per 31 december 2010	<u>43.241</u>	<u>5.222</u>	<u>48.463</u>
 Verstrekte leningen	 12.404	 -	 12.404
Aflossingen leningen	(3.322)	-	(3.322)
Valutakoersverschillen	(296)	-	(296)
Herrubriceringen	14.250	-	14.250
Overige mutaties	-	(193)	(193)
	<u>68.351</u>	<u>5.029</u>	<u>73.380</u>
Waarvan kortlopend:	(2.519)	-	(2.519)
Per 31 december 2011	<u>65.832</u>	<u>5.029</u>	<u>70.861</u>

De reële waarde van de langlopende vorderingen bedraagt ultimo 2011 € 86 miljoen (2010: € 59 miljoen). Het effectieve rentepercentage is 3,5 procent (2010: 4,9 procent).

De kolom Overige betreft voornamelijk belangen in (niet-beursgenoteerde) deelnemingen waarover de Groep geen invloed van betekenis uitoefent.

De bijzondere waardevermindering in 2010 heeft betrekking op leningen (€ 37,8 miljoen) verstrekt door de Groep (via dochteronderneming AM) aan entiteiten actief in de vastgoedmarkt.

13. Voorraden

	2011	2010
Grond en bouwrechten	600.856	688.474
Vastgoedontwikkeling	891.416	851.873
Grond- en hulpstoffen	18.425	20.007
Gereed product	3.761	3.854
	<u>1.514.458</u>	<u>1.564.208</u>

Inherent aan de normale bedrijfsvoering hebben grond en bouwrechten een overwegend langlopend karakter (langer dan een jaar). Het merendeel van de onder vastgoedontwikkeling gerapporteerde investeringen heeft een kortlopend karakter.

In 2010 heeft de Groep, naar aanleiding van uitblijvend herstel van de markt, een analyse uitgevoerd op de vastgoedportefeuille. Gemeenten hebben nieuwe projecten voorlopig uitgesteld en hebben plancapaciteit geschrapt. Daarnaast is in een aantal regio's sprake van krimp van de woningmarkt. In lopende exploitaties is steeds meer sprake van vertraging en minder woningen per project met lagere gemiddelde verkoopprijzen.

Op grond van deze analyse heeft de Groep geconcludeerd dat de verwachte (toekomstige) opbrengstwaarde van een aantal posities structureel neerwaarts bijgesteld dient te worden. Dit heeft geresulteerd in een bijzondere waardevermindering in 2010 van totaal € 122,2 miljoen.

De analyse van de vastgoedportefeuille in 2011 heeft geen aanleiding gegeven tot bijzondere waardeverminderingen.

Uit 2011 zijn in de post vastgoedontwikkeling 205 onverkochte opgeleverde woningen (2010: 149) en 354 onverkochte woningen in aanbouw (2010: 724) begrepen met een boekwaarde van respectievelijk € 46,4 miljoen en € 67,0 miljoen (2010: € 36,2 miljoen en € 125,2 miljoen). Tevens is sprake van 29.660 m² (2010: 25.000 m²) onverkocht en niet verhuurd commercieel vastgoed.

In 2011 is € 24 miljoen (2010: € 53 miljoen) aan overige voorraden (grond- en hulpstoffen en gereed product) in de winst- en verliesrekening verantwoord. Afwaarderingen op overige voorraden hebben niet plaatsgevonden. De overige voorraden hebben een overwegend kortlopend karakter.

14. Handels- en overige vorderingen

	2011	2010
Handelsvorderingen	1.033.481	1.075.191
Af: bijzondere waardevermindering van vorderingen	(79.060)	(80.817)
Netto-handelsvorderingen	954.421	994.374
Van opdrachtgevers te vorderen bedragen	498.815	448.783
Te vorderen van deelnemingen	25.280	38.049
Retenties	116.304	108.596
Nog te factureren opgeleverde projecten	54.192	70.156
Pps-vorderingen	135.364	12.018
Overige vorderingen	332.528	413.912
	<u>2.116.904</u>	<u>2.085.888</u>

De reële waarde van de handels- en overige vorderingen benadert de nominale waarde vanwege het kortetermijnkarakter van deze vorderingen. Gewoonlijk worden deze vorderingen binnen de normale bedrijfsvoering (korter dan een jaar) voldaan, met uitzondering van circa € 16 miljoen (2010: € 21 miljoen). De reële waarde van dit langlopende deel bedraagt circa € 14 miljoen (2010: € 17 miljoen) en is berekend met een rentepercentage van 1,8 procent (2010: 1,9 procent). Bij de handelsvorderingen is geen sprake van een significante concentratie van het kredietrisico, omdat de Groep een groot aantal opdrachtgevers in binnen- en buitenland heeft. Tevens is voor een deel van de vorderingen sprake van zekerheden op basis van het retentierecht met betrekking tot de betreffende projecten.

De samenstelling van de handelsvorderingen en bijzondere waardeverminderingen is als volgt:

	2011		2010	
	Handels- vorderingen	Bijzondere waardever- minderingen	Handels- vorderingen	Bijzondere waardever- minderingen
Niet vervallen	673.080	(4.011)	619.285	(6.068)
Vervaldatum verstreken < 3 maanden	184.499	(428)	234.172	(4.424)
Vervaldatum verstreken 3 - 6 maanden	36.371	(4.700)	35.727	(2.785)
Vervaldatum verstreken 6 - 12 maanden	37.289	(8.855)	57.834	(22.616)
Vervaldatum verstreken 1 - 2 jaar	24.944	(9.031)	64.939	(18.746)
Vervaldatum verstreken > 2 jaar	77.298	(52.035)	63.234	(26.178)
	<u>1.033.481</u>	<u>(79.060)</u>	<u>1.075.191</u>	<u>(80.817)</u>
Af: bijzondere waardeverminderingen	(79.060)		(80.817)	
Netto-handelsvorderingen	<u>954.421</u>		<u>994.374</u>	

Het verloop van de bijzondere waardeverminderingen is als volgt:

	2011	2010
Per 1 januari	80.817	62.332
Opgenomen in de winst-en-verliesrekening:		
- Nieuwe voorzieningen	37.910	38.036
- Vrijval van niet-gebruikte voorzieningen	(19.413)	(13.411)
Besteed gedurende het jaar	(17.320)	(6.301)
Herrubricering naar activa aangehouden voor verkoop	(2.847)	-
Valutakoersverschillen	(87)	161
Per 31 december	79.060	80.817

Van opdrachtgevers te vorderen bedragen betreffen projecten in opdracht van derden en verkochte vastgoedontwikkeling en bestaan uit het positieve saldo van gemaakte kosten (inclusief verantwoord resultaat) en gefactureerde termijnen. Zie Toelichting 3.9 en 7.

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.

De pps-vorderingen betreffen het kortlopend deel van de vorderingen. Zie Toelichting 10.

De overige vorderingen betreffen onder meer vooruitbetaalde kosten en nog te factureren bedragen in het kader van de reguliere bedrijfsuitoefening.

In zowel 2011 als 2010 is op de overige vorderingen geen bijzondere waardevermindering toegepast.

15. Liquide middelen

	2011	2010
Banktegoeden en kassen	856.059	833.778
Kortetermijn-deposito's	156.551	80.014
Liquide middelen	1.012.610	913.792

De liquide middelen staan ter vrije beschikking van de Groep. De deposito's hebben een looptijd tot uiterlijk 1 februari 2012. In het saldo liquide middelen is € 205 miljoen (2010: € 215 miljoen) begrepen, zijnde het aandeel van de Groep in de liquide middelen van de joint ventures van de Groep. Van de liquide middelen betreft € 47 miljoen (2010: € 81 miljoen) liquide middelen gebonden in pps-entiteiten als onderdeel van de voorwaarden in projectspecifieke financieringsovereenkomsten.

De liquide middelen zijn niet verrekend met de opgenomen bankkredieten op korte termijn, gelet op de geografische locatie hiervan per balansdatum. Gedurende het jaar vindt zoveel mogelijk verrekening plaats op basis van een actief Groepsbeleid.

De samenstelling van de netto-liquiditeiten is als volgt:

	2011	2010
Liquide middelen	1.012.610	913.792
Af: bankkredieten	(4.605)	(922)
Netto-liquiditeiten	1.008.005	912.870

De effectieve rente op kortlopende bankdeposito's is gemiddeld 0,9 procent (2010: 1,8 procent).

De deposito's hebben een gemiddelde looptijd van circa twee weken (2010: circa drie weken).

16. Aandelenkapitaal

	Uitstaand aantal aandelen	Gewone aandelen	Converteerbare preferente aandelen	Agio- reserve	Totaal
Per 1 januari 2010	136.016.230	13.519	1	455.859	469.379
Uitgifte van aandelen	96.569.057	9.657	-	230.430	240.087
Per 31 december 2010	<u>232.585.287</u>	<u>23.176</u>	<u>1</u>	<u>686.289</u>	<u>709.466</u>
Conversie van preferente aandelen	94.435	45	(1)	1.363	1.407
Intrekken van preferente aandelen	(473.275)	-	-	-	-
Betaald dividend	731.122	73	-	3.748	3.821
Per 31 december 2011	<u>232.937.569</u>	<u>23.294</u>	<u>-</u>	<u>691.400</u>	<u>714.694</u>

Voor een nadere specificatie van de uitstaande aandelen wordt verwezen naar Toelichting 8 van de enkelvoudige jaarrekening.

16.1 Algemeen

In 2011 zijn de resterende converteerbare financieringspreferente aandelen verplicht geconverteerd en de resterende niet-converteerbare financieringspreferente aandelen ingekocht en ingetrokken.

Op 18 juni 2010 zijn bij een claimemissie 96.569.057 nieuwe aandelen geplaatst tegen een koers van € 2,58. Met deze claimemissie heeft de Groep, na aftrek van netto € 9 miljoen direct toewijsbare kosten, circa € 240 miljoen aan nieuw kapitaal aangetrokken.

Ultimo 2011 bedroeg het maatschappelijk kapitaal van de Groep vierhonderd miljoen gewone aandelen (2010: vierhonderd miljoen) en zeshonderd miljoen preferente aandelen (2010: zeshonderd miljoen), alle met een nominale waarde van € 0,10 per aandeel (2010: € 0,10 per aandeel). Alle geplaatste aandelen zijn volgestort.

Aan de Stichting Aandelenbeheer BAM Groep is in 1993 een calloptie verstrekt tot het nemen van preferente aandelen B. Voor nadere gegevens wordt verwezen naar de Overige gegevens.

16.2 Gewone aandelen

In 2011 is het aantal geplaatste gewone aandelen met 1.171.833 toegenomen, 440.711 door (verplichte) conversie van converteerbare financieringspreferente aandelen en 731.122 door uitkering van dividend in aandelen. In 2010 is het aantal geplaatste gewone aandelen met 96.569.057 toegenomen tot 231.765.736. De toename betreft volledig de uitgifte van 96.569.057 aandelen als gevolg van de claimemissie op 18 juni 2010.

16.3 Financieringspreferente aandelen

Ultimo 2011 heeft de Groep geen converteerbare financieringspreferente aandelen en niet-converteerbare financieringspreferente aandelen meer.

In 2011 zijn de ultimo 2010 resterende converteerbare financieringspreferente aandelen, 346.276 stuks, verplicht geconverteerd naar gewone aandelen.

In 2011 zijn de ultimo 2010 resterende niet-converteerbare financieringspreferente aandelen, 74.758 stuks, via de beurs ingekocht en zijn deze, met de al eerder ingekochte niet-converteerbare financieringspreferente aandelen (398.517 stuks), ingetrokken.

Financieringspreferente aandelen worden als verplichtingen geclassificeerd. Zie Toelichting 19. Dividend op preferente aandelen wordt als financieringslast opgenomen in de winst-en-verliesrekening. Zie Toelichting 28.

17. Reserves

	Translatie- reserve	Afdeckings- reserve	Totaal
Per 1 januari 2010	(111.201)	(70.195)	(181.396)
Effectieve kasstroomafdekkingen:			
- Reële-waardemutatie	-	(54.922)	(54.922)
- Belasting op reële-waardemutatie	-	16.164	16.164
Ineffectieve kasstroomafdekkingen:			
- Reële-waardemutatie	-	-	-
- Belasting op reële-waardemutatie	-	-	-
Valutaomrekeningsverschillen:			
- Dochterondernemingen	22.144	-	22.144
- Deelnemingen	1.094	-	1.094
	<u>23.238</u>	<u>(38.758)</u>	<u>(15.520)</u>
Per 31 december 2010	<u>(87.963)</u>	<u>(108.953)</u>	<u>(196.916)</u>
Herclassificatie naar winst-en-verliesrekening in verband met verkoop			
- Reële-waarde kasstroomafdekkingen	-	55.579	55.579
- Belasting op reële-waarde kasstroomafdekkingen	-	(14.450)	(14.450)
- Valutaomrekeningsverschillen	464	-	464
Effectieve kasstroomafdekkingen:			
- Reële-waardemutatie	-	(162.495)	(162.495)
- Belasting op reële-waardemutatie	-	45.323	45.323
Ineffectieve kasstroomafdekkingen:			
- Reële-waardemutatie	-	4.469	4.469
- Belasting op reële-waardemutatie	-	(1.117)	(1.117)
Valutaomrekeningsverschillen:			
- Dochterondernemingen	10.604	-	10.604
	<u>11.068</u>	<u>(72.691)</u>	<u>(61.623)</u>
Per 31 december 2011	<u>(76.895)</u>	<u>(181.644)</u>	<u>(258.539)</u>

De positieve mutatie in de translatiereserve in zowel 2010 als 2011 is het gevolg van de koersstijging van het pond sterling.

De negatieve mutatie in de afdeckingsreserve in 2010 wordt voor € 40,9 miljoen veroorzaakt doordat de langetermijnrente in 2010 onder het niveau van 2009 lag. Anderzijds wordt de afdeckingsreserve positief beïnvloed door nieuwe afdekkingen (€ 1,6 miljoen) en door de afwikkeling van bestaande contracten (€ 0,6 miljoen).

In 2011 wordt de negatieve mutatie voor € 102 miljoen veroorzaakt doordat de langetermijnrente in 2011 onder het niveau van 2010 lag. Anderzijds wordt de afdeckingsreserve negatief beïnvloed door nieuwe afdekkingen (€ 12 miljoen) en positief beïnvloed door de desinvesteringen en afwikkeling van bestaande contracten (€ 41 miljoen).

Ten aanzien van activa aangehouden voor verkoop en beëindigde activiteiten is in de translatiereserve € 0,3 miljoen positief en in de afdeckingsreserve € 5,1 miljoen negatief begrepen.

De beperking in uitkeerbaarheid van reserves wordt bepaald door wettelijke en statutaire reserves als onderdeel van de enkelvoudige jaarrekening.

18. Garantievermogen

	2011	2010
Eigen vermogen toerekenbaar aan aandeelhouders van de vennootschap	1.162.408	1.099.941
Achtergestelde lening	200.000	199.850
Preferente aandelen	-	1.721
	<u>1.362.408</u>	<u>1.301.512</u>

19. Leningen

2011	Langlopend	Kortlopend	Totaal
Achtergestelde lening	200.000	-	200.000
Non-recourse pps-leningen	776.020	83.634	859.654
Non-recourse projectfinancieringen	283.287	88.526	371.813
Recourse pps-leningen	114.446	17.206	131.652
Overige projectfinancieringen	182.198	40.494	222.692
Bankfinanciering	360.000	-	360.000
Financiële-leaseovereenkomsten	31.325	4.315	35.640
Overige leningen	3.748	1.321	5.069
Bankkredieten	-	4.605	4.605
	<u>1.951.024</u>	<u>240.101</u>	<u>2.191.125</u>
Korter dan 1 jaar			240.101
Langer dan 1 jaar en korter dan of gelijk aan 5 jaar			1.138.053
Langer dan 5 jaar			<u>812.971</u>
			<u>2.191.125</u>
2010	Langlopend	Kortlopend	Totaal
Achtergestelde lening ¹	199.950	(100)	199.850
Preferente aandelen	1.407	314	1.721
Non-recourse pps-leningen	788.480	36.075	824.555
Non-recourse projectfinancieringen	232.899	184.472	417.371
Recourse pps-leningen	93.894	23.233	117.127
Overige projectfinancieringen	186.735	119.981	306.716
Bankfinanciering ¹	358.120	(3.759)	354.361
Financiële-leaseovereenkomsten	34.118	4.179	38.297
Overige leningen	8.418	1.667	10.085
Bankkredieten	-	922	922
	<u>1.904.021</u>	<u>366.984</u>	<u>2.271.005</u>
Korter dan 1 jaar			366.984
Langer dan 1 jaar en korter dan of gelijk aan 5 jaar			1.185.900
Langer dan 5 jaar			<u>718.121</u>
			<u>2.271.005</u>

¹ Onder aftrek van geamortiseerde financieringskosten.

19.1 Achtergestelde lening

De achtergestelde lening van € 200 miljoen heeft een rentepercentage dat is gebaseerd op de recourse leverage ratio van de Groep en bedraagt EURIBOR plus een opslag, die kan variëren van minimaal 325 tot maximaal 525 basispunten. Op 31 december 2011 bedraagt de opslag 325 basispunten (ultimo 2010: 325 basispunten).

Met ingang van februari 2008 is ter afdekking van een deel van het renterisico op de achtergestelde lening een renteswap afgesloten met een hoofdsom van € 200 miljoen tot 2012 en daarna aflopend naar een hoofdsom van € 100 miljoen tot 2013. De renteswap fixeert de EURIBOR op 3,99 procent. Inclusief de opslag ultimo 2011 bedraagt de rente voor de achtergestelde lening daarmee 7,24 procent (ultimo 2010: 7,24 procent).

De contractuele aflossing van de achtergestelde lening geschiedt voor de volledige som in juli 2013.

Met betrekking tot deze financiering is de Groep gehouden aan voorwaarden, welke nader worden omschreven onder de toelichting op Convenanten.

19.2 Preferente aandelen

In december 2002 zijn 39.285.715 converteerbare financieringspreferente aandelen en 8.333.335 niet-converteerbare financieringspreferente aandelen uitgegeven. Gedurende een eerste periode van acht jaar (tot en met 2010) was het dividend op de financieringspreferente aandelen vast, te weten 8,83 procent voor de converteerbare en 9,13 procent voor de niet-converteerbare preferente aandelen, beide te betalen over de uitgiftekoers van € 4,20 per aandeel. Met ingang van 2011 bedraagt het dividend op de financieringspreferente aandelen 7,95 procent voor de converteerbare en 7,90 procent voor de niet-converteerbare preferente aandelen voor een periode van acht jaar.

Converteerbare financieringspreferente aandelen

In 2011 zijn de resterende converteerbare financieringspreferente aandelen, 346.276 stuks, verplicht geconverteerd naar gewone aandelen. Ultimo 2011 heeft de Groep geen (2010: 346.276) converteerbare financieringspreferente aandelen meer. In 2010 zijn geen aandelen geconverteerd.

De reële waarde van de schuldcomponent ultimo 2010, die onder langlopende schulden is opgenomen, is berekend op basis van een marktrente gelijk aan het dividendpercentage op de niet-converteerbare financieringspreferente aandelen. Deze berekeningswijze levert een reële waarde op van € 4,062 per converteerbaar financieringspreferent aandeel. Het verschil van € 0,138 per aandeel tussen de uitgiftekoers van € 4,20 per aandeel en de reële waarde van de schuldcomponent, zijnde de waarde van de eigenvermogenscomponent, is onder de reserves toegerekend aan het eigen vermogen.

De balanswaardering van de converteerbare financieringspreferente aandelen is als volgt:

	2011	2010
Nominale waarde per 1 januari	1.454	1.454
Eigenvermogensbestanddeel per 1 januari	(47)	(47)
Vreemdvermogensbestanddeel per 1 januari	1.407	1.407
Conversie van aandelen	(1.407)	-
Vreemdvermogensbestanddeel per 31 december	-	1.407
Eigenvermogensbestanddeel per 31 december	-	47
Nominale waarde per 31 december	-	1.454

De financieringslasten van de converteerbare financieringspreferente aandelen in 2010 zijn bepaald met de effectieve-rentemethode, waarbij de effectieve rente van 8,83 procent wordt toegepast op de schuldcomponent. In 2011 is geen sprake van financieringslasten door de conversie naar gewone aandelen.

Niet-converteerbare financieringspreferente aandelen

In 2011 zijn de 74.758 resterende niet-converteerbare financieringspreferente aandelen ingekocht via de beurs (2010: 0 stuks).

De niet-converteerbare financieringspreferente aandelen ultimo 2010 zijn in de balans opgenomen als financiële verplichting.

Het verloop van deze post is als volgt:

	2011	2010
Verplichting per 1 januari	314	314
Inkoop niet-converteerbare aandelen	(314)	-
Verplichting per 31 december	-	314

De financieringslasten van de niet-converteerbare financieringspreferente aandelen zijn bepaald door middel van de effectieve-rentemethode, waarbij het effectieve rentepercentage van 7,90 procent (2010: 9,13 procent) wordt gehanteerd.

19.3 Non-recourse pps-leningen

Non-recourse pps-leningen hebben betrekking op pps-projecten in Nederland, het Verenigd Koninkrijk, België, Duitsland, Ierland en Zwitserland. Van het langlopend deel heeft circa € 680 miljoen een looptijd van langer dan vijf jaar (2010: circa € 665 miljoen). De gemiddelde looptijd van de pps-leningen is 21 jaar (2010: 21 jaar).

De rentepercentages op pps-leningen zijn variabel, maar door middel van renteswaps gefixeerd. Het gemiddelde rentepercentage op pps-leningen bedraagt 5,3 procent (2010: 4,7 procent). Gedurende de looptijd van de lening is de opslag op de lening niet afhankelijk van marktontwikkelingen.

De bijbehorende immateriële vaste activa (pps-concessies) en financiële vaste activa (pps-vorderingen) bedragen in totaal € 1.063 miljoen (2010: € 1.019 miljoen) en gelden als zekerheid voor de financiers. Wanneer niet aan de overeengekomen kwalitatieve en kwantitatieve voorwaarden op gebied van onder meer interestdekking en solvabiliteit wordt voldaan, zijn deze leningen opeisbaar. Voor nadere informatie met betrekking tot de normering en realisatie van deze voorwaarden wordt verwezen naar de toelichting op Convenanten.

19.4 Non-recourse projectfinancieringen

Deze leningen zijn aangegaan ter financiering van gronden ten behoeve van vastgoedontwikkeling en van vastgoedontwikkelingsprojecten in uitvoering. De gemiddelde looptijd van de non-recourse projectfinancieringen is circa 2,6 jaar (2010: circa 2,5 jaar).

De rente op de non-recourse projectfinancieringen is overwegend variabel en gebaseerd op EURIBOR / LIBOR plus een opslag. Gedurende de looptijd van de lening is deze opslag niet afhankelijk van marktontwikkelingen. Voor enkele projectfinancieringen is de rente ten dele gefixeerd. De hoofdsom van deze financieringen is € 109 miljoen (2010: € 65 miljoen).

De boekwaarde van de betreffende activa bedraagt ultimo 2011 circa € 593 miljoen (2010: circa € 628 miljoen), deze activa gelden als zekerheid voor de financiers. Wanneer niet aan de overeengekomen kwalitatieve en kwantitatieve voorwaarden op gebied van onder meer interest- en aflossingsverplichtingen wordt voldaan, zijn deze leningen opeisbaar. Voor nadere informatie met betrekking tot de normering en realisatie van deze voorwaarden wordt verwezen naar de toelichting op Convenanten.

19.5 Recourse pps-leningen

Onder de recourse pps-leningen zijn de 'equity bridge loans' met betrekking tot pps-contracten verantwoord. Deze 'equity bridge loans' worden sinds ultimo 2010 niet langer als non-recourse aangemerkt, vanwege de in de markt toegenomen wens om additionele zekerheden te verkrijgen bij het verstrekken van deze leningen. Bij nagenoeg alle leningen is de rente gefixeerd. De hoofdsom van deze financieringen is € 130 miljoen (2010: € 117 miljoen).

De gemiddelde looptijd van de recourse pps-leningen is circa 2 jaar (2010: circa 2 jaar).

19.6 Overige projectfinancieringen

Deze leningen zijn aangegaan ter financiering van grond en bouwrechten en vastgoedontwikkeling.

De gemiddelde looptijd van de overige projectfinancieringen is circa 2,5 jaar (2010: circa 3 jaar).

De rente op de overige projectfinancieringen is overwegend variabel en gebaseerd op EURIBOR/LIBOR plus een opslag. Gedurende de looptijd van de lening is deze opslag niet afhankelijk van marktontwikkelingen. Voor enkele projectfinancieringen is de rente ten dele gefixeerd. De hoofdsom van deze financieringen is € 37 miljoen (2010: 157 miljoen).

Niet alleen gelden de betreffende activa als zekerheid voor de financiers, ook is sprake van (gelimiteerde) aanvullende zekerheden. De boekwaarde van de betreffende activa bedraagt ultimo 2011 circa € 395 miljoen (2010: circa € 466 miljoen). Wanneer niet aan de overeengekomen kwalitatieve en kwantitatieve voorwaarden op het gebied van onder meer interest- en aflossingsverplichtingen wordt voldaan zijn deze leningen opeisbaar. Voor nadere informatie met betrekking tot de normering en realisatie van deze voorwaarden wordt verwezen naar de toelichting op Convenanten.

19.7 Bankfinanciering

De bankfinanciering wordt gebruikt voor permanente werkkapitaalfinanciering van de Groep. De rente op de bankfinanciering van € 360 miljoen is gebaseerd op de recourse leverage ratio van de Groep en bedraagt EURIBOR plus een opslag, die kan variëren van minimaal 205 tot maximaal 280 basispunten. Op 31 december 2011 bedraagt de opslag 205 basispunten (2010: 205 basispunten).

Met ingang van juni 2009 is ter afdekking van een deel van het renterisico op de bankfinanciering een renteswap afgesloten met een looptijd tot april 2012. De renteswap fixeert EURIBOR op 2,24 procent. Inclusief de opslag ultimo 2011 bedraagt de rente voor deze lening daarmee 4,2 procent (2010: 4,29 procent).

De contractuele aflossing van de bankfinanciering geschiedt voor de volledige som in april 2013.

Met betrekking tot deze financiering is de Groep gehouden aan voorwaarden, die nader worden omschreven onder de toelichting op Convenanten.

19.8 Financiële-leaseovereenkomsten

Financiële-leaseovereenkomsten betreffen overwegend financieringen van bedrijfsgebouwen en materieel. De looptijden van de financiële-leaseverplichtingen zijn als volgt:

	2011	2010
Looptijd korter dan 1 jaar	5.477	4.531
Looptijd langer dan 1 jaar en korter dan of gelijk aan 5 jaar	27.608	30.579
Looptijd langer dan 5 jaar	9.216	9.915
	<u>42.301</u>	<u>45.025</u>
Toekomstige financieringslasten op financiële lease	(6.661)	(6.728)
De contante waarde van de financiële-leaseverplichting	<u>35.640</u>	<u>38.297</u>

De contante waarde van de financiële-leaseverplichtingen is als volgt:

	2011	2010
Looptijd langer dan 1 jaar en korter dan of gelijk aan 5 jaar	22.730	25.453
Looptijd langer dan 5 jaar	8.054	8.665
	<u>30.784</u>	<u>34.118</u>
Looptijd korter dan 1 jaar	4.856	4.179
	<u>35.640</u>	<u>38.297</u>

19.9 Overige leningen

De overige leningen hebben betrekking op de financiering van bedrijfsgebouwen en materieel. Deze activa zijn niet als zekerheid gesteld voor financiers.

19.10 Bankkredieten

In 2010 is de omvang van de gecommiteerde financieringsfaciliteit ter hoogte van € 550 miljoen teruggebracht tot € 475 miljoen. De faciliteit kan worden gebruikt voor zowel de gebruikelijke werkkapitaalfinanciering als alle andere voorkomende activiteiten. Voor de opgenomen delen van de faciliteit gelden variabele rentetarieven met een opslag variërend tussen de 125 tot 275 basispunten. Op 31 december 2011 bedraagt de opslag 150 basispunten (2010: 150 basispunten).

Met betrekking tot deze financiering is de Groep gehouden aan voorwaarden, die nader worden omschreven onder de toelichting op Convenanten.

Ultimo 2011 maakt de Groep geen gebruik van de faciliteit (2010: idem).

De bankkredieten hebben een contractuele looptijd tot april 2013.

Naast de gesyndiceerde gecommiteerde langetermijnfaciliteit houdt de Groep € 165 miljoen aan bilaterale krediet-faciliteiten (2010: € 165 miljoen) waarvan ultimo 2011 niets is opgenomen (2010: idem).

19.11 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 ((non-)recourse pps-leningen, non-recourse en overige projectfinancieringen) zijn de voorwaarden specifiek verbonden met de betreffende projecten. Een belangrijke ratio in de projectfinancieringen vastgoed betreft de loan to value, die de verhouding uitdrukt tussen de financiering en de waarde van het project. Gedurende 2011 heeft bij geen van de projectgerelateerde financieringen vervroegde aflossing als gevolg van doorbroken leningsvoorwaarden plaatsgevonden.

Voor de balansfinancieringen van de Groep (de achtergestelde lening, de bankfinanciering en de gecommiteerde financieringsfaciliteit) zijn de voorwaarden gebaseerd op de Groep als geheel, exclusief non-recourse elementen. De belangrijkste ratio's voor deze financieringen (alle recourse) zijn: leverage ratio, interest coverage, solvabiliteit, current ratio en guarantor covers. De Groep heeft gedurende 2011 voldaan aan alle ratio's.

De normering en realisatie van voornoemde recourse ratio's zijn als volgt toe te lichten:

			Norm	2011	2010
Recourse leverage ratio	Nettoschuld/EBITDA	≤	2,50	(0,24)	0,46
Interest coverage ratio	EBITDA/betaalde rente	≥	4,00	4,75	7,09
Recourse solvabiliteit	Garantievermogen/balanstotaal	≥	15%	25,4%	23,8%
Current ratio	Kortlopende vorderingen/kortlopende schulden	≥	1,00	1,39	1,23
EBITDA guarantor cover	EBITDA-aandeel guarantors	≥	60%	69%	67%
Activa guarantor cover	Activa-aandeel guarantors	≥	50%	86%	87%

Bij de aanpassing van de financieringsvoorwaarden in 2010 is de toegestane leverage ratio voor het derde kwartaal 2010 verhoogd naar ≤ 3 en voor het tweede en derde kwartaal 2011 verhoogd naar ≤ 2,75.

19.12 Overige informatie

Een deel van de leningen van de Groep draagt het karakter van 'eigen vermogen' (de achtergestelde leningen, de preferente aandelen). Het daarop vereiste rendement is niet 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 projectfinancieringen 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:

	2011		2010	
	Euro	Pond sterling	Euro	Pond sterling
Achtergestelde lening	7,2%	-	7,2%	-
Preferente aandelen	-	-	9,1%	-
Non-recourse pps-leningen	5,1%	6,3%	4,4%	5,0%
Non-recourse projectfinancieringen	4,0%	3,3%	3,3%	2,9%
Recourse pps-leningen	4,1%	3,9%	3,7%	-
Overige projectfinancieringen	3,2%	-	3,0%	-
Bankfinanciering	4,2%	-	4,3%	-
Financiële-leaseovereenkomsten	4,7%	5,0%	5,3%	5,0%
Overige leningen	4,2%	-	4,4%	-

De Groep heeft renteswaps afgesloten ter beperking van de mogelijke gevolgen van renteschommelingen en contractuele renteherzieningen van zijn financiële verplichtingen.

Per 31 december 2011 is de niet-afgedekte positie van de Groep als volgt:

	Korter dan 1 jaar	1-5 jaar	Langer dan 5 jaar	Totaal
Totaal leningen	240.101	1.138.053	812.971	2.191.125
Afgedekt met renteswaps	(106.312)	(846.842)	(485.485)	(1.438.639)
Per 31 december 2011	133.789	291.211	327.486	752.486
Totaal leningen	366.984	1.185.900	718.121	2.271.005
Afgedekt met renteswaps	(61.703)	(834.342)	(558.924)	(1.454.969)
Per 31 december 2010	305.281	351.558	159.197	816.036

Voor één pps-project is een renteswap afgesloten door de concessiegever ter afdekking van de bijbehorende pps-lening ter hoogte van circa € 5 miljoen (2010: circa € 27 miljoen).

Het totaalbedrag van leningen van de Groep betreft de volgende oorspronkelijke valuta:

	2011	2010
Euro	1.884.407	1.781.464
Pond sterling	220.704	459.039
Zwitserse frank	86.014	30.502
	2.191.125	2.271.005

20. Derivaten

	2011			2010		
	Activa	Verplichtingen	Reële waarde	Activa	Verplichtingen	Reële waarde
Renteswaps	-	249.685	(249.685)	57	148.531	(148.474)
Valutatermijn- contracten	5.873	1.803	4.070	3.329	4.796	(1.467)
	<u>5.873</u>	<u>251.488</u>	<u>(245.615)</u>	<u>3.386</u>	<u>153.327</u>	<u>(149.941)</u>
Waarvan kortlopend:	5.071	1.988	3.083	1.684	4.022	(2.338)

20.1 Renteswaps

Per 31 december 2011 staan renteswaps uit ter afdekking van de renterisico's op de achtergestelde lening, de (non-) recourse pps-leningen en enkele projectfinancieringen met een variabele rente. Het totaalbedrag van de leningen bedraagt € 1.439 miljoen (2010: € 1.455 miljoen). De reële waarde van de uitstaande renteswaps bedraagt per saldo € 249,7 miljoen negatief (2010: € 148,5 miljoen negatief). Met uitzondering van één renteswap, hebben alle renteswaps een looptijd langer dan 1 jaar.

Ultimo 2011 ligt de vaste rente van deze swaps tussen 1,2 procent en 6,3 procent (2010: tussen 2,2 procent en 6,3 procent). De variabele rente van de corresponderende leningen is gebaseerd op EURIBOR / LIBOR met een opslag.

Vrijwel alle verantwoorde derivaten bieden ultimo 2011 een effectieve compensatie voor mutaties in de kasstromen van de afgedekte posities, op grond waarvan de waardemutaties in 2011 in het eigen vermogen zijn verwerkt. De reële waarde van de uitstaande derivaten die geen effectieve compensatie bieden zijn in de winst-en-verliesrekening verantwoord. Zie Toelichting 4.1 voor de verwachte kasstromen van de derivaten.

20.2 Valutatermijncontracten

Per 31 december 2011 bedraagt het totaal aan valutatermijncontracten € 222 miljoen (2010: € 259 miljoen) met een reële waarde van per saldo € 4,1 miljoen positief (2010: € 1,5 miljoen negatief).

Deze contracten hebben een looptijd tot maximaal 1 jaar voor een bedrag van € 201 miljoen (2010: € 221 miljoen), tussen 1 en 2 jaar voor een bedrag van € 17 miljoen (2010: € 34 miljoen) en tussen de 2 en 4 jaar voor een bedrag van € 4 miljoen (2010: € 4 miljoen).

21. Personeelsgerelateerde vorderingen en voorzieningen

	2011	2010
Balansvordering voor pensioenrechten	<u>137.585</u>	<u>111.966</u>
Balansverplichting voor pensioenrechten	74.982	93.894
Overige personeelsvoorzieningen	<u>25.953</u>	<u>27.008</u>
	<u>100.935</u>	<u>120.902</u>

De personeelsgerelateerde vorderingen en voorzieningen betreffen toegezegd-pensioenregelingen en overige personeelsvoorzieningen, zoals de jubileumuitkeringen, in binnen- en buitenland. De toegezegd-pensioenregelingen betreffen gefinancierde regelingen voor per saldo € 50 miljoen (2010: € 18,1 miljoen). De overige personeelsvoorzieningen betreffen niet-gefinancierde regelingen.

Bij de berekening zijn de actuariële resultaten verwerkt conform de corridor benadering, met uitzondering van de effecten op de verplichtingen die samenhangen met de overige personeelsvoorzieningen. Deze effecten zijn via het resultaat verwerkt, aangezien hier de corridor niet voor geldt.

In 2010 en 2011 is sprake van toegezegd-pensioenregelingen met een balansvordering. Feitelijk is bij geen van deze regelingen de reële waarde van de fondsbeleggingen hoger dan de pensioenverplichtingen. De toename van de balansvorderingen en tevens de afname van de balansverplichtingen wordt versterkt doordat sprake is van hogere werkgeversbijdragen dan actuariële berekende pensioenlasten. Naar verwachting zal de werkgeversbijdrage in 2012 in lijn zijn met de werkgeversbijdrage in 2011.

De Groep heeft voornamelijk pensioenregelingen in de volgende landen:

Nederland

In Nederland heeft de Groep toegezegd-pensioenregelingen en toegezegde-bijdrageregelingen.

Het basispensioen is voor iedere werknemer ondergebracht bij bedrijfstakpensioenfondsen. Deze fondsen voeren een geïndexeerde middelloonregeling uit en zijn daarmee toegezegd-pensioenregelingen. Dit betreffen met name het Stichting Bedrijfstakpensioenfonds voor de Bouwnijverheid, het pensioenfonds Metaal en Techniek en het Spoorwegpensioenfonds. Deze toegezegd-pensioenregelingen zijn verwerkt als toegezegde-bijdrageregeling, omdat de administraties van deze fondsen niet zijn ingericht om het deel van de pensioenverplichtingen en fondsbeleggingen dat aan de Groep toebehoort inzichtelijk te maken. 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.

Het gedeelte boven het basispensioen (excedent deel), dat niet is ondergebracht bij bedrijfstakpensioenfondsen, is ondergebracht bij externe verzekeraars en betreft toegezegde-bijdrageregelingen.

Tot 2006 zijn pensioenaanspraken ten dele opgebouwd in ondernemingspensioenfondsen van voormalige juridische entiteiten. Deze regelingen zijn inmiddels gesloten voor nieuwe toetreders. De opbouw van toekomstige pensioenaanspraken is voor deze werknemers ondergebracht bij bovengenoemde bedrijfstakpensioenfondsen en externe verzekeraars. Voor een aantal groepen zijn ten tijde van de overgang aanvullingsregelingen en garantieregelingen afgesproken. Dit betreffen toegezegd-pensioenregelingen.

Ultimo 2011 bedraagt de dekkingsgraad van Stichting Bedrijfstakpensioenfonds voor de Bouwnijverheid (bpfBouw) 100 procent (2010: 108 procent). Eind 2013 moet de dekkingsgraad van bpfBouw weer boven het wettelijk minimum van 105 procent zijn. Het pensioenfonds Metaal en Techniek heeft een dekkingsgraad van 89 procent ultimo 2011 (2010: 96 procent). Deze dekkingsgraad ligt onder het herstelpad, waardoor aanvullende maatregelen zullen worden getroffen, inclusief kortingsmaatregelen.

Het Spoorwegpensioenfonds heeft een dekkingsgraad van 113 procent (2010: 128 procent) en ligt hiermee boven het wettelijk minimum van 105 procent.

In het kader van de verantwoording over het gevoerde en nog uit te voeren pensioenbeleid van de Groep, inzake onder andere toeslagen en beleggingsresultaten, is vanuit de Groep een verantwoordingsoverleg ingevoerd met vertegenwoordiging vanuit de Centrale Ondernemingsraad (COR) en de Sociaal Economische Commissie van de Vereniging BAM-gepensioneerden (SEC).

In dit verantwoordingsoverleg is besloten om per 1 januari 2010 opgebouwde pensioenaanspraken beperkt te indexeren, voor zover reglementair geen onvoorwaardelijke toezeggingen zijn gedaan.

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 de historische financieringstekorten te herstellen. Het schema voor de aanvullende stortingen is voor het laatst herzien in 2008 en heeft geleid tot aanvullende stortingen in 2011 van circa € 26 miljoen (2010: € 23 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, zijn de medewerkers die hier voorheen in zaten, uitgenodigd om 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.

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 diverse toegezegd-pensioenregelingen. Deze worden gefinancierd door de werkgever en zijn gedeeltelijk ondergebracht bij een ondernemingspensioenfonds. Enkele van deze regelingen zijn al gesloten voor nieuwe toetreders en de Groep streeft ernaar de overige regelingen eveneens te sluiten. Sinds 2006 worden toekomstige pensioenaanspraken 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.

De actuariële uitgangspunten en bedragen zoals opgenomen in de balans en winst-en-verliesrekening, zijn als volgt:

2011	Nederland	Verenigd Koninkrijk	België	Duitsland	Ierland	Totaal
Netto-balansvordering						
Pensioenvoorziening	(47.472)	-	(1.125)	(38.601)	-	(87.198)
Pensioenvorderingen	60.380	68.308	-	-	8.897	137.585
Per 31 december 2011	12.908	68.308	(1.125)	(38.601)	8.897	50.387
Verplichtingen aangehouden voor verkoop	12.216	-	-	-	-	12.216
Per 31 december 2011	25.124	68.308	(1.125)	(38.601)	8.897	62.603
Ten laste van de winst-en-verliesrekening	(6.099)	118	(53)	(2.210)	(2.571)	(10.815)
Mutatie in pensioenverplichtingen						
Per 1 januari 2011	(1.049.276)	(641.189)	(2.139)	(61.858)	(76.504)	(1.830.966)
Valutakoersverschillen	-	(15.198)	-	-	-	(15.198)
Servicekosten	(3.319)	(352)	(59)	(314)	(2.331)	(6.375)
Rentekosten	(48.182)	(33.719)	(99)	(2.814)	(3.957)	(88.771)
Werknemersbijdrage	-	(109)	(6)	-	(662)	(777)
Uitbetaalde pensioenen	45.288	17.211	166	3.986	2.034	68.685
Actuariel resultaat door wijziging in aannames	20.700	(79.728)	(203)	1.571	2.413	(55.247)
Ervaringsresultaat	3.480	6.768	-	(678)	1.820	11.390
Per 31 december 2011	(1.031.309)	(746.316)	(2.340)	(60.107)	(77.187)	(1.917.259)
Mutatie in fondsbeleggingen						
Per 1 januari 2011	990.302	599.693	1.621	19.622	67.604	1.678.842
Valutakoersverschillen	-	15.358	-	-	-	15.358
Verwacht rendement op fondsbeleggingen	46.390	36.468	65	916	4.300	88.139
Werkgeversbijdrage	6.823	26.677	75	3.677	3.959	41.211
Werknemersbijdrage	-	109	6	-	662	777
Uitbetaalde pensioenen	(45.288)	(17.211)	(166)	(3.986)	(2.034)	(68.685)
Actuariel resultaat	(36.778)	(12.881)	3	(471)	(7.085)	(57.212)
Per 31 december 2011	961.449	648.213	1.604	19.758	67.406	1.698.430
Netto-balansvordering						
Saldo tussen verplichtingen en beleggingen	(69.860)	(98.103)	(736)	(40.349)	(9.781)	(218.829)
Niet-opgenomen netto actuariel resultaat	84.173	166.411	(389)	1.748	18.678	270.621
Niet-verantwoord vermogen	(1.405)	-	-	-	-	(1.405)
Per 31 december 2011	12.908	68.308	(1.125)	(38.601)	8.897	50.387
Componenten van verantwoorde pensioenlast						
Servicekosten	(3.319)	(352)	(59)	(314)	(2.331)	(6.375)
Rentekosten	(48.182)	(33.719)	(99)	(2.814)	(3.957)	(88.771)
Verwacht rendement op fondsbeleggingen	46.390	36.468	65	916	4.300	88.139
Afschrijving van actuariel resultaat	(918)	(2.279)	40	2	(583)	(3.738)
Niet-verantwoord vermogen	(70)	-	-	-	-	(70)
Netto-verantwoorde pensioenlast	(6.099)	118	(53)	(2.210)	(2.571)	(10.815)
Uitgangspunten en veronderstellingen						
Disconteringsvoet per 1 januari 2011	4,7%	5,4%	4,7%	5,1%	5,1%	
Verwacht rendement op fondsbeleggingen	4,5%	5,0 - 5,33%	4,0%	4,7%	6,2%	
Gemiddelde loontrend	2,0%	3,5%	2,0%	2,0%	2,5%	
Indexatie	2,0%	2,5 - 3,0%	2,0%	2,0%	2,0%	
Disconteringsvoet per 31 december 2011	4,3%	4,7%	3,8%	4,7%	5,1%	

De actuariële uitgangspunten en bedragen zoals opgenomen in de balans en winst-en-verliesrekening, zijn als volgt:

2010	Nederland	Verenigd Koninkrijk	België	Duitsland	Ierland	Totaal
Netto-balansvordering						
Pensioenvoorziening	(48.607)	(4.066)	(1.152)	(40.069)	-	(93.894)
Pensioenvorderingen	60.790	43.666	-	-	7.510	111.966
Per 31 december 2010	12.183	39.600	(1.152)	(40.069)	7.510	18.072
Ten laste van de winst-en-verliesrekening	(4.056)	(13.320)	(31)	(2.370)	(2.234)	(22.011)
Mutatie in pensioenverplichtingen						
Per 1 januari 2010	(866.404)	(549.703)	(1.963)	(59.887)	(69.835)	(1.547.792)
Valutakoersverschillen	-	(27.839)	-	-	-	(27.839)
Servicekosten	(4.800)	(11.176)	(50)	(329)	(2.085)	(18.440)
Rentekosten	(42.926)	(32.916)	(92)	(2.954)	(3.870)	(82.758)
Werknemersbijdrage	(613)	(4.734)	(16)	-	(757)	(6.120)
Wijzigingen en planaanpassingen	1.228	-	-	-	1.350	2.578
Uitbetaalde pensioenen	40.837	16.239	26	3.956	1.758	62.816
Actuarieel resultaat door wijziging in aannames	(26.073)	(5.853)	-	(2.412)	(3.365)	(37.703)
Ervaringsresultaat	(150.525)	(25.207)	(44)	(232)	300	(175.708)
Per 31 december 2010	(1.049.276)	(641.189)	(2.139)	(61.858)	(76.504)	(1.830.966)
Mutatie in fondsbeleggingen						
Per 1 januari 2010	844.948	485.661	1.508	18.590	57.820	1.408.527
Valutakoersverschillen	-	24.634	-	-	-	24.634
Verwacht rendement op fondsbeleggingen	42.485	32.962	73	912	3.653	80.085
Werkgeversbijdrage	22.609	39.302	62	3.688	3.715	69.376
Werknemersbijdrage	613	4.734	16	-	757	6.120
Uitbetaalde pensioenen	(40.837)	(16.239)	(26)	(3.956)	(1.758)	(62.816)
Actuarieel resultaat	120.484	28.639	(12)	388	3.417	152.916
Per 31 december 2010	990.302	599.693	1.621	19.622	67.604	1.678.842
Netto-balansvordering						
Saldo tussen verplichtingen en beleggingen	(58.974)	(41.496)	(518)	(42.236)	(8.900)	(152.124)
Niet-opgenomen netto actuariële resultaat	72.539	81.096	(634)	2.167	16.410	171.578
Niet-verantwoord vermogen	(1.382)	-	-	-	-	(1.382)
Per 31 december 2010	12.183	39.600	(1.152)	(40.069)	7.510	18.072
Componenten van verantwoorde pensioenlast						
Servicekosten	(4.800)	(11.176)	(50)	(329)	(2.085)	(18.440)
Rentekosten	(42.926)	(32.916)	(92)	(2.954)	(3.870)	(82.758)
Verwacht rendement op fondsbeleggingen	42.485	32.962	73	912	3.653	80.085
Afschrijving van actuariële resultaat	95	(2.190)	38	1	(922)	(2.978)
Wijzigingen en planaanpassingen	1.144	-	-	-	990	2.134
Niet-verantwoord vermogen	11.182	-	-	-	-	11.182
Directe verantwoording van actuariële resultaat	(11.236)	-	-	-	-	(11.236)
Netto-verantwoorde pensioenlast	(4.056)	(13.320)	(31)	(2.370)	(2.234)	(22.011)
Uitgangspunten en veronderstellingen						
Disconteringsvoet per 1 januari 2010	5,1%	5,7%	5,1%	5,1%	5,5%	
Verwacht rendement op fondsbeleggingen	4,9%	5,9 - 6,2%	4,0%	5,1%	6,2%	
Gemiddelde loontrend	2,0%	0,0%	2,0%	2,0%	2,5%	
Indexatie	2,0%	2,9 - 3,3%	2,0%	2,0%	1,25 - 2,00%	
Disconteringsvoet per 31 december 2010	4,7%	5,4%	4,7%	5,1%	5,1%	

De disconteringsvoet is gebaseerd op de iBoxx hoogwaardige ondernemingsobligaties (AA) gecorrigeerd voor de looptijd van de uitkeringsverplichting.

Voor de (grote) Nederlandse pensioenregelingen is de 2010-2060 prognose sterftetafel gehanteerd, gepubliceerd door het Nederlandse Actuarieel Genootschap. De tafel is met één jaar leeftijdsterugstelling gecorrigeerd voor zowel mannen als vrouwen. Voor de kleinere Nederlandse regelingen is de 2005-2050 prognose sterftetafel gehanteerd, tevens gecorrigeerd met een één jaar leeftijdsterugstelling voor zowel mannen als vrouwen.

Het verwachte rendement op de fondsbeleggingen is bepaald door rekening te houden met de verwachte rendementen op de activa die ten grondslag liggen aan het huidige investeringsbeleid. De diverse fondsen beleggen in aandelen, geïndexeerde en vastrentende waarden. Verwachte rendementen op investeringen in aandelen en geïndexeerde obligaties en beleggingen geven de werkelijke langetermijnrendementspercentages van de respectievelijke markten weer.

Verwachte opbrengsten uit vastrentende obligaties zijn gebaseerd op brutorendement per balansdatum.

Het risicoprofiel van de verschillende portefeuilles is in overeenstemming met de bepalingen zoals opgenomen in de betreffende pensioenreglementen en kan gekwalificeerd worden als gemiddeld tot laag. Onder de fondsbeleggingen zijn geen aandelen van de Groep opgenomen.

De opbouw van de fondsbeleggingen is als volgt:

	Nederland	Verenigd Koninkrijk	België	Duitsland	Ierland	Totaal
Liquiditeiten en overige Geïndexeerde obligaties en beleggingen	93.546	146.503	1.604	947	2.716	245.316
Vastrentende obligaties	11.693	22.716	-	18.811	-	53.220
Aandelen	608.230	167.778	-	-	13.920	789.928
Per 31 december 2011	961.449	648.213	1.604	19.758	67.406	1.698.430
Liquiditeiten en overige Geïndexeerde obligaties en beleggingen	98.942	126.053	1.621	1.586	12.646	240.848
Vastrentende obligaties	-	58.196	-	18.036	-	76.232
Aandelen	618.853	94.839	-	-	9.578	723.270
Per 31 december 2010	990.302	599.693	1.621	19.622	67.604	1.678.842

In 2011 kwam het gemiddelde rendement uit op 2 procent (2010: 15 procent).

In het Verenigd Koninkrijk zijn de fondsbeleggingen positief beïnvloed door het translatieresultaat als gevolg van de koersstijging van het pond sterling. Hier staat echter een evenredige stijging van de pensioenverplichting tegenover.

Onderstaande tabel geeft inzicht in de opbouw van de netto-balansverplichting ultimo het boekjaar uit hoofde van toegezegd pensioenrechten over de afgelopen jaren.

	2011	2010	2009	2008	2007
Saldo tussen verplichtingen en beleggingen	(1.917.259)	(1.830.966)	(1.547.792)	(1.383.315)	(1.551.484)
Pensioenverplichtingen	1.698.430	1.678.842	1.408.527	1.184.525	1.387.920
Reële waarde fondsbeleggingen	(218.829)	(152.124)	(139.265)	(198.790)	(163.564)
Niet-opgenomen actuairueel resultaat en vermogen					
Niet-opgenomen actuairueel resultaat en vermogen voorgaand jaar	170.196	109.284	146.470	70.826	113.465
Niet-opgenomen actuairueel resultaat pensioenverplichting	43.857	213.411	84.725	(84.721)	(62.164)
Niet-opgenomen actuairueel resultaat fondsbeleggingen	57.212	(152.916)	(118.350)	172.689	28.061
Afschrijving van netto actuairueel resultaat	(3.738)	(2.978)	(6.129)	788	(2.887)
Wijzigingen en planaanpassing	-	(444)	-	-	-
Niet-verantwoord vermogen	(70)	11.182	(11.075)	(1.469)	-
Directe verantwoording van actuairueel resultaat	-	(11.236)	11.022	-	-
Valutakoersverschillen	1.759	3.893	2.621	(11.643)	(5.649)
	269.216	170.196	109.284	146.470	70.826
Netto-pensioenvordering/verplichting	50.387	18.072	(29.981)	(52.320)	(92.738)
Verplichtingen aangehouden voor verkoop	12.216	-	-	-	-
Netto-balansvordering/verplichting	62.603	18.072	(29.981)	(52.320)	(92.738)

22. Voorzieningen

	Garantie- verplichtingen	Reorganisatie- kosten	Huur- garanties	Overige voorzieningen	Totaal
Per 1 januari 2011	74.519	24.748	19.382	11.814	130.463
Opgenomen in de winst-en-verliesrekening:					
- Nieuwe voorzieningen	28.513	10.126	-	23.139	61.778
- Vrijval van niet-gebruikte voorzieningen	(8.761)	(1.891)	(229)	(1.658)	(12.539)
Besteed gedurende het jaar	(20.575)	(16.621)	(2.857)	(2.250)	(42.303)
Valutakoersverschillen	(7)	-	-	15	8
Herrubricering naar verplichtingen aangehouden voor verkoop	-	(122)	-	(426)	(548)
Per 31 december 2011	73.689	16.240	16.296	30.634	136.859

De voorzieningen zijn als volgt opgenomen in de balans:

	2011	2010
Langlopend	82.529	75.464
Kortlopend	54.330	54.999
	136.859	130.463

De voorziening voor garantieverplichtingen heeft betrekking op ingeschatte verplichtingen en lopende procedures betreffende geschillen inzake opgeleverde projecten. De uit hoofde van garantieverplichtingen gemaakte kosten worden ten laste van deze voorziening gebracht. De omvang van de voorziening wordt periodiek getoetst op basis van een inschatting van de risico's. Circa 50 procent van de voorzieningen heeft een kortlopend karakter (2010: circa 45 procent).

De voorziening voor reorganisatiekosten betreft de kosten samenhangend met in gang gezette reorganisaties. De vorming van de reorganisatievoorziening vindt plaats op het moment waarop tot aanpassing van de organisatie is besloten en dit kenbaar is gemaakt aan de betrokkenen. Deze voorzieningen hebben voor circa 76 procent een kortlopend karakter (2010: circa 60 procent).

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 meerdere objecten en hebben een overwegend langlopend karakter. Voor twee objecten heeft de afgegeven huurgarantie een lange resterende looptijd, tot respectievelijk 2014 en 2017.

De overige voorzieningen hebben voor een bedrag van € 15 miljoen betrekking op de in het kader van de verkoop van het belang in Van Oord afgegeven dividendgaranties. Daarnaast bestaan de overige voorzieningen uit de afhandeling van oude projectontwikkelingsactiviteiten, claims en juridische verplichtingen in Duitsland, milieuvoorzieningen (hoofdzakelijk bodemverontreiniging) en doorlopende huurverplichtingen ten aanzien van (tijdelijk) ongebruikte panden. Circa 7 procent van de voorzieningen heeft een kortlopend karakter (2010: circa 40 procent).

Het langlopende deel van de voorzieningen is contant gemaakt tegen een rentevoet van circa 3 procent (2010: circa 3 procent).

23. Latente belastingen

	2011	2010
Latente belastingvorderingen:		
- Looptijd langer dan 1 jaar	131.601	159.247
- Looptijd korter dan 1 jaar	17.809	14.816
	<u>149.410</u>	<u>174.063</u>
Latente belastingverplichtingen:		
- Looptijd langer dan 1 jaar	60.388	50.164
- Looptijd korter dan 1 jaar	15.692	16.199
	<u>76.080</u>	<u>66.363</u>
Saldo verplichtingen en vorderingen	<u>(73.330)</u>	<u>(107.700)</u>

Het brutoverloop in het saldo belastingvorderingen en -verplichtingen is als volgt:

	2011	2010
Per 1 januari	(107.700)	(50.123)
Verantwoord in winst-en-verliesrekening	49.307	(37.318)
Verantwoord in eigen vermogen	(29.889)	(19.328)
Verwerving van dochterondernemingen	260	-
Tariefswijziging winstbelasting	(608)	(784)
Herrubricering naar activa/verplichtingen aangehouden voor verkoop	3.815	-
Herrubricering inclusief wijzigingen in consolidatiekring	11.014	(334)
Valutakoersverschillen	471	187
Per 31 december	<u>(73.330)</u>	<u>(107.700)</u>

Het verloop van de latente belastingen, zonder saldering van latente belastingvorderingen en verplichtingen binnen hetzelfde belastinggebied, is als volgt:

	Voor- zieningen	Verlies- Compensatie	Reële waarde resultaten	Overige	Totaal
Latente belastingvorderingen					
Per 1 januari 2010	10.520	84.864	24.997	17.226	137.607
Verantwoord in winst-en-verliesrekening	(4.630)	58.054	(365)	(7.882)	45.177
Verantwoord in eigen vermogen	-	-	16.554	3.101	19.655
Tariefswijziging winstbelasting	(60)	-	(1)	(197)	(258)
Herrubricering inclusief wijzigingen in consolidatiekring	-	9	-	323	332
Valutakoersverschillen	212	-	395	227	834
Per 31 december 2010	<u>6.042</u>	<u>142.927</u>	<u>41.580</u>	<u>12.798</u>	<u>203.347</u>
Verantwoord in winst-en-verliesrekening	(1.034)	(29.143)	(609)	(1.803)	(32.589)
Verantwoord in het eigen vermogen	-	-	30.857	-	30.857
Tariefswijziging winstbelasting	(30)	-	-	-	(30)
Herrubricering naar activa aangehouden voor verkoop	(1.759)	-	(1.736)	(522)	(4.017)
Herrubricering inclusief wijzigingen in consolidatiekring	139	-	-	231	370
Valutakoersverschillen	34	-	159	48	241
Per 31 december 2011	<u>3.392</u>	<u>113.784</u>	<u>70.251</u>	<u>10.752</u>	<u>198.179</u>

Latente belastingverplichtingen	Onder- handen projecten	Afschrij- vingen	Reële waarde resultaten	Overige	Totaal
Per 1 januari 2010	50.248	3.302	526	33.408	87.484
Verantwoord in winst-en-verliesrekening	(3.231)	1.817	65	9.208	7.859
Verantwoord in het eigen vermogen	-	-	327	-	327
Tariefswijziging winstbelasting	(20)	(104)	(5)	(913)	(1.042)
Herrubricering inclusief wijzigingen in consolidatiekring	(72)	-	(2)	72	(2)
Valutakoersverschillen	6	610	2	403	1.021
Per 31 december 2010	<u>46.931</u>	<u>5.625</u>	<u>913</u>	<u>42.178</u>	<u>95.647</u>
Verantwoord in winst-en-verliesrekening	5.201	(4.584)	(272)	16.373	16.718
Verantwoord in het eigen vermogen	-	-	968	-	968
Verwerving van dochterondernemingen	-	260	-	-	260
Tariefswijziging winstbelasting	-	(23)	-	(615)	(638)
Herrubricering naar verplichtingen aangehouden voor verkoop	-	-	(10)	(192)	(202)
Herrubricering inclusief wijzigingen in consolidatiekring	186	1.419	-	9.779	11.384
Valutakoersverschillen	3	201	-	508	712
Per 31 december 2011	<u>52.321</u>	<u>2.898</u>	<u>1.599</u>	<u>68.031</u>	<u>124.849</u>

Latente belastingvorderingen worden verantwoord voor zover het waarschijnlijk is dat de Groep in de toekomst zal kunnen beschikken over voldoende belastbare winst om de tijdelijke verschillen en beschikbare compensabele verliezen te benutten.

Het nog te verrekenen verlies van de fiscale eenheid Koninklijke BAM Groep in Nederland over 2009 en 2010 bedraagt circa € 220 miljoen. Het gedeelte dat verrekenbaar is met fiscale winsten uit het verleden is ultimo 2011 verantwoord onder te vorderen winstbelasting (circa € 115 miljoen). Het restant kan op grond van de huidige verliesverrekenings-termijnen worden verrekend met belastbare winsten in de periode tot en met 2019.

In 2011 is de liquidatie van de oude vastgoedontwikkelingsactiviteiten in Duitsland voltooid. Het fiscale verlies dat met deze liquidatie is gerealiseerd kan worden verrekend met overige belastbare winsten van de fiscale eenheid Koninklijke BAM Groep in Nederland. Deze verrekening zal grotendeels plaatsvinden met resultaten van andere jaren. Op grond van de huidige verliesverrekeningstermijnen kan de Groep het liquidatieverlies verrekenen met belastbare winsten in de periode 2012 tot en met 2020.

Met de liquidatie van de oude vastgoedontwikkelingsactiviteiten in Duitsland is een deel van de in Duitsland beschikbare fiscaal compensabele verliezen vervallen. Voor de vennootschappen in Duitsland blijft naar verwachting ten minste € 400 miljoen aan compensabele verliezen beschikbaar, die zijn te verrekenen met toekomstige winsten in Duitsland.

24. Handels- en overige schulden

	2011	2010
Handelsschulden	895.790	1.057.652
Aan opdrachtgevers verschuldigde bedragen	936.403	901.258
Aan deelnemingen verschuldigde bedragen	17.299	42.657
Premies sociale verzekeringen en overige belastingen	131.294	171.871
Pensioenpremies	8.321	6.542
Kosten afgesloten projecten	154.089	117.513
Overige kortlopende schulden	904.612	970.112
	<u>3.047.808</u>	<u>3.267.605</u>

De reële waarde van de handels- en overige schulden benadert de nominale waarde vanwege het kortetermijn karakter van deze verplichtingen. Gewoonlijk worden deze schulden binnen de normale bedrijfsvoering (korter dan een jaar) voldaan, met uitzondering van circa € 1 miljoen (2010: € 9 miljoen). De reële waarde van dit langlopende deel bedraagt € 1 miljoen (2010: € 9 miljoen) en is berekend met een rentepercentage van circa 1,8 procent (2010: circa 2 procent).

Aan opdrachtgevers verschuldigde bedragen betreffen projecten in opdracht van derden en verkochte vastgoed-ontwikkeling en bestaan uit het negatieve saldo van gemaakte kosten (inclusief verantwoord resultaat) en gefactuurde termijnen. Zie Toelichting 3.9 en 7.

De overige kortlopende schulden betreffen onder meer nog te betalen kosten in het kader van de reguliere bedrijfs-uitvoering.

25. Personeelskosten

	2011	2010
Lonen en salarissen	1.241.713	1.230.839
Sociale lasten	194.621	177.969
Overige kosten personeelsvoorzieningen	2.365	137
Pensioenkosten (toegezegde-bijdrageregeling)	99.192	81.821
Pensioenkosten (toegezegd-pensioenregeling)	10.815	22.011
	<u>1.548.706</u>	<u>1.512.777</u>

Ultimo 2011 telde de Groep 27.007 medewerkers, uitgedrukt in fte (2010: 26.088). Het gemiddelde aantal medewerkers bedroeg 26.639 fte (2010: 26.840 fte).

Voor nadere informatie met betrekking tot de pensioenkosten wordt verwezen naar Toelichting 21.

26. Bijzondere waardeverminderingen

		2011	2010
8	Materiële vaste activa	-	884
11	Deelnemingen	-	312
12	Langlopende vorderingen	-	4.800
13	Vorraden	-	122.200
		<u>-</u>	<u>128.196</u>

In 2011 was geen sprake van bijzondere waardeverminderingen.

In 2010 heeft de Groep, naar aanleiding van uitblijvend herstel van de markt, een analyse uitgevoerd op de vastgoedportefeuille. Gemeenten hebben nieuwe projecten voorlopig uitgesteld en hebben plancapaciteit geschrapt. Daarnaast is in een aantal regio's sprake van krimp van de woningmarkt. In lopende exploitaties is steeds meer sprake van vertraging en minder woningen per project met lagere gemiddelde verkoopprijzen. Op grond van deze analyse heeft de Groep geconcludeerd dat de verwachte (toekomstige) opbrengstwaarde van een aantal posities structureel neerwaarts dient te worden bijgesteld. Dit heeft geresulteerd in een bijzondere waardevermindering in 2010 van totaal € 127 miljoen, waarvan € 122,2 miljoen betrekking heeft op eigen posities en € 4,8 miljoen op een aan een vastgoeddeelneming verstrekte lening.

De overige afwaarderingen in 2010 hebben plaatsgevonden op materieel in de sector Infra (€ 0,9 miljoen) en op een financieel belang van de Groep (via dochteronderneming BAM Woningbouw) in een entiteit actief in de vastgoedmarkt (€ 0,3 miljoen).

27. Kosten van de accountant

De totale accountantskosten inzake de controle van de jaarrekening 2011 bedragen € 4,4 miljoen (2010: € 4,3 miljoen). Hiervan betreft € 3,8 miljoen (2010: € 3,9 miljoen) PricewaterhouseCoopers Accountants N.V., belast met de controle van de jaarrekening van de Groep. Aan deze is voorts een bedrag betaald van € 238.000,- (2010: € 731.000,-) voor overige controlediensten, € 255.000,- (2010: € 208.000,-) voor fiscale advisering en € 161.000,- (2010: € 688.000,-) voor andere niet-controlediensten.

28. Financieringsbaten en -lasten

	2011	2010
Financieringsbaten:		
- Rentebaten op banktegoeden	4.940	6.445
- Overige financiële vaste activa - rentebaten	2.981	2.072
- Overige financieringsbaten	3.961	38.002
- Pps-vorderingen - rentebaten	60.919	40.636
	<u>72.801</u>	<u>87.155</u>
Financieringslasten:		
- Achtergestelde lening	9.857	8.080
- Kosten achtergestelde lening	150	130
- Preferente aandelen	-	157
- Non-recourse pps-leningen	36.345	32.854
- Overige non-recourse leningen	11.919	13.428
- Bankfinanciering	13.214	11.800
- Kosten bankfinanciering	5.639	2.911
- Kredietinstellingen	4.213	3.532
- Financiële-leaseovereenkomsten	2.005	2.207
- Overige leningen	12.661	5.321
- Kosten overige leningen	4.247	-
- Geactiveerde rente op eigen projecten	(31.503)	(33.207)
- Geactiveerde rente op pps-projecten	-	(4.827)
- Resultaat kasstroomafdekkingen	30.397	22.237
	<u>99.144</u>	<u>64.623</u>
Netto-financieringsbaten	<u>(26.343)</u>	<u>22.532</u>

De overige financieringsbaten in 2010 betreffen hoofdzakelijk de boekwinsten op financiële transacties.

De kosten op overige leningen betreffen onder meer de in 2011 gemaakte kosten in verband met de herfinanciering.

Zie Toelichting 19 voor een overzicht van de gewogen gemiddelde rentepercentages voor activering van rente.

29. Belastingen over het resultaat

	2011	2010
Acute belastingen	(18.341)	44.907
Latente belastingen	49.307	(37.318)
	<u>30.966</u>	<u>7.589</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:

	2011	2010
Resultaat vóór belastingen	158.693	25.955
Belasting berekend tegen Nederlands tarief	39.677	6.617
Belasting effecten van:		
- Belastingtarieven in andere landen	3.924	3.945
- Onbelaste resultaten en fiscaal niet-verrekende verliezen	2.729	8.477
- Tariefsveranderingen op latente belastingen	(608)	(784)
- Definitieve aanslagen en niet eerder erkende tijdelijke verschillen	(1.297)	52
- Niet eerder opgenomen compensabele verliezen	(3.135)	(3.574)
- Vrijstelling van resultaat uit deelnemingen	(11.206)	(8.224)
- Te betalen / ontvangen preferent dividend	-	40
- Overige inclusief niet-aftrekbare kosten	882	1.040
Effectieve belastinglast	30.966	7.589
Effectieve belastingdruk	19,5%	29,2%

Het gewogen gemiddelde tarief voor de vennootschapsbelasting was 27,5 procent (2010: 35,7 procent). De verandering is toe te schrijven aan een andere spreiding van de resultaten over de landen.

In 2010 is de belastingdruk beïnvloed door een lagere aftrekbaarheid van de verliezen van AM. Voor een deel van de hier genomen verliezen is geen belastingvordering opgenomen doordat deze buiten de fiscale eenheid vallen. Verder wordt de belastingdruk zowel in 2010 als in 2011 beïnvloed door de deelnemingsvrijstelling, alsmede de gebruikelijke niet aftrekbare kosten en de gehanteerde belastingtarieven in de verschillende landen.

30. Winst per aandeel

	2011	2010
Gewogen gemiddeld uitstaand aantal gewone aandelen (<i>x 1.000</i>)	232.378	204.184
Netto resultaat toerekenbaar aan aandeelhouders	125.995	15.326
Gewone winst per aandeel (€)	0,54	0,08
Nettoresultaat uit voortgezette activiteiten toerekenbaar aan aandeelhouders	113.850	5.863
Gewone winst per aandeel uit voortgezette activiteiten (€)	0,49	0,03
Nettoresultaat uit beëindigde activiteiten toerekenbaar aan aandeelhouders	12.145	9.463
Gewone winst per aandeel uit beëindigde activiteiten (€)	0,05	0,05

De aandelen die op grond van conversie zijn uitgegeven, tellen tijdsgewogen mee in de bepaling van het gewogen gemiddeld uitstaand aantal gewone aandelen.

Rekening houdend met verwatering is de winst per aandeel als volgt:

	2011	2010
Gewogen gemiddeld uitstaand aantal gewone aandelen (<i>x 1.000</i>)	232.378	204.184
Gevolg van conversie van converteerbare cumulatief financieringspreferente aandelen	287	440
Gewogen gemiddeld uitstaand aantal gewone aandelen (diluted) (<i>x 1.000</i>)	<u>232.665</u>	<u>204.624</u>
Nettoresultaat toerekenbaar aan aandeelhouders	125.995	15.326
Dividend op converteerbare cumulatief financieringspreferente aandelen (na belasting)	-	128
Nettoresultaat toerekenbaar aan aandeelhouders (diluted)	<u>125.995</u>	<u>15.454</u>
Fully diluted winst per aandeel (€)	0,54	0,08
Nettoresultaat uit voortgezette activiteiten toerekenbaar aan aandeelhouders (diluted)	113.850	5.991
Fully diluted winst uit voortgezette activiteiten per aandeel (€)	0,49	0,03
Nettoresultaat uit beëindigde activiteiten toerekenbaar aan aandeelhouders (diluted)	12.145	9.463
Fully diluted winst uit beëindigde activiteiten per aandeel (€)	0,05	0,05

31. Dividend

In 2011 is aan de houders van gewone aandelen dividend uitgekeerd ter waarde van € 7,1 miljoen, € 3,3 miljoen in contanten (€ 0,03 per aandeel) en € 3,8 miljoen in aandelen (€ 0,0315 per aandeel). In 2010 is aan de houders van gewone aandelen contant dividend uitgekeerd ter waarde van € 13,5 miljoen (€ 0,10 per aandeel).

Aan houders van converteerbare financieringspreferente aandelen is in 2011 en 2010 contant dividend uitgekeerd ter waarde van respectievelijk € 0,13 miljoen (€ 0,37086 per aandeel) en € 0,13 miljoen (€ 0,37086 per aandeel).

Aan houders van niet-converteerbare financieringspreferente aandelen is in 2011 en 2010 contant dividend uitgekeerd ter waarde van respectievelijk € 0,03 miljoen (€ 0,38346 per aandeel) en € 0,03 miljoen (€ 0,38346 per aandeel).

Aan de algemene vergadering van aandeelhouders wordt voorgesteld het dividend over 2011 vast te stellen op € 0,16 in contanten per gewoon aandeel dan wel in aandelen (2010: naar keuze van de aandeelhouder € 0,03 in contanten dan wel in aandelen). In het geval van dividend in aandelen zal de vennootschap het aantal dividendrechten nodig voor de verwerving van één nieuw aandeel zodanig berekenen dat het dividend in aandelen met circa 5 procent de waarde van het dividend in contanten overschrijdt. Het voorstel voor het dividend komt overeen met een pay-outpercentage van circa 30 op basis van het nettoresultaat over 2011 ad € 126,0 miljoen. Op basis van het aantal uitstaande gewone aandelen ultimo 2011, zal maximaal € 37,3 miljoen als dividend op de gewone aandelen worden uitgekeerd. Het dividendvoorstel is nog niet in mindering gebracht op de ingehouden winsten in het eigen vermogen.

Door de volledige conversie van converteerbare financieringspreferente aandelen naar gewone aandelen en de inkoop van niet-converteerbare financieringspreferente aandelen bestaat er geen dividendverplichting meer voor de financieringspreferente aandelen.

32. Niet in de balans opgenomen rechten en verplichtingen

De Groep kent uit hoofde van lopende procedures en geschillen met opdrachtgevers aanzienlijke rechten. Het is niet mogelijk met voldoende zekerheid de omvang en het tijdstip van instroom van mogelijke economische voordelen vast te stellen. In verband hiermee zijn deze rechten niet gewaardeerd.

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 totaal € 272 miljoen (2010: € 583 miljoen). De door banken en borgmaatschappijen gestelde garanties bedragen € 1.749 miljoen (2010: € 1.676 miljoen).

De totale verplichtingen jegens derden van vennootschappen waarvoor de Groep hoofdelijk aansprakelijk is (zoals vennootschappen onder firma) bedragen ultimo 2011 € 5.381 miljoen (2010: € 4.966 miljoen). Hiervan is het aandeel van de Groep ter grootte van € 2.568 miljoen (2010: € 2.252 miljoen) in de geconsolideerde balans opgenomen.

33. Contractuele verbintenissen

De Groep heeft ultimo 2011 verplichtingen uit hoofde van investeringen in materiële vaste activa ter grootte van € 3 miljoen (2010: € 7 miljoen). Deze verplichtingen hebben voornamelijk betrekking op materieel, machines en installaties.

De Groep kent voorwaardelijke contractuele verplichtingen om gronden te verwerven ten behoeve van projectontwikkelingsactiviteiten ter hoogte van circa € 332 miljoen (2010: circa € 460 miljoen). Het voorwaardelijke karakter van deze verplichtingen hangt onder meer samen met het aanpassen van bestemmingsplannen, het verkrijgen van bouwvergunningen en de feitelijke realisatie van projecten.

Uit hoofde van niet-opzegbare operationele-leaseovereenkomsten huurt de Groep van derden bedrijfsauto's, bedrijfsgebouwen en materieel. Deze overeenkomsten kennen verschillende looptijden, doorberekeningsclausules en verlengingsbepalingen. De lease-uitgaven, inclusief ontvangen leasebonussen, worden gedurende de looptijd van de lease lineair ten laste van het resultaat gebracht. In het boekjaar 2011 bedragen de kosten van operationele leaseovereenkomsten € 78 miljoen (2010: € 80 miljoen).

De totale minimale leasebetalingen zijn als volgt:

	2011	2010
Korter dan 1 jaar	76.572	80.597
Langer dan 1 jaar en korter dan of gelijk aan 5 jaar	145.047	148.572
Langer dan 5 jaar	28.649	38.210
	<u>250.268</u>	<u>267.379</u>

Uit hoofde van niet-opzegbare operationele-leaseovereenkomsten verhuurt de Groep materieel en bedrijfsgebouwen aan derden. Deze overeenkomsten kennen verschillende looptijden, doorberekeningsclausules en verlengingsbepalingen. De boekwaarde van de betreffende activa bedraagt ultimo 2011 € 15 miljoen (2010: € 15 miljoen). De leaseopbrengsten, inclusief verstrekte leasebonussen, zijn als opbrengsten in de winst-en-verliesrekening verwerkt. In het boekjaar 2011 bedragen de opbrengsten van operationele-leaseovereenkomsten € 3,1 miljoen (2010: € 3,9 miljoen).

De totale minimale leaseontvangsten zijn als volgt:

	2011	2010
Korter dan 1 jaar	1.787	2.237
Langer dan 1 jaar en korter dan of gelijk aan 5 jaar	8.451	11.143
Langer dan 5 jaar	8.910	21.901
	<u>19.148</u>	<u>35.281</u>

34. Bedrijfsfusies en overnames

In 2010 en 2011 hebben geen materiële acquisities plaatsgevonden.

35. Activa aangehouden voor verkoop en beëindigde activiteiten

De Groep heeft op 7 december 2011 80 procent van het belang in drie pps-projecten verkocht aan de joint venture BAM PPP/PGGM. De Groep realiseert na aftrek van kosten een resultaat van € 11,7 miljoen. Dit resultaat bestaat uit de verkoopopbrengst na aftrek van kosten (€ 32 miljoen) minus het saldo van de activa en verplichtingen (negatief € 20,8 miljoen) en de vrijval van de hedge reserve (€ 41,1 miljoen).

Op 22 december 2011 heeft de Groep het 21,5 procentbelang in baggeronderneming Van Oord verkocht voor € 200 miljoen. In verband met afgegeven dividendgaranties voor een periode van vijf jaar is een voorziening getroffen van € 15 miljoen. In 2011 was de resultaatbijdrage € 30,7 miljoen.

Effect van verkoop van activa en verplichtingen	Pps-projecten	Van Oord
Pps-vorderingen	217.527	-
Deelnemingen	-	183.761
Latente belastingvorderingen	14.450	-
Handels- en overige vorderingen	4.959	-
Liquide middelen	7.339	-
Langlopende leningen	(198.467)	-
Derivaten	(55.579)	-
Kortlopende leningen	(4.346)	-
Handels- en overige schulden	(6.718)	-
Saldo van activa en verplichtingen	(20.835)	183.761

De activa en verplichtingen aangehouden voor verkoop hebben betrekking op de geplande overdracht van vier pps-projecten aan de joint venture BAM PPP/PGGM en de verwachte verkoop van Tebodin. Overig betreft activa bij BAM International in de sector Infra.

Bij de presentatie van de update van de strategische agenda in november 2011 heeft de Groep aangegeven de positie van de sector Consultancy en engineering (Tebodin) te heroverwegen, waarbij verkoop niet wordt uitgesloten. Dit heeft geleid tot de beslissing om dochteronderneming Tebodin te verkopen. Deze transactie zal naar verwachting in het tweede kwartaal 2012 worden afgerond.

Activa en verplichtingen aangehouden voor verkoop

	2011				2010
	Pps-projecten	Tebodin	Overig	Totaal	
Materiële vaste activa	-	5.395	-	5.395	-
Immateriële vaste activa	63.404	48.709	-	112.113	-
Pps-vorderingen	77.848	-	-	77.848	-
Latente belastingvorderingen	1.811	2.272	-	4.083	-
Overige vaste activa	42	14	96	152	95
Handels- en overige vorderingen	8.214	76.504	-	84.718	-
Liquide middelen	5.822	13.111	-	18.933	-
Activa aangehouden voor verkoop	157.141	146.005	96	303.242	95
Derdenbelang	-	179	-	179	-
Langlopende leningen	120.722	-	-	120.722	-
Derivaten	6.966	-	-	6.966	-
Personeelsgerelateerde voorzieningen	-	13.400	-	13.400	-
Voorzieningen	-	119	-	119	-
Latente belastingverplichtingen	10	192	-	202	-
Kortlopende leningen	12.923	1.700	-	14.623	-
Handels- en overige schulden	14.414	60.404	-	74.818	-
Overige kortlopende verplichtingen	-	2.102	-	2.102	-
Verplichtingen aangehouden voor verkoop	155.035	78.096	-	233.131	-

Kasstroom beëindigde bedrijfsactiviteiten

	2011	2010
Netto-kasstroom uit bedrijfsactiviteiten	1.166	14.814
Netto-kasstroom uit investeringsactiviteiten	(3.078)	(2.385)
Netto-kasstroom uit financieringsactiviteiten	(9.484)	(4.953)
	(11.396)	7.476

36. Transacties met verbonden partijen

De Groep onderscheidt de navolgende verbonden partijen: joint ventures, deelnemingen, de raad van bestuur, de raad van commissarissen en bij de pensioenregelingen betrokken derden.

Joint ventures en deelnemingen

Een belangrijk deel van de activiteiten van de Groep wordt uitgevoerd in joint ventures. Belangrijke transacties in dit kader zijn het inbrengen van grondposities en/of de financiering ervan alsmede het uitvoeren van projecten in opdracht van derden. Voor een nader overzicht van het aandeel van de Groep in de bedrijfsopbrengsten en de balansen van de joint ventures wordt verwezen naar Toelichting 37.

De Groep verrichtte transacties met deelnemingen uit hoofde van verkoop van goederen en diensten voor € 65,6 miljoen (2010: € 28,4 miljoen) en inkoop van goederen en diensten voor € 10,3 miljoen (2010: € 17,5 miljoen).

Ultimo 2011 bedragen de openstaande vorderingen € 7,1 miljoen (2010: € 0,1 miljoen) en de verplichtingen € 1,6 miljoen (2010: € 2,1 miljoen) als gevolg van transacties met deelnemingen.

De Groep heeft ultimo 2011 voor een bedrag van € 15,4 miljoen aan leningen verstrekt aan deelnemingen (2010: € 16,8 miljoen). De rente op deze leningen is marktconform.

Raad van bestuur

De volgende salarissen, bonussen en pensioenpremies zijn ten laste gebracht van de winst-en-verliesrekening:

	2011				2010			
	Bruto-salaris	Bonus	Pensioen-lasten	Totaal	Bruto-salaris	Bonus	Pensioen-lasten	Totaal
N.J. de Vries ¹	610	336	108	1.054	554	89	93	736
M.J. Rogers ²	483	266	97	846	420	67	82	569
J. Ruis	460	253	108	821	460	74	82	616
R.P. Van Wingerden	460	253	45	758	460	74	44	578
J.A.P. van Oosten ³	763	-	61	824	610	-	141	751
				4.303				3.250

¹ Op 1 oktober 2010 is het voorzitterschap overgedragen aan de heer N.J. de Vries.

² Brutosalaris 2011 op basis van £ 420.000,- (2010: £ 360.000,-).

³ Brutosalaris 2011 inclusief eenmalige uitkering van € 610.000,-.

De pensioenlasten betreffen de in de winst-en-verliesrekening verantwoorde bruto pensioenlasten. Deze 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.

Bij het vaststellen van de variabele beloningen 2011 is voor de leden van de raad van bestuur met betrekking tot de financiële doelstellingen een variabele beloning toegekend van 40 procent (maximale variabele beloning 40 procent).

Voor de individuele niet-financiële doelstelling voor de leden van de raad van bestuur gold in het boekjaar voor de helft een gezamenlijke doelstelling op het gebied van duurzaam ondernemen, te weten verlagen van de veiligheidsincidenten, besparing op CO₂-emissie en realiseren van afvalreductie. De andere helft van de individuele niet-financiële doelstellingen had – afgestemd op hun portefeuille – in 2011 betrekking op: het verbeteren van de interne organisatie, de financiële positie van de onderneming en het implementeren van de ondernemingsstrategie. Aan elk van de leden van de raad van bestuur werd voor het behalen van de niet-financiële doelstellingen een variabele beloning van 15 procent toegekend (maximale variabele beloning 20 procent).

Op de algemene vergadering van aandeelhouders van 20 april 2011 is het nieuwe langetermijnbeloningsplan (LTB) vastgesteld. Op grond van dit LTB-plan is op 2 mei 2011 aan de leden van de raad van bestuur onderstaand aantal voorwaardelijke phantom shares toegekend:

Aantal voorwaardelijk toegekende phantom shares	Datum van toekenning	31 december 2011
N.J. de Vries	56.027	56.027
M.J. Rogers	43.483	43.483
J. Ruis	42.250	42.250
R.P. Van Wingerden	42.250	42.250
	184.010	184.010

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 phantom shares worden op 2 mei 2014 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 2011 en eindigt op 31 december 2013. De gemiddelde gerealiseerde waardeontwikkeling, ofwel Total Shareholders Return (TSR), bestaat uit de koersontwikkeling van het aandeel plus (geherinvesteerd) dividend. De peer group bestaat per verslagdatum uit Balfour Beatty, Ballast Nedam, Bilfinger Berger, 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 2 mei 2016, 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 bruto-salaris zoals dat geldt op de dag van uitbetaling.

Per verslagdatum bedraagt de reële waarde van de verplichting uit hoofde van het LTB voor de leden van de raad van bestuur nihil. Het ten laste van de winst-en-verliesrekening gebrachte bedrag aan personeelskosten uit hoofde van het LTB bedraagt aldus nihil.

Deze uitkomst is met name ingegeven door de reeds gerealiseerde relatieve prestatie in 2011 in combinatie met een volatilitéit van het aandeel BAM die in lijn is met die van de peer group.

Raad van commissarissen

De beloning van de leden van de raad van commissarissen bedraagt € 0,30 miljoen (2010: € 0,25 miljoen) en is ten laste van het resultaat gebracht.

	2011	2010
P.A.F.W. Elverding ¹ , voorzitter	32	-
H. Scheffers, vicevoorzitter	46	44
A. Baar	49	50
J.A. Dekker	45	45
C.M.C. Mahieu ¹	31	-
K.S. Wester ¹	31	-
W.K. Wiechers	54	55
W. van Vonno ²	14	45
R.J.N. Abrahamsen ³	-	15
	302	254

¹ Met ingang van 20 april 2011.

² Teruggetreden per 20 april 2011.

³ Teruggetreden per 21 april 2010.

Aan de leden van de raad van bestuur en de raad van commissarissen zijn geen optierechten op aandelen toegekend.
De leden van de raad van bestuur en de raad van commissarissen houden geen aandelen in de vennootschap.
Aan genoemde functionarissen zijn geen leningen of voorschotten verstrekt.

Overige verbonden partijen

De Groep heeft geen materiële transacties verricht met overige verbonden partijen.

37. Joint ventures

Een belangrijk deel van de activiteiten van de Groep wordt uitgevoerd in joint ventures. Dit geldt voor alle sectoren en voor alle landen waar de Groep actief is. Het aantal joint ventures waarin de Groep participeert, bedraagt circa 740 (2010: circa 780). Deze samenwerkingsverbanden blijven bestaan tot de afronding van het project en zijn daarmee eindig. De looptijd van veel joint ventures is in de praktijk beperkt tot een periode van circa 1 à 4 jaar, uitzondering daarop zijn joint ventures met daarin strategische grondposities. Geen van de belangen in joint ventures wordt beoordeeld als van materieel belang in de zin van het in de Toelichting op de jaarrekening gestelde vereiste.

Het groepsaandeel in de opbrengsten van deze joint ventures bedraagt in 2011 circa € 1,3 miljard (2010: circa € 1,4 miljard), ofwel ongeveer 16 procent van de opbrengsten van de Groep (2010: 18 procent).

Het aandeel van de Groep in de balansen van joint ventures is als volgt:

(€ x miljoen)	2011	2010
Activa		
- Vaste activa	881	652
- Vlottende activa	1.786	1.683
	<u>2.667</u>	<u>2.335</u>
Verplichtingen		
- Langlopende verplichtingen	1.175	940
- Kortlopende verplichtingen	1.393	1.311
	<u>2.568</u>	<u>2.251</u>
Eigen vermogen	<u>99</u>	<u>84</u>

De Groep kent geen voorwaardelijke verplichtingen en investeringsverplichtingen uit hoofde van joint ventures.

38. Concessies

De Groep is actief op het gebied van concessiemanagement. Deze activiteiten bestaan uit de bouw, exploitatie en desinvestering van (een aandeel in) concessies en vinden veelal plaats in afzonderlijke juridische entiteiten, al dan niet met derden. Indien de Groep (gezaamenlijk) beslissende zeggenschap kan uitoefenen, wordt de entiteit (proportioneel) geconsolideerd. Daar waar de Groep geen beslissende zeggenschap, maar invloed van betekenis heeft, wordt de entiteit verantwoord als een deelneming.

De Groep is betrokken bij de volgende pps-contracten:

	Belang	Type	Land	Opera- tioneel	Ingangs- datum	Concessie- periode (in jaren)
Pps-projecten in BAM PPP:						
<i>Accommodaties:</i>						
East Ayrshire Hospital	100%	Gezondheidszorg	VK	Ja	2000	25
Wharfedale Hospital	75%	Gezondheidszorg	VK	Ja	2004	30
Derby Police	100%	Justitie	VK	Ja	2000	30
Cheshire Police	100%	Justitie	VK	Ja	2003	30
Peacehaven Schools	100%	Onderwijs	VK	Ja	2001	25
Bromsgrove Schools	20%	Onderwijs	VK	Ja	2008	30
Solihull Schools	20%	Onderwijs	VK	Ja	2010	25
West Dunbartonshire Schools	20%	Onderwijs	VK	Ja	2010	30
Somerset Schools	89%	Onderwijs	VK	Nee	2012	25
Camden Schools	90%	Onderwijs	VK	Nee	2012	25
Gent Universiteit	100%	Onderwijs	België	Nee	2011	33
Beveren Prison	100%	Justitie	België	Nee	2013	25
Dendermonde Prison	100%	Justitie	België	Nee	2013	25
Schiphol	100%	Justitie	Nederland	Nee	2012	25
Potsdam	100%	Overig	Duitsland	Nee	2012	30
Bremervoerde Prison	100%	Justitie	Duitsland	Nee	2013	25
Burgdorf Prison	88%	Justitie	Zwitserland	Nee	2012	25
<i>Infrastructuur:</i>						
Dundalk By-pass	33,3%	Wegen	Ierland	Ja	2005	28
Waterford By-pass	33,3%	Wegen	Ierland	Ja	2009	30
Portlaoise	33,3%	Wegen	Ierland	Ja	2010	30
A59	70%	Wegen	Nederland	Ja	2005	15
N31	33,3%	Wegen	Nederland	Ja	2007	15
A12	100%	Wegen	Nederland	Nee	2012	25
Infraspeed HSL	10,5%	Spoorwegen	Nederland	Ja	2006	25
A8	25%	Wegen	Duitsland	Ja	2010	30
A9	50%	Wegen	Duitsland	Nee	2014	17
Liefkenshoektunnel	50%	Spoorwegen	België	Nee	2013	38
Pps-projecten in overige bedrijven:						
<i>Accommodaties:</i>						
Gerechtsgebouw Gent	25%	Justitie	België	Ja	2006	27
Gerechtsgebouw Antwerpen	33,3%	Justitie	België	Ja	2005	27
Stadium Dresden	100%	Overig	Duitsland	Ja	2009	30
Sonderschule Frechen	100%	Onderwijs	Duitsland	Ja	2005	25
Alfons-Kern-Schule, Pforzheim	100%	Onderwijs	Duitsland	Ja	2011	30
JVA München	100%	Justitie	Duitsland	Ja	2009	20
<i>Infrastructuur:</i>						
Broadland Environmental Services	90%	Overig	VK	Ja	1999	20

In 2011 heeft BAM PPP een omzet uit concessiemanagement gerealiseerd van € 508 miljoen (2010: € 311 miljoen) met een resultaat vóór belastingen van € 10,5 miljoen (2010: € 3,5 miljoen). Zie Toelichting 6.

De totale netto-investering van de Groep ultimo 2011 in pps-projecten bedraagt € 88 miljoen (ultimo 2010: € 104 miljoen). Zie Toelichting 7.

Daarnaast heeft de Groep nog circa € 165 miljoen verplichtingen in het kader van nog te storten eigen vermogen in pps-projecten (2010: € 153 miljoen).

De nog te realiseren omzet uit bouwactiviteiten voor pps-projecten in de realisatiefase betreft circa € 0,7 miljard (2010: € 1 miljard).

De operationele concessies zijn als volgt nader toe te lichten.

Accommodaties

Deze operationele concessies betreffen scholen, politiebureaus, ziekenhuizen, sportcomplexen, een penitentiaire inrichting en een laboratoriumgebouw. De concessies bevinden zich in het Verenigd Koninkrijk, 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 concessies is (soms) begrepen het verzorgen van ondersteunende diensten ten behoeve van de accommodatie, zoals onderhoud en facility management. Opbrengsten en resultaten worden verantwoord op basis van de (vaste) ontvangen vergoedingen van de overheid. Voor zover de vergoeding betrekking heeft op het verrichten van (ondersteunende) diensten vindt verantwoording plaats naar rato van de levering van deze diensten.

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.

In Nederland, België en het Verenigd Koninkrijk zijn de concessievergoedingen gebaseerd op de beschikbaarheid van de betreffende infrastructuur. De 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. Opbrengsten en resultaten worden verantwoord op basis van de ontvangen vergoedingen van de overheid. De volatiliteit van opbrengsten en resultaten is beperkt.

In Ierland en Duitsland zijn de concessievergoedingen direct gerelateerd aan het volume van het wegverkeer (tolheffing). De opbrengsten en resultaten uit hoofde van deze concessies zijn daarmee afhankelijk van het wegverkeer, waardoor deze in beginsel in enige mate volatiel zijn.

De concessies zijn gestart vanaf 1999 tot en met 2011, voor perioden variërend van 15 tot 30 jaar.

39. Overheidssubsidies

In het boekjaar is circa € 3 miljoen (2010: circa € 9 miljoen) subsidie ontvangen. De subsidies hebben hoofdzakelijk betrekking op pps-concessies, opleiding, onderzoek en ontwikkeling en lonen. De ontvangen subsidies zijn verrekend met de waardering van de betreffende pps-concessies respectievelijk de gemaakte kosten.

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 opgenomen, ter hoogte van circa € 1 miljoen (2010: circa € 1 miljoen).

41. Gebeurtenissen na balansdatum

Na balansdatum heeft de Groep drie financieringsfaciliteiten aangepast. De achtergestelde lening is op 30 januari 2012 in hoofdsom verlaagd tot € 125 miljoen (31 december 2011: € 200 miljoen) en in looptijd verlengd tot 30 juli 2017. De revolverende kredietfaciliteit is op 30 januari 2012 in omvang verhoogd tot € 500 miljoen (31 december 2011: € 475 miljoen) en in looptijd verlengd tot 30 januari 2016, met de optie tot verlenging met een extra jaar. Tot slot is de € 360 miljoen bankfinanciering geheel afgelost per 30 januari 2012. De overeengekomen convenanten voor de nieuwe kredietfaciliteiten zijn gelijk aan de convenanten zoals die bestonden ultimo 2011, inclusief het seizoenspatroon voor de leverage ratio.

De Groep heeft na balansdatum overeenstemming bereikt met Bilfinger Berger over de verkoop van advies- en ingenieursbureau Tebodin. De overnamesom bedraagt circa € 145 miljoen. BAM en Bilfinger Berger zullen de transactie naar verwachting in het tweede kwartaal 2012 afronden.

Enkelvoudige balans per 31 december

(vóór winstbestemming x € 1.000)

	2011	2010
2 Materiële vaste activa	21.879	23.485
3 Immateriële vaste activa	576.500	461.765
4 Financiële vaste activa	1.819.398	2.102.911
5 Latente belastingvorderingen	101.943	68.559
Vaste activa	2.519.720	2.656.720
6 Vorderingen	23.149	15.940
7 Liquide middelen	397.352	208.158
Vlottende activa	420.501	224.098
Totaal activa	2.940.221	2.880.818
Geplaatst en opgevraagd kapitaal	23.294	23.177
Agioreserve	691.400	686.242
Statutaire reserve	-	47
Koersverschillen-/afdekkingsreserve	(258.539)	(196.916)
Andere wettelijke reserves	-	94.185
Overige reserves	580.258	477.880
Nettoresultaat voor het jaar	125.995	15.326
8 Eigen vermogen	1.162.408	1.099.941
Personeelsgerelateerde voorzieningen	5.930	3.896
Voorzieningen	15.000	-
9 Voorzieningen	20.930	3.896
Leningen	569.320	569.197
10 Langlopende verplichtingen	569.320	569.197
Leningen	5.412	2.735
Overige kortlopende verplichtingen	1.182.151	1.205.049
11 Kortlopende verplichtingen	1.187.563	1.207.784
Totaal passiva	2.940.221	2.880.818

Enkelvoudige winst-en-verliesrekening

(x € 1.000)

	2011	2010
Resultaat van deelnemingen na belasting	159.358	33.851
Overige baten en lasten na belasting	(33.363)	(18.525)
Nettoresultaat voor het jaar	125.995	15.326

Toelichting op de enkelvoudige jaarrekening

1. Grondslagen van waardering en resultaatbepaling

1.1 Algemeen

De enkelvoudige jaarrekening van Koninklijke BAM Groep nv is opgenomen in de geconsolideerde jaarrekening en 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. Ten aanzien van de vennootschappelijke winst-en-verliesrekening van Koninklijke BAM Groep nv is gebruik gemaakt van de vrijstelling ingevolge artikel 402 Boek 2 Burgerlijk Wetboek.

Indien geen nadere grondslagen zijn vermeld, wordt verwezen naar de vermelde grondslagen in de geconsolideerde jaarrekening van Koninklijke BAM Groep nv. Voor een juiste interpretatie van de enkelvoudige jaarrekening van Koninklijke BAM Groep nv dient de geconsolideerde jaarrekening van Koninklijke BAM Groep nv te worden geraadpleegd.

Koninklijke BAM Groep nv heeft de geconsolideerde jaarrekening opgesteld in overeenstemming met International Financial Reporting Standards (IFRS), zoals aanvaard door de Europese Unie.

1.2 Financiële vaste activa

Deelnemingen in dochterondernemingen

Deelnemingen in dochterondernemingen zijn alle entiteiten waarin Koninklijke BAM Groep nv beslissende zeggenschap kan uitoefenen over het financiële en operationele beleid. Dochterondernemingen worden gewaardeerd op de nettovermogenswaarde. De nettovermogenswaarde wordt bepaald door de activa, voorzieningen en verplichtingen te waarderen en het resultaat te berekenen volgens de grondslagen die worden gehanteerd in de geconsolideerde jaarrekening.

Andere deelnemingen met invloed van betekenis

Andere deelnemingen zijn alle entiteiten waarover Koninklijke BAM Groep nv invloed van betekenis, maar geen beslissende zeggenschap kan uitoefenen. Dit gaat in het algemeen gepaard met het bezit van meer dan een vijfde van de stemgerechtigde aandelen. Hierbij wordt tevens rekening gehouden met potentiële stemrechten die per balansdatum kunnen worden uitgeoefend.

Investerings in deelnemingen worden bij eerste verwerking in de jaarrekening opgenomen tegen kostprijs en daarna verantwoord volgens de equitymethode. De waardering van deelnemingen is inclusief de bij verwerving vastgestelde goodwill onder vermindering van eventuele cumulatieve bijzondere waardeverminderingen. Koninklijke BAM Groep nv verantwoordt het deel van de mutaties in reserves en de toerekenbare resultaten van de deelneming in de boekwaarde van de deelneming.

Het aandeel in het resultaat van de deelneming dat aan Koninklijke BAM Groep nv wordt toegerekend, wordt verwerkt in de winst-en-verliesrekening. Het aandeel van de mutaties in de reserves van een deelneming die na overnamedatum aan de Groep toerekenbaar zijn, wordt opgenomen in de reserves van Koninklijke BAM Groep nv. Koninklijke BAM Groep nv neemt verliezen hoger dan het bedrag van de boekwaarde van de deelneming (inclusief overige niet door zekerheden gedekte vorderingen) slechts op, indien daartoe een verplichting bestaat.

Deelnemingen worden verantwoord vanaf de datum waarop Koninklijke BAM Groep nv invloed van betekenis verkrijgt, tot het moment waarop de invloed ophoudt te bestaan.

Deelnemingen; verwerking van verliezen

Indien het aandeel van verliezen toerekenbaar aan Koninklijke BAM Groep nv de boekwaarde van de deelneming (inclusief separaat gepresenteerde goodwill en overige niet door zekerheden gedekte vorderingen) overschrijdt, worden de verdere verliezen niet meer verwerkt tenzij door Koninklijke BAM Groep nv zekerheden zijn gesteld ten behoeve van de deelneming dan wel verplichtingen zijn aangegaan of betalingen namens de deelneming zijn verricht. In dat geval zal de overschrijding worden voorzien.

1.3 Eigen vermogen

Statutaire reserves

Ingevolge de statuten is Koninklijke BAM Groep nv verplicht een statutaire reserve aan te houden voor de uitstaande converteerbare financieringspreferente aandelen. Als gevolg van de toegepaste grondslagen uit de geconsolideerde jaarrekening om de converteerbare financieringspreferente aandelen, met uitzondering van de hierin besloten optiewaarde, te presenteren als verplichting wordt de statutaire reserve slechts gevormd voor het aandeel dat is opgenomen onder het eigen vermogen.

Andere wettelijke reserves

Deze post betreft de aangehouden reserves voor reële waardeveranderingen van uitgestelde resultaten uit hoofde van kasstroomafdekkingen en wettelijke reserve deelnemingen. Er kunnen geen uitkeringen worden gedaan ten laste van deze reserves.

2. Materiële vaste activa

	Gebouwen en terreinen	Overige materiële vaste activa	Totaal
Per 1 januari 2010			
Kostprijs	27.426	8.327	35.753
Cumulatieve afschrijvingen en bijzondere waardeverminderingen	(7.832)	(4.761)	(12.593)
Boekwaarde	<u>19.594</u>	<u>3.566</u>	<u>23.160</u>
Mutaties in de boekwaarde			
Investeringsen	112	3.135	3.247
Desinvesteringsen	-	(2)	(2)
Afschrijvingen	(1.384)	(1.536)	(2.920)
Saldo mutaties	(1.272)	1.597	325
Per 31 december 2010			
Kostprijs	25.600	11.435	37.035
Cumulatieve afschrijvingen en bijzondere waardeverminderingen	(7.278)	(6.272)	(13.550)
Boekwaarde	<u>18.322</u>	<u>5.163</u>	<u>23.485</u>
Mutaties in de boekwaarde			
Investeringsen	-	1.565	1.565
Desinvesteringsen	-	(55)	(55)
Afschrijvingen	(1.328)	(1.788)	(3.116)
Saldo mutaties	(1.328)	(278)	(1.606)
Per 31 december 2011			
Kostprijs	25.320	10.803	36.123
Cumulatieve afschrijvingen en bijzondere waardeverminderingen	(8.326)	(5.918)	(14.244)
Boekwaarde	<u>16.994</u>	<u>4.885</u>	<u>21.879</u>

3. Immateriële vaste activa

	Goodwill	Niet-geïntegreerde software	Totaal
Per 1 januari 2010			
Kostprijs	460.414	-	460.414
Cumulatieve afschrijvingen en bijzondere waardeverminderingen	(5.300)	-	(5.300)
Boekwaarde	<u>455.114</u>	<u>-</u>	<u>455.114</u>
Mutaties in boekwaarde			
Valutakoersverschillen	6.651	-	6.651
Saldo mutaties	<u>6.651</u>	<u>-</u>	<u>6.651</u>
Per 31 december 2010			
Kostprijs	467.065	-	467.065
Cumulatieve afschrijvingen en bijzondere waardeverminderingen	(5.300)	-	(5.300)
Boekwaarde	<u>461.765</u>	<u>-</u>	<u>461.765</u>
Mutaties in boekwaarde			
Investerings	-	624	624
Afschrijvingen	-	(54)	(54)
Herrubricering	111.030	-	111.030
Valutakoersverschillen	3.135	-	3.135
Saldo mutaties	<u>114.165</u>	<u>570</u>	<u>114.735</u>
Per 31 december 2011			
Kostprijs	581.230	624	581.854
Cumulatieve afschrijvingen en bijzondere waardeverminderingen	(5.300)	(54)	(5.354)
Boekwaarde	<u>575.930</u>	<u>570</u>	<u>576.500</u>

Bovenstaande goodwill houdt verband met direct verkregen dochterondernemingen en deelnemingen. Voor de jaarlijkse toetsing op bijzondere waardevermindering wordt deze goodwill toegewezen aan de relevante kasstroomgenererende entiteiten.

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 2010	704.152	1.140.004	172.088	-	2.016.244
Nettoresultaat voor het jaar	3.550	-	30.301	-	33.851
Ontvangen dividenden	(44.079)	-	(12.295)	-	(56.374)
Investerings	-	-	218	-	218
Aanpassingen in groepsstructuur	1.000	-	-	-	1.000
Investerings in dochterondernemingen	25.355	-	-	-	25.355
Kapitaalstortingen	7.018	-	-	-	7.018
Verstrekte leningen/aflossingen	-	96.562	-	125	96.687
Valutakoersverschillen	15.473	-	1.111	-	16.584
Mutatie afdekkingsreserve	(37.672)	-	-	-	(37.672)
Per 31 december 2010	<u>674.797</u>	<u>1.236.566</u>	<u>191.423</u>	<u>125</u>	<u>2.102.911</u>
Nettoresultaat voor het jaar	128.707	-	30.651	-	159.358
Ontvangen dividenden	(76.980)	-	(38.121)	-	(115.101)
Investerings	-	-	313	-	313
Desinvesteringen/buitengebruik- stellingen	-	-	(183.761)	-	(183.761)
Kapitaalstortingen	5.410	-	-	-	5.410
Verstrekte leningen/aflossingen	-	(77.933)	-	-	(77.933)
Valutakoersverschillen	8.014	-	(82)	-	7.932
Mutatie afdekkingsreserve	(79.731)	-	-	-	(79.731)
Per 31 december 2011	<u>660.217</u>	<u>1.158.633</u>	<u>423</u>	<u>125</u>	<u>1.819.398</u>

Voor de vorderingen per balansdatum worden geen voorzieningen noodzakelijk geacht. Voor een overzicht van de belangrijkste dochterondernemingen en deelnemingen wordt verwezen naar de Overige gegevens.

5. Latente belastingvorderingen

	2011	2010
Latente belastingvorderingen	<u>101.943</u>	<u>68.559</u>
	<u>101.943</u>	<u>68.559</u>

Naast de latente belastingvordering als het gevolg van de liquidatie van de oude vastgoedontwikkelingsactiviteiten in Duitsland (€ 80 miljoen) en de verliezen van AM uit voorgaande jaren zijn hier ook latente belastingverplichtingen inbegrepen. Zie Toelichting 23 van de geconsolideerde jaarrekening.

6. Vorderingen

	2011	2010
Vorderingen op dochterondernemingen	17.488	12.512
Vorderingen op deelnemingen	-	500
Overige vorderingen en overlopende activa	5.661	2.928
	<u>23.149</u>	<u>15.940</u>

De looptijd van de vorderingen is korter dan een jaar.

7. Liquide middelen

	2011	2010
Banktegoeden	397.352	208.158
	<u>397.352</u>	<u>208.158</u>

De liquide middelen staan geheel ter vrije beschikking.

8. Eigen vermogen

In 2011 zijn de resterende converteerbare financieringspreferente aandelen verplicht geconverteerd en de resterende niet-converteerbare financieringspreferente aandelen ingekocht en ingetrokken.

Op 18 juni 2010 zijn bij een claimemissie 96.569.057 nieuwe aandelen geplaatst tegen een koers van € 2,58. Met deze claimemissie heeft de Groep, na aftrek van netto € 9 miljoen direct toewijsbare kosten, circa € 240 miljoen aan nieuw kapitaal aangetrokken.

Ultimo 2011 bedroeg het maatschappelijk kapitaal van de Groep vierhonderd miljoen gewone aandelen (2010: vierhonderd miljoen) en zeshonderd miljoen preferente aandelen (2010: zeshonderd miljoen), alle met een nominale waarde van € 0,10 per aandeel (2010: € 0,10 per aandeel). Alle geplaatste aandelen zijn volgestort.

Het verloop van het aantal uitstaande geplaatste en gestorte aandelen is als volgt:

	Gewone aandelen	Converteer- bare preferente aandelen	Niet-conver- teerbare preferente aandelen	Totaal
Per 1 januari 2010	135.196.679	346.276	473.275	136.016.230
Uitgifte van aandelen	96.569.057	-	-	96.569.057
Per 31 december 2010	<u>231.765.736</u>	<u>346.276</u>	<u>473.275</u>	<u>232.585.287</u>
Conversie preferente aandelen	440.711	(346.276)	-	94.435
Intrekken van preferente aandelen	-	-	(473.275)	(473.275)
Betaald dividend	731.122	-	-	731.122
Per 31 december 2011	<u>232.937.569</u>	<u>-</u>	<u>-</u>	<u>232.937.569</u>

In 2011 is het aantal geplaatste gewone aandelen met 1.171.833 toegenomen, 440.711 door (verplichte) conversie van converteerbare financieringspreferente aandelen en 731.122 door uitkering van dividend in aandelen. In 2010 is het aantal geplaatste gewone aandelen door de claimemissie op 18 juni 2010 met 96.569.057 toegenomen.

Het mutatieoverzicht van het eigen vermogen is als volgt:

	Geplaatst en opgevraagd kapitaal	Agio- reserve	Statutaire reserve	Koers- verschillen-/ afdekkings- reserve	Andere wettelijke reserves	Overige reserves	Netto- resultaat voor het jaar	Totaal
Per 1 januari 2010	13.520	455.812	47	(181.396)	76.061	479.730	31.268	875.042
Nettoresultaat voor het jaar	-	-	-	-	-	-	15.326	15.326
Verdeling winst voorgaand boekjaar	-	-	-	-	-	31.268	(31.268)	-
Uitgifte van aandelen	9.657	230.430	-	-	-	-	-	240.087
Betaald dividend	-	-	-	-	-	(13.520)	-	(13.520)
Mutatie reële waarde kasstroom- afdekkingen	-	-	-	(38.758)	-	-	-	(38.758)
Valutakoersverschillen	-	-	-	23.238	-	-	-	23.238
Overige mutaties	-	-	-	-	18.124	(19.598)	-	(1.474)
Per 31 december 2010	23.177	686.242	47	(196.916)	94.185	477.880	15.326	1.099.941
Nettoresultaat voor het jaar	-	-	-	-	-	-	125.995	125.995
Verdeling winst voorgaand boekjaar	-	-	-	-	-	15.326	(15.326)	-
Conversie van preferente aandelen	44	1.410	(47)	-	-	-	-	1.407
Betaald dividend	73	3.748	-	-	-	(7.133)	-	(3.312)
Mutatie reële waarde kasstroom- afdekkingen	-	-	-	(72.691)	-	-	-	(72.691)
Valutakoersverschillen	-	-	-	11.068	-	-	-	11.068
Overige mutaties	-	-	-	-	(94.185)	94.185	-	-
Per 31 december 2011	23.294	691.400	-	(258.539)	-	580.258	125.995	1.162.408

De koersverschillenreserve bedraagt € 76,9 miljoen negatief (2010: € 88,0 miljoen negatief) en de reserve voor reële waardeveranderingen van kasstroomafdekkingen bedraagt € 181,6 miljoen negatief (2010: € 109,0 miljoen negatief).

De beperking in uitkeerbaarheid van de reserves bedraagt door de verkoop van het belang in Van Oord nihil (2010: € 94,2 miljoen). De overige reserves zijn, als gevolg van de negatieve koersverschillen- en afdekkingsreserve, beperkt in uitkeerbaarheid ter hoogte van € 258,5 miljoen (2010: € 196,9 miljoen).

De vennootschap is voornemens om over het boekjaar 2011 een dividend te betalen van € 0,16 in contanten per gewoon aandeel dan wel in aandelen (2010: naar keuze van de aandeelhouder € 0,03 in contanten dan wel in aandelen). In het geval van dividend in aandelen zal de vennootschap het aantal dividendrechten nodig voor de verwerving van één nieuw aandeel zodanig berekenen dat het dividend in aandelen met circa 5 procent de waarde van het dividend in contanten overschrijdt. Het voorstel voor het dividend komt overeen met een pay-outpercentage van circa 30 op basis van het nettoresultaat over 2011 ad € 126,0 miljoen. Op basis van het aantal uitstaande gewone aandelen ultimo 2011, zal maximaal € 37,3 miljoen als dividend op de gewone aandelen worden uitgekeerd. Het dividendvoorstel is niet verwerkt in de jaarrekening.

Resultaatbestemming

In 2011 is aan de houders van gewone aandelen dividend uitgekeerd ter waarde van € 7,1 miljoen, € 3,3 miljoen in contanten (€0,03 per aandeel) en € 3,8 miljoen in aandelen (€0,0315 per aandeel). In 2010 is aan de houders van gewone aandelen contant dividend uitgekeerd ter waarde van € 13,5 miljoen (€ 0,10 per aandeel).

Aan houders van converteerbare financieringspreferente aandelen is in 2011 en 2010 contant dividend uitgekeerd ter waarde van respectievelijk € 0,13 miljoen (€ 0,37086 per aandeel) en € 0,13 miljoen (€ 0,37086 per aandeel).

Aan houders van niet-converteerbare financieringspreferente aandelen is in 2011 en 2010 contant dividend uitgekeerd ter waarde van respectievelijk € 0,03 miljoen (€ 0,38346 per aandeel) en € 0,03 miljoen (€ 0,38346 per aandeel).

9. Voorzieningen

	2011	2010
Personeelsgerelateerde voorziening	5.930	3.896
Overige voorzieningen	15.000	-
	<u>20.930</u>	<u>3.896</u>

Onder de overige voorzieningen is de dividendgarantievoorziening opgenomen uit hoofde van de verkoop van het belang in Van Oord.

10. Langlopende verplichtingen

	2011	2010
Achtergestelde leningen	200.000	199.950
Preferente aandelen	-	1.407
Financiële-leaseovereenkomsten	7.886	7.886
Bankfinanciering	360.000	358.120
Overige leningen	1.434	1.834
	<u>569.320</u>	<u>569.197</u>

Voor een toelichting op de langlopende leningen wordt verwezen naar Toelichting 19 van de geconsolideerde jaarrekening.

11. Kortlopende verplichtingen

	2011	2010
Bankkredieten	5.012	5.880
Achtergestelde leningen	-	(100)
Preferente aandelen	-	314
Bankfinanciering	-	(3.759)
Overige leningen	400	400
Schulden aan groepsmaatschappijen	1.154.956	1.158.279
Belastingen en sociale lasten	79	11.783
Overige verplichtingen	27.116	34.987
	<u>1.187.563</u>	<u>1.207.784</u>

12. Werknemers

Gedurende het jaar 2011 waren bij de vennootschap gemiddeld 237 (2010: 225) werknemers in dienst.

13. Bestuurders en commissarissen

Voor een overzicht van de bezoldiging van bestuurders en commissarissen wordt verwezen naar Toelichting 36 van de geconsolideerde jaarrekening.

14. Niet in de balans opgenomen verplichtingen

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.

Door de vennootschap zijn concerngaranties verstrekt, in hoofdzaak aan opdrachtgevers van projecten, in plaats van bankgaranties. Ultimo 2011 betreft dit een bedrag van € 272 miljoen (ultimo 2010: € 576 miljoen).

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, 7 maart 2012

Raad van commissarissen:

P.A.F.W. Elverding
H. Scheffers
A. Baar
J.A. Dekker
C.M.C. Mahieu
K.S. Wester
W.K. Wiechers

Raad van bestuur:

N.J. de Vries
M.J. Rogers
J. Ruis
R.P. van Wingerden

Overige gegevens

Voorstel tot bestemming van de winst over 2011

Het nettoresultaat over 2011 ad € 126 miljoen is verwerkt in het eigen vermogen.

Aan de algemene vergadering van aandeelhouders wordt voorgesteld het dividend over 2011 vast te stellen op € 0,16 in contanten per gewoon aandeel dan wel in aandelen (2010: naar keuze van de aandeelhouder € 0,03 in contanten dan wel in aandelen). In het geval van dividend in aandelen zal de vennootschap het aantal dividendrechten nodig voor de verwerving van één nieuw aandeel zodanig berekenen dat het dividend in aandelen met circa 5 procent de waarde van het dividend in contanten overschrijdt. Het voorstel voor het dividend komt overeen met een pay-outpercentage van circa 30 op basis van het nettoresultaat over 2011 ad € 126,0 miljoen. Op basis van het aantal uitstaande gewone aandelen ultimo 2011, zal maximaal € 37,3 miljoen als dividend op de gewone aandelen worden uitgekeerd. Het dividendvoorstel is niet verwerkt in de jaarrekening.

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 lid 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 het noteringsoverzicht van Euronext, 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.

Deze hiervoor omschreven percentages kunnen eventueel worden verhoogd of verlaagd met een opslag respectievelijk een afslag ter grootte van maximaal driehonderd basispunten.

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 van aandeelhouders, met dien verstande dat op de preferente aandelen geen verdere dividenduitkering zal geschieden.

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 van aandeelhouders 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 opgericht Stichting Aandelenbeheer BAM Groep, hierna 'de Stichting'.

De Stichting heeft ten doel het behartigen van de belangen van de vennootschap en van de ondernemingen die door de vennootschappen in stand worden gehouden en wel op zodanige wijze dat de belangen van de vennootschap en van die ondernemingen en van alle daarbij betrokkenen 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 van aandeelhouders gehouden op 4 juni 1992 werd aangekondigd en tijdens de algemene vergadering van aandeelhouders 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 negenenennegentig 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:

J. Kleiterp, voorzitter (A)

R. de Jong (B)

R. Pieterse (B)

De voorzitter van het bestuur ontvangt van de Stichting een jaarlijks honorarium van € 6.000,--.

De overige leden van het bestuur ontvangen van de Stichting elk een jaarlijks honorarium van € 5.000,--.

De personalia van de bestuursleden zijn:

Drs. J. Kleiterp (1933), voorzitter

Sinds 2004 lid en sinds 2005 voorzitter van het bestuur van de Stichting. Nederlandse nationaliteit. Voormalig voorzitter directie MeesPierson.

R. de Jong RA (1948)

Sinds 2009 lid van het bestuur van de Stichting. Nederlandse nationaliteit. Voormalig lid raad van bestuur Essent en chief financial officer. De heer De Jong is lid raad van commissarissen en lid auditcommissie APX-Endex (Amsterdam Power Exchange-European Energy Derivates Exchange), voorzitter raad van commissarissen Bakeplus Holding, voorzitter raad van commissarissen EAH Holding (Thialf ijsstadion), lid raad van commissarissen en voorzitter auditcommissie Enexis Holding en lid van de raad van commissarissen en voorzitter auditcommissie van USG People. Tevens is hij lid van de Raad van Toezicht van het Waarborgfonds voor de Zorgsector.

R. Pieterse (1942)

Sinds 2009 lid van het bestuur van de Stichting. Nederlandse nationaliteit. Voormalig voorzitter raad van bestuur Wolters Kluwer. De heer Pieterse is voorzitter raad van commissarissen Koninklijke Grolsch en non-executive director SABMiller, voorzitter raad van commissarissen en lid auditcommissie Mercurius Groep Wormerveer, lid raad van commissarissen en voorzitter auditcommissie CSM, voorzitter bestuur Stichting Bescherming TNT en voorzitter bestuur Stichting Preferente Aandelen USG People.

In 2003 was de heer Pieterse lid van de commissie die de eerste Nederlandse corporate-governancecode opstelde.

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 onderneming 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.

Controleverklaring van de onafhankelijke accountant

Aan: de Algemene Vergadering van Aandeelhouders van Koninklijke BAM Groep nv

Verklaring betreffende de jaarrekening

Wij hebben de in dit rapport op pagina 103 tot en met 186 opgenomen jaarrekening 2011 van Koninklijke BAM Groep nv te Bunnik gecontroleerd. De jaarrekening omvat de geconsolideerde en de enkelvoudige jaarrekening. De geconsolideerde jaarrekening bestaat uit de geconsolideerde balans per 31 december 2011, de geconsolideerde winst-en-verliesrekening, het geconsolideerd overzicht van gerealiseerde en niet-gerealiseerde resultaten, het geconsolideerd vermogensoverzicht en het geconsolideerd kasstroomoverzicht over 2011 en de toelichting, waarin zijn opgenomen een overzicht van de belangrijke grondslagen voor financiële verslaggeving en andere toelichtingen. De enkelvoudige jaarrekening bestaat uit de enkelvoudige balans per 31 december 2011, de enkelvoudige winst-en-verliesrekening over 2011 en de toelichting, waarin zijn opgenomen een overzicht van de gehanteerde grondslagen voor financiële verslaggeving en andere toelichtingen.

Verantwoordelijkheid van de raad van bestuur

De raad van bestuur van de vennootschap is verantwoordelijk voor het opmaken van de jaarrekening die het vermogen en het resultaat getrouw dient weer te geven in overeenstemming met International Financial Reporting Standards zoals aanvaard binnen de Europese Unie en met Titel 9 Boek 2 van het in Nederland geldende Burgerlijk Wetboek (BW), alsmede voor het opstellen van het jaarverslag in overeenstemming met Titel 9 Boek 2 BW. De raad van bestuur is tevens verantwoordelijk voor een zodanige interne beheersing als de raad van bestuur noodzakelijk acht om het opmaken van de jaarrekening mogelijk te maken zonder afwijkingen van materieel belang als gevolg van fraude of fouten.

Verantwoordelijkheid van de accountant

Onze verantwoordelijkheid is het geven van een oordeel over de jaarrekening op basis van onze controle. Wij hebben onze controle verricht in overeenstemming met Nederlands recht, waaronder de Nederlandse controlestandaarden. Dit vereist dat wij voldoen aan de voor ons geldende ethische voorschriften en dat wij onze controle zodanig plannen en uitvoeren dat een redelijke mate van zekerheid wordt verkregen dat de jaarrekening geen afwijkingen van materieel belang bevat.

Een controle omvat het uitvoeren van werkzaamheden ter verkrijging van controle-informatie over de bedragen en de toelichtingen in de jaarrekening. De geselecteerde werkzaamheden zijn afhankelijk van de door de accountant toegepaste oordeelsvorming, met inbegrip van het inschatten van de risico's dat de jaarrekening een afwijking van materieel belang bevat als gevolg van fraude of fouten.

Bij het maken van deze risico-inschattingen neemt de accountant de interne beheersing in aanmerking die relevant is voor het opmaken van de jaarrekening en voor het getrouwe beeld daarvan, gericht op het opzetten van controlewerkzaamheden die passend zijn in de omstandigheden. Deze risico-inschattingen hebben echter niet tot doel een oordeel tot uitdrukking te brengen over de effectiviteit van de interne beheersing van de vennootschap. Een controle omvat tevens het evalueren van de geschiktheid van de gebruikte grondslagen voor financiële verslaggeving en van de redelijkheid van de door de raad van bestuur van de vennootschap gemaakte schattingen, alsmede een evaluatie van het algehele beeld van de jaarrekening.

Wij zijn van mening dat de door ons verkregen controle-informatie voldoende en geschikt is om een onderbouwing voor ons oordeel te bieden.

Oordeel betreffende de geconsolideerde jaarrekening

Naar ons oordeel geeft de geconsolideerde jaarrekening een getrouw beeld van de grootte en de samenstelling van het vermogen van Koninklijke BAM Groep nv per 31 december 2011 en van het resultaat en de kasstromen over 2011 in overeenstemming met International Financial Reporting Standards zoals aanvaard binnen de Europese Unie en met Titel 9 Boek 2 BW.

Oordeel betreffende de enkelvoudige jaarrekening

Naar ons oordeel geeft de enkelvoudige jaarrekening een getrouw beeld van de grootte en de samenstelling van het vermogen van Koninklijke BAM Groep nv per 31 december 2011 en van het resultaat over 2011 in overeenstemming met Titel 9 Boek 2 BW.

Verklaring betreffende overige bij of krachtens de wet gestelde eisen

Ingevolge artikel 2:393 lid 5 onder e en f BW vermelden wij dat ons geen tekortkomingen zijn gebleken naar aanleiding van het onderzoek of het jaarverslag, voor zover wij dat kunnen beoordelen, overeenkomstig Titel 9 Boek 2 BW is opgesteld, en of de in artikel 2:392 lid 1 onder b tot en met h BW vereiste gegevens zijn toegevoegd. Tevens vermelden wij dat het jaarverslag, voor zover wij dat kunnen beoordelen, verenigbaar is met de jaarrekening zoals vereist in artikel 2:391 lid 4 BW.

Rotterdam, 7 maart 2012

PricewaterhouseCoopers Accountants N.V.

Drs. J.G. Bod RA

Overzicht belangrijkste dochterondernemingen en deelnemingen

Bouw en techniek	%
• BAM Utiliteitsbouw bv*, Bunnik	100
• BAM Woningbouw bv*, Bunnik	100
• Heilijgers bv*, Amersfoort	100
• BAM Materieel bv*, Lelystad	100
• BAM Techniek bv*, Bunnik	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	100
• BAM Infratechniek bv*, Culemborg	100
• BAM Rail bv*, Breda	100
• BAM Wegen bv*, Utrecht	100
• BAM Infraconsult bv*, Gouda	100
• BAM International bv*, Gouda	100
• BAM Wallonie sa, Luik (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, Kildare (Ierland)	100
• Wayss & Freytag Ingenieurbau AG, Frankfurt am Main (Duitsland)	100
Vastgoed	
• AM bv*, Nieuwegein	100
• AM Real Estate Development bv*, Utrecht	100
• Kairos nv, Wilrijk-Antwerpen (België)	100
Publiekprivate samenwerking	
• BAM PPP bv, Bunnik	100
Consultancy en engineering	
• Tebodin bv, Den Haag	100
Deelnemingen	
• Infraspeed (Holdings) bv, Haarlem	10,5
• Railpro bv, Hilversum	10
• 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.

Functionarissen Koninklijke BAM Groep nv

(per 1 april 2012)

Koninklijke BAM Groep nv

Bunnik	ir. N.J. de Vries, <i>voorzitter</i> M.J. Rogers, FCI OB, FICE J. Ruis, CFO ir. R.P. van Wingerden MBA
	ir. W.J. van Niekerk, <i>corporate social responsibility</i> mr. H. Bree, <i>vastgoedinvesteringen</i> ir. M. von Devivere, <i>business development infra</i> mr. P.F. Jaeger, <i>juridische zaken en secretaris van de vennootschap</i> drs. T.W. Muntinga RC, <i>financiën</i> mr.drs. P.J.J. Liefeld, <i>human resources</i> prof.ir. G.J. Maas, <i>strategie</i> drs. A.C. Pronk, <i>public relations</i> A. Sundermeijer, <i>ICT</i>

Bouw en techniek

Nederland

BAM Utiliteitsbouw, Bunnik	ing. H.W.J. Bol ing. J.J. Kempkens ing. M.J.E. de Vreede
BAM Woningbouw, Bunnik	ir. P.M.L. Born MBA ing. T.M. Krouwels ir. J.G. Nelis
Heilijgers, Amersfoort BAM Techniek, Bunnik	mr. R.J. Jansen MBA ing. J.F.M. Al J.A. Hazeleger R.A.C. van Zijl

België

Interbuild, Wilrijk-Antwerpen	ir. W. Tahon ir. M. Coppens
-------------------------------	--------------------------------

Verenigd Koninkrijk

BAM Construct UK, Londen	G. Cash, BA, RIBA R. Bailey, MSc, MCIOB J.R. Burke, FRICS
--------------------------	---

Duitsland

BAM Deutschland, Stuttgart	Dipl.-Ing. A. Naujoks Dr.-Ing. A. Häberle Dipl.-Kfm. M. Hager Dr.-Ing. M. Koch
----------------------------	---

Infra

Nederland

BAM Civiel, Gouda	ir. B.J. Wierenga ir. H.M.E. te Duits ir. W.R. Remmelts drs. M. de Rooij RC H.G. Kuipers
BAM Infratechniek, Culemborg	ir. B. Schultze
BAM Rail, Breda	ir. S.H. van Royen ir. M.A. van Raaij MBA ir. B.H. Regtuit
BAM Wegen, Utrecht	W. Konings ir. R.L.M. van Hulst ir. T. Winter

Infra

België

Betonac, Sint-Truiden	ir. M. Peeters G. De Cock ir. L. Luyten ir. M. Peeters G. De Cock P. Depreter ir. Ph. Goblet ir. V. Pissart S. Rizzo
CEI-De Meyer, Brussel	
BAM Wallonie, Chaudfontaine	

Verenigd Koninkrijk

BAM Nuttall, Camberley	S.C. Fox, BSc (Hons), CEng, MICE D.K. Belsham, BSc (Eng), CEng, FICE R. Treadgold, FIHT, FICE G. Renshaw, BA, ACMA
------------------------	---

Ierland

BAM Contractors, Kill	T.M. Cullinane, BE, CEng.fie L.F. Harmon, BE, CEng.miei
-----------------------	--

Duitsland

Wayss & Freytag Ingenieurbau, Frankfurt am Main	Dipl.-Ing. S. Currle Dr.-Ing. M. Blaschko
---	--

Wereldwijd

BAM International, Gouda	G.K. Mazloumian, BSc (Hons), CEng, MICE M.R. Bellamy, MSc
--------------------------	--

Vastgoed

Nederland

AM, Nieuwegein	drs. R. Vollebregt ir. M.J.S. Broos H. de Pater MBA MMO
AM Real Estate Development, Utrecht	M. Verwoert mr. B.C. Kuil drs. F.P. Trip MRE

België

Kaïros, Wilrijk-Antwerpen	B. De Landsheer
---------------------------	-----------------

Publiekprivate samenwerking (Pps)

BAM PPP, Bunnik, Glasgow	R. Fielder, BSc, FRICS A.J. Kroezen RA K. Meade, BSc (Hons), MRICS
--------------------------	--

Tien jaar kerngegevens

(in € miljoen, tenzij anders vermeld)

	2011 IFRS	2010 IFRS	2009 ⁶ IFRS	2008 IFRS	2007 IFRS
Opbrengsten	7.920	7.611	8.324	8.835	8.954
Bedrijfsresultaat exclusief boetes	150,7	(30,3)	(68,5)	233,4	340,7
Bedrijfsresultaat	150,7	(30,3)	(68,5)	233,4	340,7
Resultaat vóór belastingen	158,7	26,0	(52,8)	252,5	428,1
Nettoresultaat toerekenbaar aan aandeelhouders	126,0	15,3	31,3	161,9	349,0
Nettoresultaat toerekenbaar aan houders gewone aandelen	126,0	15,3	31,3	161,9	349,0
Opbrengsten uit voortgezette activiteiten	7.697	7.611	8.324	8.835	8.539
Bedrijfsresultaat uit voortgezette activiteiten	135,4	(30,3)	(68,5)	233,4	327,2
Resultaat uit voortgezette activiteiten vóór belastingen	143,5	26,0	(52,8)	252,5	341,8
Nettoresultaat uit voortgezette activiteiten toerekenbaar aan aandeelhouders	113,9	15,3	31,3	161,9	268,3
Gewone winst per gewoon aandeel (in € 1) ⁷	0,54	0,08	0,18	1,21	2,80
Fully diluted winst per gewoon aandeel (in € 1) ⁷	0,54	0,08	0,18	1,20	2,60
Dividend per gewoon aandeel (in € 1) ²	0,16	0,03	0,10	0,50	0,90
Eigen vermogen toerekenbaar aan aandeelhouders	1.162,4	1.099,9	875,0	847,4	993,5
Achtergestelde leningen ³	200,0	199,9	200,0	200,0	200,0
Preferente aandelen	-	1,7	1,7	1,8	23,3
Derden aandeelhouders AM	-	-	-	49,0	49,0
Converteerbare achtergestelde obligatielening ³	-	-	-	-	-
Garantievermogen	1.362,4	1.301,5	1.076,7	1.098,2	1.265,8
Netto-investeringen in materiële vaste activa	57,2	68,5	83,3	89,7	131,7
Afschrijving/waardevermindering:					
- Materiële vaste activa	94,9	97,3	93,0	86,0	93,6
- Immateriële vaste activa	11,1	10,9	51,3	109,5	7,7
- Overige bijzondere waardeverminderingen	-	127,3	92,7	-	-
Kasstroom vóór dividend	232,0	250,9	268,3	357,3	450,3
Totaal bijzondere waardeverminderingen	-	128,2	134,3	100,0	(1,0)
Orderportefeuille ⁴	10.400	12.100	11.100	13.100	13.800
Gemiddeld aantal fte	26.639	26.840	28.464	28.544	28.007
Aantal fte ultimo jaar	27.007	26.088	27.212	29.050	27.578
Ratio's (in %)					
Resultaat vóór belastingen, bijzondere waardeverminderingen en boetes in % opbrengsten ⁵	2,0	2,0	1,0	4,0	4,8
Resultaat vóór belastingen, bijzondere waardeverminderingen goodwill in % opbrengsten ⁵	2,0	2,0	(0,2)	4,0	4,8
Resultaat uit voortgezette activiteiten vóór belastingen en bijzondere waardeverminderingen goodwill in % opbrengsten ⁵	1,9	0,3	(0,2)	4,0	4,0
Nettoresultaat in % opbrengsten	1,6	0,2	0,4	1,8	3,9
Nettoresultaat in % gemiddeld eigen vermogen	11,1	1,6	3,6	17,6	41,4
Solvabiliteit:					
- Eigen vermogen toerekenbaar aan aandeelhouders in % activa	16,1	15,4	12,9	12,6	14,2
- Garantievermogen in % activa	18,9	18,2	15,8	16,3	18,1
Current ratio	1,39	1,23	1,21	1,28	1,28

¹ Met ingang van 2003 wordt rente geactiveerd op vastgoedontwikkeling; de cijfers van voorgaande boekjaren zijn niet aangepast.

² Dividend 2011 betreft voorstel.

³ Inclusief het kortlopend deel.

2006 IFRS	2005 IFRS	2004 IFRS	2003 ¹ NL GAAP	2002 NL GAAP	
8.646	7.425	7.493	7.770	3.579	Opbrengsten
262,6	235,3	232,7	172,6	75,7	Bedrijfsresultaat exclusief boetes
255,2	235,3	192,7	145,2	75,7	Bedrijfsresultaat
228,4	229,9	172,3	112,6	70,2	Resultaat vóór belastingen
137,0	153,3	106,4	56,0	46,7	Nettoresultaat toerekenbaar aan aandeelhouders
137,0	153,3	91,1	38,2	45,9	Nettoresultaat toerekenbaar aan houders gewone aandelen
8.150	7.425	7.493	7.770	3.579	Opbrengsten uit voortgezette activiteiten
237,2	235,3	192,7	145,2	75,7	Bedrijfsresultaat uit voortgezette activiteiten
209,8	229,9	172,3	112,6	70,2	Resultaat uit voortgezette activiteiten vóór belastingen
124,8	153,3	106,4	56,0	46,7	Nettoresultaat uit voortgezette activiteiten toerekenbaar aan aandeelhouders
1,11	1,46	1,06	0,52	0,87	Gewone winst per gewoon aandeel (in € 1) ⁷
1,04	1,28	0,87	0,45	0,74	Fully diluted winst per gewoon aandeel (in € 1) ⁷
0,45	0,40	0,31	0,31	0,31	Dividend per gewoon aandeel (in € 1) ²
692,6	581,7	435,1	441,1	404,1	Eigen vermogen toerekenbaar aan aandeelhouders
150,0	155,1	121,3	125,9	30,5	Achtergestelde leningen ³
48,2	53,6	-	-	-	Preferente aandelen
49,0	-	-	-	-	Derden aandeelhouders AM
-	-	-	17,4	33,2	Converteerbare achtergestelde obligatielening ³
939,8	790,4	556,4	584,4	467,8	Garantievermogen
119,2	101,0	92,9	86,0	54,3	Netto-investeringen in materiële vaste activa
96,5	97,6	92,5	134,1	43,5	Afschrijving/waardevermindering:
3,4	8,0	2,7	35,4	8,7	- Materiële vaste activa
-	1,0	-	-	-	- Immateriële vaste activa
230,9	259,9	201,6	225,4	98,8	- Overige bijzondere waardeverminderingen
1,0	16,0	4,0	2,9	-	Kasstroom vóór dividend
13.100	10.400	8.900	9.100	10.200	Totaal bijzondere waardeverminderingen
28.330	26.914	26.801	29.551	14.972	Orderportefeuille ⁴
30.338	27.190	26.651	26.837	30.588	Gemiddeld aantal fte
					Aantal fte ultimo jaar
					Ratio's (in %)
2,7	3,3	2,9	2,3	2,2	Resultaat vóór belastingen, bijzondere waardeverminderingen en boetes in % opbrengsten ⁵
2,6	3,1	2,3	1,9	2,2	Resultaat vóór belastingen, bijzondere waardeverminderingen goodwill in % opbrengsten ⁵
2,6	3,1	2,3	1,9	2,2	Resultaat uit voortgezette activiteiten vóór belastingen en bijzondere waardeverminderingen goodwill in % opbrengsten ⁵
1,6	2,1	1,4	0,7	1,3	Nettoresultaat in % opbrengsten
21,5	37,8	28,2	13,2	29,2	Nettoresultaat in % gemiddeld eigen vermogen
					Solvabiliteit:
10,7	11,7	9,2	14,1	10,5	- Eigen vermogen toerekenbaar aan aandeelhouders in % activa
14,5	15,9	11,7	18,7	12,1	- Garantievermogen in % activa
1,16	1,09	0,99	0,92	0,77	Current ratio

⁴ De orderportefeuille bevat zowel getekende contracten als mondelinge contracten.

⁵ Inclusief goodwillafschrijving in de jaren 2002 en 2003.

⁶ In 2009 zijn opbrengsten, bedrijfsresultaat en orderportefeuille aangepast door toepassing IFRIC 12.

⁷ 2009 aangepast voor claimemissie.

Financiële agenda

25 april 2012	Algemene vergadering van aandeelhouders
27 april 2012	Notering ex-dividend
2 mei 2012	Recorddatum dividendrechten
3 mei 2012	Begin keuzeperiode dividend
16 mei 2012	Einde keuzeperiode dividend; vaststelling en publicatie omwisselverhouding stockdividend (nabeurs)
21 mei 2012	Betaalbaarstelling dividend
10 mei 2012	Publicatie resultaten eerste kwartaal
23 augustus 2012	Publicatie halfjaarcijfers
15 november 2012	Publicatie resultaten derde kwartaal
7 maart 2013	Publicatie jaarcijfers 2012
24 april 2013	Algemene vergadering van aandeelhouders
16 mei 2013	Publicatie resultaten eerste kwartaal
22 augustus 2013	Publicatie halfjaarcijfers
14 november 2013	Publicatie resultaten derde kwartaal

De algemene vergadering van aandeelhouders vindt plaats op woensdag 25 april 2012 om 15.00 uur in de Koepelzaal van het Renaissance Amsterdam Hotel, Kattengat 1, 1012 SZ Amsterdam.

Vaststelling omwisselverhouding stockdividend geschiedt op basis van de naar volume gewogen gemiddelde koers van de op Euronext Amsterdam verhandelde aandelen Koninklijke BAM Groep nv in de periode 14, 15 en 16 mei, zodanig dat de brutowaarde van het dividend uitgekeerd in aandelen ongeveer vijf procent hoger is dan de brutowaarde van het dividend in contanten.

Colofon

Vormgeving:

Boulogne Jonkers Vormgeving, Zoetermeer

Druk:

RotoSmeets Grafiservices, Utrecht

Illustraties:

African Minerals, McAteer Photograph, Arge TSB, De Beeldredactie, Michael Boulogne, Mark van de Brink, Mike Chivers, Hans van Cooten, Imre Csany, Jean-Luc Deru/daylight sprl-photo-daylight.com, Graeme Duncan, Sylvia Geurts, Tom D'Haenens, Femke van den Heuvel, Thea van den Heuvel, Hufton+Crow, Henk Huisman, I.M.S. Fotografie/Ge Duits, Chris Klok, Greg King, Marti Holding AG, Peter Morgan (Lightworks), Peter van Mulken, Neste Oil, Lisette van de Pavoordt, Tim Pestrige, Jane van Raaphorst, Rijkswaterstaat, Mario Rodrigues, nv De Scheepvaart, Sebastian Schuler, Jamie Sharp, Sasja van Vechgel (heart4photography.com), Snow-white luchtfotografie/Moniek Mulder, John Voermans, Ersh Weerasuriya, Ad Wittens.

Dit jaarverslag is gedrukt op Revive 50:50 / 9Lives van BührmannUbbens, Zutphen.
Dit FSC®-gecertificeerde papier bestaat voor 55 procent uit gerecyclede vezels.



13.03.2012

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

Statutair gevestigd te Bunnik
Handelsregister Utrecht 30058019

This annual report is also available in the English language.
Should different interpretations arise, the Dutch version prevails.

