

Jaarrapport

2013

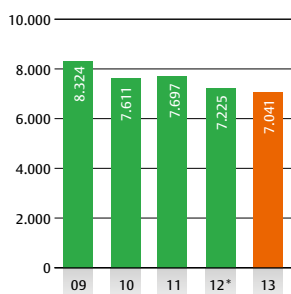


bam

Koninklijke BAM Groep nv

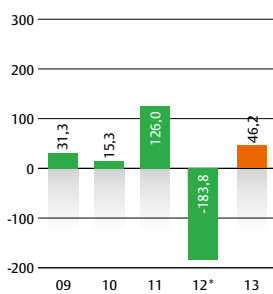


Opbrengsten
(in € miljoen)



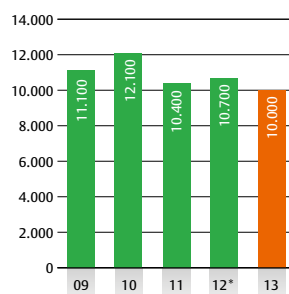
* Vergelijkende cijfers aangepast voor toepassing IFRS 11 en IAS 19 (herzien).

Nettoresultaat toerekenbaar aan aandeelhouders (in € miljoen)



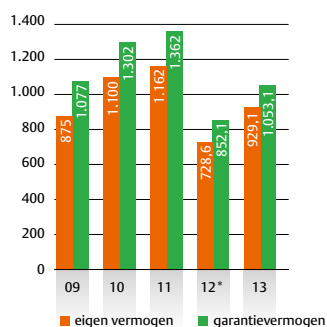
* Vergelijkende cijfers aangepast voor toepassing IFRS 11 en IAS 19 (herzien).

Orderportefeuille ultimo jaar (in € miljoen)



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

Eigen/garantievormen (in € miljoen)

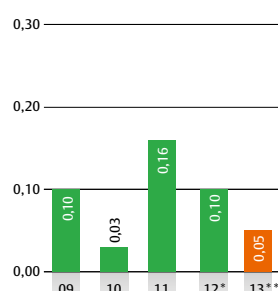


* Vergelijkende cijfers aangepast voor toepassing IFRS 11 en IAS 19 (herzien).

Nettoresultaat per aandeel (fully diluted) (in €)

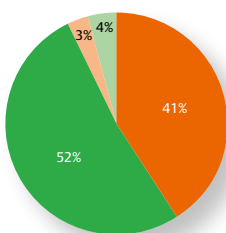


Dividend per gewoon aandeel (in €)

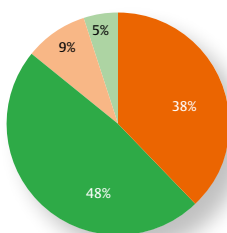


* Vergelijkende cijfers aangepast voor toepassing IFRS 11 en IAS 19 (herzien).
** Betreft voorstel.

Opbrengsten per sector 2013



Orderportefeuille per sector ultimo 2013

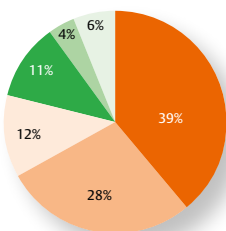


Resultaat vóór belastingen als percentage van de opbrengsten per sector

	2013	2012*
Bouw en techniek	0,2%	1,5%
Infra	1,3%	1,5%
Vastgoed	neg.	neg.
Publiekprivate samenwerking	5,0%	4,3%

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

Opbrengsten geografisch 2013



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

Inhoud

Kerngegevens (in € miljoen, tenzij anders vermeld)		
	2013	2012 ¹
Opbrengsten uit voortgezette activiteiten	7.041	7.225
Resultaat vóór belastingen en bijzondere waardeverminderingen uit voortgezette activiteiten	74,5	108,8
Resultaat vóór belastingen uit voortgezette activiteiten	44,4	(289,3)
Nettoresultaat toerekenbaar aan aandeelhouders	46,2	(183,8)
Winst per aandeel (in € 1,-)		
• Voortgezette activiteiten	0,15	(1,04)
• Beëindigde activiteiten	0,04	0,27
Dividend per gewoon aandeel (in € 1,-) ²	0,05	0,10
Payout (in procent)	30%	-
Aantal uitstaande gewone aandelen ultimo jaar (x 1.000)	269.424	241.525
Totaal aantal uitstaande aandelen ultimo jaar (x 1.000)	269.424	241.525
Koers gewoon aandeel op 31 december (in € 1,-)	3,78	3,23
Eigen vermogen toerekenbaar aan aandeelhouders	929,1	728,6
Garantievermogen	1.053,1	852,1
Orderportefeuille ³	10.021	10.734
Netto-investeringen in materiële vaste activa	65,2	94,6
Afschrijvingen/bijzondere waardeverminderingen:		
• Materiële vaste activa	85,9	80,2
• Immateriële vaste activa	3,2	154,5
• Overige bijzondere waardeverminderingen	29,5	247,7
Kasstroom vóór dividend	164,8	298,6
Gemiddeld aantal fte	23.502	23.143
Aantal fte ultimo jaar	23.329	23.691
Ratio's:		
• Resultaat vóór belastingen uit voortgezette activiteiten en bijzondere waardeverminderingen in % opbrengsten	1,1	1,5
• Nettoresultaat voor het jaar in % opbrengsten	0,7	(2,5)
• Nettoresultaat voor het jaar in % gemiddeld eigen vermogen	5,6	(19,4)
Solvabiliteit:		
• Eigen vermogen toerekenbaar aan aandeelhouders in % totaal activa	17,5	13,7
• Garantievermogen in % totaal activa	19,8	16,1

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

² Dividend 2013 betreft voorstel.

³ Orderportefeuille bevat zowel getekende als mondelinge opdrachten.

4 1. Voorwoord

2. Strategie en beleid

- 7 Strategische agenda 2013-2015
- 7 Missie en visie
- 9 Acquisities
- 9 Risico en risicobeheersing
- 19 Duurzaam ondernemen
- 21 Human resources management
- 22 Medezeggenschap
- 23 Onderzoek en ontwikkeling
- 23 Wft-verklaring
- 23 Besluit artikel 10 overnamerichtlijn

3. Performance

- 27 Financiële resultaten
- 32 Bouw en techniek
- 42 Infra
- 54 Vastgoed
- 60 Publiekprivate samenwerking
- 65 Vooruitzichten

4. Governance

- 67 Corporate governance
- 75 Verslag raad van commissarissen aan aandeelhouders
- 86 Remuneratierapport
- 94 Personalia raad van commissarissen
- 96 Personalia raad van bestuur

5. Jaarrekening 2013

- 99 Inhoud jaarrekening 2013
- 100 Geconsolideerde balans per 31 december
- 101 Geconsolideerde winst-en-verliesrekening
- 102 Geconsolideerd overzicht van gerealiseerde en niet-gerealiseerde resultaten
- 103 Geconsolideerd vermogensoverzicht
- 104 Geconsolideerd kasstroomoverzicht
- 185 Enkelvoudige balans per 31 december
- 185 Enkelvoudige winst-en-verliesrekening

6. Overige gegevens

- 197 Voorstel tot bestemming van de winst over 2013
- 197 Statutaire regeling omtrent bestemming van de winst
- 197 Beschermingsmaatregelen
- 199 Controleverklaring van de onafhankelijke accountant
- 200 Overzicht belangrijkste dochterondernemingen en deelnemingen
- 201 Organisatiestructuur
- 202 Vestigingen
- 203 Functionarissen
- 204 Vijf jaar kerngegevens

7. Aandelen Koninklijke BAM Groep nv

Financiële agenda

1. Voorwoord

Koninklijke BAM Groep doet met dit jaarrapport verslag over het boekjaar 2013. BAM heeft dit jaar afgesloten met een nettoresultaat van € 46,2 miljoen (2012: € 183,8 miljoen negatief) bij bedrijfsopbrengsten van € 7,0 miljard (2012: € 7,2 miljard).

‘Onze groepsmaatschappijen werken intensief aan de strategische agenda van de Groep.’



De prestaties van BAM stonden dit verslagjaar onder druk door enerzijds aanhoudend slechte marktomstandigheden, met name in Nederland, en anderzijds door een aantal verlieslatende grote projecten buiten Nederland. Vooral onze woningbouwactiviteiten in Nederland werden hard geraakt.

De omvang van een aantal Nederlandse groepsmaatschappijen in de sector Bouw en techniek is fors gereduceerd. Voorts hebben wij gezien dat als gevolg van de marktdruk onze aanbiedingen (met ingecalculerde uitwerkingsalternatieven en optimalisaties en de daarbijhorende gunstige prijsstelling) niet voldoende in balans waren. Dit heeft tot een aantal te scherpe offertes – en daarmee tot verlieswerken – geleid, waarvan wij in het eerste halfjaar melding hebben gemaakt. Inmiddels maken wij voortgang in het de-risken daarvan. Dat wil zeggen, dat wij in een aantal gevallen het projectmanagement hebben versterkt en hebben geïnvesteerd in technische oplossingen. Ook voeren wij onderhandelingen met onze opdrachtgevers over soms aanzienlijke claims.

Teneinde onze financiële flexibiliteit te vergroten en de strategische agenda 2013-2015 te realiseren, zijn in het laatste kwartaal bijna 10 procent aandelen uitgegeven. Hierdoor is het vermogen om te kunnen concurreren met andere grote, internationale bouwbedrijven en het vermogen grote nieuwe projecten (zoals multidisciplinaire en pps-projecten) te verwerven, in BAM's Europese thuismarkten en internationale markten, toegenomen.

Onze ambities op het terrein van duurzaamheid komen in dit verslag beknopt aan bod vanaf pagina 19. Ik wijs u graag op ons (separate) duurzaamheidsverslag dat uitgebreider ingaat op de diverse aspecten van maatschappelijk verantwoord ondernemen, waarbij de Groep prioriteit schenkt aan veiligheid, CO₂-reductie en afvalbeperking. Daarnaast gaat extra aandacht uit naar verantwoord ketenbeheer, materiaalgebruik en integriteit.

BAM is het boekjaar 2014 ingegaan met een orderportefeuille van € 10,0 miljard (ultimo 2012: € 10,7 miljard).

Hoewel een krachtig economisch herstel in de voor BAM belangrijke Nederlandse markt zich nog niet aftekent, is er toch ruimte voor optimisme. Onze groepsmaatschappijen werken intensief aan de strategische agenda van de Groep met betrekking tot operationele verbetering en gerichte groei-initiatieven in services, multidisciplinaire projecten en internationale nichemarkten. Dit zal leiden tot betere operationele en financiële prestaties.

Bunnik, 19 februari 2014

Ir. N.J. de Vries,
voorzitter raad van bestuur
Koninklijke BAM Groep nv

2. Strategie en beleid

*‘BAM wil in 2020 worden erkend en
herkend als een van de leidende, duurzame
bouwondernemingen in Europa.’*

Strategische agenda 2013-2015

De raad van bestuur van BAM stelt elke drie jaar een strategische agenda vast. Daarin zijn de prioriteiten geschetst met het oog op de langetermijndoelstelling van BAM: een positie innemen als één van de duurzame, leidende bouwondernemingen in Europa. De strategische agenda omvat onder meer een beschouwing van de prestaties en concurrentiepositie van BAM, alsmede strategische doelstellingen en initiatieven en financiële projecties in relatie tot marktontwikkelingen. De voornaamste doelstellingen uit de strategische agenda 2013-2015 bouwen voort op het optimaal benutten van het potentieel aan talent en synergie in Koninklijke BAM Groep om daarmee de concurrentiepositie te versterken en waarde te creëren voor opdrachtgevers, aandeelhouders en overige stakeholders.

BAM kent een klantgerichte, ondernemende cultuur. De implementatie van de strategie behoort daarmee in belangrijke mate tot de verantwoordelijkheden van de werkmaatschappijen. Zij vertalen de strategie van de Groep in hun operationele plannen. Dit proces wordt centraal ondersteund om het potentieel van de Groep ten volle te benutten. De raad van bestuur ziet strikt toe op de voortgang van het proces.

Door het benutten van het volledige potentieel van de Groep kan BAM onderscheidend zijn in het creëren van waarde voor alle stakeholders. Door het overtuigend stimuleren, verbinden en versterken van het potentieel is BAM ervan overtuigd meer waarde te kunnen creëren in de projecten die worden gerealiseerd. Het potentieel van BAM wordt daarbij benut doordat de werkmaatschappijen worden gestimuleerd de capaciteiten van de werkmaatschappij in te zetten voor de Groep. In alle lagen van de Groep en zijn werkmaatschappijen worden verbindingen gelegd om menselijk kapitaal, intellectueel kapitaal, materieel en andere middelen optimaal in te zetten voor het creëren van waarde. Op het persoonlijke vlak versterkt BAM de medewerkers om individueel een bijdrage te leveren aan het waardecreatieproces. De unieke diversiteit van de landen en sectoren waarin de Groep actief is en van de relaties die BAM met zijn opdrachtgevers en opdrachtnemers onderhoudt, maakt dat BAM continu het potentieel verder vergroot en verbetert.

Missie en visie

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

Missie: 'Wat drijft ons bedrijf?'

De '10+ status' beantwoordt aan de missie van BAM om waarde te creëren voor opdrachtgevers, aandeelhouders, medewerkers en bouwpartners door het samenbrengen van mensen, kennis en middelen over alle stadia van de bouwprocesketen om daarmee een duurzame gebouwde omgeving tot stand te brengen.

Visie: 'Waar willen wij staan in 2020?'

Deze '10+ status' vormt tevens de vervulling van de visie van BAM om een positie in te nemen als een van de leidende bouwbedrijven in Europa, met een gezonde winst en een sterke balans, actief in de gehele bouwprocesketen in de Europese thuismarkten en buiten Europa in geselecteerde groeiemarkten.

Waarden: 'Wat zijn onze uitgangspunten en principes?'

- Wij streven naar het overtreffen van de verwachtingen van onze opdrachtgevers, omgeving en ketenpartners en bevorderen het welzijn van onze medewerkers.
- Wij onderkennen onze verantwoordelijkheid naar toekomstige generaties met betrekking tot het klimaat en materiaalgebruik.
- Wij innoveren om duurzame oplossingen te vinden en geloven dat duurzaamheid resulteert in economische waarde.

Marktontwikkelingen

De groeistrategie van BAM is gebaseerd op de verwachting dat de Groep zal kunnen profiteren van drie wereldwijde marktontwikkelingen op lange termijn (macrotrends):

1. Toenemende verstedelijking en behoefte aan duurzame oplossingen leiden tot complexere bouwopgaven.
2. Beperkte financiële middelen en kostenoptimalisatie leiden tot focus op 'life cycle costing' en daarmee tot toenemende vraag naar dienstverlening over de gehele levensduur van een project, van initiatief en financiering tot aan beheer en onderhoud.
3. Over de hele wereld vragen de opkomende economieën om infrastructurele projecten, vaak complex van aard. Door inbreng van internationale kennis en ervaring kan succesvol toegang tot deze markten worden verkregen.

Groei op korte termijn is uitsluitend mogelijk door eerst en vooral de leidende positie die BAM inneemt in de huidige thuislanden en sectoren, te handhaven door voorbeeldige ('best in class') projectuitvoering. De enorme concurrentiedruk vereist voortdurende operationele verbetering.

Vier strategische doelstellingen

BAM wil in 2020 worden erkend en herkend als een van de leidende, duurzame bouwondernemingen in Europa. Om deze missie te realiseren heeft de Groep voor de strategische periode 2013-2015 vier doelstellingen geformuleerd.

1. 'Best in class'-bouwprojecten

De projecten van BAM gelden als voorbeeldprojecten, zowel in technisch en organisatorisch opzicht, als qua resultaat. BAM blijft de operationele prestaties continu verbeteren. Deze verbeteringslag is mogelijk door alle medewerkers te betrekken bij de implementatie van deze verbeteringen, striktere controles, beter risico-beheer, het implementeren van lean, BIM en van duurzaamheids- en veiligheidsinitiatieven en het voortzetten van nationale en Groepsbrede inkoopprogramma's. De Groep zal tevens de financiële prestaties verbeteren door verdere afname van de vastgoedportefeuille en het optimaliseren van het werkkapitaal.

2. Leiderschap in complexe multidisciplinaire projecten

BAM ondersteunt het succes van de bedrijfsonderdelen door betere interne samenwerking en afstemming van bedrijfsprocessen. Dit stimuleert multidisciplinaire projecten. BAM stelt zich ten doel om het volledige pakket aan diensten en expertisevelden in elk van de thuismarkten aan te bieden en daarmee overal multidisciplinaire projecten te kunnen realiseren. BAM breidt de activiteiten vanuit Duitsland uit naar Zwitserland en vanuit België naar Luxemburg.

3. Uitbreiding van de activiteiten in de bouwprocesketen

BAM ontwikkelt en zet bedrijfsonderdelen ('asset management service units') op die zijn toegerust voor exploitatie en onderhoud

van projecten. Deze bedrijven worden geleid door gespecialiseerde managementteams. Deze bedrijfseenheden zullen geleidelijk groeien, vooral vanuit de pps-projecten, maar ook door lokale acquisities en door lokale expansie. Bovendien zal BAM energie- en waterefficiënte concepten introduceren voor toepassing in utiliteitsbouw-, woningbouw-, civiele en technische projecten.

4. Innemen van nicheposities in geselecteerde groeimarkten

De Groep versterkt de huidige organisatie van BAM International, verbetert de processen en systemen en investeert in strategisch materieel. BAM zal zich richten op vier groeigebieden, waar BAM een goede uitgangspositie inneemt: het Midden-Oosten, Australië, Zuidoost-Azië en Afrika. Tot slot blijft BAM streven naar intensievere relaties met wereldwijd opererende opdrachtgevers in de olie- en gas-, mijnbouw- en industriële sector.

Ambitie

De EU-programma's Horizon 2020 voor het stimuleren van onderzoek en innovatie zijn gericht op duurzame groei voor de economie van Europa. De strategie van BAM is erop gericht daaraan een bijdrage te leveren, door onder meer het overnemen van de verantwoordelijkheid voor het beheer van woningen, gebouwen en infrastructuur, gebaseerd op een sterke interne samenwerking tussen BAM-disciplines en met een sterke reductie

Galère (met derde).

Artist's impression congrescentrum, Bergen, België. Architect: Studio Daniël Libeskind.



van energiegebruik en energiekosten. Het Nederlandse woningverbeteringsprogramma 'De Stroomversnelling' en de energy service companies (ESCO's) zijn daarvan goede voorbeelden.

De successen van BAM PPP, zoals de toewijzing van het nieuwe gebouw voor de Hoge Raad in Den Haag, is een gevolg van de focus op het levenscyclus-denken met inzet van alle BAM-brede kennis.

BAM streeft ernaar in 2020 in de thuismarkten te beschikken over een brede portefeuille van activiteiten in de sectoren bouw (utiliteits- en woningbouw) en techniek, infra, publiekprivate samenwerking en vastgoed, alsook over dienstverlening op het gebied van asset management. Hiermee speelt BAM in op een toenemende vraag naar multidisciplinaire werken en de behoefte aan betrokkenheid van het bedrijf gedurende de gehele levenscyclus van bouwprojecten. Daarnaast zal BAM groeien in geselecteerde opkomende markten.

Acquisities

BAM Construct UK Ltd heeft op 16 januari 2013 de facility-managementspecialist Sutton Group Ltd en de dochteronderneming Sutton Maintenance Ltd overgenomen.

De acquisitie van Sutton Group heeft € 15 miljoen bijgedragen aan de omzet die BAM in het Verenigd Koninkrijk behaalt met facility management. Het aantal medewerkers neemt hierdoor met meer dan honderd toe. Sutton is opgericht in 1978 en opereert vanuit vestigingen in Londen, Luton, Manchester en Glasgow. Sutton biedt opdrachtgevers technische en huishoudelijke diensten alsmede vastgoedbeheer. Tot de facility-managementprojecten in portefeuille behoren winkels en winkelcentra, kantoren en appartementencomplexen.

De overname van Sutton Group en Sutton Maintenance stelt BAM FM (dochteronderneming van BAM Construct UK) in de gelegenheid opdrachtgevers een bredere dienstverlening te bieden en past in de strategie van BAM om de activiteiten in het voor- en natraject van de bouwprocesketen uit te breiden en te verdiepen.

Risico en risicobeheersing

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

Het intensiveren van het risicomanagement is een belangrijke pijler van de strategische agenda 2013-2015. Dit richt zich niet alleen op het verbeteren van processen, maar ook op het creëren van meer risk awareness bij de werkmaatschappijen. Het risicomanagementsysteem organiseert een platform, waarin kennis, kunde en ervaring op een gestructureerde manier tussen de werkmaatschappijen worden gedeeld. Daarmee is risicomanagement tevens een belangrijke factor bij het behalen van de strategische doelstellingen.

Het risicomanagementsysteem en de uitwerking ervan worden in deze paragraaf verder toegelicht.

Risicomanagementraamwerk

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

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

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



**BAM International, BAM Sports en
BAM Contractors.**

Het Hazza Bin Zayed Stadion in Al Ain,
Abu Dhabi (Verenigde Arabische Emiraten),
telt 25.000 zitplaatsen.



bij aan de identificatie van alle relevante risico's in de 28 risicogebieden en leidt tot het prioriteren van risicogebieden en bijbehorende implementatie- en verbeterplannen per werkmaatschappij.

De strategische plannen en risicobeoordelingen per werkmaatschappij worden Groepsbreed verspreid. Hiermee ontstaat een platform, waarin best practices worden gedeeld en implementatie- en verbeterplannen waar mogelijk gezamenlijk worden opgepakt. Staffuncties en netwerken van experts versnellen dit leren en delen van kennis en kunde door middel van de uniformiteit in de risicomangementtaal en -aanpak.

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

Algemene beheersmaatregelen

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

Een tweede algemeen beheersinstrument wordt gevormd door richtlijnen en instructies van de Groep aan het management van de werkmaatschappijen. Hierin zijn de bevoegdheden van de werkmaatschappijdirecties gedefinieerd en worden eisen gesteld aan de kwaliteit van essentiële beheersmaatregelen. Deze richtlijnen bevatten onder meer limieten voor het aangaan van risico's en verplichtingen betreffende investeringen en het aannemen van projecten. De richtlijnen worden opgesteld op basis van de risicobereidheid om de doelstellingen te halen, het risicoprofiel of wijzigingen in de interne organisatie. In 2013 zijn deze richtlijnen geactualiseerd en verder aangescherpt.

Aanvullend op de directierichtlijnen bestaan meer gedetailleerde instructies voor de inrichting van de beheersomgeving, de financiële en duurzaamheidsverslaggeving, het veiligheidsbeleid, het fiscaal beleid en treasury-gerelateerde zaken.

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 rapporteren de werkmaatschappijen de ontwikkelingen in (verwachte) bedrijfsopbrengsten, financiële resultaten, liquiditeiten en werkvoorraad.

Een laatste algemene beheersmaatregel betreft de diverse verzekeringsprogramma's van de Groep die zich richten op aansprakelijkheid, ontwerpaansprakelijkheid (professional indemnity), construction all risks (CAR), (drijvend) materieel en brand. Een gespecialiseerde stafafdeling bewaakt dat alle daarvoor in aanmerking komende risico's tijdens de bouw in de centraal afgesloten verzekeringsovereenkomsten worden opgenomen en dat een voldoende dekkend aansprakelijkheidsprogramma wordt afgesloten. Verder informeren zij werkmaatschappijen over hun schadehistorie zodat zij zich kunnen blijven verbeteren. Over de verzekeringsprogramma's van Koninklijke BAM Groep vindt frequent overleg plaats met de professionele assurantie-makelaardij.

Risicobereidheid

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

Vanuit kennis en ervaring is BAM in de thuismarkten bereid te investeren in het aannemen van complexe multidisciplinaire projecten, waarbij sprake is van gecontroleerde overdracht van risico's tussen de opdrachtgever en de Groep. Vanuit risicospreiding neemt BAM altijd in overweging om bij grote projecten in combinatie aan te besteden met solide en solvabele partners. Met investeringen in publiekprivate samenwerking beoogt BAM bouwvolume voor de werkmaatschappijen te creëren. De intentie van de Groep is deze projecten na de bouwfase door te verkopen aan investeerders, zoals met de BAM PPP-PGGM joint venture wordt bereikt. Omdat het risicoprofiel op basis van volume (variabele vergoeding) groot is, investeert BAM in principe alleen in projecten op basis van contractuele beschikbaarheid (vaste vergoeding).

Ontwikkelen van vastgoed genereert eveneens bouwvolume voor de werkmaatschappijen. BAM blijft investeren in vastgoedprojecten voor zover deze op kortere termijn winstgevend zijn en er vooraf een plausibele en winstgevende exitstrategie is gedefinieerd.

Buiten de thuismarkten wil BAM wereldwijd opereren in niche-markten, voor zover de activiteiten passen binnen de BAM Ondernemingsprincipes.

Met deze risicobereidheid verwacht BAM de doelstellingen, zoals geformuleerd in de strategische agenda 2013-2015, te kunnen realiseren.

Algemene risico's en beheersmaatregelen voor bouw-, vastgoed- en publiekprivatesamenwerkingsprojecten

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

Voorafgaand aan elk project beoordelen werkmaatschappijen de risicofactoren, zowel kwalitatief als kwantitatief. Onzekerheden kunnen verband houden met financiële en contractuele aspecten, veiligheid, bouwmaterialen, materieel, locatie (grondomstandigheden en vergunningen inbegrepen), bouwtijd en -planning, alsook met de opdrachtgever, onderaannemers en bouwpartners. 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 grotere 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 verminderen. Daarbij richt het projectteam zich in het bijzonder op de kwaliteit van het op te leveren bouwwerk, het vermijden van bouwgebreken en het behalen van de opleverdatum. 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 werkmaatschappijen. Zij rapporteren op hun beurt via de hierboven beschreven informatiesystemen per kwartaal aan de directies van de groepsmaatschappijen.

Of aangenomen projecten tot een goed einde worden gebracht, hangt in belangrijke mate af van de kwaliteit van medewerkers en management. Om op een gestructureerde en effectieve manier getalenteerde medewerkers aan te trekken, uit te dagen en te ontwikkelen, besteedt BAM veel aandacht aan het human-resourcesbeleid, zoals dit op pagina 21 van dit jaarrapport wordt besproken.

Om het juridische risico te beperken, wordt bij de voor de projecten benodigde juridische documentatie zoveel mogelijk gebruik gemaakt van gestandaardiseerde documenten. Indien sprake is van afwijkende contractvormen vindt een beoordeling

plaats door juristen van Koninklijke BAM Groep. In veel contracten zijn onder meer clausules opgenomen waarin is vastgelegd dat prijsstijgingen van loon- en materiaaleenheden gedurende de bouwperiode kunnen worden doorberekend aan de opdrachtgever. Deze risico's kunnen ook door opdrachtgevers worden afgekocht.

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

BAM 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 laten verlopen. Dat moet leiden tot zo laag mogelijke totale kosten en een kwalitatief goed product. Voor een goede samenwerking en beheersing van prijsrisico's is het noodzakelijk leveranciers vroegtijdig bij het project te betrekken. Deze samenwerking is vastgelegd in samenwerkingsovereenkomsten en raamcontracten waarin afspraken over prijzen en voorwaarden (zoals levertijden, facturering, risico's en bonuskortingen) zijn gemaakt. Op projectniveau kunnen binnen de raamcontracten projectgebonden opdrachten worden geplaatst.

De brede kennis en ervaring van werkmaatschappijen stellen BAM in staat omvangrijke projecten succesvol zelfstandig te realiseren. Niettemin kan het – onder meer uit het oogpunt van risicospreiding – opportuun zijn om voor de totstandkoming van grote projecten een bouwcombinatie te vormen. Meestal wordt hiertoe een vennootschap onder firma opgericht. Bij deze rechtsvorm zijn alle partijen hoofdelijk aansprakelijk voor de wederzijdse verplichtingen met betrekking tot de uitvoering van het project. De Groep mitigeert het hieruit voortvloeiende risico 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 geschat, zal de betrokken werkmaatschappij andere zekerheden verlangen. Dit kan in de vorm van een bankgarantie of door de partner voldoende liquide middelen in de combinatie te laten aanhouden.

Werkmaatschappijen beperken betalingsrisico's bij de uitvoering van projecten zoveel mogelijk door contractueel betalings-schema's overeen te komen. Op deze wijze zijn betalingen van de opdrachtgever voor zover mogelijk, ten minste in evenwicht met de kosten van het uitgevoerde deel van het werk. In geval van projecten die worden uitgevoerd

(vervolg op pagina 16)

BAM Utiliteitsbouw, BAM Techniek.

**Ontwerp en bouw gemeentehuis
Brummen, winnaar Award Duurzame
architectuur 2013. In samenwerking met
architectenbureau RAU en Turntoo.**



Specifieke risicogebieden gerelateerd aan de strategie en bijbehorende beheersmaatregelen

Naast de voornoemde algemene risico's en beheersmaatregelen zijn ten aanzien van de doelstellingen van de hernieuwde strategie enkele specifieke risicogebieden en maatregelen geïdentificeerd. De belangrijkste risico's en kansen binnen deze specifieke risicogebieden zijn gerelateerd aan de veranderende marktomstandigheden die hun weerslag hebben op het primaire proces. De geïdentificeerde maatregelen om risico's te beheersen en kansen te benutten worden verder ontwikkeld en afgestemd met de werkmaatschappijen. Terugkoppeling hierover vindt plaats als onderdeel van de reguliere managementrapportages. De belangrijkste specifieke risicogebieden worden hieronder nader uitgewerkt.

Marktfactoren

Risico's

De huidige markt is sterk gevormd door de economische crisis in Europa, waarin sprake is van intensieve competitie op het kleiner wordende projectenaanbod in de thuislanden van de Groep. Dit leidt tot een kopersmarkt, waarin marges onder druk staan en ontwerp- en uitvoeringsrisico's steeds meer worden verschoven naar bouw-ondernemingen.

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

Specifieke marktrisico's (bijvoorbeeld financiële risico's) zoals valuta-, rente-, prijs-, krediet- en liquiditeitsrisico's worden in hoofdstuk 4 van de jaarrekening (financieel risicobeheer) toegelicht in samenhang met de door de Groep genomen beheersmaatregelen.

Beheersmaatregelen

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

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

In 2013 heeft BAM succesvol een accelerated bookbuild-aandelen-emissie afgerond ter versterking van het garantievermogen en ter verbetering van de solvabiliteit.

Duurzaam ondernemen

Risico's

De Groep heeft een doorlopende behoefte aan grondstoffen, water en energie, waarvan de markten volatiel zijn. Daarnaast hebben de effecten van klimaatverandering aanzienlijke gevolgen voor de bebouwde omgeving inclusief de infrastructuur die daarbij hoort. De bebouwde omgeving draagt bovendien aanzienlijk bij aan de uitstoot van broeikasgassen.

Voor BAM betekent dit dat primaire processen worden beïnvloed door een toenemende volatiliteit in prijzen van grondstoffen en energie. De producten die de Groep maakt dienen bovendien aan te sluiten bij de vragen van vandaag én die van morgen, waarbij met name veranderende wet- en regelgeving van grote invloed blijken te zijn.

BAM ziet daarbij mogelijkheden voor innovatie vanuit veranderende klantvragen. Dit betreft met name een toenemende behoefte aan energiezuinige gebouwen en meer aandacht voor hergebruik van materialen en de toepassing van duurzame materialen, zoals hout afkomstig van duurzame bosbouw.

De reputatie die BAM heeft op dit gebied, is van belang voor het verkrijgen van toekomstige opdrachten en voor de beoordeling door de opdrachtgevers. Uit de jaarlijkse stakeholderdialoog is gebleken dat stakeholders verwachten dat de Groep in de uitvoering van projecten verantwoordelijkheid neemt voor de gehele productieketen. In de uitvoering van projecten is de license to operate een operationeel risico. Processen kunnen worden vertraagd als het draagvlak voor projecten om welke reden dan ook afneemt.

Beheersmaatregelen

De Groep bewaakt voortdurend het afval- en energieverbruik in lijn met de langjarige doelstellingen op procesverbeteringen. Een raamwerk is geïmplementeerd om duurzaamheidsdata te verwerken en te rapporteren. Verder verduurzamen de producten van de Groep, doordat BAM in toenemende mate kiest voor het werken aan energiezuinige gebouwen en constructies met gerecycled materiaal.

Een van de belangrijkste hulpmiddelen hierbij is de inzet van BIM voor de bepaling van de prestaties van de producten. De Groep houdt hierbij aansluiting bij lokale wet- en regelgeving door actief te participeren in branche-initiatieven met koplopers.

Middels stakeholderdialogen past de Groep het beleid op het gebied van de duurzaamheidsdoelstellingen aan. Hierbij zijn de stakeholders aan het woord over de beeldvorming rondom de onderneming en de rol in de keten.

De license to operate beheerst de Groep door actief omgevingsmanagement en met community engagement-programma's. Bovendien werkt de Groep met brancheorganisaties aan de ontwikkeling van standaarden en benchmarks voor de borging van dergelijke initiatieven. Voor alle aspecten van duurzaam ondernemen en de bedrijfsvoering geldt dat de basis van het handelen is vastgelegd in de Ondernemingsprincipes. Deze principes leggen de verbinding tussen de strategische agenda en het beleid, waaronder de Gedragscode.

Primaire proces

Risico's

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

Beheersmaatregelen

Vanuit het best-in-class-programma zijn diverse initiatieven gestart of verder geïntensiveerd om deze risico's te adresseren, maar ook de kansen die hieruit voortvloeien te benutten. Deze initiatieven betreffen het stimuleren van kennisnetwerken die actief kennis en kunde uitwisselen, het verder intensiveren van de lean- en BIM-benadering op integrale projecten, striktere projectcontrole en performance management, evenals concept- en procesinnovatie op het gebied van duurzaamheid en lean. Verder wordt door middel van opleidingen de contractkennis en het risicobewustzijn van medewerkers in uitvoerende functies verbeterd. Reviews op projectdossiers door juristen van BAM dragen bij aan bewustwording en continue verbetering. Deze reviews vinden zowel in de tenderfase ter identificatie van contractrisico's, als na oplevering ter verbetering van het proces plaats.

Medewerkers, organisatie en cultuur

Risico's

Medewerkers vormen de belangrijkste pijler van het bedrijf. Door hun potentieel te mobiliseren kan de Groep beter inspelen op de veranderingen in de markt. Specifieke onderwerpen zijn hierin ten eerste de verandering van leiderschap en benodigde competenties. Ten tweede maken nieuwe contractvormen het noodzakelijk om medewerkers verder op te leiden op het gebied van contract- en risicomanagement. Ten derde zijn competenties als duurzaamheid, eindgebruiker centraal stellen, integraal samenwerken, kennismanagement, best-in-class operations en diversiteit steeds belangrijker geworden om strategische ambities te realiseren. Ten slotte is het van belang 'preferred employer' te blijven om zo toptalent te kunnen blijven aantrekken.

Beheersmaatregelen

Verschillende activiteiten en initiatieven bij BAM vanuit de best-in-class-strategie sluiten hierop aan.

Ten eerste blijft BAM investeren in het verder ontwikkelen van de talenten van de medewerkers om bij te dragen aan de realisatie van de strategische ambitie, het ontwikkelen van voldoende kandidaten voor sleutelposities en het versterken van (inclusive) leadership. Ten tweede het bevorderen van een open cultuur van leren en kennis delen in de vorm van opleiding, gebruikmakend van veelal aanwezige kennis. Ten derde het vergroten van de inzetbaarheid van BAM-medewerkers op kernactiviteiten. Dit wordt ondersteund door een internationale recruitmentsite voor alle carrièrekansen in de Groep. Ten vierde is BAM actief op de arbeidsmarkt middels arbeidsmarktcommunicatie en werkt de Groep samen met verschillende opleidingsinstituten. Tot slot is BAM succesvol met het Female Empowerment Programma om de doorstroming van vrouwen naar hogere functies te bevorderen.

Veiligheid en gezondheid

Risico's

BAM 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.

Beheersmaatregelen

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 werkmaatschappijen een kader waaraan het veiligheidsmanagementsysteem moet voldoen. Met Safety Awareness Audits wordt gemonitord in hoeverre de veiligheidsmanagementsystemen van werkmaatschappijen voldoen aan de door de raad van bestuur vastgelegde richtlijn en in hoeverre medewerkers zich bewust zijn van de veiligheidsrisico's op hun projecten. Tevens geeft deze auditprocedure aan waar verbeteringen in het veiligheidsmanagementsysteem mogelijk zijn. BAM is in 2013 gestart met de internationale veiligheids campagne Making BAM a safer place. Deze campagne staat in het teken van het creëren van een meer open veiligheidscultuur, waarbij medewerkers elkaar aanspreken op (on)veilig gedrag. BAM's motieven zijn vertaald naar drie principes: respect, naleven en ingrijpen. Daarnaast neemt BAM het initiatief om samen met ketenpartners te werken aan versterking van de veiligheidscultuur in de gehele waardeketen.

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 Vastgoed-investeringen van de Groep. Voor deze projecten geldt als uitgangspunt dat de bouw pas start wanneer een aanzienlijk aantal van de te bouwen woningen is verkocht, of, indien het commercieel vastgoed betreft, het te realiseren project grotendeels is verhuurd of verkocht. Uitzondering hierop betreft het Verenigd Koninkrijk waar BAM uitsluitend in commercieel vastgoed actief is. Daar wordt door middel van projectfasering het voorraadsrisico zo beperkt mogelijk gehouden. De boekwaarde van aangekochte gronden reflecteert – in samenhang met de termijn waarbinnen met de uitvoering wordt gestart – de historische aankoopwaarde of lagere ontwikkelde marktwaarde. Daarnaast bevinden zich in de Nederlandse vastgoedportefeuille vanuit het verleden nog enkele woningbouwprojecten met een onvoorwaardelijke bouwplicht. De start-bouw-uitgangspunten voor Nederland zijn ook van toepassing op België en Ierland.

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 werkmaatschappij waarborgt dat de in de Groep beschikbare kennis en ervaring optimaal worden aangewend, zowel ten behoeve van de verwerving van nieuwe opdrachten, alsook voor een adequate beoordeling van de specifiek aan concessies gerelateerde risico's.

Integriteit

Het vertrouwen dat opdrachtgevers, aandeelhouders, kredietverstrekkers, bouwpartners en medewerkers stellen in BAM is essentieel om de continuïteit van de onderneming te kunnen waarborgen. De Groep houdt zich aan algemeen aanvaarde maatschappelijke normen en waarden en aan lokale wetten en regels, in het bijzonder bij de verwerving en uitvoering van opdrachten. Dit uitgangspunt is vastgelegd in de BAM Ondernemingsprincipes en de Gedragscode 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 werkmaatschappijen hebben een dergelijke functionaris, aan wie overtredingen van de gedragscode kunnen en moeten worden gemeld, aangesteld. Naast de gedragscode kent de Groep een zogenoemde klokkenluidersregeling.

De Groep acht het van belang dat medewerkers melding kunnen doen van vermoedens van misstanden bij het concern. Daarbij dienen medewerkers 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 medewerkers. Zij staan onder meer vermeld op de intranetsite en op de website van de Groep.

In 2013 is de gedragscode gemoderniseerd en aangepast aan nieuwe wettelijke regelingen zoals de UK Bribery Act. Daarnaast is een nieuw educatie-instrument ontwikkeld, waarbij medewerkers periodiek bewust worden gemaakt van de BAM-waarden en -normen.

Reputatierisico

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

Uitstaande claims en procedures

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

Wayss & Freytag Ingenieurbau werd in 2005 bij de aanleg van een geboorde tunnel voor het project SMART Noordtunnel in Kuala Lumpur geconfronteerd met grondcondities die afweken van de door de opdrachtgever verstrekte informatie. Wayss & Freytag Ingenieurbau heeft het contract begin 2006 opgezegd vanwege niet-nakoming door de opdrachtgever van zijn betalingsverplichtingen en vanwege de weigering van de opdrachtgever om de

vorderingen van Wayss & Freytag Ingenieurbau inzake bouwtijdverlenging en vergoeding van kosten in behandeling te nemen. De opdrachtgever heeft van zijn kant eveneens in januari 2006 het contract opgezegd.

Wayss & Freytag Ingenieurbau heeft bij de opdrachtgever een vordering van ruim € 20 miljoen ingediend als vergoeding voor gemaakte kosten. De opdrachtgever heeft voorlopige tegenvorderingen ingediend ten bedrage van € 5 miljoen. In de contractueel voorgeschreven procedure voor een onafhankelijke dispute adjudicator heeft deze inmiddels geoordeeld dat Wayss & Freytag Ingenieurbau het recht had het contract te beëindigen. Deze gunstige uitspraak is bevestigd door een arbitrage TRIBUNAAL in eerste aanleg. De procedure wordt gecontinueerd. Met de kennis van vandaag gaat de Groep ervan uit dat de waardering van de claim passend is.

Op 3 maart 2009 zijn tijdens de aanleg van een onderdeel van de metro in Keulen enige belendende gebouwen, waaronder het gebouw van het Stadsarchief van de gemeente Keulen, ingestort. Daarbij zijn twee personen om het leven gekomen. In de uitvoerende bouwcombinatie voor dit werk neemt Wayss & Freytag Ingenieurbau 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, dat naar verwachting nog geruime tijd zal duren. Pas na afsluiting van het onderzoek kan worden vastgesteld of de bouwcombinatie enige verantwoordelijkheid voor het ongeluk draagt. Voorts doet het 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.

Verdere intensivering risicomanagement

Verdere intensivering van BAM's risicomanagement is een van de speerpunten in de strategische agenda 2013-2015. Het is een voorwaarde voor best-in-class operations. BAM beoogt hiermee:

- Een juiste en volledige identificatie van belangrijke kansen en bedreigingen op strategisch, tactisch en operationeel niveau;
- De verbinding versterken van de strategische doelstellingen tussen de Groep en de werkmaatschappijen;
- Het voorkomen van verrassingen;
- Het creëren van een gemeenschappelijke risicomanagementtaal;
- Het ondersteunen van een leer- en deelomgeving.

De Groep beschikt over een uniforme evaluatiemethodiek, waarbij risico's en verbeterpotentieel worden geïdentificeerd en gepriori-

teerd, uitgerold naar werkmaatschappijen en regio's. Hierbij ligt een Groepsbrede focus op risicobeheersing in het primaire proces als gevolg van toenemende complexiteit en concurrentie. Het verbeterpotentieel richt zich op het ontwikkelen en delen van best practices op het gebied van projectselectie, -verwerving, uitvoering en beheer. Ondersteunend aan het primaire proces wordt aandacht gegeven aan de ontwikkeling van bijbehorende competenties en vaardigheden van medewerkers in deze veranderende omgeving.

Het intern risicobeheersingssysteem heeft in 2013 verder vorm gekregen door de vertaling van de strategische agenda 2013-2015 naar strategische planning en de ontwikkeling van een bijbehorend dashboard voor de bewaking van de voortgang. Voorts is het interne governance-raamwerk geëvalueerd. Dit heeft geleid tot een actualisering en aanscherping van de BAM Ondernemingsprincipes en de directierichtlijnen. Een belangrijk onderdeel hiervan is de verbetering van het projectselectie- en aanbestedingsproces voor omvangrijke en risicovolle projecten, die de voorafgaande goedkeuring van de raad van bestuur behoeven. Verder heeft de raad van bestuur in 2013 een operational auditfunctie ingericht. Deze ziet toe op onder meer de effectiviteit en efficiency van de primaire bedrijfsprocessen en op de naleving van beleidsrichtlijnen en procedures dienaangaande en doet voorstellen ter verbetering. Audits zullen worden uitgevoerd op basis van een op leren en delen gebaseerde aanpak waarbij gebruik wordt gemaakt van de peer review-methodologie.

Tot slot zijn de BAM risicomanagementfilosofie en -aanpak opgenomen in het bestaande curriculum van de BAM Business School. Daarbij is veel aandacht voor risicobewustzijn en risicohouding.

In 2014 zal worden toegewerkt naar een verdere verankering van risicomanagement in de reguliere planning- en control-cyclus, waarbij aandacht bestaat voor zowel het proces, als voor risicobewustzijn. Dit zal worden gefaciliteerd door het nieuw ontwikkelde dashboard voor het bewaken van de voortgang van de strategische agenda. Hierin zullen onder meer de volgende activiteiten worden ondernomen:

- Als onderdeel van het intern risicobeheersingssysteem zal het begrip risicobereidheid en de praktische toepassing daarvan bij aannemen van werk verder worden uitgewerkt;
- Voorts zullen voornoemde best practises gericht op het primaire proces verder gestalte krijgen binnen het projectrisicomanagementraamwerk;
- De eind 2013 opgerichte operational auditfunctie zal verder vorm krijgen. Dit zal bijdragen aan het creëren van een gemeenschappelijke risicomanagementtaal. De focus zal hier met name liggen op de tender- en precontractuele fase.

Management letter externe accountant 2013

De externe accountant heeft als regulier onderdeel van zijn controle de interne beheersomgeving van BAM onderzocht. Dit onderzoek richtte zich in het bijzonder op de gegevensverwerkende- en rapportagesystemen die ten grondslag liggen aan de informatie in deze jaarrekening. Vanuit de strategische agenda van de Groep en de huidige (markt)ontwikkelingen heeft de accountant meer specifiek aandacht besteed aan:

- Operationele en financiële beheersing van projecten;
- Beheersing van ondersteunende processen;
- Beveiliging en continuïteit van de ICT-systemen;
- Interne beheersmaatregelen die nodig zijn voor het realiseren van gecontroleerde groei in services, multidisciplinaire projecten en internationale nichemarkten;
- Het verbeteren van cash management, de reductie van werkkapitaal en andere aan treasury gerelateerde onderwerpen;
- Beheersmaatregelen rondom het rapportageproces over duurzaamheid en veiligheid.

Inherent aan het verschil in activiteiten en het decentrale bestuursmodel, bestaan op onderdelen verschillen in de inrichting en de kwaliteit van de interne beheersomgeving per werkmaatschappij. De externe accountant vormt daarom per werkmaatschappij een afzonderlijk oordeel. De externe accountant concludeert dat de kwaliteit van de interne beheersomgeving bij de werkmaatschappijen varieert van normaal tot sterk. Geen enkele werkmaatschappij heeft het oordeel zwak gekregen. Wel bestaat er voor

één werkmaatschappij de noodzaak tot verdere verbetering gericht op het uniformeren van werkmethoden tussen de verschillende bedrijfsonderdelen, het automatiseren van beheersmaatregelen en de beheersing van de algemene kosten.

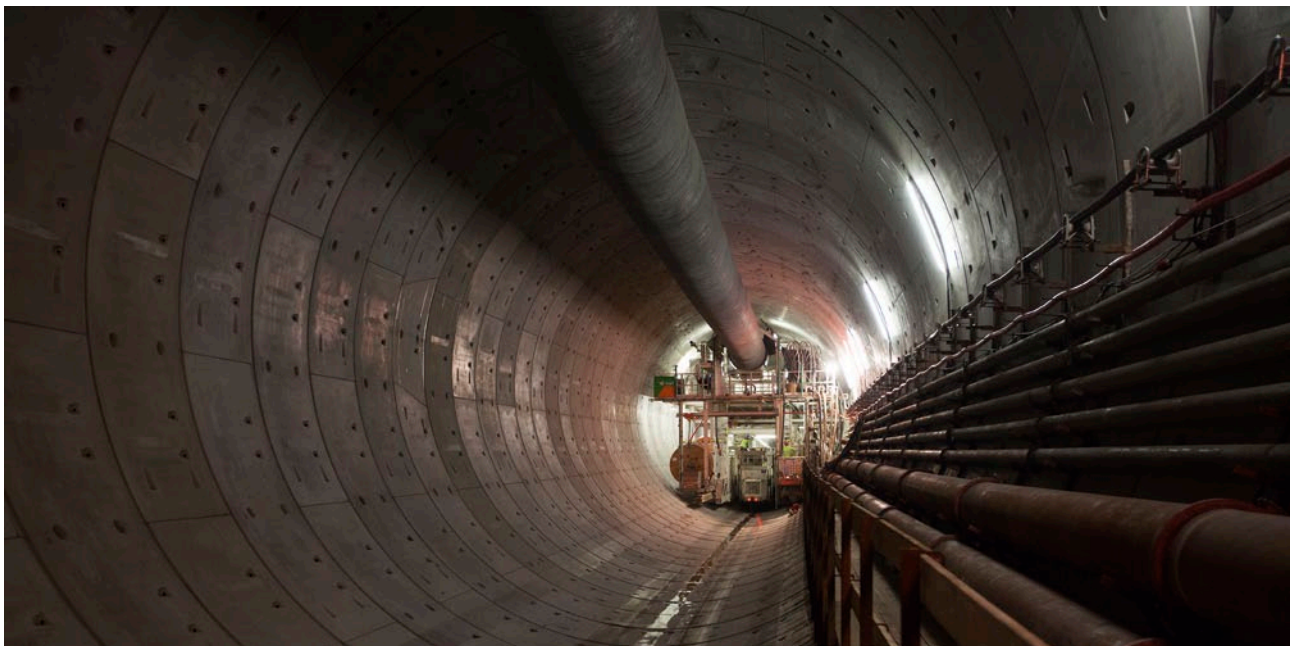
Ten aanzien van de financiële beheersing van de projectmanagementactiviteiten concludeert de externe accountant dat deze bij alle werkmaatschappijen voldoende is. De accountant heeft geadviseerd om in het licht van de strategische keuzes en huidige marktomstandigheden een aantal verbetermaatregelen te implementeren om de projectbeheersing op het niveau best-in-class te krijgen. De aangescherpte procedure rondom projectselectie en -aanneem en de operational auditfunctie passen binnen de strategische keuzes en (markt)ontwikkelingen.

Ten aanzien van de interne beheersmaatregelen voor ondersteunende processen als inkoop, betaalomgeving, cash management en human resources, concludeert de externe accountant dat hij hierop in hoge mate kan steunen. De implementatie van SEPA (Single Euro Payment Area) is afgerond en zal naar verwachting niet tot problemen leiden. Bij enkele werkmaatschappijen kan de tijdigheid van factureren nog verder verbeteren.

Ten aanzien van de ICT-omgeving van de Groep ziet de accountant nog mogelijkheden ter verbetering van de operationele prestaties door een meer gecentraliseerde ICT-governance.

Wayss & Freytag Ingenieurbau en BAM Civiel (met derden); BAM Infraconsult, BAM Wegen.

Sluiskiltunnel, verkeerstunnel onder kanaal Gent-Terneuzen.



Het rapportageproces over duurzaamheid en veiligheid is volgens de accountant in 2013 sterk verbeterd. Daarbij heeft de accountant enkele aanbevelingen gedaan tot verdere verbetering op het gebied van efficiënte dataverzameling, compliance aan het Global Reporting Initiative 4.0 en de rapportage over CO₂.

Met betrekking tot de ingezette verbeteringen van risicomanagement concludeert de accountant dat in 2013 belangrijke stappen zijn genomen richting geïntegreerd risicomanagement.

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 2013 en in het lopende boekjaar mogelijk materiële gevolgen hebben.

De in het tweede kwartaal gerapporteerde projectverliezen op enkele grote projecten vormen hierop geen uitzondering. Wel heeft dit, naast de veranderende marktomstandigheden, ertoe geleid dat de raad van bestuur de procedures rond projectselectie en -aanneem verder heeft aangescherpt en een operational auditfunctie heeft ingericht.

Mede na de getroffen maatregelen kan in redelijkheid worden gesteld dat er geen indicaties zijn dat de risicobeheersings- en controlesystemen in het boekjaar 2014 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 evenmin 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 risicoparagraaf met de auditcommissie en de raad van commissarissen werd besproken.

Duurzaam ondernemen

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 ecologische en sociale veranderingen 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. Dit betekent tevens dat toekomstige generaties door de activiteiten van de Groep worden beïnvloed, zowel door de projecten die BAM realiseert, als door de middelen en grondstoffen die daarvoor nodig zijn.

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

Om zeker te kunnen stellen dat het effect van projecten op het milieu zo gering mogelijk is en de kwaliteit voor gebruikers maximaal, ontwikkelt BAM concepten vanuit de visie dat het mogelijk is een positieve CO₂-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. Hiermee speelt de Groep in op de ambitie van beleidsmakers voor energieneutrale nieuwbouw in 2020. Met de ingezette trend van energieconsumptie naar energieneutraliteit, verwacht BAM dat door technologische innovaties steeds vaker energie-positieve gebouwen worden gerealiseerd.

BAM bereidt het bouwproces bij voorkeur voor door inzet van Building Information Modelling (BIM). Door deze processimulatie 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 door optimalisering van doorlooptijden in de bouwfase en verificatie van projectdoelstellingen in het model. Daarbij zijn de modellen ook geschikt voor verdere toepassing in de beheerfase van het project.

Daarnaast spant de Groep zich in om de primaire processen te verbeteren, onder meer door lean planning en lean construction. Toepassing van BIM en lean construction draagt bij aan de reductie van het gebruik van grondstoffen en energie, 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. Steeds vaker worden deze inspanningen beloond met BREEAM- en LEED-certificaten, waarmee internationale erkenning van duurzame bouwwerken van BAM een feit is. Lean, BIM en duurzaamheid zijn daarmee supplementaire thema's binnen operational excellence.

Werkmaatschappijen en medewerkers brengen de uitgangspunten van maatschappelijk verantwoord ondernemen dagelijks op tal van terreinen in praktijk en vertalen de kennis van de Groep op duurzaamheidsgebied naar concrete projecten. Meer aandacht voor duurzaamheid vraagt om een geïntegreerde aanpak, waarbij bovendien de lange termijn via levensduurkosten in ogenschouw wordt genomen. BAM zet zich in dit kader met tal van partners in het bouwproces in voor nieuwe en duurzame samenwerkingsvormen. BAM's ketenpartners worden daarbij gestimuleerd om innovatieve oplossingen in te brengen om de waarde voor de opdrachtgever en de eindgebruiker te vergroten.

Met door BAM ontwikkelde concepten als LEAB (Laag Energie Asfalt Beton) krijgen opdrachtgevers de mogelijkheid duurzame producten te verwerken. In 2013 is een groot Europees onderzoek gestart naar verdere verduurzaming van asfalt, onder de naam LE²AP. Daarnaast zijn aanzienlijke inspanningen gepleegd in onderzoekstrajecten naar energieneutrale gebieden vanuit GEN (Gebieden Energie Neutraal). Dergelijke trajecten sluiten aan op ambities van overheden, waaronder de Nederlandse, om nieuwbouw op termijn energieneutraal te maken. In 2013 zijn bestaande woningen in het kader van de Green Deal De Stroomversnelling aangepast tot 'nul-op-de-meter'-woningen, op basis van kennis die binnen GEN is ontwikkeld.

BAM heeft geïnvesteerd in kennis van de circulaire economie (het economische systeem, bedoeld om de herbruikbaarheid van producten en grondstoffen te maximaliseren). Dit heeft geleid tot de bouw van het eerste circulaire gebouw van Nederland (gemeentehuis Brummen) en aansluiting bij de CE100, een collectief van honderd bedrijven rond de Ellen MacArthur Foundation die de circulaire economie heeft gelanceerd. De inspanningen op het gebied van het bepalen van grondstofverbruik geven verder inzicht in de mogelijkheden van verbeterde grondstoffenrecycling en een circulaire economie. Dit sluit aan op doelstellingen vanuit Europa om in 2020 70 procent van het bouw- en sloopafval te recycleren.

De inspanningen van BAM op het gebied van duurzaamheid worden steeds meer herkend door de buitenwereld. De Groep is dit jaar op een gedeelte vijfde plaats geëindigd in de Transparantiebenchmark van het ministerie van Economische Zaken en gedeelt tweede in de Benelux 150 van het Carbon Disclosure Project. Als enige bouwonderneming in de Benelux is BAM opgenomen in de Carbon Disclosure Leadership Index. De Vereniging van Beleggers voor Duurzame Ontwikkeling (VBDO) heeft BAM wederom tot sectorwinnaar uitgeroepen in haar onderzoek naar verantwoord ketenbeheer, waarbij BAM overall op een vierde plaats is geëindigd. 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 de BAM Ondernemingsprincipes vastgesteld. Deze 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. Opdrachtgevers: Wij streven ernaar de verwachtingen van opdrachtgevers te overtreffen.
2. Samenleving: Wij bevorderen goede contacten met onze omgeving.
3. Medewerkers: Wij staan voor onze medewerkers.
4. Ketenpartners: Wij kopen op een verantwoordelijke wijze in.
5. Energie: Wij streven ernaar onze impact op de klimaatverandering terug te dringen.
6. Grondstoffen: Wij verbeteren de efficiënte toepassing van materialen.
7. Milieu: Wij zullen onze milieu-impact beperken.
8. Innovatie: Wij innoveren om evenwichtige duurzame oplossingen te vinden.
9. Voorspoed: Wij geloven dat duurzaamheid resulteert in economische waarde.

De doelstellingen zijn tot stand gekomen op basis van een dialoog met belanghebbenden, onder meer via een zogenoemde 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, reductie van CO₂-emissie en verbetering van afvalmanagement. Tevens gaat extra aandacht uit naar verantwoord ketenbeheer, materiaalgebruik en integriteit. Inzake deze aandachtspunten is dit jaar verder met stakeholders gesproken over de mogelijkheden om het BAM-beleid daarop te verbeteren.

BAM heeft voor de prioriteiten in het duurzaamheidsbeleid KPI's en ambitieuze doelstellingen geformuleerd. Het duurzaamheidsverslag gaat hierop uitgebreid in. BAM heeft in het verslagjaar verder voortgang geboekt.

Duurzaamheidsverslag

De Groep publiceert sinds 2007 een duurzaamheidsverslag. Dit stelt de onderneming in staat zo transparant mogelijk over duurzaamheidsaspecten en maatschappelijk verantwoord ondernemen te rapporteren. De duurzaamheidsverslaggeving is opgesteld op basis van de meest recente richtlijnen van Global Reporting Initiative

(GRI). Naar het oordeel van Koninklijke BAM Groep voldoet de rapportage voor 2013 aan de de GRI-richtlijn 4, inclusief het Construction and Real Estate Sector Supplement (CRESS). Het duurzaamheidsverslag is, net als het financiële verslag, door PwC beoordeeld en voorzien van een assurance rapport.

Belangstellenden kunnen het duurzaamheidsverslag 2013 downloaden vanaf de website van BAM of kunnen de vennootschap verzoeken tot toezending van een gedrukt exemplaar. Voor een uitgebreide toelichting op de prestaties van BAM op het gebied van maatschappelijk verantwoord ondernemen, wordt verwezen naar dit duurzaamheidsverslag.

Human resources management

Bouwen is ook: bouwen aan mensen. BAM onderkent ten volle het belang van gemotiveerde en betrokken medewerkers. De kwaliteiten van de medewerkers bepalen de kwaliteit van de projecten en daarmee de marktpositie en financiële resultaten.

De focus van het HRM-team van BAM wordt primair bepaald door de strategische agenda 2013-2015. Om het streven van de Groep naar erkenning als een van Europa's leidende, duurzame bouwbedrijven te kunnen realiseren, zal de HRM-discipline zich intern als een excellente businesspartner blijven bewijzen, waarbij aandacht uitgaat naar de volgende strategische thema's:

- Het bieden van goede arbeidsomstandigheden, alsook een aantrekkelijk en uitdagend arbeidsvoorwaardenpakket, waarbij professionele human-resourcesprocessen van essentieel belang zijn;
- Attractief zijn voor die getalenteerde medewerkers – zowel starters op de arbeidsmarkt als zeer ervaren professionals – die het best passen bij de Groep;
- Het creëren van een lerende en ontwikkelende omgeving, waarbij voor medewerkers op alle niveaus ruimte is voor persoonlijke ontwikkeling, vakmanschap en ondernemerschap;
- Performance management via het vastleggen van heldere afspraken, zowel over resultaatsgebieden en zakelijke doelstellingen als over de ontwikkeling van persoonlijke kwaliteiten, zoals kennis, ervaring en competenties;
- Het ontwikkelen van sterke teams door het bevorderen van teamgeest, diversiteit en de benodigde vaardigheden voor het excellent uitvoeren van multidisciplinaire complexe projecten.

BAM HR Services

Operationele HR-processen, zoals personeels-, loon-, salaris- en pensioenadministratie, worden bij de Groep uitgevoerd door BAM HR Services. Voorsnog kunnen uitsluitend Nederlandse werkmaatschappijen gebruik maken van de diensten van dit bedrijfs-onderdeel.

In 2013 zijn – op twee na – alle werkmaatschappijen bij BAM HR Services aangesloten. Dit leidt tot aanzienlijke efficiëntieverbeteringen en daarmee tot kostenbesparingen. Bovendien ervaren werkmaatschappijen en medewerkers de kwaliteit van de dienstverlening als hoog. In 2014 zullen de resterende werkmaatschappijen hun HR-processen overdragen aan BAM HR Services.

Attractief voor toptalent

BAM heeft ondanks aanhoudende minder gunstige (arbeids-) marktomstandigheden in Nederland ook in 2013 systematisch aandacht geschonken aan het aantrekken van talent door onder meer arbeidsmarktcommunicatie, regelmatig onderwijsinstellingen te bezoeken, deel te nemen aan bedrijvenbeurzen, alsook gast-colleges en bedrijfsexcursies te verzorgen. Zo kan BAM de beste studenten aan zich binden.

In november 2013 is voor de vijfde 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 traineeprogramma van de Groep. Hierin worden zij in staat gesteld kennis te maken met diverse werkmaatschappijen. In 2013 zijn opnieuw veelbelovende ondernemende professionals als trainees op deze wijze geselecteerd en ingestroomd. Voor de besturen van studieverenigingen, die door BAM worden gesponsord, organiseerde BAM een training en een projectbezoek.

Opleiding en ontwikkeling

BAM streeft ernaar voor medewerkers een lerende cultuur en werkomgeving te creëren, zodat zij al hun kennis en vaardigheden (full potential) kunnen inzetten ten gunste van de onderneming. De Groep zal medewerkers ondersteunen om zich verder te ontwikkelen in hun eigen belang en in het belang van de vennootschap en de ondernemingsdoelstellingen.

De kern van de ontwikkelingsbenadering van BAM is dat de medewerker zelf verantwoording draagt voor zijn of haar eigen ontwikkeling en dat de leidinggevende of de organisatie een ondersteunende en faciliterende rol vervult. Het persoonlijke ontwikkelingsproces van medewerkers wordt vastgelegd in individuele leer- en ontwikkelingsplannen. Deze plannen worden jaarlijks geëvalueerd tussen leidinggevende en medewerker. BAM biedt medewerkers diverse instrumenten voor hun persoonlijke ontwikkeling, benaderbaar via de intranetsite My BAM Career. De Groep werkt extern samen met diverse universiteiten en kent intern eigen opleidingscentra, zoals BAM Business School (in Nederland) en BAM Nuttall Academy (in het Verenigd Koninkrijk), om zo hoogwaardige opleidings- en ontwikkelingsprogramma's te kunnen blijven bieden.

Performance management

BAM versterkt de betrokkenheid bij de onderneming door het performancemanagementprogramma, waarbij – onder meer – de financiële doelen worden vertaald in termen van individuele bijdragen (en doelen). Jaarlijks vinden tussen leidinggevende en medewerker beoordelingsgesprekken plaats om de prestaties van de werknemer in de afgelopen planperiode te evalueren.

De toegevoegde waarde van performance management is te vinden in het repetitieve karakter, dat zowel individuele medewerkers als de onderneming een leeromgeving biedt. BAM voorziet voor 2014 verdere verbetering van het performance-managementproces, de instrumenten en de kwaliteit van de uitvoering.

Diversiteit

Het is – vanuit het oogpunt van genderdiversiteit – niet eenvoudig om de historisch door mannen gedomineerde bouwsector te versterken. Echter, BAM gaat deze uitdagingen niet uit de weg en boekt langzaam, maar zeker vooruitgang. Een van de doelstellingen is eind 2014 vijf vrouwen als directeur te hebben aangesteld op het niveau van het senior management. Eind 2013 betreft het drie vrouwen, te weten de chief financial officer, de stafdirecteur ICT en de stafdirecteur Human Resources.

Het bereiken van meer diversiteit bij het topmanagement van BAM begint met de visie van de Groep op de buitenwereld en op de eigen interne organisatie. BAM is ervan overtuigd dat er voldoende talentvolle vrouwen in de maatschappij zijn om de BAM-organisatie te versterken. De Groep is vastberaden om deze medewerkers te vinden, ook als hiervoor nog beter en gericht moet worden gezocht. BAM streeft in de wervingstrajecten naar een gelijk aantal mannelijke en vrouwelijke kandidaten voor de senior-managementposities, om zodoende een evenwichtig besluitvormingsproces te ondersteunen.

De Groep werkt bewust aan de ondersteuning van de ontwikkeling van vrouwelijke medewerkers. BAM kent sinds enkele jaren onder meer ‘senior cirkels’, alsook diverse workshops en bijeenkomsten. Specifiek voor vrouwelijke medewerkers vanaf functiegroep 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. In 2013 hebben veertien vrouwen uit diverse BAM-bedrijven deze opleiding, die voor de derde maal werd gehouden, afgerond. Directieleden van de deelnemende BAM-bedrijven discussieerden met de deelnemers over onderwerpen op het gebied van diversiteit.

BAM kent een actief beleid om vrouwen te interesseren voor een loopbaan bij de Groep. Daartoe ondersteunt BAM onder meer het eigen vrouwennetwerk: Female Capital BAM. De raad van bestuur voert hiermee frequent overleg, waarbij hindernissen worden

geïnventariseerd die vrouwen kunnen belemmeren in hun loopbaanontwikkeling bij BAM en maatregelen worden besproken om die belemmeringen weg te nemen. Daarnaast wordt in het werving- en selectiebeleid veel aandacht geschonken aan de instroom van met name vrouwelijke afgestudeerde starters op de arbeidsmarkt.

Medezeggenschap

Europese ondernemingsraad

De jaarlijkse bijeenkomst van de Europese ondernemingsraad (EOR) heeft in mei 2013 plaatsgevonden in Bunnik. Tijdens deze bijeenkomst is door de bestuurder officieel de overeenkomst met de EOR opgezegd. Er wordt gezamenlijk onderzocht hoe een nieuwe overeenkomst, meer gericht op deze tijd, kan worden gesloten.

Het dagelijks bestuur van de EOR wordt gevormd door de heer P.T.J. van den Broek (Nederland, voorzitter), de heer E. Borreze (België, vicevoorzitter) en mevrouw A. Krämer (Duitsland, vicevoorzitter). Mevrouw E. Bout-Hieselaar ondersteunt de EOR als ambtelijk secretaris.

Centrale ondernemingsraad

In Nederland heeft de centrale ondernemingsraad (COR) gedurende het verslagjaar ingestemd met de implementatie van de BAM-referentiefuncties, een wijziging in het BAM-beloningsbeleid (transitie naar een vijfpuntsbeoordelingsschaal), de belegging van depot 2013 (pensioenen), het tot uitvoering brengen van de ‘61+-regeling’ en het aanpassen van de telefoonregeling. De COR heeft geen instemming verleend aan het voorstel in 2013 geen variabele beloning uit te keren. In 2013 heeft de COR positief geadviseerd over de consolidatie van het werkplekbeheer ICT, de strategische huisvesting op hoofdlijnen, de herbenoeming van de heer H. Scheffers als commissaris en de benoeming van de heer J.-P. Hansen als commissaris.

In september 2013 heeft de COR samen met de bestuurder een bijeenkomst georganiseerd om het onderwerp medezeggenschap (en de wijze waarop dit bij de Nederlandse groepsmaatschappijen is georganiseerd) te bespreken. Genodigden waren de directievoorzitters van de Nederlandse werkmaatschappijen, de voorzitters en secretarissen van de werkmaatschappij-GOR of -OR, en alle COR-leden. Via stellingen (voorbereid door het dagelijks bestuur van de COR) werd over een aantal onderwerpen van gedachten gewisseld. De bijeenkomst leidde tot een constructieve en interessante discussie, die in 2014 opvolging krijgt.

De COR heeft het jaarlijks informeel overleg gevoerd met de raad van commissarissen en de raad van bestuur. De COR had diverse stellingen geformuleerd over synergie tussen de BAM-werkmaatschappijen, de structuur van BAM en nut en noodzaak van

medezeggenschap voor BAM. Een en ander leidde tot een openhartige en constructieve discussie.

Gedurende het verslagjaar heeft de COR een nieuw dagelijks bestuur gekregen met als voorzitter de heer P.T.J. van den Broek, de heer J. Dijkstra als vicevoorzitter en de heer H. Vanmulken als secretaris. Ook zijn er, doordat bij diverse werkmaatschappijen verkiezingen zijn gehouden, nieuwe leden tot de COR toegetreden. De COR wordt eind 2013 gevormd door: H.B.C.M. Ansems, N.R. Bosman, P.T.J. van den Broek (voorzitter), H.J. van der Donk, J. Dijkstra (vicevoorzitter), J.L.M. van Gent, K.G. Geyteman, W.J. Heemskerk, A. van Heteren, A.T. Massa, M.F. Misset, J.P. Molenaar, F. Oudendorp, G.J. Pappot, C.J. Roffel, H. Sneep, A. Tichelaar, H. Vanmulken (secretaris), mevrouw W. Zwiggelaar. Mevrouw E. Bout-Hieselara ondersteunt de COR als ambtelijk secretaris.

Onderzoek en ontwikkeling

BAM innoveert continu om evenwichtige duurzame oplossingen te vinden, die kunnen worden toegepast in de gebouwde omgeving. Voor de ontwikkeling van de Groep is innovatie van wezenlijk belang. Onderzoek en ontwikkeling maken integraal deel uit van de diverse fasen van de bouwprojecten, waarbij direct toegevoegde waarde wordt geleverd aan opdrachtgevers en andere belanghebbers. De ruim 150 inzendingen door BAM-medewerkers voor de BAM-innovatieprijs 2013 illustreren het grote innovatieve vermogen van de onderneming.

Om onderzoek en ontwikkeling bij BAM verder te stimuleren, is in 2013 een inventarisatie gestart van alle interne innovatieprojecten. Veelbelovende projecten worden in hun verdere uitvoering ondersteund. Op deze wijze wordt het innovatieproces beter gestructureerd. Een toenemend aantal van deze activiteiten wordt ontwikkeld in samenwerking met ketenpartners, van opdrachtgevers tot onderaannemers en leveranciers. In 2013 betreft dit bijvoorbeeld twee initiatieven van BAM Woningbouw: de lancering van de BAM Wooncollectie voor nieuwbouw (een wooncollectie van de meest populaire woningtypen, plattegronden en architectuurstijlen) en project De Stroomversnelling (waarbij woningen na renovatie net zoveel energie opleveren als dat wordt verbruikt, met als resultaat een energienota die tot nul is gereduceerd).

Kenmerkend voor de bouwsector is dat veel aandacht wordt besteed aan het vinden van praktijkgerichte oplossingen. Voor de verdere ontwikkeling van diverse BAM-producten neemt BAM deel aan onderzoeks- en ontwikkelingsprogramma's van de EU, zoals het LE²AP-project van het Europese subsidieprogramma Life+ (dat is gericht op vermindering van de CO₂-uitstoot tijdens de aanleg van wegverhardingen) en het zevende EU-kaderprogramma voor energie-efficiëntie in gebouwen, waaronder Hermos. BAM besteedt veel aandacht aan onderzoek en ontwikkeling bij het optimaliseren van de implementatie van Building Information

Modelling (BIM) in het bouw- en onderhoudsproces, waarin BAM als een van de koplopers kan worden beschouwd. Dit geldt ook voor innovatie op het gebied van de toepassing van lean.

Meer fundamenteel onderzoek voert BAM uit in verschillende productlaboratoria, zoals het beton- en het asfaltlaboratorium in Utrecht. Hier wordt onderzoek naar optimalisatie van productie-methoden gecombineerd met materiaalonderzoek. In het waterlab ligt de nadruk op het ontwikkelen van intellectueel eigendom van watergerelateerde oplossingen voor milieuvraagstukken.

Meer informatie en voorbeelden van onderzoek en ontwikkeling zijn terug te vinden in het duurzaamheidsverslag van BAM.

Wft-verklaring

Ter voldoening aan de wettelijke verplichtingen op grond van artikel 2:101 lid 2 Burgerlijk Wetboek en artikel 5:25c lid 2 sub c van de Wet op het financieel toezicht (Wft) verklaart ieder lid van de raad van bestuur dat voor zover de leden bekend:

- de jaarrekening een getrouw beeld geeft van de activa, de passiva, de financiële positie en het resultaat van de vennootschap en de gezamenlijk in de consolidatie opgenomen ondernemingen; en
- het jaarrapport een getrouw beeld geeft omtrent de toestand op 31 december 2013, de gang van zaken gedurende het boekjaar 2013 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.

Besluit artikel 10 overnamerichtlijn

Ingevolge de bepalingen van het Besluit van 5 april 2006 ter uitvoering van artikel 10 van Richtlijn nr. 2004/25/E 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 7. Aan de aandelen waarin het maatschappelijk kapitaal van de vennootschap is verdeeld, zijn geen andere rechten verbonden dan uit de wet voortvloeiende, behoudens de regeling als vermeld in artikel 32 van de statuten omtrent de bestemming van de winst ten aanzien van de preferente aandelen B en de preferente aandelen F. Hieronder volgt een 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 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 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.

Voor de goede orde wordt er op gewezen dat per balansdatum noch preferente aandelen B, noch preferente aandelen F zijn geplaatst.

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 overdracht van preferente aandelen B en preferente aandelen F, goedkeuring is vereist van de raad van bestuur van de vennootschap. De regeling is opgenomen om de vennootschap vanwege het specifieke doel van de uitgifte van deze aandelen, te weten het verkrijgen van financiering c.q. het realiseren van bescherming, de mogelijkheid te geven 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 197 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 op het financieel toezicht. ➤ Zie tabel 8.

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.

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 67 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 67 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 24 april 2013 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 24 april 2013 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 wet en de statuten daarvoor stellen en onder goedkeuring van de raad van commissarissen.

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-controlclausule 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.

3. Performance

Over de gehele linie hebben de groepsmaatschappijen in 2013 – de marktomstandigheden in acht genomen – minder bevredigende prestaties geleverd dan in het voorgaand jaar.

Financiële resultaten ¹

- Resultaat uit voortgezette activiteiten vóór belastingen en voor bijzondere waardeverminderingen 2013: € 74,5 miljoen (2012: € 108,8 miljoen).
- Bedrijfsopbrengsten uit voortgezette activiteiten in 2013 met 2,5% procent gedaald tot € 7,0 miljard (2012: € 7,2 miljard).
- Winstmarge uit voortgezette activiteiten vóór belastingen en voor bijzondere waardevermindering: 1,1 procent (2012: 1,5 procent).
- Nettoresultaat 2013 € 46,2 miljoen (2012: € 183,8 miljoen verlies).
- Dividendvoorstel € 0,05 in contanten of in aandelen per gewoon aandeel (2012: € 0,10 in contanten of in aandelen).
- Orderportefeuille: € 10,0 miljard (ultimo 2012: € 10,7 miljard).

Gang van zaken

Over de gehele linie hebben de groepsmaatschappijen in 2013 – de marktomstandigheden in acht genomen – minder bevredigende prestaties geleverd dan in voorgaand jaar. De resultaten stonden met name onder druk van krimpende Nederlandse markten en door verliezen op enkele grote projecten buiten Nederland. Elders in dit jaarrapport wordt een toelichting gegeven op de gang van zaken in de diverse sectoren.

Bedrijfsopbrengsten

Koninklijke BAM Groep heeft in het verslagjaar 2013 bedrijfsopbrengsten uit voortgezette activiteiten gerealiseerd van € 7.041 miljoen, een daling van € 184 miljoen (min 2,5 procent) ten opzichte van 2012 (€ 7.225 miljoen). In de sectoren Bouw en Techniek en Vastgoed daalden de bedrijfsopbrengsten, in de sector Infra stegen zij licht. De daling is vooral een effect van het selectieve aannemingsbeleid en de slechte marktomstandigheden, met name in Nederland. De effecten van valutakoersverschillen hadden een versterkend effect op de daling van de bedrijfsopbrengsten.

De verdeling van de bedrijfsopbrengsten uit voortgezette activiteiten over de sectoren is als volgt:

(x € 1 miljoen)	2013	2012
Bouw en techniek	3.078	3.334
Infra	3.970	3.747
Vastgoed	236	381
Publiekprivate samenwerking	288	288
Af: interne omzet	(531)	(525)
	7.041	7.225

De bedrijfsopbrengsten in de sector **Bouw en techniek** zijn gedaald bij met name de Nederlandse utiliteitsbouw- en woningbouwbedrijven. De totale daling bedraagt 11 procent ten opzichte

van 2012. In België en Duitsland stegen de bedrijfsopbrengsten, terwijl deze in het Verenigd Koninkrijk daalden.

In de sector **Infra** is in Nederland sprake van een beperktere daling in bedrijfsopbrengsten ten opzichte van 2012. Deze daling wordt meer dan gecompenseerd door stijging van de bedrijfsopbrengsten in de overige thuislanden. Vooral de wereldwijde en de Ierse opbrengsten stegen fors.

De daling in **Vastgoed** betreft in het bijzonder Nederland, voornamelijk als gevolg van de slechte marktomstandigheden op de woningmarkt. In het Verenigd Koninkrijk en België daalden de bedrijfsopbrengsten eveneens door minder verkoop van commercieel vastgoed. In Ierland zijn de bedrijfsopbrengsten net als in 2012 nihil.

De bedrijfsopbrengsten in **Pps** bleven gelijk aan vorig jaar.

Resultaat

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

(x € 1 miljoen)	2013	2012
Bedrijfsresultaat uit voortgezette activiteiten vóór afschrijvingen, bijzondere waardeverminderingen en reorganisatiekosten	172,0	213,2
Afschrijvingen materiële en immateriële vaste activa	(88,6)	(84,3)
Reorganisatiekosten	(25,5)	(35,3)
Bijzondere waardeverminderingen vastgoed (-leningen)	(42,0)	(216,3)
Bijzondere waardeverminderingen goodwill	-	(150,4)
Bedrijfsresultaat uit voortgezette activiteiten	15,9	(273,1)
Financieringsbatens	45,3	45,4
Financieringslasten	(41,9)	(32,9)
Resultaat uit deelnemingen en joint ventures	13,1	2,7
Bijzondere waardevermindering in deelnemingen en joint ventures	12,0	(31,4)
Resultaat vóór belastingen uit voortgezette activiteiten	44,4	(289,3)
Belastingen	(5,8)	41,2
Nettoresultaat uit voortgezette activiteiten	38,6	(248,1)
Nettoresultaat uit beëindigde activiteiten	8,5	65,0
Minderheidsbelang	(0,9)	(0,7)
Nettoresultaat toerekenbaar aan aandeelhouders	46,2	(183,8)

¹ Vergelijkende cijfers 2012 aangepast wegens de toepassing van gewijzigde verslaggevingsregels IFRS 11 en IAS 19 (herzien).

Het resultaat vóór belastingen uit voortgezette activiteiten bedraagt in 2013 € 44,4 miljoen en is daarmee aanmerkelijk hoger dan in 2012 (€ 289,3 miljoen negatief). De verbetering betreft vooral de sector Vastgoed, waar in 2012 sprake was van bijzondere waardeverminderingen van € 398 miljoen op goodwill, op grond- en vastgoedposities en in deelnemingen en joint ventures. In 2013 bedragen deze bijzondere waardeverminderingen op eigen vastgoed en op vastgoed in joint ventures € 30 miljoen, voornamelijk op winkelvastgoed in Nederland. Het resultaat in Nederland is enerzijds negatief beïnvloed door reorganisatiekosten van € 25 miljoen (2012: € 35 miljoen), anderzijds voor een vergelijkbaar bedrag positief beïnvloed door lagere pensioenverplichtingen als gevolg van veranderingen in indexatie. In de sector Bouw en techniek is in alle landen sprake van een daling van het resultaat vóór belasting, maar het sterkst in Nederland. In de sector Infra is de daling van het resultaat vóór belasting beperkt. Bij Publiekprivate samenwerking is sprake van een hoger resultaat door de verkoop van projecten aan de joint venture met PGGM.

De winstmarge op basis van het resultaat vóór belastingen uit voortgezette activiteiten voor bijzondere waardeverminderingen bedraagt 1,1 procent van de omzet (2012: 1,5 procent). Het nettoresultaat 2013 bedraagt € 46,2 miljoen en is daarmee met name door lagere bijzondere waardeverminderingen in de sector Vastgoed beter dan in 2012 (€ 183,8 miljoen negatief). Het nettoresultaat uit niet-voortgezette activiteiten draagt € 8,5 miljoen bij aan het nettoresultaat.

Resultaten sectoren

De verdeling van het resultaat uit voortgezette activiteiten vóór belastingen en vóór bijzondere waardeverminderingen over de diverse sectoren is weergegeven in ► tabel 1. De percentages betreffen het resultaat ten opzichte van de opbrengsten.

Orderportefeuille

De orderportefeuille is in 2013 gedaald met € 0,7 miljard (6,6 procent) tot € 10,0 miljard ultimo 2013 (2012: € 10,7 miljard). Het niveau van nieuwe orderverwervingen van € 6,3 miljard ligt dankzij selectief aannemingsbeleid en moeilijke marktomstandigheden lager dan in 2012. De orderportefeuille daalde in 2013 voornamelijk in de sectoren Bouw en techniek en Infra. Naar verwachting wordt van de totale orderportefeuille € 5,7 miljard in 2014 uitgevoerd en € 4,3 miljard in latere jaren. Daarmee is bijna 77 procent van de verwachte bedrijfsopbrengsten voor 2014 in portefeuille. Dit is relatief en absoluut gelijk aan de situatie ultimo 2012. Bovengenoemde orderportefeuille omvat de opdrachten voor de periode van de komende vijf jaren. Additioneel heeft de Groep ruim € 2,0 miljard opdrachten in portefeuille voor de periode na 2018. Dit betreft vooral onderhoudscontracten voor pps-opdrachten en concessie-inkomsten.

Resultaat per gewoon aandeel

Het aantal winstgerechtigde gewone aandelen is in 2013 toegenomen door keuzedividend en een 10 procent aandelenemissie en bedraagt ultimo 2013 circa 269,4 miljoen stukken. Op dit moment resteren geen converteerbare preferente aandelen.

Het gemiddeld aantal uitstaande gewone aandelen in 2013 is ten opzichte van voorgaand jaar gestegen tot 246 miljoen stukken. Het nettoresultaat, inclusief niet-voortgezette activiteiten, per gewoon aandeel over 2013 is uitgekomen op € 0,19 (2012: € 0,77 negatief).

Dividendbeleid en dividendvoorstel 2013

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 23 april 2014 te Amsterdam, wordt voorgesteld het dividend over 2013 per gewoon aandeel vast te stellen op € 0,05 in contanten of in aandelen (2012: € 0,10 in contanten of in aandelen). Het dividendrendement op gewone aandelen bedraagt hiermee 1,4 procent op basis van de slotkoers 2013 (2012: 3,1 procent).

Financiële positie (in € miljoen)	2013	2012
Netto-liquiditeiten	548	552
Rentedragende schulden	931	834
Nettoschuldpositie	383	280
Recourse nettoschuldpositie	(166)	(154)
Vaste activa	1.632	1.694
Netto-werkkapitaal (exclusief liquiditeiten en kortlopende rentedragende schulden)	2	(128)
Eigen vermogen	929	729
Garantievermogen	1.053	852
Balanstotaal	5.316	5.308
Solvabiliteit	19,8%	16,1%

De netto-liquiditeiten, het saldo van liquide middelen minus kortlopende bankkredieten, bedragen per 31 december 2013 € 548 miljoen (ultimo 2012: € 552 miljoen). Dit saldo is in 2013 met € 85 miljoen positief beïnvloed door de 10 procent aandelenemissie. Een gedeelte van de liquide middelen per 31 december 2013 betreft het aandeel van de Groep in de liquide middelen van bouwcombinaties en andere samenwerkingsverbanden van € 132 miljoen (2012: € 110 miljoen).

De rentedragende schulden bedragen per 31 december 2013 € 931 miljoen (ultimo 2012: € 834 miljoen) en de nettoschuldpositie bedraagt € 383 miljoen (ultimo 2012: € 280 miljoen). Het grootste deel van de schulden bestaat uit non-recourse pps-leningen en non-recourse projectfinancieringen (€ 566 miljoen), recourse

pps-leningen en recourse projectfinancieringen (€ 157 miljoen) een achtergestelde lening (€ 125 miljoen) en een bankfaciliteit (€ 40 miljoen). De stijging van de schulden wordt voornamelijk veroorzaakt door het gebruik van de bankfaciliteit en 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 2013 € 166 miljoen positief en is daarmee positiever dan ultimo 2012 (€ 154 miljoen positief).

Ultimo 2013 beschikt de Groep over twee kredietfaciliteiten: de achtergestelde lening (€ 125 miljoen) met een looptijd tot juli 2017 en een bankfaciliteit (€ 500 miljoen) met een looptijd tot januari 2016. Van deze laatste faciliteit wordt ultimo 2013 gebruik gemaakt voor een bedrag van € 40 miljoen (ultimo 2012: nihil). De Groep heeft in 2013 voldaan aan de met financiers overeengekomen convenanten (2012: idem). In januari 2013 is de optie tot verlengen met een extra jaar voor de bankfaciliteit geëffectueerd. Hierdoor is deze faciliteit voor een bedrag van € 442,5 miljoen verlengd voor de periode januari 2016 tot januari 2017.

De vaste activa zijn in 2013 afgenomen en bedragen per 31 december 2013 € 1.632 miljoen (2012: € 1.694 miljoen). De afname heeft overwegend betrekking op lagere netto-investeringen in materiële vaste activa en lagere latente belastingvorderingen.

Het werkkapitaal (exclusief liquiditeiten en kortlopende rentedragende schulden) bedraagt per 31 december 2013 € 2 miljoen (ultimo 2012: € 128 miljoen negatief). De stijging van het werkkapitaal in 2013 wordt grotendeels beïnvloed door de marktomstandigheden, waardoor het steeds moeilijker wordt financiering bij opdrachtgevers te realiseren. Ook de tot nu toe beperkte mogelijkheden bij het afbouwen van de vastgoedportefeuille spelen een rol.

Het eigen vermogen van de Groep bedraagt per 31 december 2013 € 929 miljoen en is daarmee fors toegenomen ten opzichte van de stand ultimo 2012 (€ 729 miljoen). De belangrijkste mutaties in het eigen vermogen zijn het nettoresultaat 2013 (€ 46 miljoen), de aandelenemissie (€ 85 miljoen), het positieve effect van hedge-accounting (€ 55 miljoen), alsmede actuariële winsten (€ 38 miljoen). Het uitbetaalde dividend 2012 en valutakoersdalingen hadden een beperkt effect. Naast voornoemd eigen vermogen omvat het garantievermogen uitsluitend nog de achtergestelde lening (€ 125 miljoen).

De solvabiliteit op basis van het garantievermogen bedraagt per 31 december 2013 19,8 procent en is daarmee hoger dan de stand ultimo 2012 (16,1 procent). De solvabiliteit exclusief publiekprivate samenwerking is eveneens gestegen en bedraagt per 31 december

2013 21,3 procent (ultimo 2012: 17,2 procent). Ook de recourse solvabiliteit, de ratio conform de bankconvenanten, is gestegen en bedraagt per 31 december 2013 25,0 procent (ultimo 2012: 23,5 procent), ruim boven de ondergrens van 15 procent.

Ontwikkeling (overige) balansposities

De boekwaarde van de materiële vaste activa is licht gedaald tot € 356 miljoen (2012: € 377 miljoen). In 2013 is voor € 65 miljoen netto geïnvesteerd (2012: € 95 miljoen) en bedragen de afschrijvingen € 85 miljoen (2012: € 80 miljoen). De daling in de netto-investeringen betreft vooral materieel in de sector Infra en desinvesteringen van bedrijfsgebouwen en terreinen.

De boekwaarde van de immateriële vaste activa bedraagt ultimo 2013 € 403 miljoen (2012: € 406 miljoen). De daling betreft vrijwel geheel lagere goodwill als gevolg van een lagere omrekenkoers van het Britse pond. De waarden van de kasstroom-genererende eenheden zijn van dien aard dat geen aanleiding is voor bijzondere waardevermindering. De goodwill bedraagt € 393 miljoen.

De totale pps-vorderingen zijn in 2013 gestegen tot € 411 miljoen (ultimo 2012: € 396 miljoen). De stijging betreft overwegend de voortgang van lopende pps-activiteiten (nieuwe verstrekkingen minus aflossingen) van per saldo € 136 miljoen (2012: € 190 miljoen). Daartegenover staan dalingen door het opnemen als activa aangehouden voor verkoop van vorderingen van twee operationele projecten die naar verwachting in 2014 aan de joint venture met PGGM zullen worden overgedragen (€ 119 miljoen).

De hieraan gerelateerde (non-)recourse pps-leningen zijn in iets mindere mate gestegen en bedragen per 31 december 2013 € 371 miljoen (ultimo 2012: € 360 miljoen). De nettopositie bedraagt per 31 december 2013 derhalve € 40 miljoen (ultimo 2012: € 36 miljoen). Het totaal geïnvesteerd vermogen van de Groep in publiekprivate samenwerking bedraagt € 108 miljoen (ultimo 2012: € 116 miljoen).

Aanvullend kent de Groep nog netto-investeringsverplichtingen per 31 december 2013 ter hoogte van € 126 miljoen (2012: € 118 miljoen) waarvan € 53 miljoen voor de joint venture met PGGM. De Groep heeft momenteel 38 pps-contracten in portefeuille (2012: 36), waarvan 31 (2012: 27) contracten operationeel zijn.

De boekwaarde van de deelnemingen en joint ventures is in 2013 gestegen met € 135 miljoen (2012: € 117 miljoen). Uit hoofde van projecten in opdracht voor derden heeft de Groep per 31 december 2013 onderhanden projecten in de balans met een totaalsaldo van € 226 miljoen negatief (ultimo 2012: € 426 miljoen negatief). Het saldo bestaat uit € 697 miljoen (ultimo 2012: € 833 miljoen) verschuldigd aan opdrachtgevers en € 471 miljoen (2012: € 407 miljoen) te vorderen van opdrachtgevers.

Per 31 december 2013 bedragen de bruto-investeringen in vastgoedontwikkeling € 1.028 miljoen (ultimo 2012 € 911 miljoen). De stijging hangt overwegend samen met de voortgang op projecten in aanbouw, de tot nu toe beperkte desinvesteringmogelijkheden alsmede de gedeeltelijke overname van een commercieel vastgoed project. Anderzijds was sprake van een daling door bijzondere waardeverminderingen, met name op winkelvastgoed in Nederland. De projectfinancieringen inzake vastgoedontwikkeling zijn in 2013 eveneens gestegen en bedragen per 31 december 2013 € 352 miljoen (ultimo 2012: € 303 miljoen). Van de financieringen is € 271 miljoen non-recourse (ultimo 2012: € 213 miljoen) en € 81 miljoen recourse (ultimo 2012: € 90 miljoen). De nettopositie (bruto-investering minus financiering) bedraagt ultimo 2013 € 676 miljoen (ultimo 2012: € 608 miljoen).

De personeelsgerelateerde voorzieningen, onder aftrek van vorderingen voor pensioenrechten, bedragen ultimo 2013 € 141 miljoen (ultimo 2012: € 255 miljoen). De afname van de nettoverplichting komt doordat de werkgeversbijdragen in de pensioenfondsen hoger zijn dan de actuariële berekende pensioenlasten, alsmede een wijziging in de toekomstige indexatieverplichting en actuariële winsten.

De totale balanspositie voorzieningen (lang en kort) is gedaald tot € 204 miljoen (2012: € 220 miljoen). De daling hangt grotendeels

samen met de besteding van reorganisatievoorzieningen in Nederland.

Het saldo van de latente belastingposities in de balans is een vordering van € 178 miljoen (ultimo 2012: € 195 miljoen). De afname komt met name door lagere latente belastingposities als gevolg van lagere pensioenverplichtingen. Daarnaast is sprake van gewijzigde waardering van latente belastingvorderingen als gevolg van de verliezen in Nederland en Duitsland.

De boekwaarde van de overige financiële vaste activa is in 2013 gedaald tot € 122 miljoen (2012: € 181 miljoen). De daling komt voornamelijk door aflossingen van verstrekte leningen.

De activa aangehouden voor verkoop bedragen per 31 december 2013 € 141 miljoen (ultimo 2012: € 199 miljoen). Enerzijds stegen de activa door opname van vier pps-projecten die naar verwachting in 2014 aan de joint venture met PGGM worden overgedragen, anderzijds daalden zij door verkoop in 2013 van drie pps-projecten aan de joint venture met PGGM.

Het saldo van activa en verplichtingen aangehouden voor verkoop bedraagt ultimo 2013 € 21 miljoen positief (ultimo 2012: € 3 miljoen negatief).

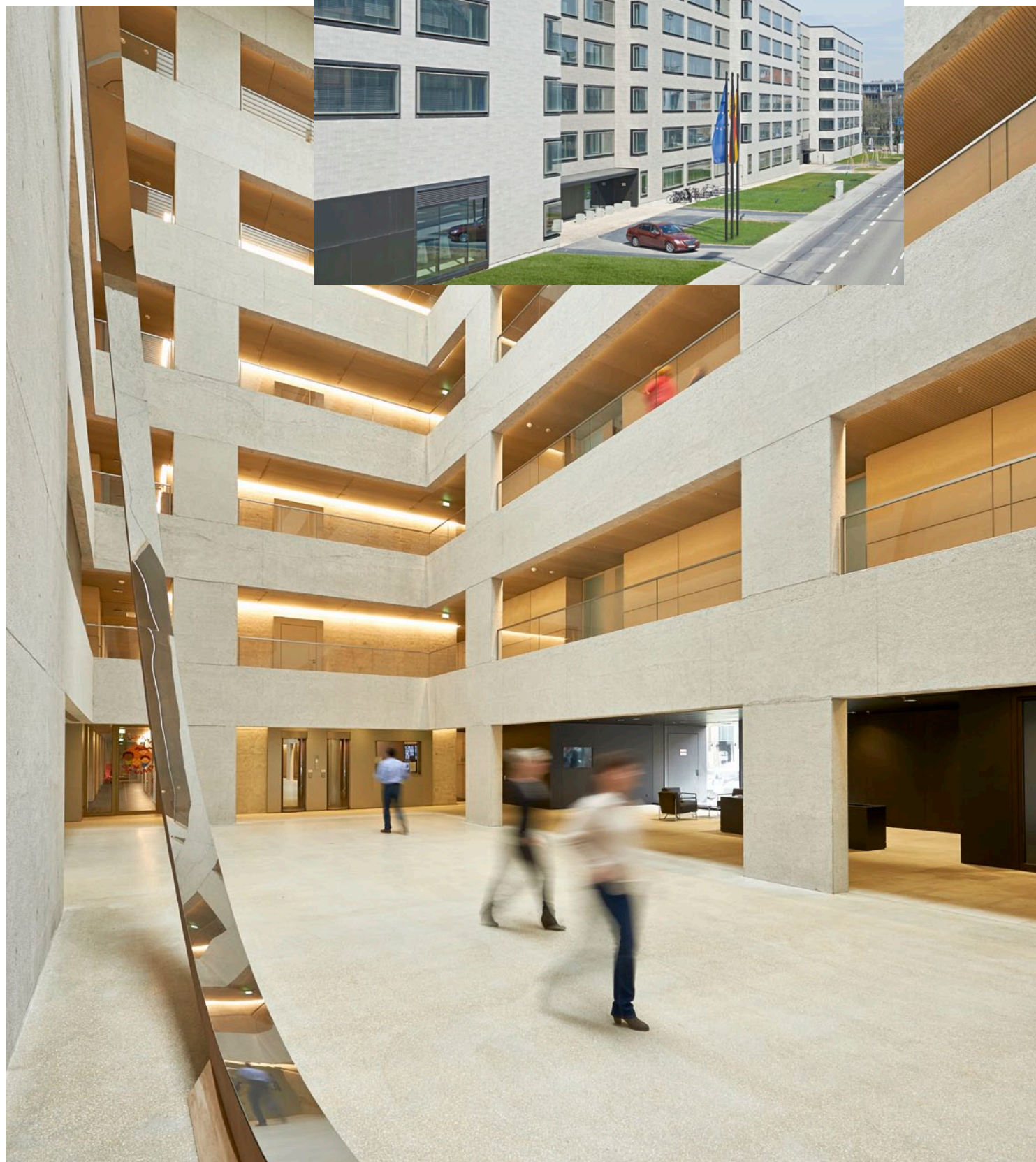
Tabel 1 Resultaten sectoren

(in € miljoen)

	2013			2012		
	Resultaat	Opbrengsten	%	Resultaat	Opbrengsten	%
Bouw en techniek	7,2	3.078		50,4	3.334	
Infra	52,1	3.970		58,0	3.747	
Vastgoed	(15,4)	236		(4,0)	381	
Publiekprivate samenwerking	14,4	288		12,4	288	
Eliminaties en overige	(1,5)	(531)		0,3	(526)	
Totaal uit voortgezette activiteiten	56,8	7.041		117,1	7.225	
Groepskosten	(1,1)			(0,8)		
Eenmalige pensioenbaten	24,6			-		
Groepsrente	(5,8)			(7,5)		
Resultaat vóór belastingen en bijzondere waardeverminderingen uit voortgezette activiteiten	74,5		1,1	108,8		1,5
Bijzondere waardevermindering Vastgoed (-leningen)	(42,0)			(216,3)		
Bijzondere waardevermindering Goodwill	-			(150,4)		
Bijzondere waardevermindering in deelnemingen en joint ventures	12,0			(31,4)		
Belastingen	(5,8)			41,2		
Nettoresultaat uit voortgezette activiteiten	38,6			(248,1)		
Nettoresultaat uit beëindigde activiteiten	8,5			65,0		
Nettoresultaat voor het jaar	47,1			(183,1)		
Minderheidsbelang	(0,9)			(0,7)		
Nettoresultaat toerekenbaar aan aandeelhouders	46,2			(183,8)		

BAM Deutschland.

Ministerie Baden-Württemberg, Stuttgart.



Bouw en techniek

Koninklijke BAM Groep is in de sector Bouw en techniek actief op de Nederlandse, Belgische, Britse, Ierse en Duitse markt, alsmede in Zwitserland. 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.

Kerngegevens sector Bouw en techniek

(x € miljoen)	2013	2012
Opbrengsten	3.078	3.334
Resultaat vóór belastingen	7,2	50,4
Marge vóór belastingen	0,2%	1,5%
Orderportefeuille (ultimo)	4.013	4.416

BAM Utiliteitsbouw, BAM Techniek.
Innovatiecentrum voor Danone Baby and
Medical Nutrition, Utrecht.



In de sector Bouw en techniek daalden de opbrengsten met € 256 miljoen (-8%) tot € 3.078 miljoen. Deze daling is grotendeels veroorzaakt door verdere verslechtering van de marktomstandigheden in zowel de Nederlandse utiliteitsbouw- als de woningbouwmarkt. De opbrengsten namen licht af in het Verenigd Koninkrijk, in België en Duitsland lag de omzet hoger dan in 2012. Het sectorresultaat van € 7,2 miljoen was lager dan in 2012 (€ 50,4 miljoen). Het resultaat bevat voor beide jaren een gelijk niveau aan reorganisatiekosten.

De belangrijkste redenen voor de resultaatafname waren de geringere dekking van overheadkosten op basis van de afgenomen opbrengsten en een gedeelte van de grote projectverliezen op omvangrijke projecten in het eerste halfjaar. De orderportefeuille van € 4.013 miljoen ligt 9% lager dan jaareinde 2012. Dit valt vooral toe te schrijven aan de afname in Nederland en in mindere mate in België. De orderportefeuilles in het Verenigd Koninkrijk en Duitsland waren hoger door een goede ordervererving.



BAM Utiliteitsbouw, BAM Techniek.
Monarch II, Den Haag. Duurzaam kantoor (BREEAM Excellent) in gebruik als BAM-huis voor Haagse BAM-vestigingen.

BAM Woningbouw.
Prototype ombouw huurwoning tot energieneutrale woning, Heerhugowaard (De Stroomversnelling).

Heilijgers.
Woon-werkvoorziening Parana, Utrecht.



> BAM Utiliteitsbouw

Hoofdkantoor

Bunnik

Vestigingen

11, verspreid over Nederland

Projecten

circa 80 projecten in uitvoering

Medewerkers

circa 1.450

BAM Utiliteitsbouw richt zich op commerciële en technische ontwikkeling, voorbereiding en realisatie van utiliteitsbouwwerken in Nederland. Tevens verleent de onderneming diensten voor onderhoud en beheer van utiliteitsbouwprojecten. Met Vitaal ZorgVast biedt BAM Utiliteitsbouw ervaring en gespecialiseerde kennis voor de ontwikkeling van duurzaam zorgvastgoed (onder meer nieuwbouw Zaans Medisch Centrum, met BAM Techniek). BAM Utiliteitsbouw richt zich ook op vastgoedtransformatie van oude kantoorgebouwen naar andere bestemmingen en gebruikers. Onder de vlag van Schakel & Schrale voert BAM tal van specialistische restauratieprojecten uit, waaronder het herstel van de funderingen van de Waag op de Amsterdamse Nieuwmarkt.

In 2013 heeft BAM Utiliteitsbouw onder meer het nieuwe hoofdkantoor van Capgemini in Leidsche Rijn opgeleverd, alsook – in combinatie – het hoofdkantoor voor netwerkbeheerder TenneT in Arnhem, Campus Hoogvliet, een brandweerkazerne in Bergen op Zoom en het Europese hoofdkantoor voor Hyundai op bedrijventerpark Zestienhoven/Rotterdam. In uitvoering zijn onder meer het stadskantoor en de stationshal te Delft, alsook de stationshal van Arnhem (in combinatie). Tot de projecten in portefeuille behoren scholen, zwembaden en medische faciliteiten. In de cultuursector heeft BAM Utiliteitsbouw de spectaculaire uitbreiding van museum de Fundatie in Zwolle verzorgd. Bij vele projecten wordt intensief samengewerkt met onder meer BAM Techniek en BAM Civiel. Met beiden wordt in het centrum van Groningen het Groninger Forum gerealiseerd.

> BAM Woningbouw

Hoofdkantoor

Bunnik

Vestigingen

9, verspreid over Nederland

Projecten

circa 50 projecten in uitvoering

Medewerkers

circa 1.450

BAM Woningbouw is marktleider op de Nederlandse woningbouwmarkt en biedt een volledig dienstenpakket (advies, ontwikkeling, bouw, service en onderhoud, en renovatie). De onderneming beschikt over succesvolle, eigen woonconcepten voor zowel nieuwbouw- als renovatieprojecten.

Samen met AM is de bouw van de eerste woningen uit de BAM Wooncollectie voor nieuwbouw gestart in de wijk Tuinveld in 's-Gravenzande. De BAM Wooncollectie is ontwikkeld na uitgebreid onderzoek onder ruim 4.000 consumenten, resulterend in een wooncollectie van de meest populaire woningtypen, plattegronden en architectuurstijlen.

Voor AM en derden is in Rotterdam de woontoren 100hoog gerealiseerd. In Tilburg kwam de Havenmeester tot stand (nieuwbouw van 198 appartementen, elf woningen, commerciële ruimten en een parkeergarage).

De sterke reputatie op het gebied van duurzaamheid is in het verslagjaar versterkt. Eind 2013 heeft BAM Woningbouw in Heerhugowaard een huurwoning als prototype gerenoveerd in opdracht van woningcorporatie Woonwaard in het kader van De Stroomversnelling. Dit convenant tussen bouwers, woningcorporaties en overheid moet leiden tot de renovatie van 111.000 sociale huurwoningen zonder kostenverhoging voor de huurders.

Voor HEEMwonen zijn in Kerkrade 153 woningen verbeterd via supersnelle (tiendaagse) systeemrenovatie in bewoonde staat en inclusief zonne-energie.

> Heilijgers

Vestigingsplaats

Amersfoort

Projecten

circa 20 projecten in uitvoering

Medewerkers

circa 110

Heilijgers heeft Midden-Nederland als belangrijkste werkgebied voor huisvestingsoplossingen voor wonen en werken. De dienstverlening omvat projectontwikkeling, bouw, renovatie en onderhoud, en vastgoedbeheer. Heilijgers werkt voor diverse industriële opdrachtgevers, zoals Voestalpine Polynorm en Sapa HE Tubing in Harderwijk.

In 2013 ontving Heilijgers voor de achtste achtereenvolgende keer het keurmerk Klantgericht Bouwen. Op grond van het geringe aantal opleveringsgebreken per woning geldt Heilijgers als een van de best-presterende keurmerkhouders. Heilijgers heeft het voormalige kantoor van woningstichting De Key in Amsterdam Nieuw-West gekocht. Het kantoor van 3.000 m², met zes verdiepingen en een kelder, wordt getransformeerd naar een woongebouw met ongeveer 36 appartementen.

In 2013 leverde Heilijgers in Amersfoort het appartementencomplex Amaze op en de nieuwbouw van het politiebureau district Utrechtse Heuvelrug alsook de renovatie van het Ornstein-lab voor de Universiteit van Utrecht.

In uitvoering waren onder meer: de restauratie van de Penitentiële Inrichting in Breda, de restauratie van het Koetshuis Sonnehaert voor de KNVB in Zeist en Casa Parana in Utrecht, dat huisvesting biedt aan ex-dak- en thuislozen en reguliere woningzoekenden. Verder realiseert Heilijgers in Amersfoort luxe appartementen in het project Regent's Park, woningen en appartementen in 't Hof in Zeist en is gestart met het aanbrengen van brandwerende voorzieningen bij 240 woningen in de Staatsliedenbuurt in Zeist.

> BAM Materieel

Vestigingsplaats

Lelystad

Projecten

vaste partner voor circa 200 projecten in uitvoering

Medewerkers

circa 225

BAM Materieel verzorgt de levering van en advisering over generiek bouwmaterieel aan alle BAM-bouwprojecten in Nederland. Het omvangrijke materieelpark – met meer dan twee miljoen eenheden – van BAM is gesitueerd in Lelystad.

De onderneming besteedt veel aandacht aan innovatie. Dit heeft onder meer geresulteerd in een nieuw ontwikkelde en geotrooieerde tunnelbekisting. Kenmerkend voor deze BAM-tunnel is het arbeidsvriendelijke gebruik, het lage transport- en opslagvolume, de hydraulische ontlasting en breedte-instelling en de betere positioneringsmogelijkheden. Deze tunnelkist is succesvol toegepast door BAM Woningbouw in Rijen, Beuningen en Leek en is niet alleen geschikt voor kleinere projecten (tien tot twintig woningen), maar door zijn flexibiliteit ook voor projecten met verschillende verdiepingshoogten (bijvoorbeeld winkels onder appartementen). Andere innovaties hebben onder meer betrekking op het bestrijden en beheersen van (kwarts)stof.

Gedurende de tweede helft van het jaar heeft BAM Materieel het Process Excellence (ProExc)-programma doorlopen. Hierbij zijn op alle afdelingen (proces)verbeteringen doorgevoerd. Deze leiden tot optimale dienstverlening en lagere verhuurtarieven.

BAM Utiliteitsbouw heeft een beroep gedaan op de expertise van BAM Materieel voor het realiseren van een veilig werkplafond voor de montage van het gewelfde plafond van de stationshal in Delft.

> Interbuild

Vestigingsplaats

Wilrijk, België

Projecten

circa 20 projecten in uitvoering

Medewerkers

ruim 260

Interbuild realiseert utiliteitsbouw- en appartementenprojecten in Vlaanderen en het Brusselse gewest. De onderneming is verantwoordelijk voor de totstandkoming van diverse projecten die zich in omvang of architectonisch opzicht onderscheiden. Zo realiseert Interbuild in DBM-formule de nieuwe Artesis Hogeschool in Antwerpen voor 3.500 studenten, met zusteronderneming Galère de 28 verdiepingen hoge Tour Paradis in Luik, het iconische Nieuw Havenhuis in Antwerpen (Zaha Hadid Architects) en – in Brussel – het hoofdkwartier van de NAVO (met zustermaatschappijen) en de hoofdzetel van de Europese Raad, Résidence Palace.

Om opdrachtgevers ook na oplevering van een bouwproject van dienst te kunnen zijn, heeft Interbuild begin 2013 BAM Facility Management opgericht. BAM FM draagt zorg voor zowel 'soft services', zoals beveiliging, schoonmaak en catering, als 'hard services', zoals installatietechnisch en bouwkundig onderhoud.

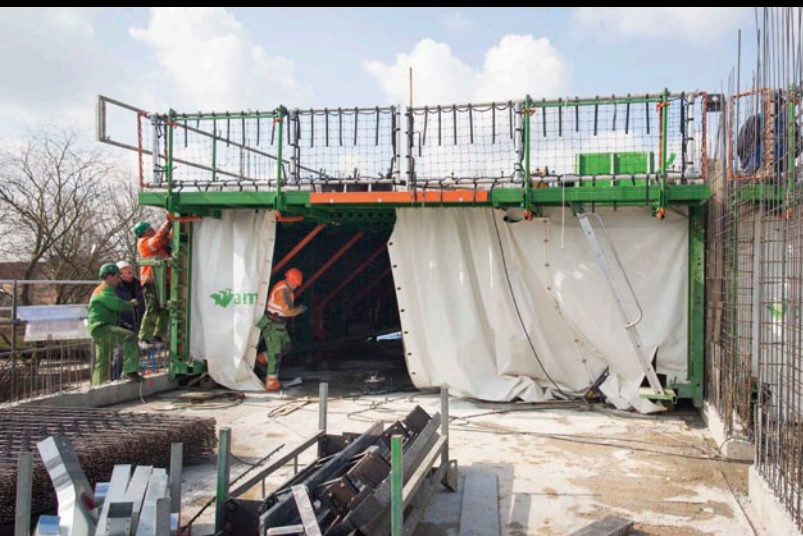
Interbuild werkt intensief en constructief samen met de Belgische BAM-zusterondernemingen. Dit heeft onder meer reeds geresulteerd in het gezamenlijke materieelbedrijf BAM Mat.

De reputatie als bouwer van hoogwaardige appartementencomplexen is eind 2013 versterkt door de verwerving van opdrachten in Antwerpen (Residentie Melopee) met 32 appartementen en project Nieuw Zuid met 77 appartementen, alsook in Bilzen (Residentie Belisa) met 98 appartementen.

Interbuild richt zich nu ook sterk op de zorgsector, waaronder project Les Azalées in Brussel: ombouw van een kantoor naar 162 serviceflats.

> Galère en > CEI-De Meyer

Ook Galère 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 48.

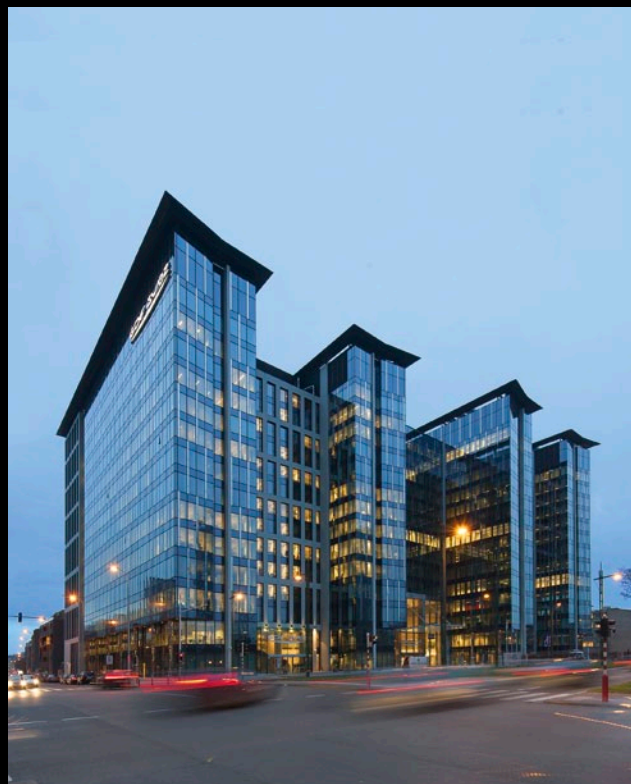


BAM Materieel.

Geotrooieerde tunnelbekisting voor
woningbouwprojecten.

Interbuild.

Kantoren North Light
en Pole Star, Brussel.



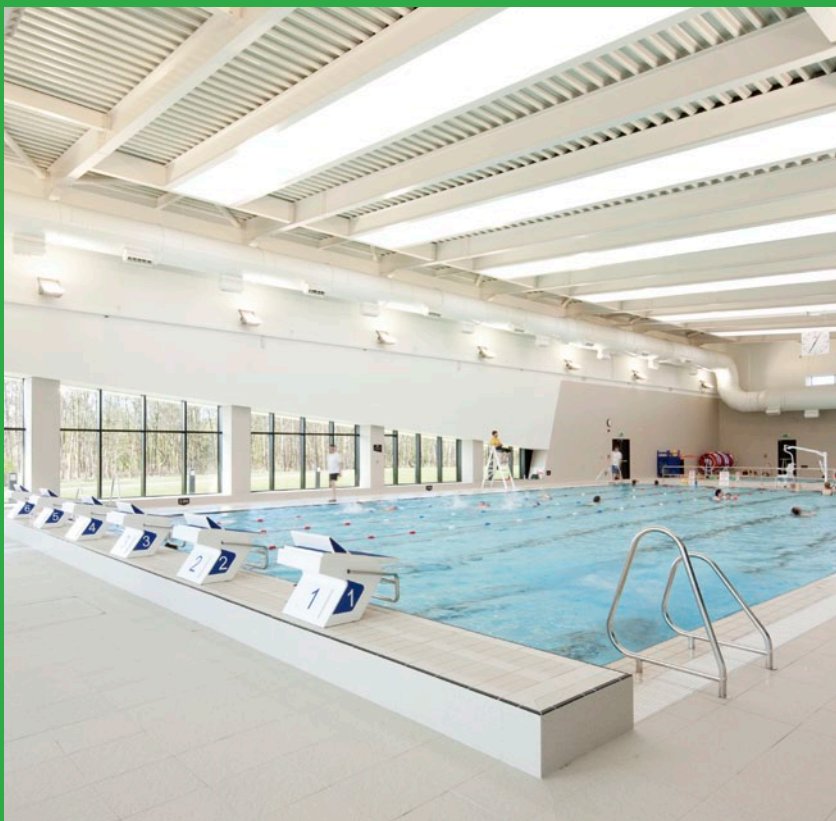
Kairos en Interbuild.

Appartementencomplex Genève Park, Brussel.





BAM Contractors.
Sutherland School of Law, University College Dublin.



BAM Construct UK.
On-X sportcentrum, Linwood, Schotland.

BAM Construct UK.
Laboratorium voor moleculaire biologie, Cambridge.



> BAM Construct UK

Hoofdkantoor

Hemel Hempstead, Verenigd Koninkrijk

Vestigingen

14 kantoren, verspreid over Engeland, Schotland en Wales

Projecten

circa 100 projecten in uitvoering

Medewerkers

circa 2.400

BAM Construct UK is actief in utiliteitsbouw, projectontwikkeling, ontwerp, engineering services en facilitymanagement in het Verenigd Koninkrijk.

De onderneming excelleert in de Britse utiliteitsbouwmarkt. BAM Construct UK neemt een leidende positie in bij de toepassing van Building Information Modelling (BIM) en is er als eerste in de Britse bouwsector in geslaagd BIM toe te passen in de gehele levensduurcyclus van een gebouw, inclusief het beheer daarvan. De dochterondernemingen voor ontwerp, bouw en facility management werken nauw samen om duurzame oplossingen te kunnen bieden op het gebied van ontwerp en bouwtechnieken. Dit heeft geresulteerd in het afsluiten van twee belangrijke contracten om opdrachtgevers te adviseren in de voorbereidingsfase.

De belangrijkste doelstellingen voor de vermindering van CO₂-emissie, afval en energieverbruik zijn gehaald.

Met het verwerven van zo'n zestig projecten in uiteenlopende sectoren toont BAM Construct UK ook in 2013 het veelzijdige karakter van de opdrachtenportefeuille. Het betreft onder meer een verkeersleidingscentrum in Basingstoke voor Network Rail, een hoogwaardige productiefaciliteit in Solihull voor Rolls Royce, het Graphene Institute in Manchester en de Softbridge Building bij St. Antony's College in Oxford. Daarnaast verwierf BAM Construct UK verspreid over het gehele Verenigd Koninkrijk een reeks opdrachten voor de bouw van winkelcentra, onderwijsvoorzieningen en sport- en recreatiecomplexen.

> BAM Properties

De activiteiten van BAM Construct UK's dochteronderneming BAM Properties, die zich richt op hoogwaardige, duurzame vastgoedontwikkeling van kantoor- en winkelprojecten, worden beschreven in de paragraaf over de vastgoedsector op pagina 59.

> BAM Contractors

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 51.

> BAM Deutschland

Hoofdkantoor

Stuttgart, Duitsland

Vestigingen

Berlijn, Dresden, Düsseldorf, Stuttgart, Frankfurt am Main, München

Projecten

25 projecten in uitvoering

Medewerkers

circa 750

BAM Deutschland behoort tot de leidende ondernemingen op de Duitse utiliteitsbouwmarkt. De onderneming opereert als totaalaanbieder voor utiliteitsbouwwerken door geheel Duitsland. BAM Deutschland beschikt over gespecialiseerde dochterondernemingen voor multifunctionele stadions (BAM Sports, eveneens in het buitenland een veelgevraagd partner) en facility management (BAM Immobilien-Dienstleistungen), om opdrachtgevers ook na oplevering van een project terzijde te staan.

BAM Deutschland is betrokken bij de totstandkoming van diverse pps-projecten, zoals het Bondsministerie van Onderwijs en Onderzoek in Berlijn en een inmiddels opgeleverd ziekenhuisproject voor het district Main-Taunus met twee kliniekgelbouwen in Bad Homburg en Usingen. In Potsdam werd het parlamentsgebouw voor de deelstaat Brandenburg voltooid, waarvoor een historisch stadspaleis werd herschapen.

Tot de in 2013 verworven opdrachten behoren het woon- en winkelcomplex PolygonGarden in Berlijn-Friedrichshain, het uiterst duurzame kantoor voor de stedelijke dienst Openbare werken van de stad Frankfurt, het winkelcentrum SchlossGalerie in Rastatt en drie onderwijsgebouwen voor een hogeschool in Düsseldorf (waarbij Wayss & Freytag Ingenieurbau de omringende infrastructuur verzorgt). BAM Sports en BAM Deutschland werken samen bij de bouw van het voetbalstadion Arena Regensburg en het 'Stadion an der Gellertstraße' in Chemnitz. Beide stadions zijn bestemd voor circa 15.000 toeschouwers.

> BAM Swiss**Hoofdkantoor**

Basel, Zwitserland

Projecten

5 projecten in uitvoering

Medewerkers

25

BAM is sinds 2012 actief op de Zwitserse bouwmarkt met BAM Swiss. De onderneming heeft in 2013 een sterke groei doorgemaakt, die is bekroond door de verwerving van de eerste omvangrijke opdracht voor een turnkey-project voor de Technische Hogeschool, ETH Zürich. Het betreft drie gebouwen voor de huisvesting van in totaal 497 studenten met een contractwaarde van ruim € 46 miljoen.

Met deze ontwikkeling bewijst BAM Swiss in korte tijd een aantrekkelijke partner te zijn voor Zwitserse projectontwikkelaars, ontwerpers, consultants, joint-venture-partners en opdrachtgevers, zoals armasuisse, ETH en Priora.

Het werkgebied van BAM Swiss concentreert zich in het noordelijk deel van Zwitserland, vooral in economische kerngebieden rond Basel, Zürich en Winterthur en rond Bern, Solothurn en Luzern, waar meer dan de helft van de Zwitserse bevolking woonachtig is.

BAM Swiss realiseert in de gemeente Dietikon, even ten westen van Zürich, het wooncomplex Limmat Tower (honderd meter hoge woontoren met 107 appartementen en een gebouw met 120 ouderen- en zorgwoningen). Voor Swiss Life Versicherings AG bouwt BAM Swiss in Zürich het kantorencomplex Tic Tric Trac.

> BAM Techniek**Hoofdkantoor**

Bunnik, Nederland

Vestigingen

13, verspreid over Nederland

Projecten

circa 1.900 projecten in uitvoering

Medewerkers

circa 1.500

BAM Techniek ontwerpt, installeert, exploiteert en beheert technische installaties voor utiliteitsbouw, industrie, woningbouw en infra. Specialismen zijn duurzame energiesystemen, brandbeveiliging, industrie, cleanrooms en operatiekamers, ICT en technisch beheer.

BAM Techniek werkt zowel bij nieuwbouw- als onderhoudsprojecten intensief samen met zusterondernemingen. Voorbeelden hiervan zijn het laboratorium voor het Hubrecht Instituut in Utrecht en de renovatie van The Base, een complex van kantoren, winkels en voorzieningen op Schiphol, waar BAM Techniek een zeer korte bouwtijd en een hoge duurzaamheidsambitie mogelijk maakt door modulair bouwen. Interflow bewees bij uitbreiding van het OK-complex bij Medisch Centrum Alkmaar de waarde van het innovatieve concept voor modulaire nieuwbouw. De voordelen betreffen bouwtijd, kwaliteit en minimale overlast.

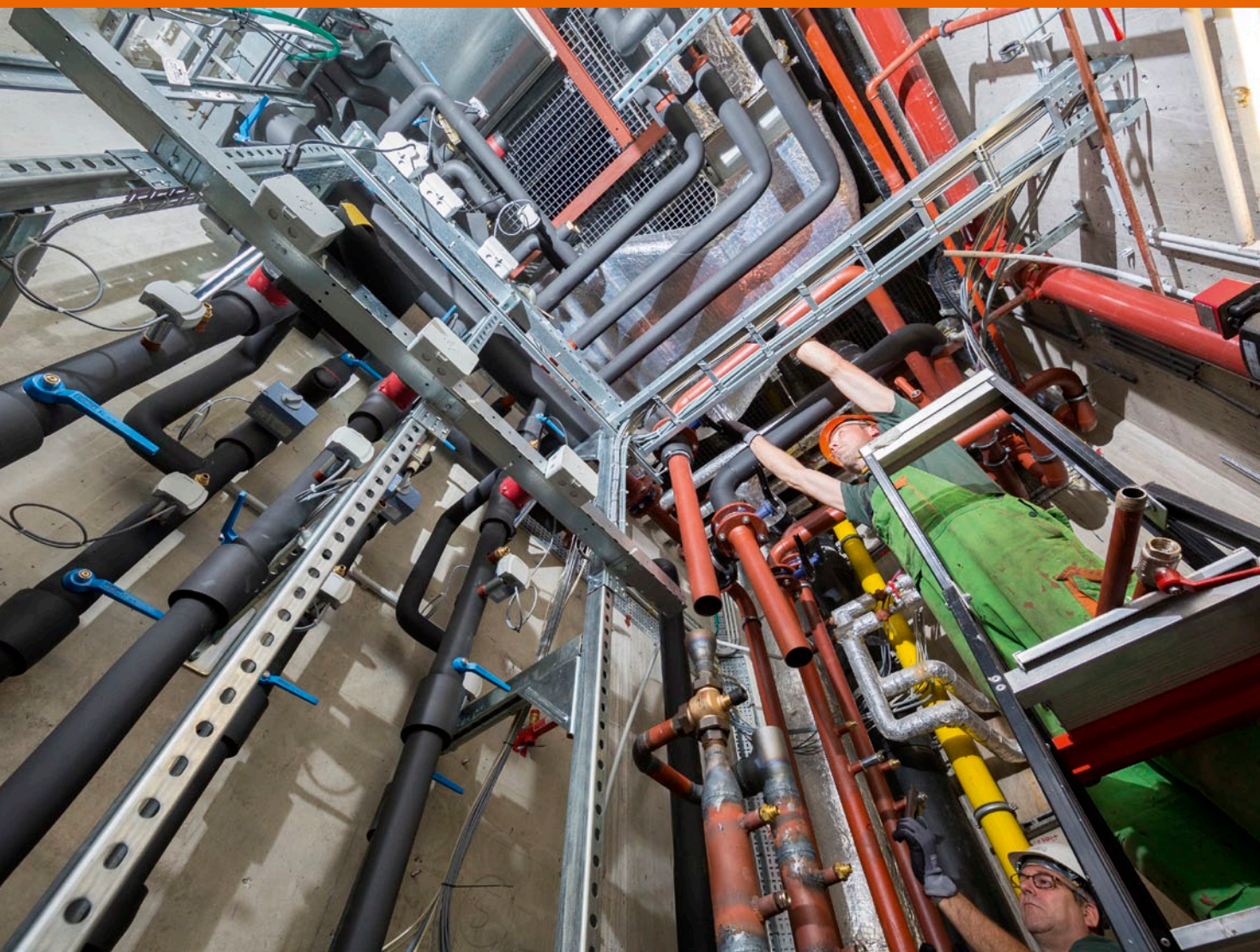
De business unit Energy Systems neemt steeds vaker de volledige verantwoordelijkheid voor duurzame energievoorzieningen op zich, van ontwerp en financiering tot langjarige exploitatie, zoals in het Amstelveense woongebied Westwijk.

Opdrachten voor integrale uitvoering van technisch beheer en onderhoud van gebouwen, installaties en terreinen zijn verworven voor onder meer Isala klinieken in Zwolle en De Nieuwe Kolk in Assen. BAM Gebouwbeheer, een joint venture met BAM Utiliteitsbouw, heeft VGZ en het expertisecentrum voor blinden en slechtzienden Koninklijke Visio als nieuwe opdrachtgevers.





BAM PPP, BAM Deutschland, BAM
Immobilien-Dienstleistungen.
Landtag Brandenburg, Potsdam.



Intra

Koninklijke BAM Groep opereert in de sector Infra op de Nederlandse, Belgische, Britse, Ierse en Duitse markt. Tevens is BAM actief in Luxemburg. BAM International voert wereldwijd gespecialiseerde bouw- en infrawerken uit.

Kerngegevens sector Infra

(x € miljoen)	2013	2012
Opbrengsten	3.970	3.747
Resultaat vóór belastingen	52,1	58,0
Marge vóór belastingen	1,3%	1,5%
Orderportefeuille (ultimo)	5.090	5.617

BAM Infratechniek Telecom.
Fiber to the Home, IJburg Amsterdam.



De opbrengsten in de sector Infra ad € 3.971 miljoen waren € 224 miljoen hoger (6%) ten opzichte van 2012. In Nederland was sprake van een omzetsdaling (5%) voor het gehele jaar; de omzet was hoger in alle andere thuislanden en in het bijzonder bij BAM International met een groei van 42%. In 2013 rapporteerde de sector een operationele winst van € 52,1 miljoen, lager dan de € 58,0 miljoen in 2012. Het resultaat werd beïnvloed door een gedeelte van de grote projectverliezen op

omvangrijke projecten in de eerste helft van 2013. De reorganisatiekosten in 2013 waren lager dan in 2012. De totale orderportefeuille van de sector Infra bedroeg ultimo 2013 € 5.090 miljoen, een daling van 9% ten opzichte van eind 2012, onder meer door de afgenomen orderportefeuille in Nederland met 20% en dalingen in België en Duitsland. In het Verenigd Koninkrijk is sprake van een lichte toename. Ierland en BAM International hadden een fors hogere orderportefeuille.

> BAM Civiel**Hoofdkantoor**

Gouda

Vestigingen

Amsterdam, Breda, Elsloo, Ravenstein, Zuidbroek

Projecten

circa 140 projecten in uitvoering

Medewerkers

circa 614

BAM Civiel is gespecialiseerd in integrale oplossingen voor multidisciplinaire projecten in de civiele betonbouw in de marktsegmenten wegen- en railinfra, parkeren, water, industrie en energie.

BAM Civiel kent twee specialistische bedrijfsonderdelen (BAM Speciale Technieken en BAM Civiel Prefab Beton) en de concepten BAM Energie en BAM GO-Park.

BAM Civiel heeft in 2013 onder meer de nieuwe stadsbrug De Oversteek in Nijmegen opgeleverd. De bouwcombinatie BAM Civiel en Max Bögl draagt gedurende 25 jaar zorg voor het onderhoud van deze brug. Andere opgeleverde werken zijn de A12 tussen Utrecht en Veenendaal, de Poortvrije Passages onder het Centraal Station in Amsterdam, parkeergarage Brinklaan in Apeldoorn en een afvalbrengstation in Havelte.

In combinatie met zusterondernemingen werkt BAM Civiel aan de projecten OV SAAL – capaciteitsuitbreiding van het spoor tussen Schiphol en Lelystad –, de verbreding van de A4 tussen Leiden en Burgerveen en de verdubbeling van de N33 tussen Assen en Zuidbroek. In de combinatie BAM-TBI werkt BAM Civiel aan de Sluiskiltunnel in Terneuzen. Verder is BAM Civiel onder meer werkzaam aan het herstel van de funderingen van de Waag in Amsterdam, de nieuwe Trambrug in Breda en de uitbreiding van het 380kV hoogspanningsnetwerk van TenneT in de Randstad.

> BAM Infratechniek**Hoofdkantoor**

Bunnik

Vestigingen

19 kantoren in Nederland

Projecten

enkele tienduizenden per jaar

Medewerkers

circa 1.900

BAM Infratechniek verzorgt ontwerp, aanleg en onderhoud van kabel- en leidingnetten ten behoeve van energie, industrie, mobiliteit, specialistische technieken, telecommunicatie en water.

BAM Infratechniek Mobiliteit is actief op de markten voor verkeerssystemen en tunnel-technische installaties. Tot de opgeleverde projecten behoren de renovatie van zes bruggen over het Noord-Willemskanaal, in opdracht van de gemeente Groningen en het voorzien van de Tunnel van de Toekomst in Oss van het interactieve systeem 'PleasantPass' (dat voetgangers en fietsers in tunnels een prettiger en veiliger gevoel geeft). Met Siemens Nederland verzorgt het bedrijf de aanleg van verkeers- en tunnel-technische installaties in de Stadsbaan-tunnel Leidsche Rijn, alsook het onderhoud gedurende drie jaar.

BAM Infratechniek Telecom richt zich op de markt voor telecom- en data-infrastructuur. De onderneming behoort tot de door Reggefiber geselecteerde partijen, waarmee een samenwerkingsverband is gesloten voor uitbreiding van het glasvezelnetwerk en realisering van klantaansluitingen.

BAM Leidingen & Industrie bedient de markt van industriële leiding- en opslagsystemen. Tot de belangrijkste nichemarkten worden de specialismen warmte-koudeopslagsystemen en leidingrenovatietechnieken gerekend, uitgevoerd door BAM Nelis De Ruiter. Digitale leidingregistratie, glasvezelmeetsensoren en WION-services (Wet Informatie-uitwisseling Ondergrondse Netten) en elektrisch vervoer zijn tevens belangrijke specialismen van de onderneming.

> BAM Rail**Hoofdkantoor**

Breda

Vestigingen

Dordrecht, Son, Rotterdam

Projecten

ruim 140 per jaar

Medewerkers

circa 750

BAM Rail biedt – nationaal en internationaal – rond en op het spoor een compleet dienstenpakket aan, van engineering tot volledige bouw en onderhoud van railverbindingen. De grootste opdrachtgever is ProRail, als beheerder van het Nederlandse hoofdspoorwegennet. Daarnaast werkt BAM Rail ook voor regionale en lokale openbaarvervoerbedrijven en landelijke en lokale netwerkbeheerders in het Verenigd Koninkrijk, Ierland en België. De Belgische markt wordt vanuit BAM Track nabij Hasselt bediend en de Ierse markt vanuit BAM Rail Ltd nabij Dublin.

BAM Rail bewijst met BAM Nuttall en BAM Contractors bij de aanleg van de nieuwe Borders Railway in Schotland de kracht van de gebundelde expertise die BAM kan inzetten bij complexe multidisciplinaire projecten. De aanleg van de circa vijftig kilometer lange spoorlijn vordert gestaag.

In opdracht van ProRail vernieuwt BAM Rail in combinatie het belangrijkste spoorknooppunt Utrecht-Centraal. Door dit omvangrijke en complexe spoorproject zal de doorstroming van treinen verbeteren.

BAM Rail heeft met andere spooraannemers en ProRail een convenant afgesloten over de verdere professionalisering van Prestatie Gericht Onderhoud (PGO) aan het spoor.

BAM Rail heeft in 2013 uit handen van de Inspectie Leefomgeving en Transport (ILT) als eerste spooraannemer het internationale Entity in Charge of Maintenance-certificaat ontvangen, waarmee het Materieelbedrijf van BAM Rail voldoet aan alle Europese richtlijnen voor het onderhoud van wagons.

BAM Leidingen & Industrie.

Nieuwe aanvoerleidingen olieopslagterminal
NuStar Energy L.P., Amsterdam.



BAM Civiel, BAM Rail, BAM Infraconsult.

OV SAAL (spooruitbreiding Schiphol, Amsterdam,
Almere, Lelystad), Zuidtak Oost.



**BAM Civiel, BAM Infratechniek, BAM Rail,
BAM Wegen, BAM Infraconsult, Betonac.**
Railterminal Chemelot, Geleen.



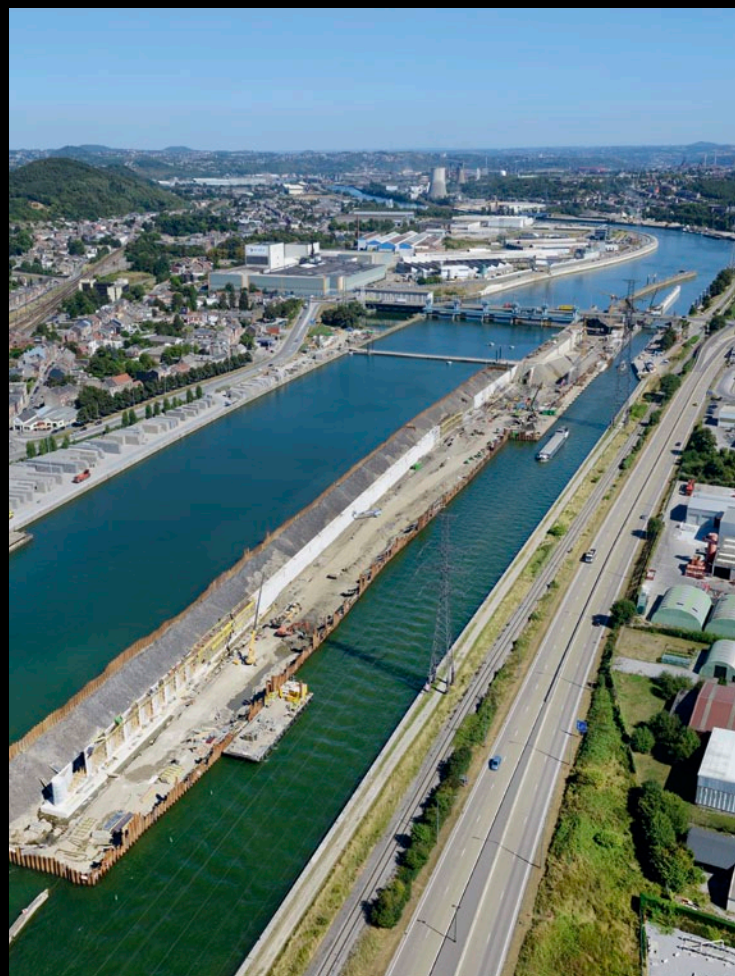


BAM PPP, BAM Civiel, BAM Wegen, BAM Infraconsult.
Verdubbeling N33 tussen Assen en Zuidbroek.

BAM Wegen.
Vernieuwing en verbetering start- en landingsbaan vliegbasis Leeuwarden.



Galère.
Nieuwe sluis in de Maas bij Ivoz-Ramet, België.



> BAM Wegen

Hoofdkantoor

Utrecht

Vestigingen

13 kantoren in Nederland

Projecten

circa 2.000 projecten per jaar

Medewerkers

circa 1.300

BAM Wegen zorgt met innovatieve producten en efficiënte, oplossingsgerichte methoden voor een optimale beschikbaarheid van infrastructuur in Nederland. Met zes regiokantoren en zeven gespecialiseerde dochterondernemingen is BAM Wegen landelijk actief als specialist in de aanleg en het onderhoud van wegen. BAM Wegen is toonaangevend op het terrein van duurzame productie en verwerking van asfalt.

Tot de in 2013 gerealiseerde projecten behoren de vernieuwing en verbetering van de start- en landingsbaan van vliegbasis Leeuwarden in opdracht van het ministerie van Defensie, de aanleg van turbotoronden aan de N290 en N258 in Hulst en de toepassing van de innovatieve integraalvoeg bij het asfalteren van de nieuwe stadsbrug De Oversteek in Nijmegen. De grootschalige aanpak van de N33 tussen Assen en Zuidbroek verloopt zeer voorspoedig.

Dochteronderneming Nootenboom Sport heeft het hoofdveld aangelegd voor het Europees Kampioenschap Hockey 2013 op de terreinen van Braxgata Hockey Club in Boom, België.

Rijkswaterstaat en BAM Wegen hebben een overeenkomst gesloten voor het integraal en variabel onderhoud van gedeelten van een aantal rijkswegen in Zuid-Holland. De overeenkomst heeft een looptijd van twee jaar. BAM Wegen start in maart 2014 met de werkzaamheden.

Gemeente Amsterdam en BAM Wegen tekenden een convenant Social Return om inwoners van de regio Groot-Amsterdam met een afstand tot de arbeidsmarkt weer naar werk te leiden.

> BAM Infraconsult

Hoofdkantoor

Gouda

Vestigingen

8 kantoren in Nederland, alsook in Jakarta, Singapore, Perth en Dubai

Projecten

meer dan 500 projecten per jaar

Medewerkers

circa 340

BAM Infraconsult is het advies- en ingenieursbureau voor de sector Infra van Koninklijke BAM Groep. BAM Infraconsult geeft leiding aan het ontwerp op het gebied van stedelijke infrastructuur, grootschalige lijninfrastructuur, havens en kustwaterbouw. De werkzaamheden betreffen de tender-, ontwerp-, bouw- en beheerfase van projecten, waarbij naast het ontwerp ook andere diensten worden ingevuld, zoals tenderstrategie, risicomanagement, systems engineering, omgevings-, vergunnings- en verkeersmanagement.

BAM Infraconsult heeft in het verslagjaar als eerste ingenieursbureau niveau 3 op de Veiligheidsladder van ProRail behaald.

De onderneming heeft bijgedragen aan het in 2013 geopende test- en demonstratieterrain Flood Proof Holland in Delft. Hier wordt onder meer de door BAM Infraconsult ontwikkelde BoxBarrier getest. Deze innovatie was ook onderwerp op een zeer geslaagde presentatie in het Erasmus Huis van de Nederlandse ambassade in Jakarta.

Tot de omvangrijke projecten in Nederland, waaraan BAM Infraconsult in 2013 heeft gewerkt, behoren de Sluiskiltunnel, het spooruitbreidingsproject OV SAAL, de verbreding van de N33 en de ombouw van de N261. Met BAM International is gewerkt aan diverse grote waterbouwprojecten in Australië, Zuidoost-Azië, het Midden-Oosten, Afrika en Amerika. In de thuislanden van BAM heeft BAM Infraconsult onder meer voor BAM Nuttall een grote kademuur in Liverpool ontworpen.

> Betonac

Hoofdkantoor

Sint-Truiden, België

Projecten

circa 30 projecten in uitvoering

Medewerkers

circa 300

Betonac is gespecialiseerd in de aanleg van wegen in beton en asfalt en de bouw van grote infrastructuurwerken.

In 2013 verwierf Betonac onder meer opdracht voor het structureel onderhoud van de E314/A2 tussen Leuven en Lummen (met Cofely Fabricom) en voor de structurele vernieuwing en verbreding van de snelweg E42/A15 tussen Saint-Georges en Andenne (met Aswebo). Op dit project werd meer dan veertien kilometer betonnen middenberm ('deltabloc') gerealiseerd, die als eerste geleideconstructie voldeed aan de laatste Europese veiligheidsnormering. Ook op de A26 en de E40/E314 zijn betonnen geleideconstructies gerealiseerd.

Met CEI-De Meyer zijn twee spoorbruggen over het Albertkanaal in Merksem vernieuwd. Dochter BAM Track zorgt voor de heraanleg van de sporen over deze bruggen. In As is een 157 meter lange fietsersbrug gebouwd om fietsverkeer veilig over de N75 te leiden.

In Luik richt Betonac, samen met Galère, de linker Maasoever opnieuw in en in Charleroi wordt de kade van de Sambre gerenoveerd. De onderneming werkt intensief voor Infabel, onder meer bij de sanering van de spoorlijn Bilzen-Tongeren en voor Lijn 15 (Antwerpen-Hasselt, onderdoorgang, perrons, fietsenstallingen).

Als marktleider in het plaatsen van geluidsschermen werden op de E40 te Erembodegem en op de verkeerswisselaar te Lummen trajecten van respectievelijk 4 en 5 kilometer gerealiseerd.

> Galère**Vestigingsplaats**

Chaudfontaine, België

Projecten

circa 150

Medewerkers

circa 1.000

Galère realiseert gebouwen en infrastructurale projecten, zowel voor de overheid als de private sector. De nadruk ligt op grootschalige infrastructurele projecten, maar de onderneming is tevens actief in gespecialiseerde deelmarkten. Galère neemt een leidende positie in in Franstalig België en is actief in Wallonië, Brussel en – via dochteronderneming BAM Lux – in Groothertogdom Luxemburg.

In 2013 voltooide Galère diverse grote projecten, zoals de restauratie van het theater in Luik, de bouw van een research-centrum bij AGC Glass Europe in Gosselies, een archiefgebouw in Namen en een administratief centrum voor de gemeente Wanze. Civiele projecten die werden afgerond zijn een pompstation in Ampsin, een rioolwaterzuiveringsinstallatie in Dinant en de inrichting van openbare ruimten in Mons.

Projecten in uitvoering betreffen onder meer de herinrichting van de linker Maasoever in Luik en de bouw van een nieuwe sluis in de Maas bij Ivoz-Ramet. In combinatie met CEI-De Meyer werkt Galère aan de railinfrastructuur in Rixensart en aan de Schuman-Josaphattunnel in Brussel.

In Luik bouwt Galère in combinatie met Interbuild Tour Paradis. Deze kantoortoren van 28 verdiepingen gaat onderdak bieden aan de federale overheidsdienst Financiën.

> BAM Technics**Vestigingsplaats**

Louveigné, België

Projecten

circa 100 (Balteau), circa 200 (Balteau ie)

Medewerkers

circa 300

BAM Technics verenigt de activiteiten van Balteau (waterzuivering) en Balteau ie (elektrotechniek).

Balteau neemt in Wallonië een leidende positie in op de markt voor behandeling van drink- en afvalwater. De onderneming verbreedt de activiteiten met industriële projecten en hydraulische installaties voor waterwegen (elektromechanica voor sluizen en dammen). Balteau is tevens succesvol met drinkwaterprojecten in onder meer Kameroen.

In 2013 verworven projecten betreffen onder meer de aanleg van waterzuiveringen in Gouvy en Villeroux, een pompstation voor afvoer van afvalwater in Namen en renovatie van het waterzuiveringsstation door stikstofbehandeling op de luchthaven Brussel-Zuid/Charleroi.

Balteau ie werkt bij tal van projecten samen met Galère, Balteau, CEI-De Meyer en Interbuild.

Balteau i.e. is onder meer verantwoordelijk voor alle elektrotechnische werkzaamheden, inclusief audio- en video-installaties in een nieuw – deels ondergronds – museum op het slagveld van Waterloo, ten zuiden van Brussel. Tot de nieuwe opdrachten behoren tevens elektrotechnische installatiewerkzaamheden voor het provinciaal vormingshuis in Seraing, alsmede het Bisschoppelijk seminarie en appartementen De Tuinen van Ravel, beide in Luik en het ontwikkelen en plaatsen van toeristische informatie op audiovisuele IT-steunen op de luchthaven Brussel-Zuid/Charleroi.

> CEI-De Meyer**Hoofdkantoor**

Brussel, België

Vestiging

Eke (Nazareth)

Projecten

circa 40 projecten in uitvoering

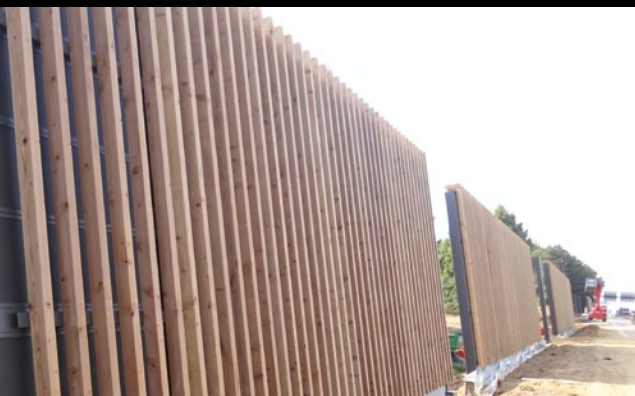
Medewerkers

circa 450

CEI-De Meyer behoort tot de leidende bouwondernemingen in België. De onderneming is in de infrasector actief met tal van (omvangrijke) projecten op het terrein van burgerlijke bouwkunde en industriebouw (waaronder grond-, bagger- en funderingswerken), maar is tevens betrokken bij de totstandkoming van publieke en residentiële bouwprojecten. Tot de laatste categorie behoren de in 2013 opgeleverde projecten servicecentrum Boom, serviceflats Militza in Brugge, kantoren voor Floreal-Germinal en de academische residentie van de VUB te Brussel. In uitvoering zijn onder meer de connector op de luchthaven van Zaventem en de ziekenhuizen in Kortrijk en Knokke-Heist, alsook – met zusterondernemingen – het hoofdkantoor van de NAVO in Brussel.

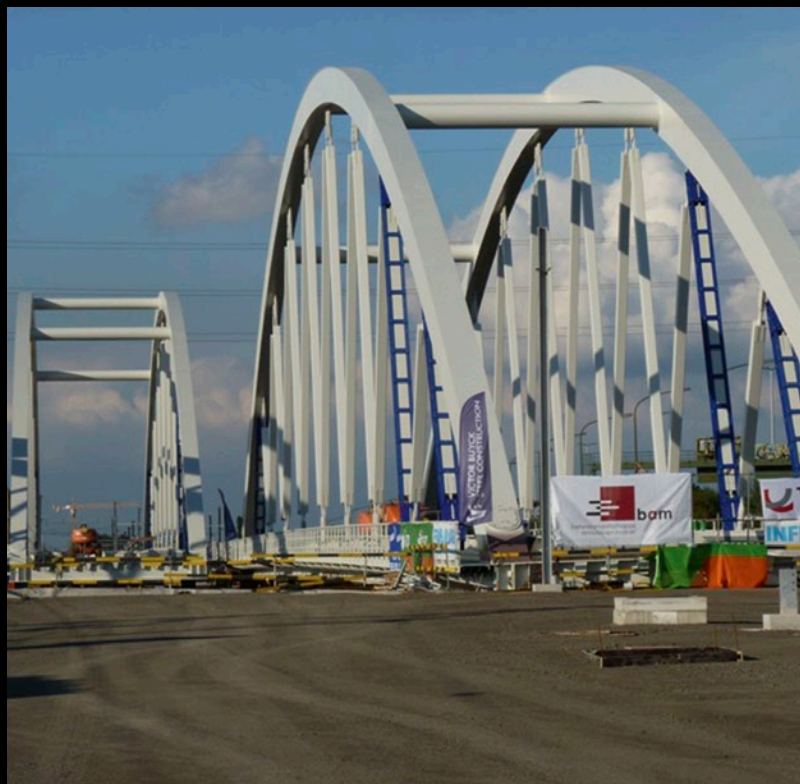
Opgeleverde infrawerken zijn enkele deelfasen van het Gewestelijk Expresnet en de Liefkenshoekspoortunnel. De werkzaamheden aan de Deurganckdoksuis bij Antwerpen verlopen voor spoedig. Met afmetingen van 500 bij 68 meter en een drempeldiepte van 17,8 meter wordt dit de grootste sluis ter wereld. CEI-De Meyer en Betonac realiseren de sluis in combinatie met derden. Ook de afwerking van het Schuman-Josaphatproject in Brussel vordert gestaag.

Technisch spectaculair was het inschuiven van twee stalen bruggen van elk 117 meter over het Albertkanaal in Merksem.



Betonac.
Geluidsschermen Lummen.

CEI-De Meyer en Betonac.
Twee 117 meter lange
spoorbruggen over het
Albertkanaal.



Balteau.
Afvalwaterzuiveringsinstallatie AIDE, Aywaille, België.





BAM Nuttall, Wayss & Freytag Ingenieurbau (met derden).
Twee spoorwegtunnels tussen stations Royal Oak Portal
en Farringdon Crossrail, Londen.

BAM Nuttall.
Aanpassing Nab Tower, Het Kanaal.

BAM Contractors.
13,5 kilometer lange rondweg N22/N69 om Tralee, Ierland.



> BAM Nuttall

Hoofdkantoor

Camberley, Verenigd Koninkrijk

Vestigingen

circa 15, verspreid over Engeland, Schotland en Wales

Projecten

circa 100 projecten in uitvoering

Medewerkers

circa 3.000

BAM Nuttall is een van de grootste civiele bouwondernemingen in het Verenigd Koninkrijk. De onderneming is actief in alle sectoren van de Britse inframarkt, zowel op nationale als regionale schaal, via een netwerk van businessunits, divisies en dochterondernemingen.

Bij diverse projecten, zoals de herontwikkeling van King's Cross in het centrum van Londen, werken BAM Nuttall en BAM Construct UK nauw samen. Samen met BAM Rail en BAM Contractors werkt BAM Nuttall aan het Borders Railway-project in Schotland.

Tot de overige in 2013 verworven projecten behoren de bouw van een ongelijkvloerse spoorwegkruising (dive-under) in Acton, West-Londen en de aanleg van een nieuwe containerterminal in de monding van de Mersey bij Liverpool. Recentelijk werd een vijfjarig onderhoudscontract verworven van Network Rail, voor het zuidelijke multifunctionele raamwerk in de regio Sussex. Dit contract omvat de bouw van stations en kunstwerken en onderhoudswerkzaamheden.

In het verslagjaar heeft BAM Nuttall de onderscheiding Investors in People (Goud) ontvangen voor goed werkgeverschap, de toekenning Werkgever van het Jaar 2013 voor stagiair(e)s en de Guardian duurzaamheidsprijs.

> BAM Contractors

Hoofdkantoor

Kill, Kildare, Ierland

Vestigingen

Cork, Dublin, Galway, Waterford en Belfast

Projecten

circa 60 projecten in uitvoering

Medewerkers

circa 600

BAM Contractors is een leidende bouwonderneming in Ierland. De onderneming is met BAM Civil actief in de infrasector en met BAM Building in de sector utiliteitsbouw. De werkzaamheden omvatten tevens railinfrastructuur, facility management en vastgoedontwikkeling (BAM Property). BAM Contractors is actief betrokken bij de succesvolle totstandkoming van diverse Ierse onderwijs- en snelwegprojecten in publiekprivate samenwerking.

Gedurende 2013 heeft BAM Contractors diverse projecten van betekenis verworven, zoals het pps-wegenproject N7/N11 Newlands Cross and Arklow to Rathnew, onderzoekscentra CRF-TRF voor de National University of Ireland, Galway en een nationaal jeugd detentiecentrum in Lusk, bij Dublin. Samen met zusteronderneming Wayss & Freytag Ingenieurbau realiseert BAM Contractors de 4,9 kilometer lange Corrib gastunnel onder Sruwaddaon Bay voor Shell Ireland.

BAM Contractors is met zusterondernemingen tevens werkzaam buiten Ierland. Zo wordt met BAM International gewerkt in Jordanië en de Verenigde Arabische Emiraten en met BAM Nuttall in Schotland. In samenwerking met BAM Rail heeft BAM Contractors in 2013 het spoortraject tussen Coleraine en Derry in Noord-Ierland verbeterd.

De duurzaamheidsreputatie van BAM Contractors werd benadrukt door de sponsorrelatie met Chambers Ireland voor de uitreiking van de 2013 Corporate Social Responsibility Awards.

> Wayss & Freytag Ingenieurbau

Hoofdkantoor

Frankfurt am Main, Duitsland

Vestigingen

Berlijn, Düsseldorf, Hamburg, Kamsdorf, München, Stuttgart

Projecten

circa 80 werken in uitvoering

Medewerkers

circa 900

Wayss & Freytag Ingenieurbau realiseert in Duitsland infrastructurele werken, alsmede energieprojecten. In Europa draagt de onderneming – dankzij de grote ervaring en expertise op het gebied van (boor)tunneltechniek – bij aan de totstandkoming van diverse grote tunnelopdrachten. Daarbij werkt Wayss & Freytag Ingenieurbau nauw samen met zusterondernemingen.

In 2013 was Wayss & Freytag Ingenieurbau onder meer betrokken bij tunnelprojecten in Nederland (Sluiskiltunnel), België (Liefkenshoekspoorverbinding), het Verenigd Koninkrijk (Crossrail, Londen) en Ierland (Corribtunnel). In Duitsland is de onderneming verantwoordelijk voor de aanleg van een 35 kilometer lange tunnel voor de afvoer van afvalwater. Dit project Emscherkanaal wordt in 2017 voltooid.

Nadat in januari 2013 de eerste verkeerstunnel onder de Kö-Bogen in het centrum van Düsseldorf voor het verkeer kon worden opgesteld, verwierf Wayss & Freytag Ingenieurbau in februari (in combinatie) opdracht voor de tweede tunnel.

Door slim gebruik te maken van een tijdelijke hulpbrug weet Wayss & Freytag Ingenieurbau in Lauenburg, nabij Hamburg, circa twee jaar tijdswinst te boeken bij de bouw van een nieuwe vaste oeververbinding over het Elbe-Lübeckkanaal.

> BAM International

Hoofdkantoor

Gouda

Vestigingen

Dar es Salaam, Accra, Perth, Jakarta,
Dubai, Panama

Projecten

circa 20 projecten in uitvoering

Medewerkers

circa 3.000

BAM International is actief in Afrika, Australië, Azië, het Midden-Oosten/ Golfstaten en Amerika in de sectoren infra, industrie en utiliteitsbouw.

BAM International heeft een ambitieuze groeistrategie uitgezet.

In Tanzania zijn de herstelwerkzaamheden voltooid van een 220 kilometer lang tracé van de TANZAM Highway en werd gestart met het ontwerp en bouw van Terminal 3 op de internationale luchthaven Julius Nyerere in Dar es Salaam. BAM heeft een brandstofsteiger in Pepel, Sierra Leone opgeleverd in het verslagjaar, evenals een containerterminal in Monrovia, Liberia.

De Australische joint venture BAM Clough nam in 2013 een nieuw hefeiland in gebruik. De zogenoemde jack-up barge IB-914 wordt ingezet bij de bouw van LNG-steigers in Australië.

In Indonesië is BAM gestart met de ruwbouw van de Amerikaanse ambassade in Jakarta, alsmede met de tweede lijn van een cementfabriek in Tuban, Oost-Java. In Maleisië werd de 1,8-km lange steiger voor ijzerertsoverslag opgeleverd.

BAM voltooide in januari 2014 in Abu Dhabi – ultrasnel – het Hazza Bin Zayed Stadion in Al Ain. In Aqaba, Jordanië, werd een containerterminal opgeleverd en is gestart met het ontwerp en de bouw van de Aqaba New LNG Terminal.

BAM International is teruggekeerd naar de regio Amerika met een opdracht voor bouw en ontwerp van een containerterminal in Moín, Costa Rica.

Wayss & Freytag Ingenieurbau.
Kö-Bogen, Düsseldorf.



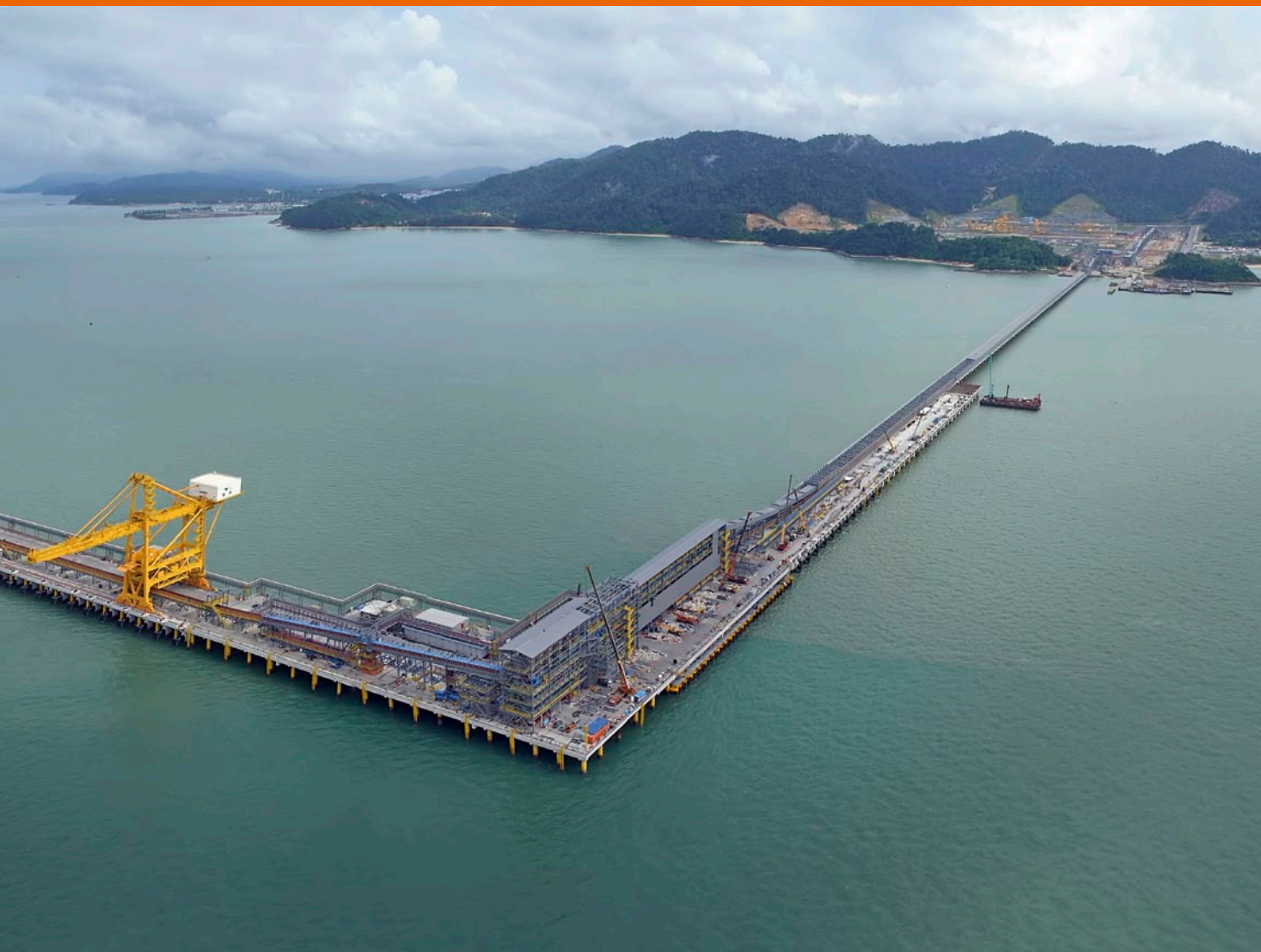
BAM International (met derden),
BAM Infraconsult.

Steiger voor overslag ijzererts voor
mijnbouwonderneming Vale, Lumut,
Maleisië.





BAM International (met derde).
Herstel 220 kilometer lang tracé TANZAM Highway, Tanzania.



Vastgoed

BAM beschikt over vastgoedondernemingen in Nederland, het Verenigd Koninkrijk, Ierland en België. In beginsel staat de projectontwikkeling ten dienste van de eigen bouwactiviteiten. Uitsluitend in Nederland ontwikkelt BAM met gebieds- en projectontwikkelaar AM grondgebonden woningen.

Kerngegevens sector Vastgoed

(x € miljoen)	2013	2012
Opbrengsten	236	381
Resultaat vóór belastingen en bijzondere waardeverminderingen	(15,4)	(4,0)
Marge vóór belastingen	-	-
Orderportefeuille (ultimo)	983	900

AM Real Estate Development,
BAM Utiliteitsbouw, BAM Techniek.
Hoofdkantoor Capgemini, Utrecht.



In de sector Vastgoed daalde de omzet met 38% tot € 236 miljoen. Zoals verwacht, daalde in 2013 het aantal verkochte woningen in Nederland verder tot 1.365 vergeleken met 1.906 in 2012 en 2.230 in 2011. De omzet in België was lager als gevolg van de afwezigheid van een grote transactie zoals in 2012. De Nederlandse woningmarkt ontwikkelt zich in grote lijnen zoals BAM aannam bij het halfjaarbericht 2012; de tekenen van herstel in sommige delen van de bestaande huizenmarkt zijn nog niet zichtbaar in de

resultaten van BAM. De verslechtering van de Nederlandse markt voor commercieel vastgoed, met name in retail, die BAM voor het eerst heeft gemeld in het halfjaarbericht, heeft in de tweede helft doorgezet. Er waren operationele verliezen door niet op A-locatie gelegen kantoorpanden in het Verenigd Koninkrijk en vooral winkelvastgoed in Nederland. In 2013 bedroegen de non-cash waardeverminderingen € 30 miljoen, waarvan € 28 miljoen betrekking had op Nederlands winkelvastgoed op een totale winkelportefeuille (vóór bijzondere

waardevermindering) van ongeveer € 125 miljoen. De belangrijkste reden hiervoor waren de lager dan verwachte huurprijzen na herontwikkeling voor niet op A-locatie gelegen winkelvastgoed. De totale investering in de vastgoedportefeuille van € 1.028 miljoen op 31 december 2013 was € 117 miljoen hoger ten opzichte van 31 december 2012.

De investering in Nederland is toegenomen met € 100 miljoen tot € 806 miljoen. Dit was voornamelijk te wijten aan de volledige consolidatie van een aantal projecten en de voortgang op de bouw van commercieel vastgoed, verminderd met de bijzondere afwaardering. De voortgang van het desinvesteringsprogramma was teleurstellend in lijn met de lastige marktomstandigheden. In de investeringen zijn opgenomen de voorraad van 161 opgeleverde, maar onverkochte woningen (2012: 155), waarvan 86 verhuurd (2012: 54), circa 34.200 m² opgeleverd maar niet-verhuurd commercieel onroerend goed (2012: 35.300 m²) en circa 77.000 m² opgeleverd, maar verhuurd commercieel onroerend goed (2012: 13.500 m²), in totaal representatief voor € 248 miljoen van de investeringen. Er waren 226 onverkochte woningen in aanbouw (2012: 374).

➤ AM

Vestigingsplaats

Utrecht

Projecten

meer dan 100 projecten in uitvoering

Medewerkers

circa 150

AM bedenkt en ontwikkelt inspirerende en duurzame leefomgevingen in een open planproces met alle belanghebbenden om de kracht van locaties optimaal te benutten. In samenwerking met overheden, beleggers, woningcorporaties, maatschappelijke organisaties en consumenten ontstaan hierdoor bijzondere en kwaliteitsrijke gebieden om in te wonen, werken, winkelen en recreëren.

Tot de in 2013 opgeleverde projecten behoren de eerste fase van De Studio (studenten- en starterswoningen in het voormalige GAK-kantoor in Amsterdam), de appartementengebouwen 100hoog en Calypso in Rotterdam, het centrumgebied Brouwerspoort in Veenendaal en de stadsdeelcentra De Banne en Nieuw Waterlandplein, beide in Amsterdam-Noord.

Van voortvarende verkoop en veelal aansluitend start bouw was sprake bij onder meer de projecten Deo Neo (Haarlem), De 7 Gevels (Woerden), Woonwenswoningen (Vleuten), Hoogh Waalre, Op Enka (Ede) en Carolus (Den Bosch), AM en BAM Woningbouw gaven in Tuinveld in 's-Gravenzande het startsein voor de bouw van de eerste woningen uit de gezamenlijk ontwikkelde BAM Wooncollectie voor nieuwbouw.

AM verwierf in 2013 tevens opdrachten voor aansprekende nieuwe projecten. Samen met Bouwinvest ontwikkelt zij een appartementengebouw met 197 huurwoningen op de Zuidas en samen met MN een woontoren van 75 meter hoog met 150 huurwoningen op Overhoeks, beide in Amsterdam. Aan de Ringvaart in Hillegom gaat AM een nieuwe woonwijk met circa 320 woningen ontwikkelen. Ook sloot zij een overeenkomst met de gemeente Bloemendaal voor de herontwikkeling van het Marinehospitaalterrein. In Vianen participeert AM in de ontwikkeling van Hoef en Haag (1.800 woningen).

➤ AM Real Estate Development

Vestigingsplaats

Amsterdam

Projecten

circa 5 projecten per jaar in uitvoering

Medewerkers

circa 30

AM Real Estate Development richt zich op de ontwikkeling van commercieel vastgoed en werkt aan de (her-)ontwikkeling en verbetering van kantoren, winkelcentra en multifunctionele projecten in Nederland en in het bijzonder de Randstad. In de ontwikkelingsmarkt vervult AM Real Estate Development een rol als procescoördinator, waarbij kleine teams toegevoegde waarde bieden. De onderneming werkt onder de vlag van IPMMC succesvol als adviseur en gedelegeerd ontwikkelaar.

Projecten waarin de onderneming functioneert als gedelegeerd ontwikkelaar, consultant of projectmanager omvatten de herontwikkeling van het winkelcentrum Kerkelanden in Hilversum voor Dela Vastgoed (uitbreiding winkelloppervlak, 48 appartementen en herinrichting openbaar gebied), alsook project Nieuw Zaailand. Dit betreft een samenwerkingsverband met onder meer de gemeente Leeuwarden voor een nieuw centrumgebied met cultuurele voorzieningen, woningen, winkels en parkeergelegenheid. Met de gemeente Breda werkt AM Real Estate Development aan de ontwikkeling van een World Trade Center in Breda. In opdracht van CBRE is de onderneming verder betrokken bij de ontwikkeling van een WTC in Utrecht.

Als ontwikkelaar is AM Real Estate Development verantwoordelijk voor het in 2013 opgeleverde hoofdkantoor van Capgemini in Utrecht en voor herontwikkeling van het GZG-terrein in 's-Hertogenbosch (in samenwerking met Heijmans en de gemeente). Dit project ontving in 2013 de LEEGaward 2013, als onderscheiding voor de succesvolle tijdelijke herbestemming van het terrein dat is uitgegroeid tot een creatieve broedplaats.

AM (met derde) en BAM Woningbouw.

Vernieuwing centrumgebied De Banne (200 koop-, huur- en zorgwoningen, commerciële ruimten en wijkcentrum), Amsterdam.

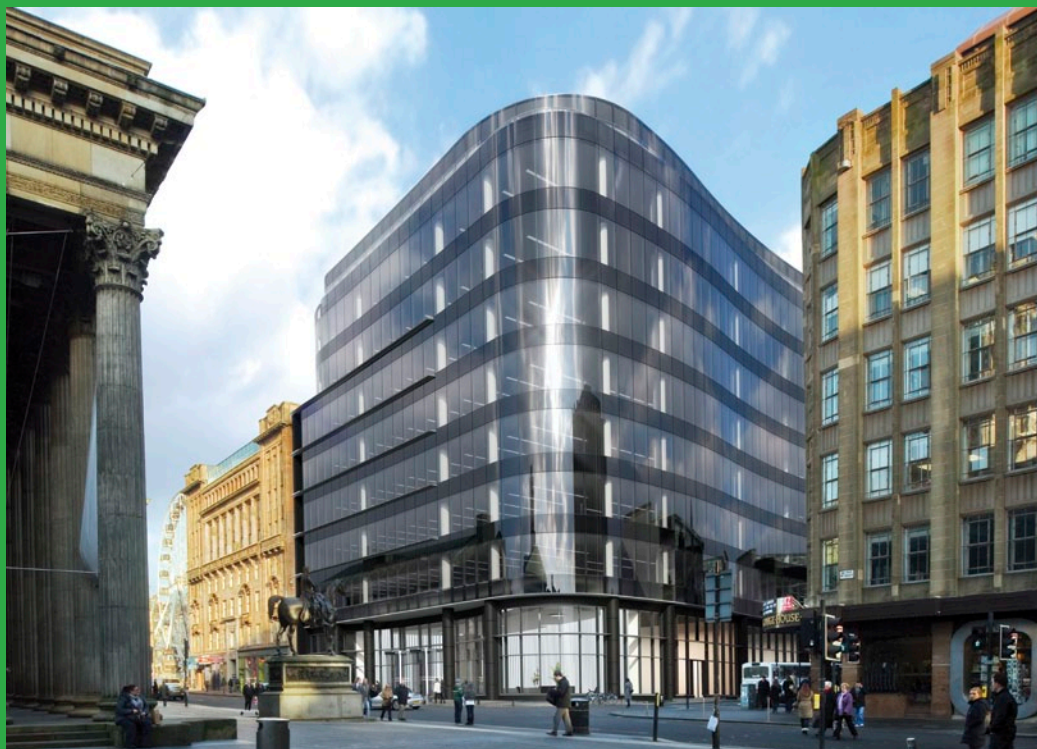


Kaïros, Interbuild. Vlaams Administratief Centrum, Gent.

AM, BAM Woningbouw, BAM Utiliteitsbouw.

Tricotage (87 appartementen, winkels, horeca, parkeergarage) in centrumgebied Brouwerspoort, Veenendaal.





BAM Properties, BAM Construction.
Artist's impression CONNECT110NS,
Glasgow.



AM, BAM Woningbouw.
Appartementengebouw
100hoog in Rotterdam.



> Kaïros

Hoofdkantoor

Wilrijk, België

Projecten

circa 12 projecten in uitvoering

Medewerkers

circa 10

Kaïros behoort als ontwikkelaar van kwalitatief hoogwaardige projecten tot de grootste spelers op de Belgische vastgoedmarkt. Oorspronkelijk legde Kaïros zich vooral toe op de ontwikkeling van kantoren, maar inmiddels is de onderneming ook succesvol als ontwikkelaar van residentiële projecten, projecten binnen de zorgsector en specifieke projecten, zoals archieven en scholen.

Een bijzonder kantoor, dat eind 2013 door Kaïros is voltooid, betreft het Vlaams Administratief Centrum te Gent. Deze kantooortoren van 37.000 m², een staaltje van hedendaagse architectuur, zal enkele duizenden ambtenaren vanuit diverse diensten huisvesten in een duurzame omgeving en beantwoordt aan de vraag naar efficiënte kantoorruimte nabij het spoornet in Gent.

In de residentiële markt werd de ontwikkeling te Evere voortgezet: 356 appartementen, centraal gelegen met uitstekende verbindingen naar het centrum van Brussel. Het prestigieuze project Orée Gardens, 45 loftappartementen gelegen in de woonwijk St.-Pieters-Woluwe, verloopt volgens planning en biedt exclusieve woonruimte in de hogere prijsklasse.

In Brussel – in de directe nabijheid van de Muntshouwburch – realiseert Kaïros een gemengd project, bestaande uit de nieuwe hoofdvestiging voor het modehuis H&M, een kantoor voor Randstad alsook veertien appartementen.

In de zorgsector werden dit jaar de 500 seniorenflats en drie bijhorende dienstencentra in de omgeving van Antwerpen gerealiseerd. Er bestaan plannen voor zestig extra seniorenflats.

> BAM Properties

Hoofdkantoor

Glasgow, Schotland

Vestigingen

Bristol, Londen

Projecten

circa 10 projecten in uitvoering

Medewerkers

circa 10

BAM Properties is een dochteronderneming van BAM Construct UK. De onderneming concentreert zich op het tot stand brengen van verhuur- en verkooptransacties op basis van de reële waarde van projecten om bij te dragen aan de doelstelling van de Groep de druk op het werkkapitaal te verminderen. In dit kader zoekt de onderneming naar alternatieve gebruiksmogelijkheden en (bouw-) vergunningen voor bepaalde projecten in de portfolio, waar dit naar verwachting bijdraagt aan het creëren van waarde. De onderneming blijft selectief bij nieuwe ontwikkelingsprojecten, waarbij wordt gezocht naar hoogwaardige mogelijkheden voor duurzame ontwikkeling op toplocaties.

Aan het eind van het verslagjaar verkocht BAM Properties een kantoor (circa 1.500 m²) in Glory Park, Woburn Green bij High Wycombe aan investeringsmaatschappij F&C UK Property Fund. De onderneming heeft diverse huurtransacties tot stand gebracht op onder meer het kantorenpark Lydiard Fields in Swindon en FORE in Solihull.

Ook is BAM Properties er gedurende 2013 in geslaagd om het advocatenkantoor Brodies LLP als huurder aan te trekken voor twee verdiepingen in een hoogwaardige kantoor- en winkelontwikkeling op 110 Queen Street in het centrum van Glasgow. Het project, CONNECT110NS genaamd, geldt als een van de belangrijkste kantoorontwikkeling buiten Londen gedurende vele jaren.

Publiekprivate samenwerking

BAM PPP is verantwoordelijk voor de aanwezigheid van Koninklijke BAM Groep in de Europese markt voor publiekprivate samenwerkingsprojecten. Het resultaat voor BAM PPP weerspiegelt uitsluitend de opbrengst uit investeringsactiviteiten.

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

Kerngegevens sector Publiekprivate samenwerking

(x € miljoen)	2013	2012
Resultaat vóór belastingen	14,4	12,4
Gemiddeld geïnvesteerd vermogen	125	112
Rendement op geïnvesteerd vermogen ¹	11,5%	11,1%
Opbrengsten	288	288
Marge vóór belastingen	5,0%	4,3%
Orderportefeuille (ultimo)	547	649

¹ Vóór belastingen

BAM PPP, BAM Deutschland,
BAM Immobilien-Dienstleistungen.
Gevangenis, Bremervörde.

BAM PPP, BAM Utiliteitsbouw, BAM Speciale
technieken, BAM Techniek, BAM
Accommodatie Asset Management.
(Artist's impression) Hoge Raad, Den Haag.



Eind 2013 had BAM 38 pps-projecten in portefeuille, waarvan BAM PPP in 31 een belang heeft. De overige zeven betreffen contracten met een zeer beperkte eigen-vermogensbijdrage. Deze worden beheerd door zusterondernemingen, die ook verantwoordelijk zijn voor bouw en onderhoud binnen het contract.

Twee projecten bereikten financial close in 2013:

- nieuwbouw Hoge Raad in Den Haag;
- N11/N7 wegenproject in Ierland.

De projecten van BAM PPP zijn gespreid over de Europese markten en de inkom-

sten zijn overwegend gebaseerd op het beschikbaarheidscriterium. Ook de verdeling van het aantal accommodatie- en infrastructurele projecten is in balans. De infraprojecten zijn echter vaak omvangrijker.

De joint venture met pensioenuitvoeringsorganisatie PGGM heeft goede vooruitgang geboekt in 2013 met de overdracht van drie lopende projecten en twee nieuwe projecten, die financial close bereikten. De joint venture biedt BAM PPP tweeledig voordeel, aangezien het enerzijds een sterke positie verschaft voor de verwerving van nieuwe projecten en

anderzijds een stabiel platform biedt waarmee vermogen kan worden vrijgemaakt voor nieuwe investeringen.

Strategie

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

Markt

De pps-markt zal voor de periode tot medio 2015 op een aantrekkelijk niveau liggen voor het uitbrengen van nieuwe project-aanbiedingen. De concurrentie blijft intens, zoals blijkt uit het toegenomen aantal concurrenten in de prekwalificatiefasen. Het aantrekkelijk niveau voor het uitbrengen van nieuwe project-aanbiedingen is redelijk gelijkmatig verspreid over al onze markten, met uitzondering van het Verenigd Koninkrijk. De Ierse markt blijft aantrekken en er zijn aanwijzingen dat de financiële markten de steun aan Ierse projecten zullen hervatten. De beschikbaarheid van langlopende schuld is momenteel niet een punt van zorg.

Portfolio financiële prestaties BAM PPP

Het door BAM PPP geïnvesteerde eigen vermogen in projecten bedraagt ultimo 2013 € 108 miljoen (ultimo 2012: € 115 miljoen). Hiervan heeft BAM PPP in het afgelopen boekjaar € 31 miljoen geïnvesteerd. BAM PPP investeert pas bij de bouwkundige oplevering van een project. Tijdens de bouwfase wordt het eigen vermogensdeel gefinancierd met een overbruggingskrediet.

Het gecommiteerde eigen vermogen is € 126 miljoen, waarvan € 53 miljoen voor de joint venture.

Het totale geïnvesteerde en gecommiteerde vermogen is € 234 miljoen. Naar verwachting zullen komend jaar, conform de joint venture-overeenkomst, de laatste lopende projecten worden overgedragen aan de joint venture. Nieuwe projecten zullen voornamelijk worden uitgevoerd door de joint venture.

De toekomstige vermogenskasstroom is gebaseerd op de verwachte instroom van kasgelden uit de concessieportfolio voor het eigen vermogen (dividend en terugbetaling). De verdisconteerde waarde van deze toekomstige kasinstroom is de directors' valuation en bedraagt € 319 miljoen (2012: €330 miljoen).

De directors' valuation vergeleken met de verdisconteerde waarde van het geïnvesteerde en gecommiteerde vermogen, geeft de ongerealiseerde waarde van de portfolio ad € 94 miljoen (2012: € 96 miljoen).

Business development

De huidige portfolio levert voor BAM PPP rendement op geïnvesteerd vermogen, maar per eind 2013 ook een orderportefeuille van € 225 miljoen bouwomzet en € 2,4 miljard facilitymanagementdiensten en levenscyclusbeheer voor BAM-zusterbedrijven. Momenteel werkt BAM PPP aan 23 biedingen. Hiermee is een potentieel geïnvesteerd vermogen van € 349 miljoen gemoeid, geschatte bouwopbrengsten van € 3,0 miljard en geschatte facilitymanagementopbrengsten (exclusief levenscyclusbeheer) van € 3,0 miljard.

Directors' valuation

De directors' valuation is, door het toepassen van een consistente methodiek, bedoeld om bewegingen in de waarde van de pps-portfolio weer te geven, rekeninghoudend met de effecten van tussentijdse transacties. Deze waardering is gebaseerd op te verwachten projectrendementen en huidige ramingen, en kan significant afwijken van de boekwaarde van de investeringen zoals die in de jaarrekening is opgenomen. Kasstromen uit projecten, zoals gebruikt in de financiële modellen, zijn gebaseerd op de contracten zoals die met opdrachtgevers zijn overeengekomen, en zijn goedgekeurd door externe kredietverstrekkers. De waardering is berekend op de gangbare discounted cash-flow-basis, die alle toekomstige kasstromen met een gepaste disconteringsvoet verdisconteert. Hierbij zijn alle toekomstige kasstromen omgezet in euro's. Alle projecten die financial close hebben bereikt zijn in de waardering betrokken. Projecten waar BAM PPP preferred bidder is, vormen geen onderdeel van de directors' valuation.

Portfolio financiële prestaties BAM PPP 2013 (in € miljoen)

	Nominaal	Verdisconteerd
Geïnvesteerd (eigen) vermogen	108	
Gecommiteerd (eigen) vermogen	126	
Totaal geïnvesteerd en gecommiteerd vermogen (a)	234	225
Toekomstige vermogenskasstroom (b)	1.078	319
Ongerealiseerde waarde (b) - (a)		94

Disconteringsvoet

De disconteringsvoet die BAM PPP toepast, is gebaseerd op eigen marktkennis, de met PGGM – door de joint venture – overeengekomen disconteringsvoet en het gebruik van een eenvoudige projectfase-analyse. Een hogere disconteringsvoet wordt toegepast vanaf het moment van financial close tot en met de bouwkundige oplevering van het project, alvorens een lagere disconteringsvoet wordt toegepast vanaf ingebruikname vanwege de gereduceerde risico's en grotere mate van zekerheid omtrent toekomstige kasstromen. BAM PPP is ervan overtuigd dat deze aanpak de voorkeur heeft boven een benadering, waarbij de disconteringsvoet vanuit een risicovrije rentevoet met een risico-opslag wordt berekend, aangezien de onderneming beschikt over actuele marktinformatie (onder meer uit het overleg en de overeenkomst met PGGM).

Gevoeligheden

Onderstaande > tabel toont de gevoeligheid van de directors' valuation indien de disconteringsvoet bij alle projecten tegelijkertijd met plus en min respectievelijk 1 en 2 procent wordt aangepast.

Directors' valuation 2013 (in € miljoen)

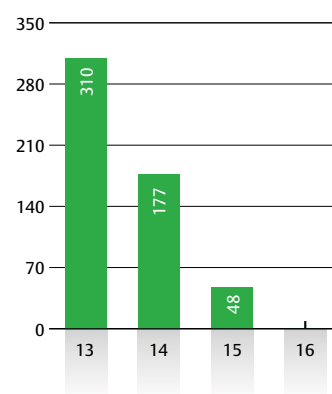
Waarde per december 2012	330
Ontvangen dividenden en aflossingen vanaf december 2012	(11)
Desinvesteringen vanaf december 2013	(53)
Wisselkoersverschillen	(1)
Herwaardering directors' valuation per december 2012	265
Waarde per december 2013	319
Toename/(afname) waarde portfolio	54
Nieuw toegevoegde projecten	25
Herwaardering 2013 ¹	29
Toename/(afname) waarde portfolio	54

¹ De herwaardering 2013 bestaat uit een combinatie van factoren, waaronder:

- Tijds waarde van geld (door verloop van tijd neemt de verdisconteerde waarde toe aangezien de toekomstige waarde een jaar dichterbij komt);
- Het effect van veranderingen door het toepassen van een lagere disconteringsvoet op het moment dat projecten in gebruik worden genomen;
- Operationele resultaten als gevolg van factoren als de impact van macro-economische veranderingen, hogere inflatie, betere prestaties, succesvol asset management, kosteneffecten door veranderde vraag en/of revisies.

Gevoeligheid	Waarde portfolio (in € miljoen)	Waardeverschil (in € miljoen)
+2%	276	(43)
+1%	296	(23)
0%	319	-
-1%	346	27
-2%	378	59

Door pps-projecten zekergestelde bouwopbrengsten (in € miljoen)



BAM Utiliteitsbouw, BAM Techniek.

Museum De Fundatie, Zwolle.

Architect: Bierman Henkett architecten.



Vooruitzichten

Koninklijke BAM Groep is het jaar 2014 ingegaan met een orderportefeuille van € 10,0 miljard (ultimo 2012: € 10,7 miljard). De daling betreft voornamelijk de infra-activiteiten in Duitsland, België en Nederland en de bouwactiviteiten in Nederland. Naar verwachting wordt van de totale orderportefeuille € 5,7 miljard in 2014 uitgevoerd en € 4,3 miljard in latere jaren. Voor 2014 is daarmee bijna 77 procent van de verwachte omzet in portefeuille. Dit percentage is vrijwel gelijk aan het percentage van ultimo 2012. De markt-omstandigheden en -verwachtingen in aanmerking genomen, bieden omvang en kwaliteit van de orderportefeuille een solide basis voor 2014.

Koninklijke BAM Groep heeft vertrouwen in de toekomst op basis van de uiteengezette strategische prioriteiten gericht op verdere interne verbeteringen om 'best in class' te zijn in de activiteiten en dienstverlening van de BAM-bedrijven. Dit draagt bij aan de handhaving en verbetering van de marktposities met het oog op de voortdurende felle concurrentie. Het is tevens een noodzakelijke basis voor de beoogde groei-initiatieven in multidisciplinaire projecten, services en internationale nichemarkten.

De prognoses van Euroconstruct (december 2013) voor de bouwvolumes in 2014 wijzen in de sector Bouw en techniek in de thuislanden op een toename. In Duitsland, België en Ierland is sprake van een toename van de volumes in zowel woningbouw als utiliteitsbouw. Het Verenigd Koninkrijk verwacht nog steeds te krimpen in utiliteitsbouw.

De vooruitzichten voor Nederland zijn volgens Euroconstruct nog steeds negatief voor woningbouw, maar positiever voor utiliteitsbouw, op basis van het aantal afgegeven vergunningen in 2013. In 2014 verwacht BAM voor woningbouw nog geen echt herstel en een aanhoudende krimp in utiliteitsbouw.

In de sector Infra is op basis van de prognoses van Euroconstruct (december 2013) sprake van een gemengd beeld. De markten laten voor 2014 een daling zien in Nederland en België. In het Verenigd Koninkrijk, Ierland en Duitsland is sprake van een stijging. Pas in 2015 wordt een stijging verwacht in Nederland en België.

Momenteel werkt BAM PPP aan 23 biedingen. Het aantal nieuwe projecten dat in deze contractvorm wordt aangeboden, blijft in het huidige economische klimaat groot. De Groep verwacht, conform het strategisch plan, verdere investeringen in pps-contracten te kunnen doen. Ook in 2014 verwacht BAM een aantal pps-contracten over te dragen aan de BAM PPP-PGGM joint venture.

Buiten de thuismarkten heeft BAM vestigingen opgezet in Zwitserland en Luxemburg en heeft BAM de marktposities van BAM International in groeimarkten buiten Europa (Australië, Indonesië, Afrika en het Midden-Oosten) verstevigd. In de komende jaren wordt in deze markten verdere groei verwacht.

Bunnik, 19 februari 2014

Raad van bestuur

4. Governance

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 onderneming. 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 centrale staffuncties vallen voor het merendeel onder de verantwoordelijkheid van de voorzitter van de raad van bestuur. De chief financial officer is verantwoordelijk voor de centrale staffuncties finance, risk management, insurance, ICT en – samen met de voorzitter – voor investor relations.

De raad van bestuur draagt zorg voor een adequate informatie-verstrekking aan de raad van commissarissen. In het jaarrapport geeft de raad van bestuur een beschrijving van de voornaamste

risico's gerelateerd aan de strategie van de vennootschap, de opzet en werking van de interne risicobeheersings- en controlesystemen met betrekking tot de voornaamste risico's in het boekjaar en eventuele belangrijke tekortkomingen in de interne risicobeheersings- en controlesystemen die in het boekjaar zijn geconstateerd, welke significante wijzigingen zijn aangebracht en welke belangrijke verbeteringen zijn gepland.

De Groep hanteert algemene beheersmaatregelen gericht op de beheersing van risico's in de vorm van expliciet gemaakte normen en waarden, interne procedures en instructies en een systeem van budgettering, rapportering en (interne) controle. 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 9 en pagina 126 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 twee of meer leden. Momenteel bestaat de raad van bestuur uit vier leden, met dien verstand dat het voornemen bestaat om dit aantal in 2014 uit te breiden tot vijf. Dit aantal acht de raad van commissarissen in de huidige omstandigheden, mede gezien de omvang en het internationale karakter van de Groep, passend. Op de vennootschap is het gemitigeerd structuurregime van toepassing. 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 van de uitgebrachte stemmen. Besluiten over niet door de raad van commissarissen voorgestelde kandidaten als lid van de raad van bestuur worden door de algemene

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

In navolging van de code worden leden van de raad van bestuur benoemd voor een periode van maximaal vier jaar. Zij treden af na afloop van de eerstvolgende jaarlijkse algemene vergadering te houden in het vierde jaar na het jaar van benoeming. Leden van de raad van bestuur kunnen voor een nieuwe periode van vier jaar worden herbenoemd. De contractuele afspraken met vóór inwerkingtreding van de code benoemde leden van de raad van bestuur worden gerespecteerd; hun benoeming geldt voor onbepaalde tijd. Informatie over de looptijd van de overeenkomsten van leden van de raad van bestuur is beschikbaar in het remuneratierapport.

De belangrijkste elementen van de overeenkomst 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 beloont.

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. Een en ander wordt vanaf de invoering van de code in de overeenkomsten 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 dient 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 beraadslaging en 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 veiligheid, 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 (half)jaarcijfers en tussentijdse verklaringen, balans en winst-en-verliesrekening, liquiditeiten, kapitaalsbeslag en garanties).

De agenda van vergaderingen met de raad van commissarissen bevat voorts onderwerpen zoals belangrijke investeringen (zowel betreffende acquisities en desinvesteringen als vaste activa), management development, de relevante maatschappelijke aspecten van ondernemen, de verhouding met aandeelhouders, het dividendvoorstel, tussentijdse verklaringen 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 de strategische agenda 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 ten minste vijf leden. Momenteel bestaat de raad van commissarissen uit zes leden, welk aantal de raad van commissarissen in de huidige omstandigheden, mede gezien de omvang en het internationale karakter van de Groep, passend acht.

De 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.

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-administratief 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.

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 een aantal beursvennootschappen die actief zijn in sectoren of aanverwante sectoren waarin de Groep actief is.

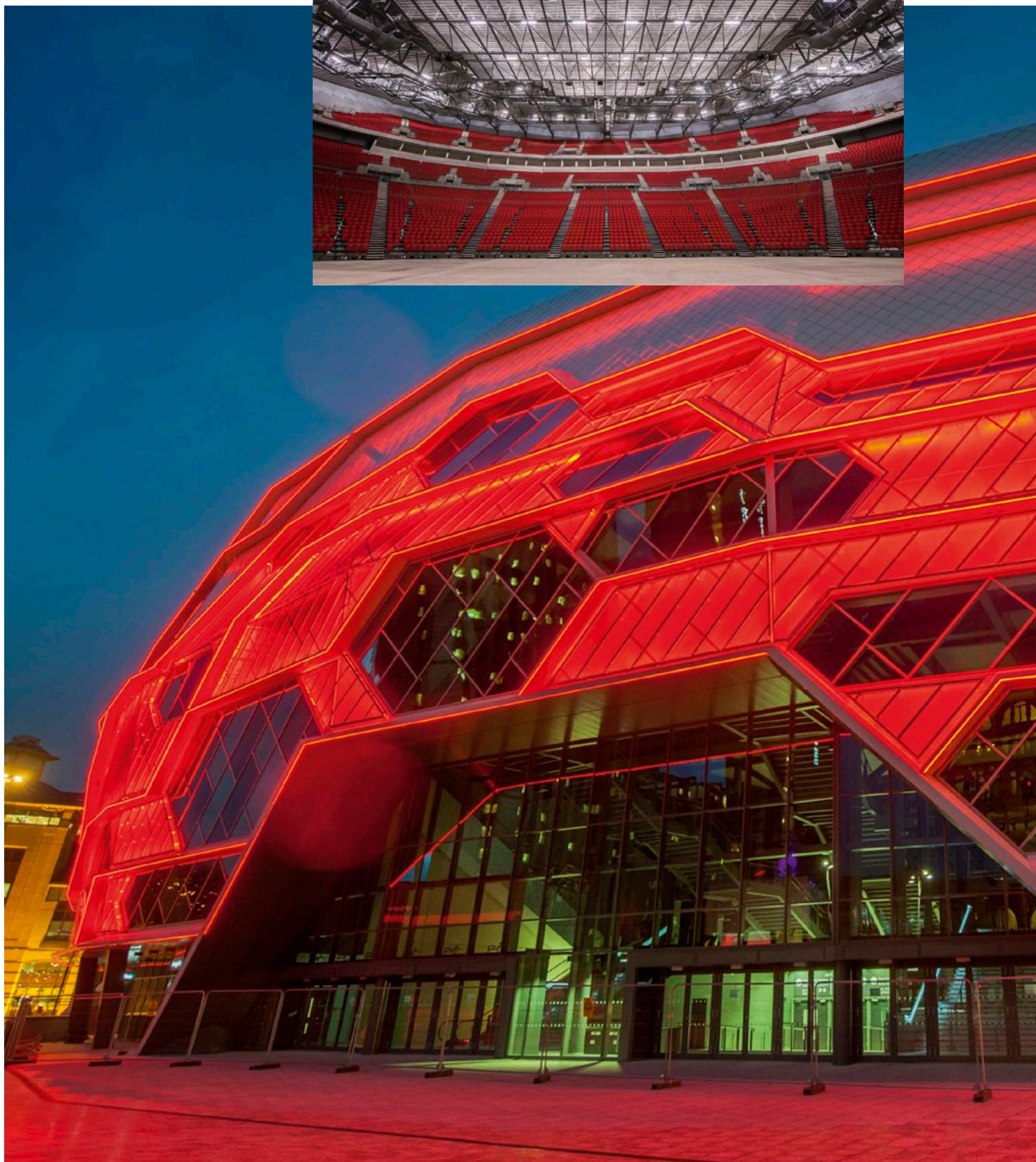
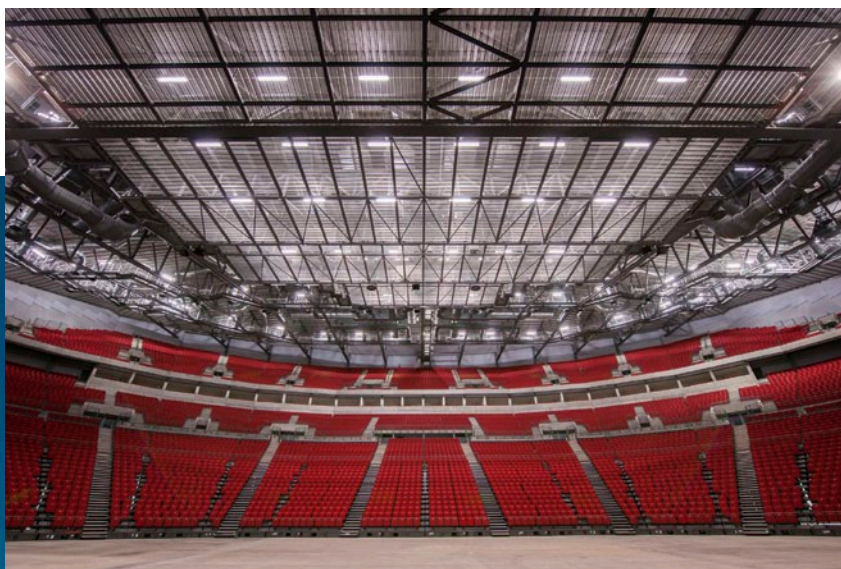
De vennootschap verstrekt geen persoonlijke leningen of garanties aan leden van de raad van commissarissen. De Groep kent voor onder anderen leden van de raad van commissarissen de gebruikelijke beroepsaansprakelijkheidsverzekering.

Commissies uit 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.

BAM Construct UK.

Leeds Arena, muziektheater voor 13.500 toeschouwers. Ontwikkelaar: Leeds City Council.



De auditcommissie beoordeelt onder meer:

- de werking van de interne risicobeheersings- en controle-systemen;
- de financiële informatieverschaffing door de vennootschap, waaronder de jaarrekening, de halfjaarcijfers en tussentijdse verklaringen 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;
- impairmenttoetsing;
- waardering van vastgoed;
- 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 beurs-genoteerde 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.

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 42 dagen voorafgaand aan de vergadering gepubliceerd en op de website van de vennootschap geplaatst. Op de website staat eveneens een geanoniseerd 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 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 informatieverschaffing 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.

Pers en analisten

Alle bijeenkomsten en conference calls voor pers en analisten ter gelegenheid van de publicatie van (half)jaarcijfers en tussentijdse verklaringen 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 de tussentijdse verklaringen en van het halfjaarbericht betracht de vennootschap grote terughoudendheid met het voeren van gesprekken met beleggers, analisten of pers over de algehele gang van zaken van de vennootschap. Analistenrapporten en taxaties van analisten worden niet vooraf door de vennootschap beoordeeld, van commentaar voorzien of gecorrigeerd, anders dan op feitelijkheden.

De vennootschap verstrekt geen vergoeding aan partijen voor het verrichten van onderzoek ten behoeve van analistenrapporten, noch voor de vervaardiging of publicatie van die rapporten, met uitzondering van credit rating bureaus. In de regel zullen de voorzitter en/of de chief financial officer, gesecondeerd door de manager investor relations of de directeur public relations, spreken met beleggers, analisten of 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.

Beschermingsmaatregelen

De raad van bestuur kan een responstijd inroepen als bedoeld in bepaling II.1.9 van de code. De raad van commissarissen zal tijdig en nauw worden betrokken bij het proces rond een eventueel bod op de aandelen in de vennootschap en de raad van bestuur en 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 197 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 werkzaamheden met betrekking tot de jaarrekening.

De auditcommissie evalueert jaarlijks de werking van de interne controle- en beheersingssytemen. 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. Om de risicomanagementfunctie van de onderneming te versterken, beschikt de vennootschap sinds eind 2013 over een interne operational auditfunctie.

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 gelijkelijk aan het bestuur en de raad van commissarissen. De externe accountant is voorts aanwezig tijdens de bespreking van de jaarrekening, de halfjaarcijfers en de tussentijdse verklaringen in de auditcommissie. De externe accountant kan, na een 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 (half)jaarcijfers en tussentijdse verklaringen en wordt in de gelegenheid gesteld daarop te reageren. De binnen de externe accountant verantwoordelijke partner kan maximaal zeven jaren achtereenvolgende jaarrekeningen van de Groep controleren.

De raad van commissarissen en de raad van bestuur zijn ervan overtuigd dat de corporate-governancehuishouding 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.

Verslag raad van commissarissen aan aandeelhouders

Voor u ligt het verslag van het boekjaar 2013. Ook het afgelopen jaar werd gekenmerkt door aanhoudende uiterst moeilijke economische omstandigheden. Vooral de Nederlandse woningbouw- en utiliteitsbouwmarkt hebben het zwaar te verduren. 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.

Daarnaast werd de Groep geconfronteerd met verliezen op een aantal grote projecten in het buitenland. Dat heeft bij de halfjaarcijfers geleid tot een neerwaartse bijstelling van de winstverwachting voor het boekjaar 2013.

Teruglopende omzetten hebben ook in 2013 geleid tot reorganisaties en afslankingen. Voor medewerkers die daardoor hun baan verloren, is dat zeer pijnlijk. Helaas zijn de genomen maatregelen onvermijdelijk met het oog op de continuïteit.

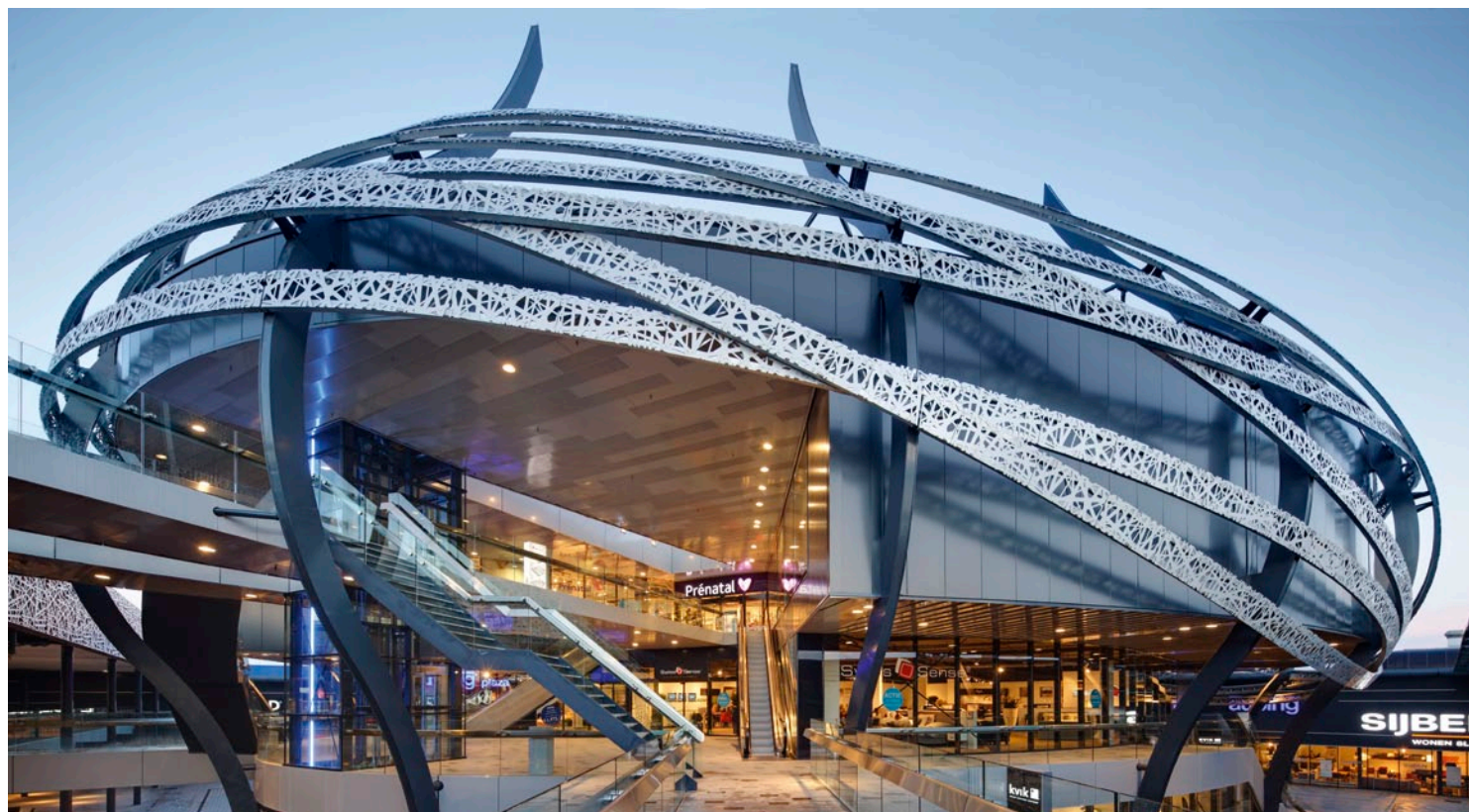
De crisis en de wijze waarop de Groep deze het beste het hoofd kan bieden, hebben derhalve het afgelopen jaar wederom de meeste aandacht van de raad van commissarissen en de raad van bestuur geëist. Daarnaast is uitgebreid aandacht gegeven aan de implementatie van de door de raad van bestuur opgestelde strategische agenda 2013-2015.

Ook in het jaar 2014 ligt voor de raad van bestuur de focus op de Groep zo goed mogelijk door de economische crisis te loodsen. Daarnaast zal veel aandacht worden gegeven aan het implementeren van de strategische agenda en het zichtbaar maken van de resultaten daarvan.

Op bovenstaande onderwerpen en de andere werkzaamheden van de raad van commissarissen wordt in dit verslag nader ingegaan.

Bouwbedrijf Pennings.

Renovatie en uitbreiding Meubelplein Ekkersrijt, Eindhoven.



Werkzaamheden raad van commissarissen

Strategie en operationeel plan

In de in 2012 geformuleerde strategische agenda staat het komen tot operationele verbetering en gerichte groei-initiatieven in services, multidisciplinaire projecten en internationale niche-markten centraal, alles gericht op een positionering van BAM als best-in-class-bouwonderneming.

De raad van commissarissen is van mening dat sprake is van een realistische strategie, met goed gekozen speerpunten.

De financiële doelstellingen kunnen in het licht van de economische situatie als ambitieus worden gezien. In feite is de strategie erop gericht de Groep te positioneren voor de periode na de huidige economische crisis.

In 2013 heeft de raad van commissarissen met de raad van bestuur een aantal malen gesproken over de voortgang die wordt gemaakt met de implementatie van de strategie. De raad van commissarissen is van mening dat de raad van bestuur de juiste key indicators heeft geïdentificeerd en een goede methode heeft ontwikkeld om het verloop van de implementatie te volgen, deze zo nodig bij te sturen en om de beoogde resultaten meetbaar te maken.

De raad van commissarissen heeft voorts goedkeuring gegeven aan het operationeel plan 2014, 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.

Verliezen op grote projecten

In de loop van het boekjaar werd de Groep geconfronteerd met verliezen op een aantal grote projecten in het buitenland.

Zowel in de raad van commissarissen als in de auditcommissie is een aantal malen intensief met de raad van bestuur over deze teleurstellende gang van zaken gesproken, waarbij de betreffende projecten in detail de revue zijn gepasseerd. De raad van commissarissen heeft deze projecten en de redenen voor de geleden verliezen op deze projecten intensief besproken en is vervolgens tot de conclusie gekomen dat de gang van zaken bij de betrokken projecten voornamelijk is veroorzaakt door specifieke omstandigheden bij deze projecten en problemen bij de ketenpartners (onderaannemers en toeleveranciers).

De raad van commissarissen heeft met instemming kennisgenomen van de aanvullende maatregelen, waaronder de instelling van de centrale functie operational audit, die de raad van bestuur heeft getroffen om de gevolgen van deze ongunstige ontwikkelingen te beperken en om dergelijke ontwikkelingen in de toekomst waar mogelijk te voorkomen.

Financieel

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, het liquiditeitsniveau, de voorwaarden van de geldende financieringsconvenanten, de solvabiliteit van de Groep en de financieringsbehoefte van de Groep voor de langere termijn. In november van het boekjaar heeft de raad van commissarissen zijn goedkeuring gegeven aan een zogenoemde 'sub 10'-emissie van gewone aandelen, ter versterking van de balans.

Veel is gesproken over de negatieve ontwikkeling van de kasstroom en de mogelijkheden die de Groep heeft om deze trend om te buigen. Bouwbedrijven hebben steeds meer te maken met teruglopende voorfinanciering door opdrachtgevers, zodat de ondernemingen zelf over voldoende liquide middelen dienen te beschikken om projecten te kunnen realiseren.

Aan de hand van door de raad van bestuur gemaakte stressscenario's is gesproken over de balanspositie van de Groep en de mogelijkheden om tot verbetering van de cashflow en het werkkapitaal te komen. Met genoegen heeft de raad van commissarissen vastgesteld dat de Groep in 2013 binnen de afgesproken financieringsconvenanten blijft.

De raad van bestuur heeft voorts met de raad van commissarissen regelmatig gesproken over de omvang van de pensioenverplichtingen voor de Groep, de effecten op de balans van de met ingang van het boekjaar gewijzigde systematiek van verantwoorden van mutaties in de netto-pensioenverplichtingen en de invoering van IFRS 11.

Risicoprofiel

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 9 en volgende.

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.

BAM Utiliteitsbouw.

Ontwikkeling en realisatie kantoor Hyundai Engine (Europe)

Service Center, bedrijvenpark Zestienhoven, Rotterdam.

Architect: Siebold Nijenhuis Architect.



De raad van commissarissen heeft in dat kader verder vastgesteld dat de raad van bestuur onverminderd dicht op de operationele activiteiten van de groepsonderdelen functioneert. Daarbij wordt van grote waarde geacht dat de raad van bestuur elk kwartaal uitgebreid de cijfers van elke groepsmaatschappij met de betrokken directie bespreekt, waardoor helder wordt hoe de cijfers dienen te worden geïnterpreteerd en voor welke uitdagingen de individuele groepsmaatschappijen staan.

De raad van commissarissen heeft met instemming vastgesteld, dat de raad van bestuur in het kader van een verder geïntensiveerd risicomanagement in de loop van het boekjaar de interne procedure heeft aangescherpt voor het verkrijgen van goedkeuring van de raad van bestuur alvorens door groepsmaatschappijen wordt ingeschreven op grote en risicovolle werken.

Mede naar aanleiding van de teleurstellende ontwikkeling op een aantal grote projecten heeft de raad van commissarissen het besluit van de raad van bestuur verwelkomd om op centraal niveau een operational auditfunctie in te stellen. Met deze functie komt nog meer focus op het toezicht op onder meer de effectiviteit en efficiëntie van de primaire bedrijfsprocessen, op de

naleving van beleidsrichtlijnen en procedures en op de effectiviteit van de genomen risicobeheersingsmaatregelen en mogelijke verbeterpunten daarbij.

De afgelopen jaren is het risicomanagement van de Groep versterkt. Met ondersteuning van de op Groepsniveau ingestelde risicomanagementfunctie is een uniforme evaluatiemethodiek voor risico's geïntroduceerd, die wordt ingebed in de bestaande algemene beheersmaatregelen van de groepsmaatschappijen. Door een en ander op te nemen in de bestaande rapportagesystematiek, wordt op praktische wijze invulling gegeven aan een verdere intensivering van het beheersen van operationele risico's. De raad van commissarissen heeft zich laten informeren door de centrale risicomanager over diens activiteiten en de voortgang die daarbij werd gemaakt.

Voor het financiële auditproces geldt dat dit wordt uitgevoerd door een extern accountantskantoor, ondersteund door functionarissen van de Groep en door de Groep gehanteerde systemen. Door 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, ligt deze keuze voor de hand. De samenwerking tussen het externe accountantskantoor en de betrokken BAM-medewerkers, over welke samenwerking duidelijke afspraken bestaan, heeft ook in 2013 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 de financiële audit te continueren en daarbij de functies van risicomanagement en operational audit verder uit te bouwen.

Maatschappelijk verantwoord ondernemen

De raad van commissarissen heeft met de raad van bestuur van gedachten gewisseld over het belang voor de Groep van maatschappelijk verantwoord ondernemen en heeft zich kunnen vinden in de, door de raad van bestuur geïdentificeerde, voor BAM meest relevante aspecten op dit terrein. Een van deze aspecten betreft integriteit, waarvan de raad van commissarissen heeft vastgesteld dat dit onderwerp hoog op de agenda blijft staan. De raad van commissarissen heeft met grote instemming vastgesteld dat de Groep veel werk maakt van maatschappelijk verantwoord ondernemen en daarin een voortrekkersrol in de bouwsector vervult. Onverminderd is door de raad gewezen op het belang om ook de andere partners in de bouwketen in deze ontwikkeling mee te nemen.

In het kader van maatschappelijk verantwoord ondernemen is ook het afgelopen jaar regelmatig aandacht gegeven aan de voortgang die de Groep maakt op het terrein van veiligheid en over de voorgenomen stappen om tot een verdere verbetering te komen. Het blijkt lastig om de over de afgelopen jaren gerealiseerde trend van verbetering door te zetten. Met leedwezen is vastgesteld dat zich op projecten van de Groep een aantal ongevallen met dodelijke afloop heeft voorgedaan. De raad van commissarissen heeft vastgesteld dat de raad van bestuur zich in detail laat informeren over de oorzaak van dodelijke en zware ongevallen en ziet met de raad van bestuur het bereiken van een volgend hoger veiligheidsniveau als een belangrijke opgave voor de Groep. De aanpak van de raad van bestuur om de toewijding van het management met betrekking tot veiligheid verder te vergroten en om vereist gedrag op het gebied van veiligheid nog meer te concretiseren, wordt door de raad van commissarissen ten zeerste ondersteund en gestimuleerd. Vanaf pagina 19 in dit jaarrapport wordt het duurzaam ondernemen van de Groep nader toegelicht.

Overige werkzaamheden

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 werk-

maatschappijen, een en ander aan de hand van het operationele plan van het lopende boekjaar. Daarnaast zijn aan de orde gekomen onderwerpen als de jaarstukken 2012, de halfjaarcijfers en tussentijdse verklaringen 2013, het reserverings- en dividendbeleid en het dividendvoorstel over het jaar 2012, 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 alsmede de belangrijkste claims en juridische procedures waarbij onderdelen van de Groep zijn betrokken.

Gedurende het boekjaar heeft de raad van commissarissen zich door de raad van bestuur regelmatig op de hoogte laten stellen van de algemene gang van zaken bij de werkmaatschappijen. Daarbij is ook stilgestaan bij de ontwikkeling van de markten, waarin de Groep actief is. De raad van commissarissen werd regelmatig geïnformeerd over de gang van zaken bij bepaalde grote projecten, waarbij onderdelen van de Groep zijn betrokken, en werd voorts geïnformeerd over enige voorgenomen biedingen van BAM International op omvangrijke projecten.

De raad van commissarissen heeft met de raad van bestuur in september 2013 in het kader van het jaarlijks meerdaags bezoek aan een aantal werkmaatschappijen van de Groep, van gedachten gewisseld met de directies van de Britse werkmaatschappijen. Bij deze gelegenheid hebben deze directies presentaties gegeven over hun bedrijven en de markten waarin zij actief zijn, en hebben zij aangegeven voor welke uitdagingen zij de komende tijd staan gesteld. Ook werd kennisgemaakt met een aantal medewerkers, behorende tot de echelons onder de directie. De raad van commissarissen is van mening dat deze werkmaatschappijen in hun zeer competitieve markten goed zijn gepositioneerd.

De raad van commissarissen werd door een directielid van de Belgische groepsmaatschappijen geïnformeerd over de gang van zaken bij deze bedrijven en hun markten.

Voorts werden commissarissen door de raad van bestuur geïnformeerd over de huisvestigingsplannen van de Groep in Nederland, waaronder de introductie van regionale BAM-huizen, gericht op meer efficiëntie, flexibiliteit en verlaging van kosten.

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 2013.

Functioneren

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 schriftelijke enquête onder de leden van de raad van commissarissen, aangevuld met gesprekken tussen de voorzitter en elk der leden van de raad. Ook over het afgelopen boekjaar heeft deze beoordeling plaatsgevonden. De resultaten daarvan zijn eerst in de raad van commissarissen buiten aanwezigheid van de raad van bestuur besproken en vervolgens met de voorzitter van de raad van bestuur gedeeld.

De raad van commissarissen is van mening dat de individuele leden van de raad, alsmede de raad als geheel naar behoren functioneren. Aandacht voor tijdige verschaffing van managementinformatie wordt wenselijk geacht om tot een verdere optimalisatie te komen. Voorts vindt de raad van commissarissen het belangrijk om meer tijd in te ruimen voor de introductie van nieuwe commissarissen, alsmede de permanente educatie van zittende commissarissen.

Ten slotte hecht de raad van commissarissen veel waarde aan regelmatig contact met het topmanagement van de werkmaatschappijen, stafafdelingen en de externe accountant.

De beoordeling door de raad van commissarissen van het functioneren van de raad van bestuur en de individuele leden van deze raad heeft plaatsgevonden op basis van en via, door de remuneratiecommissie gevoerde, gesprekken 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.

De raad van commissarissen stelt vast dat de raad van bestuur in 2013 wederom onder moeilijke economische omstandigheden heeft moeten functioneren. Gezien deze omstandigheden zag de raad van bestuur zich gedwongen om een aantal ingrijpende herstructureringsmaatregelen te nemen. Hoe pijnlijk deze maatregelen ook zijn voor betrokken werknemers, voor de waarborging van de continuïteit van de onderneming zijn zij onvermijdelijk. De raad van commissarissen heeft vastgesteld dat de raad van bestuur het afgelopen boekjaar adequaat is opgetreden en lering heeft getrokken uit de tegenslag bij een aantal grote projecten.

Remuneratie

De raad van commissarissen heeft het door de remuneratiecommissie voorbereide remuneratierapport opgemaakt. Het remuneratierapport is als onderdeel van het verslag van de raad van commissarissen vermeld op pagina 86 van het jaarrapport. Er zijn geen plannen voor wijziging van het remuneratiebeleid, dat in 2014 ongewijzigd zal worden voortgezet. De raad van commissarissen is van mening dat sprake is van een evenwichtig remuneratiepakket. Naast de vaste remuneratie en de jaarlijkse variabele beloning, is in het remuneratiepakket voor leden van de raad van bestuur tevens plaats voor een remuneratie die verbetering op de lange termijn belooft. Gekozen is voor een langetermijnbelonings-

plan dat de leden van de raad van bestuur belooft voor een goede ontwikkeling van het aandeel BAM in vergelijking tot alternatieve beleggingen van aandeelhouders in vergelijkbare ondernemingen. Dat langetermijnbeloningsplan werd door de algemene vergadering van 20 april 2011 vastgesteld en wordt nader toegelicht op pagina 88 van het jaarrapport.

Vergaderingen

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 bijeenkomst stil gestaan bij de voortgang die wordt gemaakt met de implementatie van de strategische agenda 2013-2015. De vergaderingen werden nagenoeg alle door de volledige raad van commissarissen en de volledige raad van bestuur bijgewoond. De raad van commissarissen heeft vier keer vergaderd buiten aanwezigheid van de raad van bestuur. Het in het boekjaar 2013 tot de raad van commissarissen toegetreden nieuwe lid heeft het gebruikelijke introductieprogramma doorlopen, waarbij kennis wordt gemaakt met een aantal sleutelfunctionarissen bij stafafdelingen en groepsmaatschappijen.

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 en de samenstelling van de raad van bestuur en van de individuele leden van die raad, alsmede de honorering, waaronder de vaststelling van het variabele deel daarvan. 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 en de relatie tot de raad van bestuur.

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

De auditcommissie bestond in het boekjaar uit de heren Noy, Scheffers en Wester, waarbij de heer Scheffers als voorzitter optrad.

De samenstelling van de auditcommissie is in overeenstemming met de bepalingen van de Nederlandse corporate-governance-code. De auditcommissie ondersteunt de raad van commissarissen bij de uitoefening van zijn 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. Bij deze vergaderingen is de externe accountant (deels) aanwezig geweest. Alle vergaderingen van de auditcommissie werden bijgewoond door de voorzitter en de chief financial officer van de raad van bestuur.

De belangrijkste onderwerpen die in de vergaderingen van de auditcommissie aan de orde zijn gekomen, betroffen de financiële rapportage van de jaarcijfers 2012, de halfjaarcijfers en tussentijdse verklaringen 2013, de management letter 2012 en de interim auditfindings 2013, de opvolging van de aanbevelingen van de externe accountant, de risico's en risicobeheersings- en controle-systemen, 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, alsmede het auditplan 2013. Verder werden behandeld het operationeel

plan 2014, de financiering en solvabiliteit van de Groep, de ratio's in de financieringsovereenkomsten, de impairmenttoetsing, bancaire relaties, de waardering van vastgoed, de ontwikkeling van het werkkapitaal en liquiditeitsniveau, de binnen de Groep aanwezige compensabele verliezen, de ontwikkeling en beheersing van de kosten van de centrale stafdiensten, 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, waaronder de 'sub-10' aandelenemissie aan het einde van het boekjaar.

Ook in het boekjaar 2013 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.

Voorts werd de auditcommissie door de externe accountant op de hoogte gehouden van relevante ontwikkelingen op het gebied van accountancy.

De auditcommissie heeft met de voorzitter en de chief financial officer van de raad van bestuur van gedachten gewisseld over de gevolgen die de inwerkingtreding van de wijziging van de Wet op het accountantsberoep, met name de verplichte wisseling van accountantskantoor, voor de Groep heeft.

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 relatie met de externe accountant wordt door de auditcommissie als goed ervaren. De auditcommissie heeft voorts met de raad van bestuur gesproken over het risicomanagement en heeft met genoegen geconstateerd dat de Groep het risicomanagement verder intensiveert, onder meer via de instelling op centraal niveau van een operational audit-functie.

De remuneratiecommissie

De remuneratiecommissie bestond in het boekjaar 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 Nederlandse corporate-governancecode.

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 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

BAM Deutschland, BAM Immobilien-
Dienstleistungen.
Bouw en 25-jarig onderhoud Gymnasium
Corvinianum, Northeim.



variabele beloning 2014. Tevens heeft de remuneratiecommissie een voorstel voor het remuneratierapport gedaan, waarin verslag wordt gedaan van de wijze waarop het remuneratiebeleid in praktijk is gebracht. De commissie heeft in het boekjaar voorts met de voorzitter van de raad van bestuur overlegd over het arbeidsvoorwaardenbeleid voor de directies van werkmaatschappijen en daarmee, wat functieniveau betreft, gelijk te stellen functionarissen.

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

De remuneratiecommissie kwam in het afgelopen boekjaar driemaal 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. 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 selectie- en benoemingscommissie

De selectie- en benoemingscommissie bestond in het boekjaar 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 driemaal 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 Hansen tot lid van de raad van commissarissen, de herbenoeming van de heer Scheffers en de voordracht voor de herbenoeming van de heer Rogers tot lid van de raad van bestuur voorbereid.

Samenstelling raad van commissarissen

De algemene vergadering heeft op 24 april 2013 de heer H. Scheffers voor een periode van vier jaar (her)benoemd tot commissaris van de vennootschap.

In een buitengewone vergadering heeft de algemene vergadering op 20 november 2013 de heer J.-P. Hansen voor een periode van vier jaar benoemd tot commissaris van de vennootschap, ter vervulling van de vacature die is ontstaan door het aftreden van de heer Baar na afloop van de algemene vergadering van 24 april 2013.

De raad van commissarissen bestond gedurende het boekjaar, tot de algemene vergadering van 24 april 2013, uit zes en daarna uit vijf leden. Met de benoeming van de heer Hansen bestaat de raad vanaf 20 november 2013 weer uit zes leden.

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-governance-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, onder verwijzing naar de kanttekening die wordt toegelicht in de volgende alinea. Voor een nadere toelichting op de profielschets wordt verwezen naar de paragraaf corporate governance op pagina 67 van het jaarrapport.

Op 1 januari 2013 is de Wet bestuur en toezicht in werking getreden. Deze wet introduceert onder meer bepalingen op het gebied van evenwichtige participatie van mannen en vrouwen in de leiding van bedrijven. De vennootschap en een aantal grote groepsmaatschappijen kwalificeren als vennootschap waarop deze bepalingen van toepassing zijn. De wet bepaalt dat van een evenwichtige participatie sprake is als ten minste 30 procent van de zetels in de raad van commissarissen en in de raad van bestuur (en in de directies van grote groepsmaatschappijen) wordt bezet door mannen en ten minste 30 procent door vrouwen en dat vennootschappen ernaar dienen te streven om tot deze evenwichtige participatie te komen. Bij vacatures in directies, raad van bestuur en raad van commissarissen zal hieraan bijzondere aandacht worden besteed.

Met één vrouw in de raad van commissarissen (bestaande uit zes leden) en één vrouw in de raad van bestuur (bestaande uit vier leden) heeft de Groep recentelijk al stappen in de beoogde richting gezet, maar wordt het wettelijk streefaantal nog niet bereikt. Zeker bij de groepsmaatschappijen, die nog geen vrouwelijke directieleden hebben, dienen nog stappen te worden gezet.

Zowel de raad van commissarissen, als de raad van bestuur onderschrijven het belang van een evenwichtige participatie in de leidinggevende organen van de Groep. Daartoe wordt al enige tijd door de vennootschap een aantal initiatieven ondernomen. Deze staan vermeld op pagina 22 van het jaarrapport. De raad van commissarissen moedigt de raad van bestuur aan deze initiatieven met kracht te blijven ondersteunen.

Het rooster van aftreden van de raad van commissarissen is opgenomen op pagina 95 van het jaarrapport en is tevens gepubliceerd op de website van de vennootschap. Commissarissen kunnen, in navolging van de Nederlandse corporate-governance-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 94 en 95 van het jaarrapport. De bezoldiging van de leden van de raad van commissarissen is vermeld op pagina 86 van het jaarrapport.

De leden van de raad van commissarissen 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 Nederlandse corporate-governancecode met betrekking tot onafhankelijkheid.

Geen der commissarissen heeft meer dan vijf commissariaten bij Nederlandse beursvennootschappen, hetgeen in overeenstemming is met de Nederlandse corporate-governancecode. Voor zover een commissaris meer dan vijf 'zware' toezichtfuncties bekleedt als bedoeld in de Wet bestuur en toezicht, is zulks passend binnen de overgangsregeling van deze wet. 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

De algemene vergadering heeft op 24 april 2013 de heer M.J. Rogers herbenoemd tot lid van de raad van bestuur van de vennootschap. De heer Rogers werd voor een periode van vier jaar herbenoemd.

De raad van bestuur bestond in het boekjaar tijdelijk uit vijf leden. Na het aftreden van de heer Ruis op 24 april 2013 bestaat de raad van bestuur thans weer uit vier leden.

Het rooster van aftreden van de raad van bestuur is opgenomen op pagina 96 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 Nederlandse corporate-governancecode 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 91 van het jaarrapport.

Geen der leden van de raad van bestuur bekleedt meer dan twee 'zware' toezichthoudende functies als bedoeld in de Wet bestuur en toezicht. Er wordt geen voorzitterschap van een toezichthoudend orgaan vervuld. Een en ander is in overeenstemming met de Wet bestuur en toezicht en de Nederlandse corporate-governancecode.

Er is de raad van commissarissen niet gebleken van enig tegenstrijdig belang tussen de vennootschap en leden van de raad van bestuur.

Aandeelhouders en investor relations

De jaarlijkse algemene vergadering werd voorbereid en nabesproken. Commissarissen hebben met veel voldoening vastgesteld dat de algemene vergadering voorspoedig is verlopen en dat wederom 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.

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 in 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. Dit beleid is gepubliceerd op de website van de vennootschap.

De raad van commissarissen heeft het dividendbeleid en het dividendvoorstel over het boekjaar 2012 besproken. Besloten is om de algemene vergadering over 2012, evenals over voorgaande jaren, een keuzedividend voor te stellen.

Externe accountant

De raad van commissarissen heeft zich zowel bij de bespreking van de jaarcijfers 2012 als bij de bespreking van de halfjaarcijfers 2013 – 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 tussentijdse verklaringen en de halfjaar- en de jaarcijfers en aan de overige tussentijdse financiële berichten en in de gelegenheid is gesteld daarop te reageren. De raad van commissarissen heeft voorts kennisgenomen van de verslagen van de externe accountant en heeft deze stukken besproken met de externe accountant en de raad van bestuur. Tevens heeft de raad van commissarissen de opvolging van de bevindingen van de externe accountant met de raad van bestuur besproken.

De externe accountant was aanwezig in de jaarlijkse algemene vergadering van 24 april 2013.

De raad van commissarissen heeft, in het kader van de behandeling van de jaarstukken 2013 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.

De algemene vergadering van 23 april 2014 wordt derhalve voorgesteld om PricewaterhouseCoopers Accountants N.V. wederom te benoemen tot externe accountant, verantwoordelijk voor de controle van de jaarrekening 2014 van de Groep.

De raad van commissarissen heeft op advies van de auditcommissie zijn goedkeuring gegeven aan het voorstel van de raad van bestuur om de verplichte wisseling van accountantskantoor, ingevolge de per 1 januari 2013 gewijzigde Wet op het accountantsberoep, met ingang van het boekjaar 2016 door te voeren.

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. Wel zijn het reglement van de raad van commissarissen en het reglement van de raad van bestuur aangepast aan de nieuwe wetgeving met betrekking tot tegenstrijdig belang. De raad van commissarissen en de raad van bestuur zijn ervan overtuigd dat de corporate-governancehuishouding van Koninklijke BAM Groep goed op orde is. Verwezen wordt naar de op pagina 67 en verder van het jaarrapport gegeven corporate-governanceverklaring met betrekking tot de naleving van de Nederlandse corporate-governancecode door de vennootschap.

BAM Wegen, BAM Rail (met derden).

Kademuur: BAM Civiel en BAM Infraconsult.

Containerterminal Rotterdam World Gateway, Tweede Maasvlakte.

Tot slot

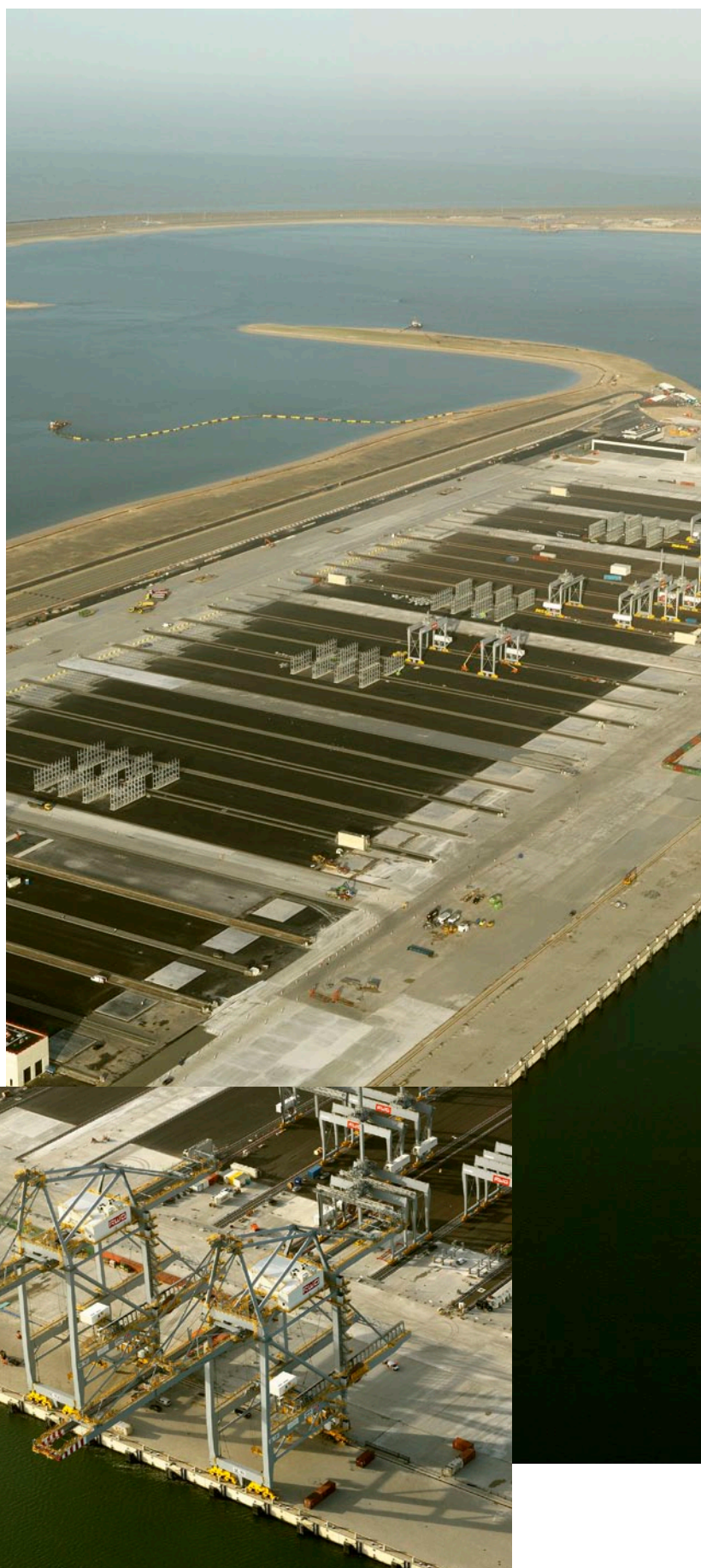
De door de raad van bestuur opgestelde jaarrekening over het boekjaar 2013 wordt aan de algemene vergadering ter vaststelling voorgelegd. De jaarrekening is door de externe accountant, PricewaterhouseCoopers Accountants N.V., gecontroleerd; de goedkeurende controleverklaring is op pagina 199 van het 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 23 april 2014 wordt voorgesteld het dividend over het boekjaar 2013 vast te stellen op € 0,05 in contanten per gewoon aandeel of in aandelen (2012: € 0,10 in contanten of in aandelen).

Terugkijkend op het boekjaar 2013 kan worden vastgesteld dat de bouwbranche in alle thuislanden van de Groep wederom de gevolgen van de economische crisis heeft ondervonden. Ook Koninklijke BAM Groep werd het afgelopen boekjaar met aanhoudende moeilijke economische omstandigheden geconfronteerd.

Naar verwachting zullen de marktomstandigheden in de bouwsector in de thuislanden van de Groep ook in 2014 lastig blijven. In tijden van economische crises doen zich echter zeker kansen voor. De raad van commissarissen is ervan overtuigd dat de Groep in staat is deze kansen te benutten, gebaseerd op de strategische agenda 2013-2015. Alle aandacht en energie moeten derhalve worden aangewend om deze strategische agenda te realiseren. Daarmee kan de Groep niet alleen de economische crisis succesvol het hoofd bieden, maar daaruit ook sterker te voorschijn komen. De raad van commissarissen heeft daar, gezien de grote betrokkenheid bij de Groep van het management en de medewerkers, veel vertrouwen in en is hen zeer erkentelijk voor de getoonde inzet.

Bunnik, 19 februari 2014
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. 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 mevrouw Mahieu (voorzitter) en de heer Elverding. De remuneratiecommissie kwam het afgelopen boekjaar driemaal bijeen.

De remuneratiecommissie heeft in het boekjaar geen gebruik gemaakt van de diensten van een externe remuneratieadviseur. Het salaris en de arbeidsvoorwaarden zijn in 2013 niet aangepast, anders dan de hieronder beschreven indexatie in januari 2013.

Jaarsalaris leden raad van bestuur

In het verslagjaar heeft de raad van commissarissen geen aanleiding gezien om wijzigingen in de hierna in het remuneratiebeleid nader toegelichte honoreringsstructuur voor te stellen.

De vaste salarissen van de leden van de raad van bestuur zijn per 1 januari 2013 geïndexeerd met 1,75 procent. De raad van commissarissen heeft bij deze indexatie overwogen dat de salarissen van de Nederlandse leden van de raad van bestuur de laatste vier jaar niet werden verhoogd; dat een indexatie correleert met de stijging van directiesalarissen in Nederland en bovendien ook in lijn is met de verhoging onder de UTA-CAO.

De > tabellen 2 en 3 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 2 en 3 weergegeven. Aan oud-leden van de raad van bestuur werden in het afgelopen boekjaar geen uitkeringen gedaan.

Jaarlijkse variabele beloning en langetermijnbeloning leden raad van bestuur

Bij het vaststellen van de variabele beloningen 2013 is voor de leden van de raad van bestuur met betrekking tot de financiële doelstellingen geen variabele beloning toegekend (maximale variabele beloning 40 procent). Voor de individuele niet-financiële doelstelling voor de leden van de raad van bestuur (maximale

variabele beloning 20 procent) gold in het boekjaar een gezamenlijke doelstelling op het gebied van duurzaam ondernemen, te weten verlaging van de veiligheidsincidenten, besparing op CO₂-emissie en realiseren van afvalreductie. In verband met het onvoldoende financieel presteren van de onderneming heeft de raad van commissarissen dit jaar in samenspraak met de raad van bestuur besloten om ook op deze component geen beloning toe te kennen.

Onder het langetermijnbeloningsplan werden aan de leden van de raad van bestuur de in > tabel 3 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 zijn 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 vicevoorzitter en € 40.000,- voor de overige leden van de raad, met een opslag van € 5.000,- voor elke commissaris die lid is van een 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,-. In de loop van elk kwartaal wordt van zowel de beloning, als de onkostenvergoeding één vierde deel uitgekeerd.

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.

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 de 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 de 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 de Groep bestaat uit een jaarsalaris, een variabele beloning, een beloningsplan dat een verbetering op de lange termijn belooft, 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 in 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 plaats. Hierbij worden het persoonlijk functioneren, de resultaten van het afgelopen jaar, de eventuele ruimte ten opzichte van het normniveau en de algemene aanpassingen in de beloningsmarkt 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 commissarissen en de raad van bestuur afgesproken doelstellingen, die de uitvoering van de strategische agenda van de 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 remuneratiecommissie, 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 de 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 en de kasstroom van de Groep zijn hierbij in gelijke mate bepalend. Indien de overeengekomen doelstellingen worden behaald, 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 de 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, risicobeheersing (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. Een en ander wordt vanaf de invoering van de Nederlandse corporate-governancecode 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 belooft.

Het plan voor een langetermijnbeloning gaat uit van een beloning in voorwaardelijk toegekende phantom shares. Deze bevatten een dividendrecht, waarvoor dezelfde voorwaarden gelden als voor de phantom shares, en worden geherinvesteerd. 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, 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-kwartaalmetingen 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.

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:

< 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 vóór 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 bij de paragraaf 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 proratadeel 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 vóór 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 bij de Groep voor alle vergelijkbare medewerkers van toepassing zijn. Vanaf 2009 zijn de kosten van trendmatige indexatie van achterliggende pensioenaanspraken in de pensioenpremies inbegrepen. De vennootschap kent geen VUT-regelingen.

Overige secundaire arbeidsvoorwaarden

De 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. De 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, directeuren van werkmaatschappijen en andere bestuurders van 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 de heren N.J. de Vries, R.P. van Wingerden en M.J. Rogers zijn voor onbepaalde tijd. De arbeidsovereenkomst van mevrouw T. Menssen is aangegaan voor een periode van vier jaar. Voor leden van de raad van bestuur geldt voor de vennootschap een opzegtermijn van zes maanden en voor leden van de raad van bestuur een opzegtermijn van drie maanden. De vennootschap acht een opzegtermijn van drie maanden voor een 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, voortgezet.

Per 1 januari 2013 is met de invoering van de Wet bestuur en toezicht de rechtsverhouding tussen leden van de raad van bestuur en de vennootschap gewijzigd, in die zin dat de arbeidsrelatie tussen te benoemen nieuwe leden van de raad van bestuur en de vennootschap niet meer wordt aangemerkt als een arbeidsovereenkomst. Met ingang van voornoemde datum zullen nieuwe bestuurders worden aangesteld middels een overeenkomst van opdracht.

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 6.

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 2014 en volgende jaren

Het hierboven beschreven remuneratiebeleid zal ook in het boekjaar 2014 en volgende van kracht zijn. Er worden de komende tijd geen materiële wijzingen in het remuneratiebeleid voorzien.

Bunnik, 19 februari 2014

Raad van commissarissen

Tabel 2 Vast jaarsalaris, jaarlijkse variabele beloning, pensioenlasten en overige emolumenten (x € 1.000)

	Brutosalaris		Variabele beloning over ³		Pensioenlasten ⁴		Overige emolumenten ⁵		Crisisheffing	
	2013	2012	2013	2012	2013	2012	2013	2012	2013	2012
N.J. de Vries	620	610	-	107	133	142	63	46	90	126
T. Menssen	470	115 ¹	-	20	30	5	8	2	51	-
M.J. Rogers ²	509	517	-	90	102	103	71	57	-	-
J. Ruis	153	460	-	81	55	112	17	18	12	88
R.P. van Wingerden	470	460	-	81	59	62	49	37	61	87

¹ Vanaf 1 oktober 2012 (op basis van jaarsalaris 2012 van € 460.000).

² Brutosalaris 2013 op basis van € 428.000 (2012: € 420.000). Variabele beloning 2012 op basis van € 73.000.

³ Betreft de jaarlijks uit te keren variabele beloning; zie voor het langetermijnbeloningsplan > tabellen 3, 4 en 5.

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

⁵ Bestaat uit jaarlijkse onkostenvergoeding, verzekeringspremie en de kosten voor toegekende phantom shares.

Tabel 3 Langetermijnbeloning 2011-2014¹, Voorwaardelijke phantom shares (waarde in €)

	Per datum toekenning		Ultimo 2013		TSR-prestatie	staffel
	aantal	waarde	aantal	waarde ²		
N.J. de Vries	56.027	305.000	61.484	-	-0,2%	0%
T. Menssen	-	-	-	-	-	-
M.J. Rogers	43.483	236.713	47.719	-	-0,2%	0%
R.P. van Wingerden	42.250	230.000	46.365	-	-0,2%	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 slotkoers ultimo 2013 van het gewone aandeel BAM (€ 3,783) en 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 2012 en 2013. 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 uitbetaling.

Tabel 4 Langetermijnbeloning 2012-2015¹, Voorwaardelijke phantom shares (waarde in €)

	Per datum toekenning		Ultimo 2013		TSR-prestatie	staffel
	aantal	waarde	aantal	waarde ²		
N.J. de Vries	112.132	305.000	115.064	152.350	1,1%	35%
T. Menssen	-	-	-	-	-	-
M.J. Rogers	94.983	258.353	97.465	129.050	1,1%	35%
R.P. van Wingerden	84.559	230.000	86.770	114.888	1,1%	35%

¹ Toegekend op 4 mei 2012; onvoorwaardelijk op 4 mei 2015; blokkeringsperiode tot en met 4 mei 2017.

² Potentiële waarde bepaald op basis van de slotkoers ultimo 2013 van het gewone aandeel BAM (€ 3,783) en de > tabel die wordt gebruikt voor de bepaling van het aantal phantom shares dat onvoorwaardelijk wordt drie jaar na toekenning, waarbij de TSR-prestatie is gemeten op basis van het kwartaalgemiddelde 2013. De uiteindelijke TSR-prestatie wordt bepaald op basis van kwartaalgemiddelde over de jaren 2012, 2013 en 2014. 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 uitbetaling.

Tabel 5 Langetermijnbeloning 2013-2016¹, Voorwaardelijke phantom shares (waarde in €)

	Per datum toekenning		Ultimo 2013		TSR-prestatie	staffel
	aantal	waarde	aantal	waarde ²		
N.J. de Vries	91.381	310.000	91.381	-	-0,1%	0%
T. Menssen	69.272	235.000	69.272	-	-0,1%	0%
M.J. Rogers	75.003	254.441	75.003	-	-0,1%	0%
R.P. van Wingerden	69.272	235.000	69.272	-	-0,1%	0%

¹ Toegekend op 3 mei 2013; onvoorwaardelijk op 3 mei 2016; blokkeringsperiode tot en met 3 mei 2018.

² Potentiële waarde bepaald op basis van de slotkoers ultimo 2013 van het gewone aandeel BAM (€ 3,783) en de > tabel die wordt gebruikt voor de bepaling van het aantal phantom shares dat onvoorwaardelijk wordt drie jaar na toekenning, waarbij de TSR-prestatie is gemeten op basis van het kwartaalgemiddelde 2013. De uiteindelijke TSR-prestatie wordt bepaald op basis van kwartaalgemiddelde over de jaren 2013, 2014 en 2015. 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 uitbetaling.

Tabel 6 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
T. Menssen	2012	01.10.2012 ¹	4 jaar	4 jaar	6 maanden	3 maanden	1 jaarsalaris
M.J. Rogers	1979	21.04.2009 ¹	4 jaar	onbepaalde tijd	6 maanden	3 maanden	min. € 600.000,-; max. 2 jaarsalarissen
R.P. van Wingerden	1988	07.05.2008 ¹	4 jaar	onbepaalde tijd	6 maanden	3 maanden	max. 2 jaarsalarissen

¹ Betreft eerste benoeming.

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 humanresourcesfuncties. 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 Q-Park; vicevoorzitter raad van commissarissen ING; vicevoorzitter raad van commissarissen SHV Holdings; lid raad van commissarissen van Koninklijke FrieslandCampina; lid 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 Heineken; lid raad van commissarissen Koninklijke FrieslandCampina; lid bestuur Stichting Administratiekantoor Aandelen KAS BANK.

De heer Scheffers is in 2009 benoemd en in 2013 herbenoemd tot commissaris van de vennootschap en in november 2011 tot vicevoorzitter van de raad van commissarissen.

Ir. J.-P. Hansen (1948)

De heer Hansen is als burgerlijk ingenieur elektromechanica afgestudeerd aan de Universiteit van Luik. Na enige jaren in Belgische overheidsdienst te hebben gewerkt, heeft hij zijn loopbaan vervolgd in de elektriciteits- en gassector. De heer Hansen was van 1992 tot 1999 en opnieuw van 2005 tot 2010 gedelegeerd bestuurder (CEO) van Electrabel. Van 1999 tot 2004 was hij voorzitter van de raad van bestuur van Electrabel. Tot februari 2013 bekleedde hij de positie van lid van het uitvoerend comité van GDF SUEZ. De heer Hansen heeft de Belgische nationaliteit en bezit geen aandelen in het kapitaal van de vennootschap.

Nevenfuncties: lid raad van commissarissen Electrabel; lid raad van commissarissen CMB (Compagnie Maritime Belge); lid raad van commissarissen Groep De Boeck; lid raad van commissarissen ORES (Opérateur de Réseaux d'énergies); lid raad van commissarissen van Ifri (Institut français des relations internationales); regeringscommissaris belast met de herstructurering van NMBS. *De heer Hansen is in 2013 benoemd 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 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 Executive Vice President en 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 Jeugdformaat; lid raad van commissarissen Bakkersland; lid bestuur Duisenburg School of Finance.

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

Van links af: P.A.F.W. Elverding, H. Scheffers, J.-P. Hansen, C.M.C. Mahieu, H.L.J. Noy en K.S. Wester.



Ir. H.L.J. Noy (1951)

De heer Noy heeft gestudeerd aan de Technische Universiteit Eindhoven, aan welke universiteit hij eind 1974 afstudeerde. De heer Noy is zijn gehele loopbaan werkzaam geweest bij ARCADIS. Vanaf 1975 bekleedde hij diverse posities binnen dat bedrijf, toen nog geheten Heidemij. Van 1989 tot 1994 was hij lid van de directie van de Nederlandse adviesactiviteiten, waarvan de laatste twee jaar als directievoorzitter. In 1994 werd de heer Noy benoemd tot lid van de raad van bestuur en in 2000 tot CEO en voorzitter van de raad van bestuur van ARCADIS, welke functie hij bekleedde tot aan zijn terugtreding in mei 2012. De heer Noy heeft de Nederlandse nationaliteit en bezit geen aandelen in het kapitaal van de vennootschap.

Nevenfuncties: voorzitter raad van commissarissen Fugro; bestuurslid Stichting Administratiekantoor TKH Group; bestuurslid Stichting ING Aandelen; lid bestuur Vereniging Effecten Uitgevende Ondernemingen (VEUO); buitengewoon raadslid Onderzoeksraad voor Veiligheid.

De heer Noy is in 2012 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 – na het vervullen van de militaire dienstplicht – 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, welke functie hij tot zijn pensionering in 2012 heeft bekleed. De heer Wester heeft de Nederlandse nationaliteit en bezit geen aandelen in het kapitaal van de vennootschap.

Nevenfuncties: voorzitter raad van commissarissen ACTA, voorzitter raad van commissarissen Iv-Groep; lid raad van commissarissen Novek.

De heer Wester is in 2011 benoemd tot commissaris van de vennootschap.

Rooster van aftreden

Per januari 2014	Jaar van benoeming	Jaar van herbenoeming	Jaar van aftreden	Huidige termijn ¹
P.A.F.W. Elverding	2011		2015	1
H. Scheffers	2009	2013	2017	2
J.-P. Hansen	2013		2017	1
C.M.C. Mahieu	2011		2015	1
H.L.J. Noy	2012		2016	1
K.S. Wester	2011		2015	1

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,
T. Menssen, M.J. Rogers 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 vestigingsdirecteur. 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: lid bestuur Vereniging van Nederlandse aannemers met belangen in het buitenland (NABU); lid bestuur International Chamber of Commerce Nederland; bestuurslid Nederlands-Duitse Handelskamer; lid bestuur Stichting Raad van Arbitrage voor de Bouw.

Ir. T. Menssen MBA (1967)

Mevrouw Menssen is in 1990 afgestudeerd als werktuigbouwkundig ingenieur aan de Technische Universiteit van Eindhoven. Vervolgens behaalde zij aan de Technische Universiteit van Twente een Master of Business Administration. Mevrouw Menssen begon haar loopbaan bij Unilever, waar zij verschillende managementfuncties bekleedde. In 2006 werd mevrouw Menssen benoemd tot lid van de directie van het Havenbedrijf Rotterdam, waar zij eerst als CFO en vanaf 2010 als COO werkzaam was. Mevrouw Menssen is per 1 oktober 2012 benoemd tot lid raad van bestuur (chief financial officer). Zij heeft de Nederlandse nationaliteit.

Nevenfuncties: lid raad van commissarissen PostNL; lid raad van commissarissen Vitens; lid raad van toezicht Maritiem Museum Rotterdam; lid raad van toezicht van het Rotterdams Philharmonisch Orkest; lid Commissie Monitoring Talent naar de Top.

M.J. Rogers FCIQB, FICE (1955)

De heer Rogers is afgestudeerd in bouwkunde aan het Hertfordshire College of Building. Hij is Fellow of the Chartered Institute of Building (FCIQB) 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 werk-

voorbereider 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. De heer Rogers is sinds 2009 lid raad van bestuur Koninklijke BAM Groep. Hij heeft de Britse nationaliteit.

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

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 (onder meer Taiwan en Hong Kong). In 1994 voltooide hij de MBA-opleiding aan Twente School of Management (cum laude). 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.

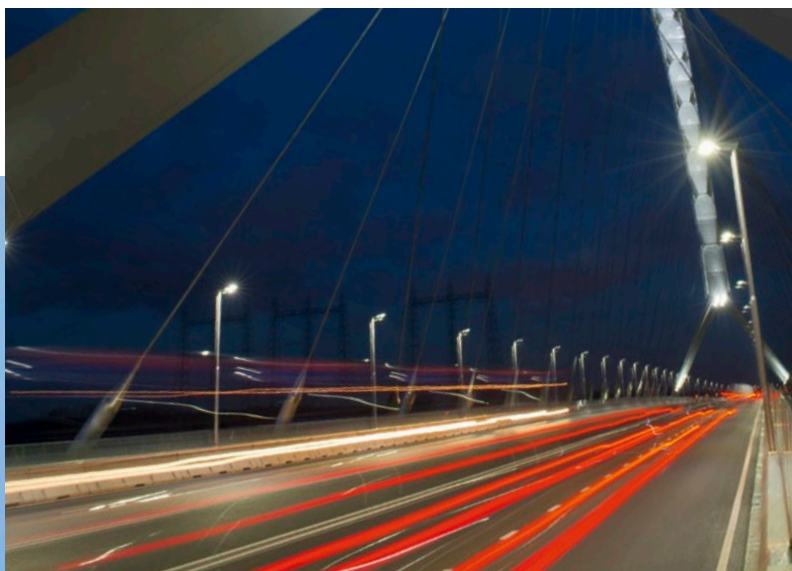
Nevenfuncties: lid algemeen bestuur Bouwend Nederland; lid Vernieuwing Bouw; voorzitter raad van commissarissen GEN (Gebieden Energieneutraal); lid raad van commissarissen Koninklijke Saan; bestuurslid Nationaal Renovatie Platform; bestuurslid Universiteitsfonds Delft.

Rooster van aftreden

Per januari 2014	Jaar van benoeming	Jaar van herbenoeming	Periode van benoeming ¹
N.J. de Vries	1998		niet gelimiteerd
T. Menssen	2012		vier jaar
M.J. Rogers	2009	2013	vier jaar
R.P. van Wingerden	2008	2012	vier jaar

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

**BAM Civiel (met derde),
BAM Infratechniek, BAM Wegen,
BAM Infraconsult.
Stadsbrug De Oversteek, Nijmegen.
Architect: Chris Poulissen.**



5. Jaarrekening 2013

Jaarrekening 2013

100	Geconsolideerde balans per 31 december
101	Geconsolideerde winst-en-verliesrekening
102	Geconsolideerd overzicht van gerealiseerde en niet-gerealiseerde resultaten
103	Geconsolideerd vermogensoverzicht
104	Geconsolideerd kasstroomoverzicht

Toelichting op de geconsolideerde jaarrekening

105	1. Algemene informatie
105	2. Bedrijfsprofiel
106	3. Samenvatting van de belangrijkste grondslagen voor verslaglegging
126	4. Financieel risicobeheer
131	5. Belangrijkste schattingen en beoordelingen in de jaarrekening
133	6. Gesegmenteerde informatie
136	7. Overzicht projecten
139	8. Materiële vaste activa
141	9. Immateriële vaste activa
143	10. Pps-vorderingen
144	11. Deelnemingen en joint ventures
147	12. Overige financiële vaste activa
148	13. Voorraden
149	14. Handels- en overige vorderingen
150	15. Liquide middelen
151	16. Aandelenkapitaal
152	17. Reserves
153	18. Garantievermogen
153	19. Leningen
159	20. Derivaten
160	21. Personeelsgerelateerde vorderingen en voorzieningen
167	22. Voorzieningen
168	23. Latente belastingen
170	24. Handels- en overige schulden
170	25. Personeelskosten
171	26. Bijzondere waardeverminderingen
171	27. Kosten van de accountant
172	28. Financieringsbaten en -lasten
172	29. Belastingen over het resultaat
173	30. Winst per aandeel
174	31. Dividend
174	32. Niet in de balans opgenomen rechten en verplichtingen
175	33. Contractuele verbintenissen
175	34. Bedrijfsfusies en overnames
176	35. Activa aangehouden voor verkoop en beëindigde activiteiten
177	36. Transacties met verbonden partijen
181	37. Joint operations
182	38. Concessies
184	39. Overheidssubsidies
184	40. Onderzoek en ontwikkeling
184	41. Gebeurtenissen na balansdatum

185	Enkelvoudige balans per 31 december
185	Enkelvoudige winst-en-verliesrekening
186	Toelichting op de enkelvoudige jaarrekening

Overige gegevens

197	Voorstel tot bestemming van de winst over 2013
197	Statutaire regeling omtrent bestemming van de winst
197	Beschermingsmaatregelen
199	Controleverklaring van de onafhankelijke accountant
200	Overzicht belangrijkste dochterondernemingen en deelnemingen
201	Organisatiestructuur
202	Vestigingen
203	Functionarissen
204	Vijf jaar kerngegevens

Geconsolideerde balans per 31 december

(x € 1.000)

		2012	1 januari
	2013	(herzien)	2012 (herzien)
8	Materiële vaste activa	356.424	361.896
9	Immateriële vaste activa	403.283	549.947
10	Pps-vorderingen	406.476	288.689
11	Deelnemingen en joint ventures	134.866	129.031
12	Overige financiële vaste activa	121.567	244.230
20	Derivaten	1.313	802
21	Vorderingen voor pensioenrechten	7.528	2.270
23	Latente belastingvorderingen	200.268	140.554
	Vaste activa	1.631.725	1.717.419
13	Voorraden	1.049.451	1.055.713
14	Handels- en overige vorderingen	1.937.222	2.024.860
	Te vorderen winstbelasting	7.021	38.109
20	Derivaten	1.996	3.553
15	Liquide middelen	548.277	940.252
35	Activa aangehouden voor verkoop	140.737	149.837
	Vlottende activa	3.684.704	4.212.324
	Totaal activa	5.316.429	5.929.743
16	Aandelenkapitaal	833.268	714.694
17	Reserves	(411.476)	(421.954)
	Ingehouden resultaten	507.322	706.253
	Eigen vermogen toerekenbaar aan aandeelhouders van de vennootschap	929.114	998.993
	Minderheidsbelang	3.549	3.360
	Groepsvermogen	932.663	1.002.353
19	Leningen	706.502	1.138.626
20	Derivaten	43.159	67.668
21	Personeelsgerelateerde voorzieningen	148.774	215.451
22	Voorzieningen	103.087	165.385
23	Latente belastingverplichtingen	22.636	58.846
	Langlopende verplichtingen	1.024.158	1.645.976
19	Leningen	224.809	159.968
24	Handels- en overige schulden	2.889.914	2.963.570
20	Derivaten	2.093	1.988
22	Voorzieningen	100.439	54.330
	Verschuldigde winstbelasting	22.215	16.777
35	Verplichtingen aangehouden voor verkoop	120.138	84.781
	Kortlopende verplichtingen	3.359.608	3.281.414
	Totaal groepsvermogen en verplichtingen	5.316.429	5.929.743
18	Garantievermogen	1.053.114	1.198.993

Geconsolideerde winst-en-verliesrekening

(x € 1.000)

	2013	2012 (herzien)
Voortgezette activiteiten		
6 Opbrengsten	7.041.598	7.225.384
Grond- en hulpstoffen	(1.380.176)	(1.433.800)
Uitbesteed werk en andere externe kosten	(3.829.991)	(3.806.076)
25 Personeelskosten	(1.409.406)	(1.478.804)
8,9 Afschrijvingen materiële en immateriële vaste activa	(88.596)	(84.255)
26 Bijzondere waardeverminderingen	(42.026)	(366.780)
Overige bedrijfskosten	(275.425)	(330.343)
Valutakoersverschillen	(87)	1.545
Totaal bedrijfskosten	(7.025.707)	(7.498.513)
Bedrijfsresultaat	15.891	(273.129)
28 Financieringsbaten	45.255	45.471
28 Financieringslasten	(41.900)	(32.919)
Financieringsresultaat	3.355	12.552
11 Aandeel in resultaat deelnemingen en joint ventures	13.110	2.676
11,26 Aandeel in bijzondere waardeverminderingen in deelnemingen en joint ventures	12.026	(31.368)
Aandeel in resultaat deelnemingen en joint ventures (na belastingen)	25.136	(28.692)
Resultaat vóór belastingen	44.382	(289.269)
29 Belastingen	(5.778)	41.169
Nettoresultaat uit voortgezette activiteiten	38.604	(248.100)
35 Nettoresultaat uit beëindigde activiteiten	8.526	65.000
Nettoresultaat	47.130	(183.100)
Toerekenbaar aan:		
Aandeelhouders van de vennootschap	46.157	(183.840)
Minderheidsbelang	973	740
	47.130	(183.100)

Winst per aandeel voor resultaat toerekenbaar aan aandeelhouders van de vennootschap

(in € per aandeel)

	2013	2012 (herzien)
Gewoon		
Voortgezette activiteiten	0,15	(1,04)
Beëindigde activiteiten	0,04	0,27
30 Totaal	0,19	(0,77)
Fully diluted		
Voortgezette activiteiten	0,15	(1,04)
Beëindigde activiteiten	0,04	0,27
30 Totaal	0,19	(0,77)

De toelichting op pagina 105 tot en met 184 maakt integraal deel uit van deze geconsolideerde jaarrekening.

Geconsolideerd overzicht van gerealiseerde en niet-gerealiseerde resultaten

(x € 1.000)

	2013	2012 (herzien)
Nettoresultaat voor het jaar	47.130	(183.100)
20 <i>Items die kunnen worden gereclassificeerd naar de winst-en-verliesrekening</i>		
Reële waarde kasstroomafdekkingen ¹	45.647	(20.131)
Reële waarde kasstroomafdekkingen joint ventures ¹	9.589	1.353
Valutaomrekeningsverschillen ¹		
- Dochterondernemingen	(11.584)	9.596
<i>Items die niet worden gereclassificeerd naar de winst-en-verliesrekening</i>		
21 Ongerealiseerde actuariële resultaten	37.801	(61.498)
Overige niet-gerealiseerde resultaten	81.453	(70.680)
Totaal gerealiseerde en niet-gerealiseerde resultaten	128.583	(253.780)
Toerekenbaar aan:		
Aandeelhouders van de vennootschap	127.232	(254.437)
Minderheidsbelang	1.351	657
	128.583	(253.780)
Toerekenbaar aan aandeelhouders van de vennootschap uit hoofde van:		
Voortgezette activiteiten	118.706	(319.179)
Beëindigde activiteiten	8.526	64.742
	127.232	(254.437)

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 2012 (gerapporteerd)		714.694	(258.539)	706.253	1.162.408	735	1.163.143
Effect van stelselwijzigingen		-	(163.415)	-	(163.415)	2.625	(160.790)
Per 1 januari 2012 (herzien)		714.694	(421.954)	706.253	998.993	3.360	1.002.353
20	Reële waarde kasstroomafdekkingen	-	(18.663)	-	(18.663)	(115)	(18.778)
21	Ongerealiseerde actuariële resultaten	-	(61.498)	-	(61.498)	-	(61.498)
Valutaomrekeningsverschillen							
	- Dochterondernemingen	-	9.564	-	9.564	32	9.596
Nettoresultaat direct opgenomen							
	in het eigen vermogen	-	(70.597)	-	(70.597)	(83)	(70.680)
Nettoresultaat voor het jaar		-	-	(183.840)	(183.840)	740	(183.100)
Totaal gerealiseerde en niet- gerealiseerde resultaten		-	(70.597)	(183.840)	(254.437)	657	(253.780)
31	Betaald dividend	20.707	-	(38.192)	(17.485)	(432)	(17.917)
	Overige mutaties	-	-	1.547	1.547	-	1.547
		20.707	-	(36.645)	(15.938)	(432)	(16.370)
Per 31 december 2012 (herzien)		735.401	(492.551)	485.768	728.618	3.585	732.203
20	Reële waarde kasstroomafdekkingen	-	54.824	-	54.824	412	55.236
21	Ongerealiseerde actuariële resultaten	-	37.801	-	37.801	-	37.801
Valutaomrekeningsverschillen							
	- Dochterondernemingen	-	(11.550)	-	(11.550)	(34)	(11.584)
Nettoresultaat direct opgenomen							
	in het eigen vermogen	-	81.075	-	81.075	378	81.453
Nettoresultaat voor het jaar		-	-	46.157	46.157	973	47.130
Totaal gerealiseerde en niet- gerealiseerde resultaten		-	81.075	46.157	127.232	1.351	128.583
16	Uitgifte van aandelen	84.534	-	-	84.534	151	84.685
31	Betaald dividend	14.331	-	(24.153)	(9.822)	(597)	(10.419)
	Overige mutaties	(998)	-	(450)	(1.448)	(941)	(2.389)
		97.867	-	(24.603)	73.264	(1.387)	71.877
Per 31 december 2013		833.268	(411.476)	507.322	929.114	3.549	932.663

Geconsolideerd kasstroomoverzicht

(x € 1.000)

	2013	2012 (herzien)
Nettoresultaat voor het jaar inclusief beëindigde activiteiten	47.130	(183.100)
Aanpassingen voor:		
29 - Belastingen	5.778	(41.169)
8 - Afschrijvingen materiële vaste activa	85.430	80.171
9 - Afschrijvingen immateriële vaste activa	3.166	4.084
8,26 - Bijzondere waardevermindering materiële vaste activa	500	-
9,26 - Bijzondere waardevermindering immateriële vaste activa	-	150.431
12,26 - Bijzondere waardevermindering langlopende vorderingen	5.622	40.274
13,26 - Bijzondere waardevermindering voorraden	35.904	176.075
11,26 - Aandeel in bijzondere waardeverminderingen in deelnemingen en joint ventures	(12.026)	31.368
35 - Resultaat uit beëindigde activiteiten	(8.526)	(65.000)
35 - Resultaat op verkoop pps-projecten	(8.800)	(3.500)
- Resultaat op verkoop materiële vaste activa	(2.864)	(7.846)
28 - Financieringsbaten	(45.255)	(45.471)
28 - Financieringslasten	41.900	32.919
11 - Aandeel in resultaat uit deelnemingen en joint ventures	(13.110)	(2.676)
21,22 Mutaties in voorzieningen	(82.974)	(14.964)
Mutaties in werkkapitaal (exclusief netto-liquiditeiten)	(148.017)	(88.209)
Kasstroom uit operationele activiteiten	(96.142)	63.387
Betaalde rente	(58.503)	(49.795)
Betaalde winstbelasting	(6.364)	(15.739)
Netto kasstroom uit gewone bedrijfsuitoefening	(161.009)	(2.147)
10 Verstrekte pps-vorderingen	(262.892)	(270.578)
10 Aflossing pps-vorderingen	126.412	80.848
Netto-kasstroom uit bedrijfsactiviteiten	(297.489)	(191.877)
Verwerving van dochterondernemingen	(1.677)	(825)
8 Investerings in materiële vaste activa	(90.777)	(106.451)
9 Investerings in immateriële vaste activa	(3.705)	(5.995)
12 Verstrekte langlopende vorderingen	(8.210)	(66.203)
11,12 Investerings in financiële vaste activa	(13.788)	(24.118)
12 Aflossing langlopende vorderingen	19.247	62.119
35 Desinvesteringen van beëindigde activiteiten	-	145.000
35 Desinvesteringen van pps-projecten	49.000	13.000
8 Desinvesteringen van materiële vaste activa	28.395	21.801
9 Desinvesteringen van immateriële vaste activa	243	92
11,12 Desinvesteringen van financiële vaste activa	8.469	2.558
Ontvangen rente	45.138	44.779
11 Ontvangen dividend van deelnemingen en joint ventures	13.022	14.059
Netto-kasstroom uit investeringsactiviteiten	45.357	99.816
16 Netto-opbrengst emissie nieuwe aandelen	84.534	-
19 Nieuwe langlopende leningen	464.597	364.252
19 Aflossing langlopende leningen	(277.493)	(641.892)
31 Betaald dividend	(9.822)	(17.485)
Betaald dividend aan minderheidsbelang	(597)	(432)
Uitbreiding minderheidsbelang met behoud van control	151	-
Netto-kasstroom uit financieringsactiviteiten	261.370	(295.557)
Toename/afname netto-liquiditeiten	9.238	(387.618)
15 Beginstand netto-liquiditeiten	552.417	938.129
35 Mutatie netto-liquiditeiten inzake activa en verplichtingen aangehouden voor verkoop	(9.995)	(2.809)
Valutakoersresultaat netto-liquiditeiten	(3.529)	4.715
15 Eindstand netto-liquiditeiten	548.131	552.417

De toelichting op pagina 105 tot en met 184 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 2013 zijn de financiële gegevens opgenomen van de vennootschap en de dochterondernemingen (samen de Groep) en het aandeel in joint operations.

Koninklijke BAM Groep is een aan NYSE Euronext Amsterdam genoteerde naamloze vennootschap.

Deze geconsolideerde jaarrekening heeft betrekking op het boekjaar 2013 en is op 19 februari 2014 door de raad van bestuur vrijgegeven voor publicatie. Het jaarrapport 2013 is goedgekeurd door de raad van commissarissen op 19 februari 2014 en wordt ter vaststelling voorgelegd aan de algemene vergadering van aandeelhouders van 23 april 2014.

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.

Nieuw toegepaste en herziene standaarden

De Groep heeft in 2013 een aantal nieuwe en herziene standaarden toegepast die zijn uitgevaardigd door de International Accounting Standards Board (IASB) en die (verplicht of door vervroegde toepassing) van kracht zijn op verslagperiodes aanvangend op of na 1 januari 2013.

Wijzigingen in IAS 1 'Presentatie van posten van niet-gerealiseerde resultaten'

De wijzigingen in IAS 1 schrijven onder meer voor dat posten van niet-gerealiseerde resultaten worden geboekt in twee categorieën in het onderdeel niet-gerealiseerde resultaten: (a) posten die nooit kunnen worden overgeboekt naar de winst-en-verliesrekening en (b) posten die vervolgens wel kunnen worden overgeboekt naar de winst-en-verliesrekening wanneer aan specifieke voorwaarden is voldaan. Belasting over posten van niet-gerealiseerde resultaten moet op dezelfde basis worden verwerkt. De presentatie van de niet-gerealiseerde resultaten is met terugwerkende kracht aangepast. Met uitzondering van bovengenoemde wijzigingen op de presentatie in de jaarrekening, hebben de wijzigingen in IAS 1 geen invloed op de gerealiseerde resultaten, niet-gerealiseerde resultaten of het totaal van de gerealiseerde en niet-gerealiseerde resultaten.

IAS 19 (zoals herzien in 2011) 'Personeelsbeloningen'

De Groep heeft in 2013 IAS 19 (zoals herzien in 2011) 'Personeelsbeloningen' toegepast en de daaruit voortvloeiende relevante wijzigingen voor het eerst ingevoerd.

IAS 19 (zoals herzien in 2011) wijzigt de grondslag voor toegezegd-pensioenregelingen en ontslagvergoedingen. De meest significante wijziging heeft betrekking op de grondslagen voor toegezegd-pensioenverplichtingen en fondsbeleggingen. De herziening vereist de verwerking van wijzigingen in toegezegd-pensioenverplichtingen en in de reële waarde van fondsbeleggingen op het moment waarop deze plaatsvinden. De herziening elimineert derhalve de corridor-methode die onder de vorige versie van IAS 19 nog was toegestaan en versnelt de verwerking van 'past-servicekosten'. Alle actuariële winsten en verliezen worden onmiddellijk verantwoord via de niet-gerealiseerde resultaten met als doel dat de in de geconsolideerde balans opgenomen netto pensioenvordering of -verplichting de volledige waarde van de tekorten of overschotten weerspiegelt.

Daarnaast worden de in de vorige versie van IAS 19 gebruikte rentekosten en het verwachte rendement op fondsbeleggingen in IAS 19 (zoals herzien in 2011) vervangen door een netto-rente, die wordt berekend door de discountingsvoet toe te passen op de netto-toegezegd-pensioenvordering of -verplichting. Deze wijzigingen hebben invloed gehad op de in de voorgaande jaren in het resultaat en niet-gerealiseerde resultaten opgenomen bedragen (zie de tabellen op pagina 109 tot en met 112 voor nadere bijzonderheden). Tenslotte introduceert IAS 19 (zoals herzien in 2011) bepaalde wijzigingen in de presentatie van de kosten voor de toegezegd-pensioenregelingen, waaronder meer uitgebreide toelichtingsvereisten.

Op de eerste toepassing van IAS 19 (zoals herzien in 2011) is een aantal specifieke overgangsbepalingen van toepassing. De Groep heeft de relevante overgangsbepalingen toegepast en de vergelijkende bedragen daarop gebaseerd (zie de tabellen op pagina 109 tot en met 112). Overeenkomstig IAS 1 heeft de Groep een derde geconsolideerde balans per 1 januari 2012 gepresenteerd. Het effect op de balans per 31 december 2013, het gerealiseerd en niet-gerealiseerd resultaat en de winst per aandeel van 2013 is redelijkerwijs niet te bepalen.

Wijzigingen in IFRS 7 'Toelichtingen - Salderen van financiële activa en financiële verplichtingen'

De Groep heeft in 2013 de nieuwe toelichtingsvereisten die zijn toegevoegd aan IFRS 7 toegepast. Deze toelichtingsvereisten verplichten de Groep informatie te verstrekken inzake rechten van saldering en gerelateerde overeenkomsten voor financiële instrumenten onder een 'master netting'-overeenkomst.

Nieuwe en herziene standaarden met betrekking tot consolidatie, samenwerkingsverbanden, geassocieerde deelnemingen en toelichtingsvereisten

In mei 2011 is een pakket van vijf standaarden voor consolidatie, onderlinge regelingen, geassocieerde deelnemingen en toelichtingsvereisten uitgevaardigd, bestaande uit IFRS 10 'Geconsolideerde jaarrekening', IFRS 11 'Samenwerkingsverbanden', IFRS 12 'Toelichting op gehouden belangen', IAS 27 (zoals herzien in 2011) 'Enkelvoudige jaarrekening' en IAS 28 (zoals herzien in 2011) 'Belangen in deelnemingen en joint ventures'. Volgend op de uitvaardiging van deze standaarden zijn wijzigingen in IFRS 10, IFRS 11 en IFRS 12 aangebracht om bepaalde overgangsregelingen voor de eerste toepassing van de standaarden te verduidelijken.

De Groep heeft in 2013 bovengenoemde standaarden voor het eerst toegepast.

Hieronder wordt het effect van de toepassing van deze standaarden uiteengezet.

Effect van de toepassing van IFRS 10

IFRS 10 vervangt de onderdelen van IAS 27 die betrekking hebben op de geconsolideerde jaarrekening en SIC-12 'Consolidatie – Voor een bijzonder doel opgerichte entiteiten'. IFRS 10 wijzigt de definitie van zeggenschap zodanig dat een investeerder zeggenschap heeft over de onderneming waarin hij belegt indien hij a) macht uitoefent over de onderneming, b) blootstaat aan, of rechten bezit op variabele rendementen uit zijn betrokkenheid bij de onderneming en c) de mogelijkheid heeft zijn bevoegdheden aan te wenden om macht op het rendement uit te oefenen. Aan elk van deze drie criteria moet zijn voldaan om te kunnen stellen dat een investeerder zeggenschap heeft over een onderneming waarin hij een belang heeft. Voorheen werd zeggenschap gedefinieerd als de invloed om het financiële en operationele beleid van een onderneming te sturen om op die manier te profiteren van de activiteiten ervan. IFRS 10 bevat bijkomende leidraden om aan te geven wanneer een investeerder zeggenschap heeft over de onderneming waarin hij een belang heeft.

De wijziging in de definitie van zeggenschap in IFRS 10 heeft geen wezenlijk effect op de samenstelling van de Groep gehad.

Effect van de toepassing van IFRS 11

IFRS 11 vervangt IAS 31 'Belangen in joint ventures' en de leidraden die zijn opgenomen in SIC-13 'Entiteiten waarover gezamenlijk de zeggenschap wordt uitgeoefend – Niet-monetaire bijdragen door deelnemers in een joint venture', is opgenomen in IAS 28 (zoals herzien in 2011). IFRS 11 heeft betrekking op hoe een samenwerkingsverband waarbij twee of meer partijen gezamenlijk zeggenschap uitoefenen, moet worden ingedeeld en verantwoord. Volgens IFRS 11 zijn er slechts twee soorten samenwerkingsverbanden: 'joint operations' en 'joint ventures'.

De indeling van samenwerkingsverbanden in overeenstemming met IFRS 11 wordt bepaald op basis van de rechten en verplichtingen van de betrokken partijen op basis van de structuur, de juridische vorm van de regelingen, de door de partijen bij de regeling overeengekomen contractvoorwaarden en – voor zover relevant – overige feiten en omstandigheden.

Een joint operation is een samenwerkingsverband waarbij de partijen die gezamenlijk de zeggenschap uitoefenen over de regeling ('joint operators') met betrekking tot de regeling rechten hebben op de activa en verplichtingen. Een joint venture is een samenwerkingsverband waarbij de partijen die gezamenlijk zeggenschap uitoefenen op de regeling ('joint venture partners') rechten bezitten op de netto-activa. In IAS 31 werden drie soorten onderlinge regelingen onderscheiden: entiteiten waarover gezamenlijke zeggenschap wordt uitgeoefend, activiteiten waarover gezamenlijke zeggenschap wordt uitgeoefend en activa waarover gezamenlijke zeggenschap wordt uitgeoefend. De indeling van samenwerkingsverbanden op grond van IAS 31 werd voornamelijk bepaald op basis van de juridische vorm van de regeling. Voorheen werden entiteiten waarover gezamenlijke zeggenschap werd uitgeoefend, verantwoord door toepassing van proportionele consolidatie.

De verantwoording van joint operations en joint ventures is gewijzigd. Joint ventures worden verantwoord door middel van de equitymethode (vermogensmutatiemethode); proportionele consolidatie is niet langer toegestaan. Joint operations worden zodanig verantwoord dat elke joint operator zijn activa (inclusief zijn aandeel in de gezamenlijk gehouden activa), zijn verplichtingen (inclusief zijn aandeel in de gezamenlijk aanvaarde verplichtingen), zijn opbrengsten (inclusief zijn aandeel in de opbrengsten afkomstig van de verkoop van het product van de gezamenlijke exploitatie) en zijn lasten (inclusief zijn aandeel in de gezamenlijk gemaakte onkosten) verantwoordt. De joint operator verantwoordt de activa en verplichtingen en de opbrengsten en lasten die betrekking hebben op zijn deelneming in de gezamenlijke exploitatie overeenkomstig de van toepassing zijnde standaarden.

De wijziging in de verantwoording van samenwerkingsverbanden heeft een wezenlijk effect gehad op de informatie in de geconsolideerde balans van de Groep. De vergelijkende cijfers zijn aangepast om de wijzigingen in de verantwoording van samenwerkingsverbanden van de Groep te weerspiegelen. Overeenkomstig IAS 1 heeft de Groep een derde geconsolideerde balans per 1 januari 2012 gepresenteerd.

Effect van de toepassing van IFRS 12

IFRS 12 is een nieuwe standaard voor toelichtingsvereisten en is van toepassing op entiteiten met dochterondernemingen, samenwerkingsverbanden, geassocieerde deelnemingen en/of niet-geconsolideerde gestructureerde entiteiten. De toepassing van IFRS 12 heeft in algemene zin geleid tot uitgebreidere toelichtingsvereisten in de geconsolideerde jaarrekening (zie Toelichting 11 en 37).

IFRS 13 'Reële-waarde waardering'

De Groep heeft IFRS 13 in 2013 voor het eerst toegepast. IFRS 13 verschaft leidraden voor de reële waarde waardering en toelichtingsvereisten hieromtrent. IFRS 13 heeft een groot toepassingsbereik; de vereisten voor de reële waarde waardering zijn van toepassing op zowel financiële instrumenten als niet-financiële instrumenten waarvoor andere standaarden voorschrijven of toestaan dat reële waarden worden gewaardeerd en toelichtingsvereisten over de waardering van reële waarden worden verstrekt, uitgezonderd betalingstransacties op basis van aandelen die vallen binnen het toepassingsbereik van IFRS 2 'Op aandelen gebaseerde betalingen', IAS 17 'Leaseovereenkomsten' en waarderingen die enige gelijkenis vertonen met reële waarde maar die geen reële waarde zijn (zoals netto-realiseerbare waarde voor het waarderen van netto-realiseerbare waarde voor het waarderen van voorraden of van waarden die worden toegepast voor beoordeling van waardevermindering).

IFRS 13 definieert reële waarde als het bedrag dat ontvangen zou worden bij de verkoop van een actief of dat betaald zou worden bij de overdracht van een verplichting in een normale transactie in de voornaamste (of meest voordelige) markt op de datum van waardering, onder normale marktomstandigheden. Reële waarde krachtens IFRS 13 is een uitstapkoers, ongeacht of die koers direct waarneembaar is of is geschat met gebruikmaking van een andere waarderingstechniek. Daarnaast schrijft IFRS 13 nadere toelichtingsvereisten voor.

Prospectieve toepassing van IFRS 13 is vereist met ingang van 1 januari 2013. Daarnaast zijn specifieke overgangsbepalingen van toepassing, waardoor deze niet aan de in de standaard opgenomen voorschriften inzake toelichtingsvereisten ten aanzien van vergelijkbare informatie behoeven te voldoen in de periode voordat de standaard voor het eerst wordt toegepast. Overeenkomstig deze overgangsbepalingen heeft de Groep geen nieuwe toelichtingen verstrekt, zoals voorgeschreven door IFRS 13 voor de vergelijkbare periode 2012 (zie Toelichting 4).

Verder schrijft IFRS 13 voor op welke wijze de reële-waarde dient te worden bepaald inclusief de reële-waarde waardering voor 'Over The Counter' (OTC) derivaten, zoals renteswapcontracten. De standaard schrijft voor dat de effecten van de netto blootstelling van de entiteit aan het kredietrisico van de tegenpartij of de effecten van de

netto-blootstelling van de tegenpartij aan het kredietrisico van de entiteit zijn opgenomen in de reële-waarde waardering. Daarnaast weerspiegelt de reële waarde van een verplichting het effect van prestatierisico. Prestatierisico is het risico dat een entiteit niet aan een verplichting zal voldoen en omvat, maar is niet beperkt tot, het eigen kredietrisico van de Groep.

Per 31 december 2013 bedraagt het positief effect hiervan op derivaten € 3,2 miljoen en op reserves voor reële waarde kasstroomafdekkingen € 2,3 miljoen.

Effect op de geconsolideerde balans per 1 januari 2012 als gevolg van de toepassing van nieuwe en herziene standaarden

	1 januari 2012 (gerapporteerd)	IFRS 11 effect	IAS 19 effect	1 januari 2012 (herzien)
Materiële vaste activa	373.634	(11.738)	-	361.896
Immateriële vaste activa	734.480	(184.533)	-	549.947
Pps-vorderingen	743.284	(454.595)	-	288.689
Deelnemingen en joint ventures	19.198	109.833	-	129.031
Overige financiële vaste activa	70.861	173.369	-	244.230
Derivaten	802	-	-	802
Vorderingen voor pensioenrechten	137.585	-	(135.315)	2.270
Latente belastingvorderingen	149.410	(50.844)	41.988	140.554
Vaste activa	2.229.254	(418.508)	(93.327)	1.717.419
Voorraden	1.514.458	(458.745)	-	1.055.713
Handels- en overige vorderingen	2.116.904	(92.044)	-	2.024.860
Te vorderen winstbelasting	36.539	1.570	-	38.109
Derivaten	5.071	(1.518)	-	3.553
Liquide middelen	1.012.610	(72.358)	-	940.252
Activa aangehouden voor verkoop	303.242	(153.405)	-	149.837
Vlottende activa	4.988.824	(776.500)	-	4.212.324
Totaal activa	7.218.078	(1.195.008)	(93.327)	5.929.743
Eigen vermogen	1.162.408	26.305	(189.720)	998.993
Minderheidsbelang	735	2.625	-	3.360
Groepsvermogen	1.163.143	28.930	(189.720)	1.002.353
Leningen	1.951.024	(812.398)	-	1.138.626
Derivaten	249.500	(181.832)	-	67.668
Personeelsgerelateerde voorzieningen	100.935	132	114.384	215.451
Voorzieningen	82.529	82.856	-	165.385
Latente belastingverplichtingen	76.080	757	(17.991)	58.846
Langlopende verplichtingen	2.460.068	(910.485)	96.393	1.645.976
Leningen	240.101	(80.133)	-	159.968
Handels- en overige verplichtingen	3.047.808	(84.238)	-	2.963.570
Derivaten	1.988	-	-	1.988
Voorzieningen	54.330	-	-	54.330
Verschuldigde winstbelasting	17.509	(732)	-	16.777
Verplichtingen aangehouden voor verkoop	233.131	(148.350)	-	84.781
Kortlopende verplichtingen	3.594.867	(313.453)	-	3.281.414
Totaal Groepsvermogen en -verplichtingen	7.218.078	(1.195.008)	(93.327)	5.929.743

Effect op de geconsolideerde balans per 31 december 2012 als gevolg van de toepassing van nieuwe en herziene standaarden

	31 december 2012 (gerapporteerd)	IFRS 11 effect	IAS 19 effect	31 december 2012 (herzien)
Materiële vaste activa	380.416	(3.457)	-	376.959
Immateriële vaste activa	586.474	(180.484)	-	405.990
Pps-vorderingen	878.123	(520.150)	-	357.973
Deelnemingen en joint ventures	19.499	97.587	-	117.086
Overige financiële vaste activa	45.461	135.758	-	181.219
Derivaten	625	-	-	625
Vorderingen voor pensioenrechten	163.756	-	(160.830)	2.926
Latente belastingvorderingen	259.418	(57.311)	48.965	251.072
Vaste activa	2.333.772	(528.057)	(111.865)	1.693.850
Vorraden	1.268.010	(323.104)	-	944.906
Handels- en overige vorderingen	2.082.635	(169.117)	-	1.913.518
Te vorderen winstbelasting	2.114	(20)	-	2.094
Derivaten	787	-	-	787
Liquide middelen	620.090	(66.159)	-	553.931
Activa aangehouden voor verkoop	357.012	(157.758)	-	199.254
Vlottende activa	4.330.648	(716.158)	-	3.614.490
Totaal activa	6.664.420	(1.244.215)	(111.865)	5.308.340
Eigen vermogen	921.905	54.346	(247.633)	728.618
Minderheidsbelang	2.145	1.440	-	3.585
Groepsvermogen	924.050	55.786	(247.633)	732.203
Leningen	1.244.910	(604.416)	-	640.494
Derivaten	287.414	(207.844)	-	79.570
Personeelsgerelateerde voorzieningen	99.266	-	158.396	257.662
Voorzieningen	89.731	70.581	-	160.312
Latente belastingverplichtingen	78.789	(189)	(22.628)	55.972
Langlopende verplichtingen	1.800.110	(741.868)	135.768	1.194.010
Leningen	512.852	(319.125)	-	193.727
Handels- en overige verplichtingen	2.986.605	(84.079)	-	2.902.526
Derivaten	3.468	(298)	-	3.170
Voorzieningen	59.971	-	-	59.971
Verschuldigde winstbelasting	23.224	(2.653)	-	20.571
Verplichtingen aangehouden voor verkoop	354.140	(151.978)	-	202.162
Kortlopende verplichtingen	3.940.260	(558.133)	-	3.382.127
Totaal Groepsvermogen en -verplichtingen	6.664.420	(1.244.215)	(111.865)	5.308.340

Effect op het geconsolideerd gerealiseerd resultaat van 2012 als gevolg van de toepassing van nieuwe en herziene standaarden

	2012 (gerapporteerd)	IFRS 11 effect	IAS 19 effect	2012 (herzien)
Opbrengsten	7.404.283	(178.899)	-	7.225.384
Grond- en hulpstoffen	(1.438.486)	4.686	-	(1.433.800)
Uitbesteed werk en andere externe kosten	(3.953.300)	147.224	-	(3.806.076)
Personeelskosten	(1.487.745)	4.059	4.882	(1.478.804)
Afschrijvingen materiële en immateriële vaste activa	(88.939)	4.684	-	(84.255)
Bijzondere waardeverminderingen	(398.148)	31.368	-	(366.780)
Overige bedrijfskosten	(332.370)	2.027	-	(330.343)
Valutakoersverschillen	1.547	(2)	-	1.545
Financieringsbaten	87.100	(41.629)	-	45.471
Financieringskosten	(83.587)	50.668	-	(32.919)
Aandeel in resultaat uit deelnemingen en joint ventures	(1.377)	4.053	-	2.676
Aandeel in resultaat bijzondere waardeverminderingen deelnemingen en joint ventures	-	(31.368)	-	(31.368)
Belastingen	39.114	3.129	(1.074)	41.169
Resultaat uit voortgezette activiteiten	(251.908)	-	3.808	(248.100)
Nettoresultaat uit beëindigde activiteiten	65.000		-	65.000
Nettoresultaat	(186.908)	-	3.808	(183.100)
Toerekenbaar aan:				
Aandeelhouders van de vennootschap	(187.415)	-	3.575	(183.840)
Minderheidsbelang	507	-	233	740
	(186.908)	-	3.808	(183.100)

Effect op het geconsolideerd niet-gerealiseerd resultaat van 2012 als gevolg van de toepassing van nieuwe en herziene standaarden

	2012 (gerapporteerd)	IFRS 11 effect	IAS 19 effect	2012 (herzien)
Reële waarde kasstroomafdekkingen	(46.823)	28.045		(18.778)
Actuariële winsten en verliezen pensioenen			(61.498)	(61.498)
	(46.823)	28.045	(61.498)	(80.276)
Toerekenbaar aan:				
Aandeelhouders van de vennootschap	(46.708)	28.045	(61.498)	(80.161)
Minderheidsbelang	(115)			(115)
	(46.823)	28.045	(61.498)	(80.276)

Het effect op de winst per aandeel 2012 als gevolg van de toepassing van IAS 19 (zoals herzien in 2011) is € 0,02 positief.

Effect op de geconsolideerde kasstroom van 2012 als gevolg van de toepassing van nieuwe en herziene standaarden

Toename/ (afname)	IFRS 11 effect	IAS 19 effect	Totaal
Netto-kasstroom uit bedrijfsactiviteiten	156.250	-	156.250
Netto-kasstroom uit investeringsactiviteiten	(71.136)	-	(71.136)
Netto-kasstroom uit financieringsactiviteiten	(86.355)	-	(86.355)
	(1.241)	-	(1.241)
Mutatie netto-liquiditeiten inzake activa en verplichtingen			
aangehouden voor verkoop	4.771	-	4.771
Valutakoersresultaat netto-liquiditeiten	(66)	-	(66)
Netto-kasstroom	3.464	-	3.464

Nog niet toegepaste nieuwe en herziene standaarden

De volgende belangrijke standaarden voor de Groep waren nog niet van kracht en zijn derhalve in deze jaarrekening nog niet toegepast:

Wijzigingen in IAS 32 'Salderen van financiële activa en financiële verplichtingen'

De wijzigingen in IAS 32 verduidelijken de voorschriften voor het salderen van financiële activa en financiële verplichtingen. De wijzigingen verduidelijken in het bijzonder de betekenis van 'een wettelijk afdwingbaar recht op saldering' en 'gelijktijdige realisatie en afrekening'. Deze wijzigingen zijn van toepassing op boekjaren die op of na 1 januari 2014 aanvangen.

De Groep verwacht niet dat de toepassing van deze wijzigingen in IAS 32 een aanzienlijke invloed zal hebben op de geconsolideerde jaarrekening van de Groep.

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. Ten aanzien van bovenstaande onderwerpen zijn deze gevolgen geanalyseerd en overeenkomstig verwerkt in de managementinformatiesystemen.

3.2 Consolidatie

a) *Dochterondernemingen*

Dochterondernemingen zijn alle entiteiten waarin de Groep direct of indirect beslissende zeggenschap heeft.

Beslissende zeggenschap wordt gerealiseerd wanneer de Groep:

- macht heeft de relevante activiteiten van een deelneming te sturen teneinde voordelen uit haar activiteiten te verwerven;
- wordt blootgesteld aan, of rechten heeft op, een variabel rendement uit haar betrokkenheid bij de deelneming; en
- de mogelijkheid heeft haar macht te gebruiken om het rendement te beïnvloeden.

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 en joint ventures*

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.

Joint ventures zijn samenwerkingsverbanden waarbij de Groep samen met andere partijen gezamenlijke zeggenschap hebben en recht hebben op de netto-activa van de joint venture. De betrokken partijen zijn contractueel overeengekomen dat zeggenschap wordt gedeeld en beslissingen inzake relevante activiteiten unanieme instemming vereisen van de partijen die gezamenlijke zeggenschap in de joint venture hebben.

Investerings in deelnemingen en joint ventures 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 en 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 in rechte of feitelijk afdwingbare verplichting bestaat.

Deelnemingen en joint ventures worden verantwoord vanaf de datum waarop de Groep invloed van betekenis verkrijgt, tot het moment waarop de invloed ophoudt te bestaan.

c) *Joint operations*

Joint operations zijn de belangen in entiteiten waarover de Groep contractueel overeengekomen gezamenlijk met derden zeggenschap uitoefent. De Groep verantwoordt haar belang in de opbrengsten en kosten, activa en verplichtingen van de joint operation en combineert deze post voor post met overeenkomstige posten in de jaarrekening van de Groep.

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 boekwaarde 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 geherwaardeerd 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 dochteronderneming wordt verminderd, maar de Groep joint control houdt, 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 vervreemd 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. Met ingang van 2012 is de organisatiestructuur van de Groep aangepast naar vier sectoren: Bouw en techniek, Infra, Vastgoed en Publiekprivate samenwerking. De sector Installatietechniek is opgegaan in de sector Bouw en techniek.

De sector Consultancy en engineering wordt gepresenteerd onder de beëindigde activiteiten door de verkoop van deze bedrijfsactiviteiten (Tebodin) in 2012. 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'), en worden 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 een valuta anders dan de functionele 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:

	2013	2012
Koers per balansdatum		
Pond sterling	0,83479	0,81739
Gemiddelde koers		
Pond sterling	0,84027	0,81307

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 wordt verwacht 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 zijn goedgekeurd over een periode van vijf jaren. Kasstromen na de vijf-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) Overige

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 vastgoed-ontwikkeling 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 voor zover 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 samenwerkingsverbanden, waarin door gedeeltelijke verkoop joint control wordt behouden, worden de activa en verplichtingen aangehouden voor verkoop gepresenteerd voor het belang van de vervreemding. Bij joint operations wordt het resterende belang proportioneel geconsolideerd.

Wanneer een activiteit wordt aangemerkt als beëindigde activiteit, dan worden de vergelijkende cijfers in de winst-en-verliesrekening herzien alsof de activiteit vanaf het begin van de vergelijkingsperiode is beëindigd.

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.

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, translatiereserves voor omrekeningverschillen en reserves voor ongerealiseerde actuariële resultaten.

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.

Non-recourse leningen houden rechtstreeks verband met de bijbehorende (project)specifieke activa (pps-concessies, pps-vorderingen, grond en bouwrechten en vastgoedontwikkeling).

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.

Leningen worden bij eerste verwerking in de jaarrekening opgenomen tegen reële waarde (onder aftrek van transactiekosten) en daarna tegen geamortiseerde kostprijs. Hierbij worden verschillen tussen de ontvangsten vanuit de leningsovereenkomst (onder aftrek van transactiekosten) en de waarde van de toekomstige aflossingen verwerkt in de winst-en-verliesrekening over de leningstermijn op basis van de effectieve interestmethode.

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 hedgerelatie effectief is. Indien de hedgerelatie effectief is, wordt voor deze derivaten kasstroomhedge-accounting toegepast.

Bij het aangaan van een transactie documenteert de Groep de relatie tussen het afdekkings-instrument en de af te dekken post, evenals de doelstelling van het risicobeheer en de strategie voor het uitvoeren van diverse afdekkings-transacties. 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 van de reële waarde van het afdekkingsinstrument verwerkt via de niet-gerealiseerde resultaten in het eigen vermogen en anders in de winst-en-verliesrekening.

Wanneer een afdekkingsinstrument afloopt of wordt verkocht, of wanneer een afdekking niet meer aan de criteria voor hedgeaccounting voldoet, blijven eventuele cumulatieve winsten of verliezen, die op dat moment reeds zijn verantwoord in het eigen vermogen, in het eigen vermogen en worden verantwoord op het moment dat de verwachte transactie is verantwoord in de winst-en-verliesrekening. Als een verwachte transactie niet langer waarschijnlijk blijkt, worden alle gecumuleerde winsten of verliezen die waren verantwoord in het eigen vermogen direct overgeboekt naar de winst-en-verliesrekening onder financieringsbaten en -lasten.

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 hedgeaccounting 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 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.

Herwaarderingen, bestaande uit actuariële winsten en verliezen, het effect van wijzigingen op het activaplafond (indien van toepassing) en het rendement op fondsbeleggingen (met uitzondering van rente), worden rechtstreeks verantwoord in het eigen vermogen, met een last of bate die wordt opgenomen in niet-gerealiseerde resultaten in de periode waarin deze plaatsvinden. Herwaarderingen opgenomen in niet-gerealiseerde resultaten worden rechtstreeks verantwoord in de ingehouden resultaten en worden niet overgeboekt naar de winst-en-verliesrekening. Wijzigingen en planaanpassingen worden opgenomen in de winst-en-verliesrekening in de periode waarin een wijziging is aangebracht in de regeling. De netto-rente wordt berekend door de disconteringsvoet bij aanvang van de periode toe te passen op de netto-verplichting of vordering uit hoofde van toegezegd-pensioenrechten.

Pensioenkosten, netto-rentekosten en herwaarderingen maken uit onderdeel van de toegezegd-pensioenkosten.

De Groep verantwoordt de pensioenkosten en netto-rentekosten in de winst-en-verliesrekening onder personeelskosten. Winsten en verliezen op wijzigingen en planaanpassingen maken tevens onderdeel uit van de pensioenkosten. De verplichting voor pensioenrechten die is opgenomen in de geconsolideerde balans vertegenwoordigt het feitelijke tekort of overschot van de toegezegd-pensioenregelingen van de Groep. Een eventueel overschot voortvloeiend uit deze berekening is beperkt tot de huidige waarde van economische voordelen die beschikbaar zijn in de vorm van terugbetalingen of kortingen op toekomstige bijdragen aan de regelingen.

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 prestatie-regelingen. De verplichting wordt als zodanig opgenomen onder 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. Deze bevatten een dividendrecht, waarvoor dezelfde voorwaarden gelden als voor de phantom shares, en worden geherinvesteerd.

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) *Joint ventures en deelnemingen*

Indien het aandeel van verliezen toerekenbaar aan de Groep de boekwaarde van de deelneming overschrijdt, worden de verdere verliezen niet meer verwerkt tenzij door de Groep 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.

e) *Overig*

Dit betreft overige juridische en constructieve verplichtingen, waaronder de afhandeling van oude projectontwikkelingsactiviteiten en doorlopende huurverplichtingen ten aanzien van (tijdelijk) ongebruikte panden.

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 worden gerealiseerd of de latente belastingverplichtingen worden betaald.

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). 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.

Opbrengsten worden 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. Financieringslasten 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 rentelast tevens het gerealiseerde verschil tussen deze vaste rente en de variabele rente in de winst-en-verlies-rekening verantwoord. Hierdoor is sprake van een gefixeerde (financierings-)last.

3.24 Kasstroomoverzicht

Het kasstroomoverzicht is opgesteld volgens de indirecte methode. De liquiditeitspositie in het kasstroomoverzicht bestaat uit de liquide middelen onder aftrek van bankkredieten. Kasstromen in vreemde valuta zijn omgerekend tegen de gemiddelde koers. Het valutakoersresultaat op netto-liquiditeiten wordt afzonderlijk in het kasstroomoverzicht getoond. Betalingen uit hoofde van rente en winstbelastingen zijn opgenomen onder de kasstroom uit bedrijfsactiviteiten. Kasstromen met betrekking tot pps-vorderingen zijn tevens opgenomen onder de kasstroom uit bedrijfsactiviteiten. Betaalde dividenden zijn opgenomen onder de kasstroom uit financieringsactiviteiten. De verkrijgingsprijs van verworven groepsmaatschappijen is opgenomen onder de kasstroom uit investeringsactiviteiten, voor zover betaling in geld heeft plaatsgevonden. De geldmiddelen die in de verworven groepsmaatschappij aanwezig zijn, zijn op de aankoopprijs in mindering gebracht. Transacties waarbij geen instroom of uitstroom van kasmiddelen plaatsvindt, zijn niet in het kasstroomoverzicht opgenomen.

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 in geval van contractuele wijzigingen worden per geval beoordeeld.

Er zijn procedures vastgesteld ten behoeve van een adequate vastlegging van de afdekkings-transacties. 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 renteswaps, waarbij renteverplichtingen op basis van een variabele rente worden omgezet in vaste rentes. De Groep maakt geen gebruik van renteswaps waarbij renteverplichtingen op basis van een vaste rente wordt 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 leningen en pps-leningen) grotendeels afgedekt door renteswaps. De Groep is hierdoor echter niet volledig ongevoelig voor rentebewegingen. Ultimo 2013 was 71 procent (2012: 62 procent) van de rente over de schuldpositie van de Groep gefixeerd. Het niet-afgedekte deel betreft voor een groot deel projectfinancieringen en rekening-courantposities.

Wanneer gedurende 2013 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 miljoen lager respectievelijk circa € 2,5 miljoen hoger geweest (2012: circa € 1,5 miljoen lager respectievelijk circa € 3,4 miljoen hoger). Wanneer gedurende 2013 de rente (Euribor en Libor) gemiddeld 100 basispunten hoger respectievelijk lager was geweest, dan waren de reserve reële-waarde-kasstroomafdekkingen in het eigen vermogen van de Groep (verondersteld dat alle andere variabelen constant blijven) respectievelijk circa € 36 miljoen hoger danwel circa € 36 miljoen lager geweest (2012: circa € 101 miljoen hoger danwel circa € 111 miljoen lager).

Prijrisico'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 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. De Groep maakt 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:

		2013	2012 (herzien)
	Vaste activa		
10	Pps-vorderingen	406.476	357.973
12	Langlopende vorderingen	117.540	176.743
20	Derivaten	1.313	625
	Vlottende activa		
14	Netto-handelsvorderingen	854.069	890.411
14	Retenties	106.750	119.540
14	Pps-vorderingen	4.907	38.088
12	Overige financiële activa	10.351	11.371
20	Derivaten	1.996	787
15	Liquide middelen	548.277	553.931
		2.051.679	2.149.469

De langlopende vorderingen hebben grotendeels betrekking op leningen verstrekt aan deelnemingen en joint ventures in de sector vastgoed. Deze leningen zijn over het algemeen niet vervallen per balansdatum. In hoeverre sprake is van bijzondere waardeverminderingen is bepaald op basis van de financiële positie van deze deelnemingen en joint ventures, waarbij de waardeontwikkeling van de onderliggende vastgoedposities, zijn meegenomen. Voor een deel van de vorderingen zijn de onderliggende vastgoedposities als zekerheid gegeven achtergesteld bij de financieringen van kredietinstellingen.

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 2013 niets vervallen en zijn geen bijzondere waardeverminderingen opgenomen. Het maximale kredietrisico met betrekking tot de financiële instrumenten is gelijk aan de boekwaarde van het betreffende financiële instrument.

c) *Liquideitsrisico's*

Liquideitsrisico'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
2013					
Achtergestelde lening	124.000	145.685	5.910	139.775	-
Gecommitteerde gesyndiceerde kredietfaciliteit	36.917	41.858	892	40.966	-
Non-recourse pps-leningen	294.763	462.648	14.150	35.098	413.400
Non-recourse projectfinancieringen	271.448	275.928	162.435	72.852	40.641
Recourse pps-leningen	75.826	92.488	41.069	19.110	32.309
Overige projectfinancieringen	80.974	81.621	13.775	57.156	10.690
Financiële-leaseovereenkomsten	42.981	45.205	11.151	31.681	2.373
Derivaten (valutatermijncontracten)	(3.212)	(407.549)	(324.480)	(83.069)	-
Derivaten (valutatermijncontracten)	3.118	408.859	323.889	84.970	-
Derivaten (renteswaps)	42.036	75.238	15.155	39.222	20.861
Overige leningen	4.256	4.292	1.205	2.184	903
Bankkredieten	146	146	146	-	-
Overige kortlopende schulden	2.889.914	2.889.914	2.889.914	-	-
	3.863.167	4.116.333	3.155.211	439.945	521.177
2012 (herzien)					
Achtergestelde lening	123.500	156.086	5.372	150.714	-
Non-recourse pps-leningen	304.813	456.102	16.617	36.306	403.179
Non-recourse projectfinancieringen	213.312	233.519	121.503	97.390	14.626
Recourse pps-leningen	54.739	57.574	7.220	50.354	-
Overige projectfinancieringen	89.929	89.482	56.789	29.690	3.003
Financiële-leaseovereenkomsten	42.315	46.097	8.937	32.749	4.411
Derivaten (valutatermijncontracten)	(1.412)	(279.667)	(266.650)	(13.017)	-
Derivaten (valutatermijncontracten)	3.183	281.797	268.911	12.886	-
Derivaten (renteswaps)	79.557	92.795	14.531	50.901	27.363
Overige leningen	4.099	4.849	1.558	3.291	-
Bankkredieten	1.514	1.563	1.563	-	-
Overige kortlopende schulden	2.902.526	2.902.526	2.902.526	-	-
	3.818.075	4.042.723	3.138.877	451.264	452.582

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 € 500 miljoen (2012: € 500 miljoen) en € 165 miljoen (2012: € 165 miljoen).

4.2 Financieringsstructuur

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 en de achtergestelde lening. Zie Toelichting 18 en 19. Ultimo 2013 bedroeg deze solvabiliteitsratio 19,8 procent (2012: 16,1 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		
2013						
10	Pps-vorderingen	406.476	-	-	-	406.476
12	Overige financiële vaste activa	117.540	2.804	-	1.223	121.567
20	Derivaten	-	-	3.309	-	3.309
14	Handels- en overige vorderingen	965.726	-	-	971.496	1.937.222
15	Liquide middelen	548.277	-	-	-	548.277
19	Leningen	931.165	-	-	146	931.311
20	Derivaten	-	-	45.251	-	45.251
24	Handels- en overige schulden	880.845	-	-	2.009.069	2.889.914
		3.850.029	2.804	48.560	2.981.934	6.883.327
2012 (herzien)						
10	Pps-vorderingen	357.973	-	-	-	357.973
12	Overige financiële vaste activa	176.743	3.198	-	1.278	181.219
20	Derivaten	-	-	1.412	-	1.412
14	Handels- en overige vorderingen	1.048.039	-	-	865.479	1.913.518
15	Liquide middelen	553.931	-	-	-	553.931
19	Leningen	832.707	-	-	1.514	834.221
20	Derivaten	-	-	82.740	-	82.740
24	Handels- en overige schulden	821.771	-	-	2.080.755	2.902.526
		3.801.547	3.198	84.152	2.949.026	6.827.540

Van de totale positie ultimo 2013 van € 6,9 miljard (2012: € 6,8 miljard) kwalificeert 57 procent (2012: 57 procent) als financieel instrument.

Op een deel van de post Liquide middelen is een 'master netting'-overeenkomst van toepassing. Ultimo 2013 is een positief saldo ter hoogte van € 542 miljoen gesaldeerd met een negatief saldo van € 305 miljoen (2012: € 560 miljoen gesaldeerd met € 310 miljoen).

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 marktomstandigheden per balansdatum. Met ingang van 2013 wordt op basis van IFRS 13 in de waardering tevens rekening gehouden met (veranderingen in) het kredietrisico van de tegenpartij en het kredietrisico van de Groep zelf.

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 (zie Toelichting 36). De bij de berekening gehanteerde waarderingfactoren zijn onder meer de aandelenkoersen van BAM en van de peer group per de waarderingdatum, de verwachte volatiliteit alsmede de verwachte dividenden van deze aandelen, en de risicovrije rentevoet, gebaseerd op de vijf-jaars Duitse obligatierente. De verwachte volatiliteit wordt geschat op basis van de historisch gemiddelde volatiliteit van de aandelenkoersen van BAM en van de peer group. Dienstverlening en niet-marktgerelateerde voorwaarden worden niet meegewogen bij de bepaling van de reële waarde. Voor de reële waarden van het langetermijnbeloningsplan, zie Toelichting 36.

Verondersteld wordt dat de nominale waarde (verminderd met de geschatte aanpassingen) van leningen (kortlopend deel), handelsvorderingen 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 ervaringen en andere factoren, waaronder verwachtingen ten aanzien van toekomstige gebeurtenissen die zich geleet 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 grond 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, het aantal wooneenheden per project en het moment van ontwikkelen van belang. Bij commercieel vastgoed wordt een inschatting gemaakt van het verwachte markttrendement per object, het huurniveau 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 per project en het moment van ontwikkelen van belang. Bij commercieel vastgoed worden tevens inschattingen gemaakt van het verwachte markttrendement per object, het huurniveau 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 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 bedrijfsonderdeel, voor de komende vijf jaar bepaald. Kasstromen na de vijf-jaarsperiode worden geëxtrapoleerd met gebruik van geschatte groeicijfers die passend worden geacht bij de langetermijnverwachtingen van de Groep inzake sectoren en markten. Voor elk bedrijfsonderdeel 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. Belangrijke wijzigingen in de veronderstellingen en uitgangspunten kunnen effect hebben op de waardering van de goodwill.

e) *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, sterftecijfers, 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 en techniek	Infra	Vastgoed	Pps	Overige inclusief eliminaties	Totaal
2013						
Projecten in opdracht van derden	2.700.564	3.734.218	168.126	254.034	-	6.856.942
Vastgoedontwikkeling	-	-	44.401	-	-	44.401
Concessies	43.347	-	-	33.580	-	76.927
Diensten en overige	22.782	13.439	23.855	-	3.252	63.328
Opbrengsten derden	2.766.693	3.747.657	236.382	287.614	3.252	7.041.598
Sectoropbrengsten	311.439	222.462	-	-	(533.901)	-
Opbrengsten	3.078.132	3.970.119	236.382	287.614	(530.649)	7.041.598
Bedrijfsresultaat	3.994	49.024	(60.684)	1.447	22.110	15.891
Netto-financieringslasten	3.147	2.441	(8.164)	11.778	(5.847)	3.355
Resultaat uit deelnemingen en joint ventures	21	596	23.419	1.197	(97)	25.136
Resultaat vóór belastingen	7.162	52.061	(45.429)	14.422	16.166	44.382
Belastingen						(5.778)
Resultaat beëindigde activiteiten						8.526
Nettoresultaat voor het jaar						47.130
2012 (herzien)						
Projecten in opdracht van derden	2.950.313	3.553.315	229.161	264.172	-	6.996.961
Vastgoedontwikkeling	-	-	144.462	-	-	144.462
Concessies	30.083	-	-	23.909	-	53.992
Diensten en overige	8.204	10.903	7.746	-	3.116	29.969
Opbrengsten derden	2.988.600	3.564.218	381.369	288.081	3.116	7.225.384
Sectoropbrengsten	345.842	183.220	-	-	(529.062)	-
Opbrengsten	3.334.442	3.747.438	381.369	288.081	(525.946)	7.225.384
Bedrijfsresultaat	45.671	56.905	(224.523)	(299)	(150.883)	(273.129)
Netto-financieringslasten	4.734	5.370	(2.727)	12.627	(7.452)	12.552
Resultaat uit deelnemingen en joint ventures	19	(4.308)	(24.476)	73	-	(28.692)
Resultaat vóór belastingen	50.424	57.967	(251.726)	12.401	(158.335)	(289.269)
Belastingen						41.169
Resultaat beëindigde activiteiten						65.000
Nettoresultaat voor het jaar						(183.100)

De grondslagen van de sectoren zijn overeenkomstig de grondslagen van de Groep, zoals vermeld in Toelichting 3.

Balansgegevens

	Bouw en techniek	Infra	Vastgoed	Pps	Overige inclusief eliminaties ¹	Totaal
2013						
Activa	1.415.090	2.432.632	1.223.545	668.228	(557.932)	5.181.563
Deelnemingen en joint ventures	604	10.130	117.208	5.611	1.313	134.866
Totaal activa	1.415.694	2.442.762	1.340.753	673.839	(556.619)	5.316.429
Verplichtingen	1.068.032	1.877.573	1.488.043	606.233	(656.115)	4.383.766
Groepsvermogen	-	-	-	-	932.663	932.663
Groepsvermogen en verplichtingen	1.068.032	1.877.573	1.488.043	606.233	276.548	5.316.429
2012 (herzien)						
Activa	1.519.175	2.381.826	1.222.713	724.773	(657.233)	5.191.254
Deelnemingen en joint ventures	593	10.742	99.763	4.893	1.095	117.086
Totaal activa	1.519.768	2.392.568	1.322.476	729.666	(656.138)	5.308.340
Verplichtingen	1.142.083	1.864.543	1.452.413	724.757	(607.659)	4.576.137
Groepsvermogen	-	-	-	-	732.203	732.203
Groepsvermogen en verplichtingen	1.142.083	1.864.543	1.452.413	724.757	124.544	5.308.340

¹ Inclusief niet-operationele activa en verplichtingen.

Overige informatie

	Bouw en techniek	Infra	Vastgoed	Pps	Overige inclusief eliminaties ¹	Totaal
2013						
Investeringen ²	13.079	78.052	1.723	14	1.614	94.482
Afschrijvingen	18.146	65.443	1.283	61	3.663	88.596
Bijzondere waardeverminderingen	-	-	42.026	-	-	42.026
Bijzondere waardeverminderingen in deelnemingen en joint ventures ⁴	-	-	(12.026)	-	-	(12.026)
Gemiddeld aantal fte ³	7.612	15.350	211	107	222	23.502
Aantal fte ultimo jaar	7.502	15.276	193	110	248	23.329
2012 (herzien)						
Investeringen ²	12.311	96.429	383	18	3.305	112.446
Afschrijvingen	19.517	58.950	1.478	63	4.247	84.255
Bijzondere waardeverminderingen	-	-	366.780	-	-	366.780
Bijzondere waardeverminderingen in deelnemingen en joint ventures ⁴	-	-	31.368	-	-	31.368
Gemiddeld aantal fte ³	7.849	14.698	267	96	233	23.143
Aantal fte ultimo jaar	7.740	15.382	241	101	227	23.691

¹ Inclusief niet-operationele activa en verplichtingen.

² Bruto-investeringen in materiële en immateriële vaste activa.

³ Fulltime equivalent.

⁴ Betreft grondposities in deelnemingen en joint ventures.

Geografische rapportage

Opbrengsten ⁴

	Bouw en techniek	Infra	Vastgoed	Pps	Overige inclusief eliminaties	Totaal
2013						
Nederland	1.343.428	1.355.442	192.588	77.626	(247.234)	2.721.850
Verenigd Koninkrijk	981.544	973.682	15.491	12.916	(15.316)	1.968.317
België	246.079	650.658	27.148	46.986	(96.767)	874.104
Duitsland	492.410	277.132	-	47.992	(44.735)	772.799
Ierland	-	266.493	1.155	102.094	(97.535)	272.207
Overige (wereldwijd)	14.671	446.712	-	-	(29.062)	432.321
	<u>3.078.132</u>	<u>3.970.119</u>	<u>236.382</u>	<u>287.614</u>	<u>(530.649)</u>	<u>7.041.598</u>
2012 (herzien)						
Nederland	1.582.707	1.446.737	247.689	158.319	(337.444)	3.098.008
Verenigd Koninkrijk	1.068.374	915.832	60.480	13.973	(22.370)	2.036.289
België	215.003	628.584	72.139	23.114	(66.140)	872.700
Duitsland	459.911	207.304	-	75.089	(76.310)	665.994
Ierland	-	230.926	1.061	17.586	(14.887)	234.686
Overige (wereldwijd)	8.447	318.055	-	-	(8.795)	317.707
	<u>3.334.442</u>	<u>3.747.438</u>	<u>381.369</u>	<u>288.081</u>	<u>(525.946)</u>	<u>7.225.384</u>

⁴ Geografische segmentatie op basis van locatie van de projecten.

Activa ¹

	2013	2012 (herzien)
Nederland	2.444.790	2.584.703
Verenigd Koninkrijk	988.984	1.003.083
België	648.058	594.650
Duitsland	533.301	513.311
Ierland	230.246	232.109
Overige (wereldwijd)	944.464	952.783
Eliminaties, deelnemingen en niet-toegewezen activa	(473.414)	(572.299)
	<u>5.316.429</u>	<u>5.308.340</u>

Investerings ²

	2013	2012 (herzien)
Nederland	28.029	31.431
Verenigd Koninkrijk	12.797	11.591
België	6.218	21.383
Duitsland	19.012	32.024
Ierland	1.350	489
Overige (wereldwijd)	27.076	15.528
	<u>94.482</u>	<u>112.446</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
2013			
Grond en bouwrechten, vastgoedontwikkeling	1.028.103	-	1.028.103
Van opdrachtgevers te vorderen bedragen	60.540	410.673	471.213
Totale activa	1.088.643	410.673	1.499.316
Non-recourse projectfinancieringen	(271.448)	-	(271.448)
Overige projectfinancieringen	(80.974)	-	(80.974)
Aan opdrachtgevers verschuldigde bedragen	(38.328)	(659.255)	(697.583)
Totale verplichtingen	(390.750)	(659.255)	(1.050.005)
Per 31 december	697.893	(248.582)	449.311
2012 (herzien)			
Grond en bouwrechten, vastgoedontwikkeling	910.752	-	910.752
Van opdrachtgevers te vorderen bedragen	34.318	372.669	406.987
Totale activa	945.070	372.669	1.317.739
Non-recourse projectfinancieringen	(213.312)	-	(213.312)
Overige projectfinancieringen	(89.929)	-	(89.929)
Aan opdrachtgevers verschuldigde bedragen	(47.647)	(785.182)	(832.829)
Totale verplichtingen	(350.888)	(785.182)	(1.136.070)
Per 31 december	594.182	(412.513)	181.669

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 2013 staan deze projecten in de balans voor een waarde van € 22 miljoen debet (2012: € 13 miljoen credit). Het hierin begrepen bedrag aan vooruitontvangen betalingen per 31 december 2013 bedraagt € 6 miljoen (2012: € 8 miljoen).

Projecten in opdracht van derden

De projecten in opdracht van derden staan ultimo 2013 in de balans voor een waarde van € 249 miljoen credit (2012: € 413 miljoen credit). Het hierin begrepen bedrag aan vooruitontvangen betalingen per 31 december 2013 bedraagt € 319 miljoen (2012: € 336 miljoen).

	Vastgoed- ontwikkeling	Projecten in opdracht van derden	Totaal
2013			
Kosten projecten inclusief resultaat	300.720	10.980.905	11.281.625
Gefactureerde termijnen	<u>(240.180)</u>	<u>(10.570.232)</u>	<u>(10.810.412)</u>
Van opdrachtgevers te vorderen bedragen	<u>60.540</u>	<u>410.673</u>	<u>471.213</u>
 Kosten projecten inclusief resultaat	 340.644	 8.285.552	 8.626.196
Gefactureerde termijnen	<u>(378.972)</u>	<u>(8.944.807)</u>	<u>(9.323.779)</u>
Aan opdrachtgevers verschuldigde bedragen	<u>(38.328)</u>	<u>(659.255)</u>	<u>(697.583)</u>
 2012 (herzien)			
Kosten projecten inclusief resultaat	400.516	9.849.520	10.250.036
Gefactureerde termijnen	<u>(366.198)</u>	<u>(9.476.851)</u>	<u>(9.843.049)</u>
Van opdrachtgevers te vorderen bedragen	<u>34.318</u>	<u>372.669</u>	<u>406.987</u>
 Kosten projecten inclusief resultaat	 425.739	 8.864.876	 9.290.615
Gefactureerde termijnen	<u>(473.386)</u>	<u>(9.650.058)</u>	<u>(10.123.444)</u>
Aan opdrachtgevers verschuldigde bedragen	<u>(47.647)</u>	<u>(785.182)</u>	<u>(832.829)</u>

Pps-projecten

De totale positie van de pps-projecten (exclusief joint ventures), waarbij de Groep is betrokken, is als volgt:

Overzicht pps-projecten

	Langlopend	Kortlopend	Totaal
2013			
Pps-vorderingen	406.476	4.907	411.383
(Non-)recourse pps-leningen	(325.850)	(44.739)	(370.589)
	80.626	(39.832)	40.794
Saldo overige activa en verplichtingen	(9.000)	492	(8.508)
Pps-projecten per 31 december 2013	71.626	(39.340)	32.286
2012 (herzien)			
Pps-vorderingen	357.973	38.088	396.061
(Non-)recourse pps-leningen	(346.350)	(13.202)	(359.552)
	11.623	24.886	36.509
Saldo overige activa en verplichtingen	(10.549)	19.553	9.004
Pps-projecten per 31 december 2012	1.074	44.439	45.513

De joint venture BAM PPP PGGM Infrastructure Coöperatie U.A. (joint venture BAM PPP/PGGM) investeert op lange termijn in de pps-markten voor maatschappelijke- en transportinfrastructuur 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.

In 2013 heeft de Groep drie pps-projecten verkocht aan de joint venture BAM PPP/PGGM met een resultaat van € 8,8 miljoen. De Groep behoudt 20 procent van haar aandeel in deze projecten. Zie Toelichting 35.

Voor de geplande verkoop van vier projecten (2012: drie), waarvan twee joint ventures, aan de joint venture BAM PPP/PGGM zijn de betreffende activa en verplichtingen in 2013 geclassificeerd als activa en verplichtingen aangehouden voor verkoop. 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 2012 (herzien)					
Kostprijs	229.018	550.658	4.748	141.035	925.459
Cumulatieve afschrijvingen en bijzondere waardeverminderingen	(89.171)	(376.446)	-	(97.946)	(563.563)
Boekwaarde	<u>139.847</u>	<u>174.212</u>	<u>4.748</u>	<u>43.089</u>	<u>361.896</u>
2012 (herzien)					
Boekwaarde 1 januari	139.847	174.212	4.748	43.089	361.896
Investerings	2.765	63.872	20.275	19.539	106.451
Verwerving van dochterondernemingen	-	-	-	71	71
Desinvesteringen	(6.520)	(4.082)	(141)	(1.140)	(11.883)
Herrubriceringen tussen categorieën	23	3.620	(2.672)	(971)	-
Afschrijvingen	(7.603)	(54.111)	-	(18.457)	(80.171)
Valutakoersverschillen	145	183	8	259	595
Boekwaarde 31 december	<u>128.657</u>	<u>183.694</u>	<u>22.218</u>	<u>42.390</u>	<u>376.959</u>
Per 31 december 2012 (herzien)					
Kostprijs	216.381	572.917	22.218	137.373	948.889
Cumulatieve afschrijvingen en bijzondere waardeverminderingen	(87.724)	(389.223)	-	(94.983)	(571.930)
Boekwaarde	<u>128.657</u>	<u>183.694</u>	<u>22.218</u>	<u>42.390</u>	<u>376.959</u>
2013					
Boekwaarde 1 januari	128.657	183.694	22.218	42.390	376.959
Investerings	2.744	52.129	18.900	17.004	90.777
Verwerving van dochterondernemingen	1.452	152	11	62	1.677
Desinvesteringen	(10.084)	(7.929)	(33)	(7.485)	(25.531)
Herrubriceringen tussen categorieën	(335)	28.944	(29.594)	985	-
Bijzondere waardeverminderingen	(500)	-	-	-	(500)
Afschrijvingen	(7.151)	(60.474)	-	(17.805)	(85.430)
Valutakoersverschillen	(149)	(1.555)	(1)	177	(1.528)
Boekwaarde 31 december	<u>114.634</u>	<u>194.961</u>	<u>11.501</u>	<u>35.328</u>	<u>356.424</u>
Per 31 december 2013					
Kostprijs	206.157	599.417	11.501	125.657	942.732
Cumulatieve afschrijvingen en bijzondere waardeverminderingen	(91.523)	(404.456)	-	(90.329)	(586.308)
Boekwaarde	<u>114.634</u>	<u>194.961</u>	<u>11.501</u>	<u>35.328</u>	<u>356.424</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 reële waarde van de materiële vaste activa bedraagt ultimo 2013 € 456 miljoen (2012: € 448 miljoen).

De materiële vaste activa, voor zover geen activa uit hoofde van financiële-leaseovereenkomsten, zijn niet als zekerheid gesteld voor leningen.

Materiële vaste activa, gefinancierd door middel van financiële-leaseovereenkomsten, hebben onderstaande boekwaarden:

	2013	2012 (herzien)
Bedrijfsgebouwen en -terreinen	17.457	17.779
Materieel, machines en installaties	26.982	25.806
Overige materiële vaste activa	124	235
	<u>44.563</u>	<u>43.820</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	Niet-ge- ïntegreerde software	Overige	Totaal
Per 1 januari 2012 (herzien)				
Kostprijs	688.697	10.013	29.363	728.073
Cumulatieve afschrijvingen en bijzondere waarde- verminderingen	(145.408)	(7.520)	(25.198)	(178.126)
Boekwaarde	<u>543.289</u>	<u>2.493</u>	<u>4.165</u>	<u>549.947</u>
2012 (herzien)				
Boekwaarde 1 januari	543.289	2.493	4.165	549.947
Investerings	-	3.567	2.428	5.995
Verwerving van dochterondernemingen	-	-	1.177	1.177
Desinvesteringen	-	(92)	-	(92)
Afschrijvingen	-	(1.289)	(2.795)	(4.084)
Bijzondere waardeverminderingen	(150.431)	-	-	(150.431)
Valutakoersverschillen	3.482	(4)	-	3.478
Boekwaarde 31 december	<u>396.340</u>	<u>4.675</u>	<u>4.975</u>	<u>405.990</u>
Per 31 december 2012 (herzien)				
Kostprijs	692.177	12.300	32.951	737.428
Cumulatieve afschrijvingen en bijzondere waarde- verminderingen	(295.837)	(7.625)	(27.976)	(331.438)
Boekwaarde	<u>396.340</u>	<u>4.675</u>	<u>4.975</u>	<u>405.990</u>
2013				
Boekwaarde 1 januari	396.340	4.675	4.975	405.990
Investerings	-	1.900	1.805	3.705
Desinvesteringen	-	(243)	-	(243)
Afschrijvingen	-	(1.847)	(1.319)	(3.166)
Valutakoersverschillen	(3.023)	-	20	(3.003)
Boekwaarde 31 december	<u>393.317</u>	<u>4.485</u>	<u>5.481</u>	<u>403.283</u>
Per 31 december 2013				
Kostprijs	688.996	13.566	25.246	727.808
Cumulatieve afschrijvingen en bijzondere waarde- verminderingen	(295.679)	(9.081)	(19.765)	(324.525)
Boekwaarde	<u>393.317</u>	<u>4.485</u>	<u>5.481</u>	<u>403.283</u>

9.1 Goodwill

De goodwill is hoofdzakelijk voortgekomen uit de acquisities van HBG (2002) en heeft betrekking op 19 kasstroom-genererende eenheden. Ultimo 2013 wordt de goodwill van de kasstroomgenererende eenheden BAM Nuttall (€ 79 miljoen) en BAM Construct UK (€ 66 miljoen) als significant aangemerkt (2012: idem).

Er zijn geen materiële acquisities geweest. Zie Toelichting 34.

De goodwill van de kasstroomgenererende eenheden geeft het volgende beeld op sectorniveau van de Groep:

	2013	2012 (herzien)
Bouw en techniek	152.384	153.752
Infra	224.963	226.618
Vastgoed	15.970	15.970
	<u>393.317</u>	<u>396.340</u>

De gehanteerde disconteringsvoet (vóór belasting) in 2013 voor de kasstroomgenererende eenheden varieert tussen 9,1 procent (2012: 9,1 procent) en 12,7 procent (2012: 13,0 procent). De groei na de budgetperiode bedraagt 2 procent (2012: 2 procent).

Bijzondere waardeverminderingen

De goodwill wordt getoetst op bijzondere waardeverminderingen. Hierbij wordt de boekwaarde van de kasstroom-genererende 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. Kasstromen na de vijf-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 tijds-waarde van geld en de aan het activum gerelateerde risico's reflecteert.

In 2012 heeft de Groep de volledige goodwill van AM (circa € 150 miljoen) afgewaardeerd als gevolg van de verdere verslechtering van de economische vooruitzichten voor Nederland.

Gevoeligheidsanalyse

Bij de toets op bijzondere waardeverminderingen met betrekking tot goodwill zijn, voor de als significant aangemerkte kasstroomgenererende eenheden BAM Nuttall (Infra) en BAM Construct UK (Bouw en techniek), groei-percentages gehanteerd van 2,0 procent (2012: 2,0 procent). De hierbij gehanteerde disconteringsvoet vóór belasting bedraagt 9,1 procent (2012: 9,1 procent).

De gevoeligheidsanalyse voor BAM Nuttall (Infra) per 31 december 2013 leidt tot het navolgende: indien het groeipercentage negatief afwijkt met 0,5 procent leidt dit tot een € 27 miljoen lagere netto contante waarde van de kasstroom. Een hogere disconteringsvoet van 0,5 procent leidt tot een afname van de netto contante waarde van de kasstroom met € 35,6 miljoen. Een combinatie van beide gevoeligheden leidt niet tot een bijzondere waardevermindering.

De gevoeligheidsanalyse voor BAM Construct UK (Bouw en techniek) per 31 december 2013 leidt tot het navolgende: indien het groeipercentage negatief afwijkt met 0,5 procent leidt dit tot een € 31,6 miljoen lagere netto contante waarde van de kasstroom. Een hogere disconteringsvoet van 0,5 procent leidt tot een afname van de netto contante waarde van de kasstroom met € 41,2 miljoen. Een combinatie van beide gevoeligheden leidt niet tot een bijzondere waardevermindering.

De gevoeligheidsanalyse voor de overige kasstroomgenererende eenheden van de Groep heeft ultimo 2013 niet geresulteerd in een bijzondere waardevermindering indien de gehanteerde disconteringsvoet 0,5 procent hoger zou zijn geweest in combinatie met een 0,5 procent lagere groei.

Valutakoersverschillen

De valutakoersverschillen betreffen met name de goodwill en hangen samen met de koerswijzigingen van het pond sterling. In 2013 was sprake van een koersdaling, in 2012 van een koersstijging.

10. Pps-vorderingen

	2013	2012 (herzien)
Per 1 januari	396.061	398.690
Verstreckte vorderingen	262.892	270.578
Aflossingen vorderingen	(126.412)	(80.848)
Valutakoersverschillen	(2.145)	2.509
Herrubricering naar activa aangehouden voor verkoop	(119.013)	(194.868)
Per 31 december	411.383	396.061

	2013	2012 (herzien)
Langlopend	406.476	357.973
Kortlopend	4.907	38.088
	411.383	396.061

De pps-vorderingen betreffen nog te ontvangen vergoedingen uit hoofde van concessie-overeenkomsten in Nederland, België, Duitsland, Ierland, Verenigd Koninkrijk en Zwitserland. Het kortlopend deel van de pps-vorderingen wordt verantwoord onder de handels- en overige vorderingen. Zie Toelichting 14.

In 2013 zijn drie operationele projecten vanuit activa aangehouden voor verkoop overgedragen aan de joint venture BAM PPP/PGGM. De Groep behoudt 20 procent van haar aandeel in deze projecten. In 2012 waren twee projecten overgedragen. Ultimo 2013 zijn vier projecten, waarvan twee joint ventures, opgenomen onder activa aangehouden voor verkoop, namelijk de operationele projecten die naar verwachting worden overgedragen in 2014.

De toename van de verstreckte vorderingen in 2013 betreft met name de voortgang van de in aanbouw zijnde pps-projecten.

De gemiddelde looptijd van de pps-vorderingen is 23 jaar (2012: 25 jaar). Van het langlopend deel heeft circa € 314 miljoen een looptijd van langer dan vijf jaar (2012: € 239 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 6,7 procent (2012: 6,8 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 2013 bedraagt de fair value van de langlopende pps-vorderingen circa € 447 miljoen (2012: circa € 438 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 en joint ventures

Deelnemingen en joint ventures zijn als volgt gepresenteerd in de geconsolideerde balans:

	2013	2012 (herzien)
Deelnemingen	30.487	31.369
Joint ventures	104.379	85.717
	<u>134.866</u>	<u>117.086</u>

Deelnemingen

De door de Groep gehouden belangen in materiële deelnemingen zijn in onderstaand overzicht opgenomen:

	Bedrijfsactiviteit	Land van vestiging	% Belang	
			2013	2012
Infraspeed (Holdings) bv	Exploitatie van railinfrastructuur	Nederland	10,54%	10,54%
Justinvest nv	Verhuur en exploitatie van vastgoed	België	33,33%	33,33%
Rabot Invest nv	Verhuur en exploitatie van vastgoed	België	25,00%	25,00%

Onderstaande bedragen zijn afkomstig uit de jaarrekening van de materiële deelnemingen opgesteld in overeenstemming met de grondslagen van de Groep inclusief de aansluiting met het eigen vermogen van het door de Groep gehouden belang in deze deelnemingen, zoals verantwoord in de geconsolideerde jaarrekening:

	Infraspeed (Holdings) bv		Justinvest nv		Rabot Invest nv	
	2013	2012	2013	2012	2013	2012
Vlottende activa	106.526	104.479	11.264	10.699	7.455	7.115
Vaste activa	914.521	937.568	186.999	193.514	100.803	105.257
Kortlopende verplichtingen	(22.515)	(22.409)	(10.518)	(10.074)	(6.510)	(6.324)
Langlopende verplichtingen	(955.217)	(982.271)	(187.380)	(193.804)	(101.179)	(105.491)
Saldo	43.315	37.367	365	335	569	557
Opbrengsten	46.028	43.173	552	513	883	882
Nettoresultaat	10.868	11.096	32	27	11	14
Saldo	43.315	37.367	365	335	569	557
%-Belang	10,54%	10,54%	33,33%	33,33%	25,00%	25,00%
Aandeel in het eigen vermogen	4.565	3.938	122	112	142	139

Onderstaande bedragen betreffen het belang van de Groep in het resultaat en het eigen vermogen van overige deelnemingen.

	2013	2012 (herzien)
Belang in nettoresultaat	2.462	(11.364)
Aandeel in het eigen vermogen overige deelnemingen	6.630	10.472

De overige deelnemingen betreffen de belangen van de Groep in diverse projectgerelateerde entiteiten.

De aansluiting met het eigen vermogen van de door de Groep gehouden belangen in deelnemingen, zoals verantwoord in de geconsolideerde jaarrekening, is als volgt:

	2013	2012 (herzien)
Aandeel in het eigen vermogen materiële deelnemingen	4.829	4.189
Aandeel in het eigen vermogen overige deelnemingen	6.630	10.472
	11.459	14.661
Verantwoord als voorziening deelnemingen	1.060	2.111
Verantwoord als bijzondere waardevermindering langlopende vorderingen	17.968	14.597
	30.487	31.369

In 2013 is € 5,8 miljoen (2012: € 3,8 miljoen) dividend ontvangen.

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.

Joint ventures

Het door de Groep gehouden belang in materiële joint ventures is in onderstaand overzicht opgenomen:

	Bedrijfsactiviteit	Land van vestiging	% Belang	
			2013	2012
BAM PPP PGGM Infrastructure Coöperatie U.A.	Asset management	Nederland	50,00%	50,00%

Onderstaande bedragen zijn afkomstig uit de jaarrekening van de joint venture BAM PPP/PGGM opgesteld in overeenstemming met de grondslagen van de Groep inclusief de aansluiting met het eigen vermogen van het door de Groep gehouden belang in deze joint venture, zoals verantwoord in de geconsolideerde jaarrekening:

	BAM PPP PGGM Infrastructure Coöperatie U.A.	
	2013	2012
Vlottende activa	38.054	11.978
Vaste activa	448.492	304.478
Kortlopende verplichtingen	(34.664)	(16.052)
Langlopende verplichtingen	(498.357)	(361.469)
Saldo	(46.475)	(61.065)
Waarvan:		
Liquide middelen	19.412	10.257
Kortlopende financiële verplichtingen	(12.451)	-
Langlopende financiële verplichtingen	(498.357)	(351.399)
Opbrengsten	16.903	11.382
Nettoresultaat	(477)	1.133
Niet-gerealiseerd resultaat	(53.087)	(65.870)
Waarvan:		
Financieringsbaten	24.605	18.000
Financieringslasten	(23.613)	(17.412)
Belastingen	(447)	(292)
Saldo	(46.475)	(61.065)
% Winstrechten	20,00%	20,00%
Aandeel in het eigen vermogen	(9.295)	(12.213)
Niet gevolgd negatieve afdekkingsreserve	2.014	6.485
	(7.281)	(5.728)

Het belang van de Groep in de BAM/PGGM joint venture is gebaseerd op haar aandeel in het ledenkapitaal. Op basis van contractuele afspraken bezit de Groep 20 procent van de winstrechten van de aan de joint venture overgedragen projecten. Daarnaast worden in de operationele fase tot de oplevering van de projecten die verworven zijn door de joint venture, de risico's gedragen door de Groep.

Indien het aandeel van verliezen toerekenbaar aan de Groep het aandeel in eigen vermogen van de joint venture overschrijdt, worden deze verliezen niet meer verwerkt tenzij de Groep hiervoor aansprakelijk is. In 2013 is voor € 4,4 miljoen aan mutaties in de negatieve afdekkingsreserve niet gevolgd. Ultimo 2013 bedraagt de niet gevolgde negatieve afdekkingsreserve € 2 miljoen (2012: € 6 miljoen).

Onderstaande bedragen betreffen het belang van de Groep in het resultaat en de boekwaarde van overige joint ventures.

	2013	2012 (herzien)
Belang in nettoresultaat vastgoed joint ventures	22.405	(18.244)
Belang in nettoresultaat overige joint ventures	(1.113)	(511)
Aandeel in het eigen vermogen vastgoed joint ventures	34.646	(29.558)
Aandeel in het eigen vermogen overige joint ventures	(35.161)	(81.660)

De omzet van de vastgoed joint ventures bedraagt € 101 miljoen (2012: € 135 miljoen) en de in de balans opgenomen positie vastgoedontwikkeling bedraagt € 207 miljoen (2012: € 317 miljoen) voor € 118 miljoen (2012: € 194 miljoen) extern gefinancierd (aandeel van de Groep).

In het door de Groep gehouden belang in het nettoresultaat van joint ventures is de terugname van bijzondere waardeverminderingen van € 12 miljoen inbegrepen (2012: € 31 miljoen bijzondere waardeverminderingen).

De aansluiting met het eigen vermogen van de door de Groep gehouden belang in joint ventures, zoals verantwoord in de geconsolideerde jaarrekening, is als volgt:

	2013	2012 (herzien)
Aandeel in het eigen vermogen BAM PPP/PGGM joint venture	(7.281)	(5.728)
Aandeel in het eigen vermogen vastgoed joint ventures	34.646	(29.558)
Aandeel in het eigen vermogen overige joint ventures	(35.161)	(81.660)
	<u>(7.796)</u>	<u>(116.946)</u>
Verantwoord als voorziening joint ventures	30.499	68.501
Verantwoord als bijzondere waardevermindering langlopende vorderingen	81.676	134.162
	<u>104.379</u>	<u>85.717</u>

In 2013 is € 7,2 miljoen (2012: € 10,3 miljoen) dividend ontvangen.

Om de financiële resultaten van de joint ventures tijdig in de financiële verslaglegging van de Groep te kunnen verwerken, is door de partners besloten om een afwijkend boekjaar voor deze samenwerkingsverbanden te hanteren. Het boekjaar van dergelijke samenwerkingsverbanden loopt in veel gevallen van 1 december tot en met 30 november.

12. Overige financiële vaste activa

	Langlopende vorderingen	Overige	Totaal
Per 1 januari 2012 (herzien)	241.141	5.608	246.749
Verstrekte leningen	66.203	-	66.203
Aflossingen leningen	(62.119)	-	(62.119)
Valutakoersverschillen	(32)	-	(32)
Bijzondere waardeverminderingen	(40.274)	-	(40.274)
Herrubriceringen	(16.805)	-	(16.805)
Overige mutaties	-	(1.132)	(1.132)
	<u>188.114</u>	<u>4.476</u>	<u>192.590</u>
Waarvan kortlopend:	(11.371)	-	(11.371)
Per 31 december 2012 (herzien)	<u>176.743</u>	<u>4.476</u>	<u>181.219</u>
Verstrekte leningen	8.210	-	8.210
Aflossingen leningen	(19.247)	-	(19.247)
Valutakoersverschillen	(350)	-	(350)
Bijzondere waardeverminderingen	(5.622)	-	(5.622)
Herrubriceringen	(43.214)	-	(43.214)
Overige mutaties	-	(449)	(449)
	<u>127.891</u>	<u>4.027</u>	<u>131.918</u>
Waarvan kortlopend:	(10.351)	-	(10.351)
Per 31 december 2013	<u>117.540</u>	<u>4.027</u>	<u>121.567</u>

De reële waarde van de langlopende vorderingen bedraagt ultimo 2013 € 130 miljoen (2012: € 190 miljoen). Het effectieve rentepercentage is 1,7 procent (2012: 1,3 procent).

De kolom Overige betreft voornamelijk belangen in (niet-beursgenoteerde) deelnemingen waarover de Groep geen invloed van betekenis uitoefent.

De bijzondere waardeverminderingen in 2012 en 2013 hebben betrekking op leningen verstrekt door de Groep (via dochteronderneming AM) aan deelnemingen en joint ventures actief in de vastgoedmarkt.

13. Voorraden

	2013	2012 (herzien)
Grond en bouwrechten	484.154	467.664
Vastgoedontwikkeling	543.949	453.471
Grond- en hulpstoffen	18.935	20.695
Gereed product	2.413	3.076
	<u>1.049.451</u>	<u>944.906</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 2012 heeft de diepgaande analyse van de Nederlandse vastgoedportefeuille geleid tot een bijzondere afwaardering van € 177 miljoen op grond en bouwrechten en € 2 miljoen op vastgoedontwikkeling. Daarnaast is sprake van een terugname van € 3 miljoen aan bijzondere waardeverminderingen op vastgoedontwikkeling.

De bijzondere waardevermindering in 2013 heeft voor € 28 miljoen betrekking op een winkelvastgoedpositie als gevolg van verslechterde huurprognoses na toekomstige herontwikkeling.

Het verloop van de cumulatieve bijzondere afwaardering op de vastgoedportefeuille is als volgt:

	2013	2012 (herzien)
Per 1 januari	368.275	192.200
Toevoeging	42.378	179.075
Terugname	(6.474)	(3.000)
Per 31 december	<u>404.179</u>	<u>368.275</u>

In de post vastgoedontwikkeling is het volgende opgeleverd en onverkocht vastgoed opgenomen:

	2013		2012 (herzien)	
	Aantal / m ²		Aantal / m ²	
Onverkocht en opgeleverd vastgoed				
Woningen ¹	161	30.709	155	27.160
Commerciële vastgoed - verhuurd	76.989	156.217	13.501	32.886
Commerciële vastgoed - onverhuurd	34.203	60.473	35.290	68.036
		<u>247.399</u>		<u>128.082</u>

¹ Waarvan 86 woningen verhuurd, in afwachting van verkoop (2012: 54 woningen).

In 2013 is € 0,7 miljoen (2012: nihil) aan overige voorraden (grond- en hulpstoffen en gereed product) in de winst-en-verliesrekening verantwoord. Afwaarderingen op overige voorraden hebben niet plaatsgevonden.

14. Handels- en overige vorderingen

	2013	2012 (herzien)
Handelsvorderingen	870.657	936.783
Af: bijzondere waardevermindering van vorderingen	(16.588)	(46.372)
Netto-handelsvorderingen	854.069	890.411
Van opdrachtgevers te vorderen bedragen	471.213	406.987
Te vorderen van deelnemingen en joint ventures	18.222	5.840
Retenties	106.750	119.540
Nog te factureren opgeleverde projecten	63.288	73.509
Nog te factureren onderhanden projecten	253.533	153.171
Pps-vorderingen	4.907	38.088
Overige financiële vorderingen	11.378	12.932
Overige vorderingen	84.424	113.940
Overlopende activa	69.438	99.100
	<u>1.937.222</u>	<u>1.913.518</u>

De reële waarde van de handels- en overige vorderingen benadert de nominale waarde vanwege het kortetermijn-karakter van deze vorderingen. Gewoonlijk worden deze vorderingen binnen de normale bedrijfsvoering (korter dan een jaar) voldaan, met uitzondering van circa € 28 miljoen (2012: € 23 miljoen). De reële waarde van dit langlopende deel bedraagt circa € 28 miljoen (2012: € 23 miljoen) en is berekend met een gemiddeld rentepercentage van 0,8 procent (2012: 0,9 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:

	2013		2012 (herzien)	
	Handels- vorderingen	Bijzondere waardever- minderingen	Handels- vorderingen	Bijzondere waardever- minderingen
Niet vervallen	470.639	(59)	565.657	(164)
Vervaldatum verstreken < 3 maanden	149.640	(353)	171.045	(987)
Vervaldatum verstreken 3 - 6 maanden	43.319	(1.072)	41.684	(2.996)
Vervaldatum verstreken 6 - 12 maanden	65.080	(1.189)	40.058	(3.324)
Vervaldatum verstreken 1 - 2 jaar	60.696	(2.806)	40.835	(7.845)
Vervaldatum verstreken > 2 jaar	81.283	(11.109)	77.504	(31.056)
	<u>870.657</u>	<u>(16.588)</u>	<u>936.783</u>	<u>(46.372)</u>
Af: bijzondere waardeverminderingen	(16.588)		(46.372)	
Netto-handelsvorderingen	<u>854.069</u>		<u>890.411</u>	

Het verloop van de bijzondere waardeverminderingen is als volgt:

	2013	2012 (herzien)
Per 1 januari	46.372	78.802
Opgenomen in de winst-en-verliesrekening:		
- Nieuwe voorzieningen	4.997	3.337
- Vrijval van niet-gebruikte voorzieningen	(9.536)	(6.354)
Besteed gedurende het jaar	(25.229)	(29.414)
Herrubricering naar activa aangehouden voor verkoop	(5)	(8)
Valutakoersverschillen	(11)	9
Per 31 december	16.588	46.372

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 3.10 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.

In zowel 2013 als 2012 is op de overige vorderingen geen bijzondere waardevermindering toegepast.

15. Liquide middelen

	2013	2012 (herzien)
Banktegoeden en kassen	509.804	538.297
Kortetermijn-deposito's	38.473	15.634
Liquide middelen	548.277	553.931

De liquide middelen staan ter vrije beschikking van de Groep. De deposito's hebben een looptijd tot uiterlijk 30 januari 2014. In het saldo liquide middelen is € 132 miljoen (2012: € 110 miljoen) begrepen, zijnde het aandeel van de Groep in de liquide middelen van de joint operations van de Groep. Van de liquide middelen betreft € 14 miljoen (2012: € 25 miljoen) liquide middelen gebonden in pps-entiteiten als onderdeel van de voorwaarden in project specifieke 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.

	2013	2012 (herzien)
Liquide middelen	548.277	553.931
Af: bankkredieten	(146)	(1.514)
Netto-liquiditeiten	548.131	552.417

De effectieve rente op kortlopende bankdeposito's is gemiddeld 2,4 procent (2012: 1,1 procent).

De deposito's hebben een resterende gemiddelde looptijd van circa 10 dagen (2012: circa een dag).

16. Aandelenkapitaal

	Uitstaand aantal aandelen	Gewone aandelen	Agio- reserve	Totaal
Per 1 januari 2012 (herzien)	232.937.569	23.294	691.400	714.694
Betaald dividend	8.587.345	858	19.849	20.707
Per 31 december 2012 (herzien)	<u>241.524.914</u>	<u>24.152</u>	<u>711.249</u>	<u>735.401</u>
Uitgifte van aandelen	24.152.491	2.415	81.121	83.536
Betaald dividend	3.746.684	375	13.956	14.331
Per 31 december 2013	<u>269.424.089</u>	<u>26.942</u>	<u>806.326</u>	<u>833.268</u>

Voor een nadere specificatie van de uitstaande aandelen wordt verwezen naar Toelichting 8 van de enkelvoudige jaarrekening.

16.1 Algemeen

Ultimo 2013 bedroeg het maatschappelijk kapitaal van de Groep vierhonderd miljoen gewone aandelen (2012: vierhonderd miljoen) en zeshonderd miljoen preferente aandelen (2012: zeshonderd miljoen), alle met een nominale waarde van € 0,10 per aandeel (2012: € 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 2013 is het aantal gewone geplaatste aandelen toegenomen met 3.746.684 door uitkering van dividend in aandelen (2012: 8.587.345 aandelen).

Daarnaast heeft de Groep 24.152.491 nieuwe gewone aandelen tegen een prijs van € 3,50 per aandeel uitgegeven door middel van een accelerated bookbuild-emissie.

17. Reserves

	Translatie- reserve	Afdekkings- reserve	Ongerealiseerde actuariële resultaten	Totaal
Per 1 januari 2012 (herzien)	(76.896)	(155.335)	(189.723)	(421.954)
Herclassificatie naar winst-en-verliesrekening in verband met verkoop				
- Reële-waarde kasstroomafdekkingen	-	8.254	-	8.254
- Belasting op reële-waarde kasstroomafdekkingen	-	(1.899)	-	(1.899)
- Valutaomrekeningsverschillen	232	-	-	232
Effectieve kasstroomafdekkingen:				
- Reële-waardemutatie	-	(34.014)	-	(34.014)
- Belasting op reële-waardemutatie	-	8.996	-	8.996
Actuariel resultaat	-	-	(61.498)	(61.498)
Valutaomrekeningsverschillen				
- Dochterondernemingen	9.332	-	-	9.332
	9.564	(18.663)	(61.498)	(70.597)
Per 31 december 2012 (herzien)	<u>(67.332)</u>	<u>(173.998)</u>	<u>(251.221)</u>	<u>(492.551)</u>
Herclassificatie naar winst-en-verliesrekening in verband met verkoop				
- Reële-waarde kasstroomafdekkingen	-	23.708	-	23.708
- Belasting op reële-waarde kasstroomafdekkingen	-	(6.807)	-	(6.807)
Effectieve kasstroomafdekkingen:				
- Reële-waardemutatie	-	50.743	-	50.743
- Belasting op reële-waardemutatie	-	(12.820)	-	(12.820)
Actuariel resultaat	-	-	37.801	37.801
Valutaomrekeningsverschillen				
- Dochterondernemingen	(11.550)	-	-	(11.550)
	(11.550)	54.824	37.801	81.075
Per 31 december 2013	<u>(78.882)</u>	<u>(119.174)</u>	<u>(213.420)</u>	<u>(411.476)</u>

De negatieve mutatie in de translatiereserve in 2013 is het gevolg van de koersdaling van het pond sterling. In 2012 was sprake van een koersstijging.

De positieve mutatie in de afdekkingsreserve in 2013 wordt voor € 38 miljoen veroorzaakt doordat de langetermijn-rente in 2013 boven het niveau van 2012 lag. Tevens wordt de afdekkingsreserve positief beïnvloed door de des-investeringen en afwikkeling van bestaande contracten (€ 17 miljoen). In 2013 is in de afdekkingsreserve een bedrag van € 53 miljoen negatief begrepen voor activa aangehouden voor verkoop en beëindigde activiteiten.

De afdekkingsreserve is onderdeel van de ongerealiseerde resultaten die in de toekomst worden gereclassificeerd naar de winst-en-verliesrekening. Op basis van de resterende looptijd van de derivaten zal dit plaatsvinden tussen 1 en 30 jaar. De afdekkingsreserve heeft voor een bedrag van € 84 miljoen betrekking op joint ventures (2012: € 94 miljoen).

In 2012 wordt de negatieve mutatie voor € 24 miljoen veroorzaakt doordat de langetermijnrente in 2012 onder het niveau van 2011 lag. Anderzijds wordt de afdekkingsreserve negatief beïnvloed door nieuwe afdekkingen (€ 1 miljoen) en positief beïnvloed door de desinvesteringen en afwikkeling van bestaande contracten (€ 6 miljoen). In 2012 is in de afdekkingsreserve een bedrag van € 20 miljoen negatief begrepen voor activa aangehouden voor verkoop en beëindigde activiteiten.

De ongerealiseerde actuariële resultaten zijn in 2013 positief beïnvloed door bijstellingen in de financiële veronderstellingen voor de actuariële berekeningen.

De beperking in uitkeerbaarheid van reserves wordt bepaald door wettelijke en statutaire reserves als onderdeel van de enkelvoudige jaarrekening.

18. Garantievermogen

	2013	2012 (herzien)
Eigen vermogen toerekenbaar aan aandeelhouders van de vennootschap	929.114	728.618
Achtergestelde lening	124.000	123.500
	<u>1.053.114</u>	<u>852.118</u>

19. Leningen

2013	Langlopend	Kortlopend	Totaal
Achtergestelde lening ¹	124.500	(500)	124.000
Gecommitteerde gesyndiceerde kredietfaciliteit ¹	38.459	(1.542)	36.917
Non-recourse pps-leningen	289.536	5.227	294.763
Non-recourse projectfinancieringen	111.124	160.324	271.448
Recourse pps-leningen	36.314	39.512	75.826
Overige projectfinancieringen	69.671	11.303	80.974
Financiële-leaseovereenkomsten	33.690	9.291	42.981
Overige leningen	3.208	1.048	4.256
Bankkredieten	-	146	146
	<u>706.502</u>	<u>224.809</u>	<u>931.311</u>
Korter dan 1 jaar			224.809
Langer dan 1 jaar en korter dan of gelijk aan 5 jaar			602.097
Langer dan 5 jaar			<u>104.405</u>
			<u>931.311</u>
2012 (herzien)	Langlopend	Kortlopend	Totaal
Achtergestelde lening ¹	124.000	(500)	123.500
Non-recourse pps-leningen	297.436	7.377	304.813
Non-recourse projectfinancieringen	96.913	116.399	213.312
Recourse pps-leningen	48.914	5.825	54.739
Overige projectfinancieringen	35.087	54.842	89.929
Financiële-leaseovereenkomsten	35.044	7.271	42.315
Overige leningen	3.100	999	4.099
Bankkredieten	-	1.514	1.514
	<u>640.494</u>	<u>193.727</u>	<u>834.221</u>
Korter dan 1 jaar			193.727
Langer dan 1 jaar en korter dan of gelijk aan 5 jaar			449.154
Langer dan 5 jaar			<u>191.340</u>
			<u>834.221</u>

¹ Onder aftrek van geamortiseerde financieringskosten.

19.1 Achtergestelde lening

De hoofdsom van de achtergestelde lening bedraagt € 125 miljoen (2012: € 125 miljoen) met een looptijd tot 30 juli 2017. De achtergestelde lening 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 400 (2012: 400) tot maximaal 675 (2012: 675) basispunten. Ultimo 2013 bedraagt de opslag 450 basispunten (ultimo 2012: 400 basispunten).

Ter afdekking van het renterisico op de achtergestelde lening zijn renteswaps afgesloten. Medio 2012 is de hoofdsom van deze swaps gereduceerd van € 200 miljoen tot € 100 miljoen. Om tot volledige afdekking van het renterisico op de achtergestelde lening te komen is in 2012 een additionele swap van € 25 miljoen afgesloten. Vanaf medio 2013 is de gehele hoofdsom afgedekt middels één swap met een looptijd tot 30 juli 2017. De renteswaps fixeren de Euribor op gemiddeld 2,7 procent (2012: 3,3 procent). Inclusief de opslag ultimo 2013 en de geamortiseerde financieringskosten bedraagt de rente voor de achtergestelde lening daarmee 7,3 procent (ultimo 2012: 8,2 procent).

De contractuele aflossing van de achtergestelde lening geschiedt voor de volledige som eind juli 2017.

Met betrekking tot deze financiering is de Groep gehouden aan voorwaarden, welke nader worden omschreven onder de toelichting op Convenanten.

19.2 Gecommitteerde gesyndiceerde kredietfaciliteit

In 2012 is de gecommitteerde doorlopende kredietfaciliteit in omvang verhoogd van € 475 miljoen naar € 500 miljoen en in looptijd verlengd tot 30 januari 2016. Op 21 januari 2013 is de optie tot verlenging van de gecommitteerde doorlopende kredietfaciliteit met een extra jaar benut tot 30 januari 2017. Vanaf 30 januari 2016 zal de kredietfaciliteit een omvang van € 442,5 miljoen hebben. 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 175 tot 300 (2012: 175 tot 300) basispunten. Op 31 december 2013 bedraagt de opslag 200 basispunten (2012: 175 basispunten).

Met betrekking tot deze financiering is de Groep gehouden aan voorwaarden, die nader worden omschreven onder de toelichting op Convenanten.

Ultimo 2013 heeft de Groep gebruik gemaakt van deze faciliteit voor een bedrag van € 40 miljoen (2012: nihil).

19.3 Non-recourse pps-leningen

Non-recourse pps-leningen hebben betrekking op pps-projecten in Nederland, het Verenigd Koninkrijk, België, Duitsland en Ierland. Van het langlopend deel heeft circa € 89 miljoen een looptijd van langer dan vijf jaar (2012: circa € 182 miljoen). De gemiddelde looptijd van de pps-leningen is 21 jaar (2012: 18 jaar).

De rentepercentages op pps-leningen zijn variabel, maar door middel van renteswaps gefixeerd. Het gemiddelde rentepercentage op pps-leningen bedraagt 5,4 procent (2012: 5,6 procent). Gedurende de looptijd van de lening is de opslag op de lening niet afhankelijk van marktontwikkelingen.

De bijbehorende pps-vorderingen bedragen in totaal € 404 miljoen (2012: € 390 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 2,1 jaar (2012: circa 1,7 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 de financieringen met een gefixeerde rente is € 79 miljoen (2012: € 62 miljoen).

De boekwaarde van de betreffende activa bedraagt ultimo 2013 circa € 289 miljoen (2012: circa € 167 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. Bij alle leningen is de rente gefixeerd. De hoofdsom van deze financieringen is € 76 miljoen (2012: € 55 miljoen). De recourse pps-leningen houden rechtstreeks verband met de bijbehorende activa, maar kennen daarnaast aanvullende zekerheden in de vorm van een garantstelling door de Groep in enkele gevallen aangevuld door een bankgarantie.

De gemiddelde looptijd van de recourse pps-leningen is circa 1,2 jaar (2012: circa 1,7 jaar).

Voor nadere informatie met betrekking tot de normering en realisatie van deze voorwaarden wordt verwezen naar de toelichting op Convenanten.

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 (2012: circa 1,5 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 € 49 miljoen (2012: 15 miljoen).

De overige projectfinancieringen houden rechtstreeks verband met de bijbehorende activa, die als zekerheid gelden voor de financiers. De boekwaarde van de betreffende activa bedraagt ultimo 2013 circa € 157 miljoen (2012: circa € 142 miljoen). Daarnaast bestaan aanvullende zekerheden in de vorm van een garantstelling door de Groep in enkele gevallen aangevuld door een bankgarantie. Wanneer niet aan de overeengekomen kwalitatieve en kwantitatieve voorwaarden op 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 Financiële-leaseovereenkomsten

Financiële-leaseovereenkomsten betreffen overwegend financieringen van bedrijfsgebouwen en materieel. De looptijden van de financiële-leaseverplichtingen zijn als volgt:

	2013	2012 (herzien)
Looptijd korter dan 1 jaar	10.256	8.906
Looptijd langer dan 1 jaar en korter dan of gelijk aan 5 jaar	35.854	33.505
Looptijd langer dan 5 jaar	1.069	5.293
	<u>47.179</u>	<u>47.704</u>
Toekomstige financieringslasten op financiële lease	(4.198)	(5.389)
De contante waarde van de financiële-leaseverplichting	<u>42.981</u>	<u>42.315</u>

De contante waarde van de financiële-leaseverplichtingen is als volgt:

	2013	2012 (herzien)
Looptijd langer dan 1 jaar en korter dan of gelijk aan 5 jaar	33.204	30.437
Looptijd langer dan 5 jaar	486	4.607
	<u>33.690</u>	<u>35.044</u>
Looptijd korter dan 1 jaar	9.291	7.271
	<u>42.981</u>	<u>42.315</u>

19.8 Overige leningen

De overige leningen hebben betrekking op de financiering van bedrijfsgebouwen en materieel.

19.9 Bankkredieten

Naast de in paragraaf 19.2 genoemde gesyndiceerde gecommitteerde langetermijnfaciliteit houdt de Groep € 165 miljoen aan bilaterale kredietfaciliteiten (2012: € 165 miljoen) waarvan ultimo 2013 geen gebruik is gemaakt (2012: idem).

19.10 Convenanten

Met betrekking tot diverse financieringen is de Groep gehouden aan kwalitatieve en kwantitatieve voorwaarden, waaronder financiële ratio's, die in lijn zijn met wat gebruikelijk is in de branche.

Voor de projectgerelateerde financieringen ((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. Een belangrijke ratio in de pps-leningen en overige projectfinancieringen betreft de debt service cover ratio, die de verhouding uitdrukt tussen de rente- en aflossingsverplichtingen enerzijds en de kasstroom in het project anderzijds. Gedurende 2013 heeft bij geen van de projectgerelateerde financieringen vervroegde aflossing als gevolg van doorbroken leningsvoorwaarden plaatsgevonden.

Voor de balansfinancieringen van de Groep (de achtergestelde lening en de gecommitteerde 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 2013 voldaan aan alle ratio's.

De normering en realisatie van voornoemde recourse ratio's zijn als volgt toe te lichten:

		Norm	2013	Norm	2012
Recourse leverage ratio	Nettoschuld/EBITDA	≤ 2,50	(1,08)	≤ 2,50	(0,92)
Interest coverage ratio	EBITDA/betaalde rente	≥ 4,00	7,62	≥ 4,00	7,29
Recourse solvabiliteit	Garantievermogen/balanstotaal	≥ 15%	25,0%	≥ 15%	23,5%
Current ratio	Kortlopende vorderingen/kortlopende schulden	≥ 1,00	1,11	≥ 1,00	1,10
EBITDA guarantor cover	EBITDA-aandeel guarantors	≥ 60%	68%	≥ 60%	70%
Activa guarantor cover	Activa-aandeel guarantors	≥ 70%	83%	≥ 50%	88%

Voor het tweede en derde kwartaal geldt een verhoogde toegestane recourse leverage ratio van maximaal 2,75.

19.11 Overige informatie

De achtergestelde lening van de Groep draagt het karakter van garantievermogen. Terugbetalingsverplichtingen zijn achtergesteld aan niet-achtergestelde verplichtingen. Het op de achtergestelde lening vereiste rendement is slechts in (zeer) beperkte mate gerelateerd aan de opslagen op de vreemdvermogensmarkt.

De non-recourse pps-leningen zijn direct gerelateerd aan de bijbehorende vorderingen op overheden, waardoor het rentepercentage in beperkte mate wordt beïnvloed door marktaanpassingen die gelden voor ondernemingen.

Voorts kennen de 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:

	2013		2012 (herzien)	
	Euro	Pond sterling	Euro	Pond sterling
Achtergestelde lening	7,3%	-	8,2%	-
Gecommitteerde gesyndiceerde kredietfaciliteit	2,1%	-	2,3%	-
Non-recourse pps-leningen	5,0%	6,7%	5,3%	6,6%
Non-recourse projectfinancieringen	3,1%	4,3%	2,9%	3,3%
Recourse pps-leningen	2,9%	-	3,3%	-
Overige projectfinancieringen	3,7%	-	2,7%	-
Financiële-leaseovereenkomsten	4,2%	-	4,3%	-
Overige leningen	3,6%	-	4,9%	-

De Groep heeft renteswaps afgesloten ter beperking van de mogelijke gevolgen van renteschommelingen en contractuele renteherzieningen van zijn financiële verplichtingen.

Per 31 december 2013 is de niet-afgedekte positie van de Groep als volgt:

	Korter dan 1 jaar	1-5 jaar	Langer dan 5 jaar	Totaal
Totaal leningen	224.809	602.097	104.405	931.311
Afgedekt met renteswaps	(45.716)	(303.921)	(84.420)	(434.057)
Per 31 december 2013	<u>179.093</u>	<u>298.176</u>	<u>19.985</u>	<u>497.254</u>
Totaal leningen	193.727	449.154	191.340	834.221
Afgedekt met renteswaps	(31.969)	(297.945)	(100.575)	(430.489)
Per 31 december 2012 (herzien)	<u>161.758</u>	<u>151.209</u>	<u>90.765</u>	<u>403.732</u>

Het totaalbedrag van leningen van de Groep betreft de volgende oorspronkelijke valuta:

	2013	2012 (herzien)
Euro	825.323	697.402
Pond sterling	105.988	136.819
	<u>931.311</u>	<u>834.221</u>

20. Derivaten

	2013			2012 (herzien)		
	Activa	Verplichtingen	Reële waarde	Activa	Verplichtingen	Reële waarde
Renteswaps	97	42.133	(42.036)	-	79.557	(79.557)
Valutatermijn- contracten	3.212	3.118	94	1.412	3.183	(1.771)
	<u>3.309</u>	<u>45.251</u>	<u>(41.942)</u>	<u>1.412</u>	<u>82.740</u>	<u>(81.328)</u>
Waarvan kortlopend:	1.996	2.092	(96)	787	3.170	(2.383)

20.1 Renteswaps

Per 31 december 2013 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 € 931 miljoen (2012: € 834 miljoen). Hiervan heeft € 703 miljoen een variabele rente (2012: € 683 miljoen) en is € 434 miljoen afgedekt door renteswaps (2012: € 430 miljoen). Alle renteswaps zijn aangewezen als hedge instrument. De reële waarde van de uitstaande renteswaps bedraagt per saldo € 42 miljoen negatief (2012: € 80 miljoen negatief). Met uitzondering van negen renteswaps (2012: drie), hebben alle renteswaps een looptijd langer dan 1 jaar. De maximale looptijd van de derivaten is 30 jaar.

Ultimo 2013 ligt de vaste rente van deze swaps tussen 0,3 procent en 6,3 procent (2012: tussen 0,3 procent en 6,3 procent). De variabele rente van de corresponderende leningen is gebaseerd op Euribor/Libor met een opslag.

Alle verantwoorde derivaten bieden ultimo 2013 een effectieve compensatie voor mutaties in de kasstromen van de afgedekte posities, op grond waarvan de waardemutaties in 2013 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 2013 bedraagt het totaal aan valutatermijncontracten € 413 miljoen (2012: € 264 miljoen) met een reële waarde van per saldo € 0,1 miljoen positief (2012: € 1,8 miljoen negatief).

Deze contracten hebben een looptijd tot maximaal 1 jaar voor een bedrag van € 327 miljoen (2012: € 251 miljoen), tussen 1 en 2 jaar voor een bedrag van € 65 miljoen (2012: € 11 miljoen) en tussen de 2 en 4 jaar voor een bedrag van € 21 miljoen (2012: € 2 miljoen).

21. Personeelsgerelateerde vorderingen en voorzieningen

	2013	2012 (herzien)
Balansvordering voor pensioenrechten	<u>7.528</u>	<u>2.926</u>
Balansverplichting voor pensioenrechten	121.618	226.564
Overige personeelsvoorzieningen	<u>27.156</u>	<u>31.098</u>
	<u>148.774</u>	<u>257.662</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 € 114 miljoen (2012: € 224 miljoen). De overige personeelsvoorzieningen betreffen niet-gefinancierde regelingen.

De Groep is in 2012 gestart met een project om de exposure van de Groep ten aanzien van pensioenen te verkleinen. Dit heeft in Nederland ertoe geleid dat in 2013 met de voormalige uitvoerders van de pensioenverzekeringen overeen is gekomen dat de administraties worden gesplitst in actieven en niet-actieven, waardoor de jaarrapportage beduidend eenvoudiger wordt. Daarnaast is in Nederland, in goed overleg met Centrale Ondernemingsraad en Vereniging van BAM Gepensioneerden, tot een wijziging van de indexatie-verplichting gekomen. Deze wijziging houdt in dat de komende vijf jaar niet voor rekening van de Groep wordt geïndexeerd, daarna volgt voor een periode van zeven jaar een herstel van de indexatietoelage en daarop volgend met ingang van 2026 komt geen indexatie meer voor rekening van de Groep. Tevens is overeengekomen dat in de periode 2014 tot en met 2018 jaarlijks € 1,5 miljoen door de Groep wordt gedoteerd in een gesepareerd depot. Deze maatregelen hebben geleid tot een bate van € 24,6 miljoen in 2013.

Ook de buitenlandse BAM-groepsmaatschappijen is gevraagd, rekening houdend met lokale wet- en regelgeving, de pensioenregelingen aan te passen.

De Groep heeft voornamelijk pensioenregelingen in de volgende landen:

Nederland

De Groep betaalt premies voor zowel een toegezegd-pensioenregeling, als aan een toegezegde-bijdrageregeling.

Het basispensioen van elke werknemer wordt gedekt door collectieve regelingen, waarbij meerdere werkgevers zijn aangesloten op basis van een wettelijke verplichting. Deze bevatten een geïndexeerde middelloonregeling en worden daarom beschouwd als een toegezegd-pensioenregeling. Dit geldt met name voor de bedrijfspensioenfondsen voor de bouw, metaal en technische bedrijfstakken en de spoorwegen. Aangezien deze fondsen niet zijn toegerust om de voorgeschreven informatie te verstrekken ten aanzien van het proportionele aandeel van de Groep in de pensioenverplichtingen en fondsbeleggingen, worden de toegezegd-pensioenregelingen verantwoord als toegezegde-bijdrageregelingen. De Groep is verplicht de vooraf vastgestelde premie voor deze regelingen af te dragen. De Groep kan teveel betaalde premies niet terugvorderen en is niet verplicht om eventuele tekorten aan te zuiveren, tenzij door aanpassing van toekomstige premies. Het bedrag dat het basispensioen overschrijdt (het aanvullend pensioen), is verzekerd bij externe verzekeraars en heeft betrekking op de toegezegde-bijdrageregeling.

Ultimo 2013 bedroeg de dekkingsgraad voor het pensioenfonds voor de bouw (bpfBouw) 112% (2012: 106%). Het bedrijfspensioenfonds voor de Metaal & Technische Bedrijfstakken had ultimo 2013 een dekkingsgraad van 104% (2012: 92%). De dekkingsgraad van het bedrijfspensioenfonds voor de spoorwegen bedroeg 122% (2012: 114%).

Met ingang van 2006 is voor nieuwe toetreders een toegezegd-pensioenregeling gesloten. De opbouw van toekomstige pensioenrechten voor deze werknemers wordt gedekt door de collectieve regelingen van meer werkgevers of door externe verzekeraars. De toegezegd-pensioenregelingen zijn gesloten voor toekomstige opbouw en zijn tot op zekere hoogte gekoppeld aan de indexatie van bpfBouw. Toekomstige opbouw is nog uitsluitend mogelijk voor de aanvullende regeling van BAM, die eindigt in 2020; deze wordt gefinancierd door de werkgever op basis van een percentage van het pensioengevend salaris van de werknemers.

Eind 2012 heeft de Groep besloten, na het horen van de werknemersvertegenwoordiging, de aanvullende regeling van BAM te verlagen. Het contract van BAM met de verzekeraar is opgezegd en toekomstige premies voor het aanvullend pensioen worden voortaan afgedragen aan bpfBouw. Door de opzegging van het contract is er niet langer een rente-overschot, waardoor er ook geen middelen meer bestaan voor de financiering van de indexatie.

In 2013 is Stichting Pensioenfonds Amstelland I ontbonden en zijn de verplichtingen overgeheveld naar externe pensioenuitvoerders.

In het kader van het verantwoorden van de (toekomstige) invoering van het pensioenbeleid van de Groep, onder andere ten aanzien van aanvullingen en beleggingsresultaat, heeft de Groep een verantwoordingscomité ingesteld, waarin vertegenwoordigers van de centrale ondernemingsraad (COR) en de Sociaal-Economische Commissie (SEC) van de vereniging van BAM-gepensioneerden zitting hebben.

Verenigd Koninkrijk

In het Verenigd Koninkrijk heeft de Groep toegezegd-pensioenregelingen en toegezegde-bijdrageregelingen.

Er zijn drie toegezegd-pensioenregelingen, ondergebracht bij afzonderlijke trusts. Deze zijn, sinds 2004, gesloten voor nieuwe deelnemers en toekomstige opbouw van de voorziening is gestopt per eind oktober 2010. De Groep blijft verantwoordelijk voor het verrichten van aanvullende stortingen om financieringstekorten te herstellen. Het schema voor de aanvullende stortingen is voor het laatst herzien na de laatste actuariële waarderungen van de fondsen per 1 januari 2012 en heeft geleid tot aanvullende stortingen in 2013 van circa € 30 miljoen (2012: € 28 miljoen).

De gesloten toegezegd-pensioenregelingen zijn vervangen door een toegezegde-bijdrageregeling, ondergebracht bij een externe verzekeraar. Na de sluiting van toekomstige opbouw in de toegezegd-pensioenregelingen in 2010, bestaat de mogelijkheid voor medewerkers, die hier voorheen in zaten, deel te nemen in deze toegezegde-bijdrageregelingen.

Daarnaast is er nog een aantal toegezegd-pensioenregelingen die worden verwerkt als toegezegde-bijdrageregeling omdat de externe partijen waar deze regelingen zijn ondergebracht niet in staat zijn de vereiste informatie beschikbaar te stellen. Het aantal deelnemers in deze regelingen is echter beperkt. Voor deze regelingen is de Groep gehouden de vooraf bepaalde premie af te dragen. De Groep kan geen aanspraak maken op een eventueel overschot en niet worden verplicht tot aanzuivering van een eventueel tekort, anders dan door toekomstige premieaanpassingen. De afdracht van de Groep in 2013 en 2012 was niet materieel.

België

In België draagt de Groep bij aan een relatief kleine toegezegd-pensioenregeling die is ondergebracht bij een externe verzekeraar. Verder heeft de Groep regelingen getroffen voor medewerkers om te kunnen participeren in een toegezegde-bijdrageregeling.

Duitsland

In Duitsland heeft de Groep diverse toegezegd-pensioenregelingen. Deze worden gefinancierd door de werkgever en zijn gedeeltelijk ondergebracht bij twee 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.

Risicoprofiel

De pensioenregelingen stellen de Groep bloot aan actuariële risico's als beleggingsrisico, renterisico, langlevenrisico, indexatierisico en salarisrisico.

Beleggingsrisico

De huidige waarde van de verplichting met betrekking tot de toegezegd-pensioenregeling wordt berekend met gebruikmaking van een rekenrente die wordt vastgesteld op basis van het rendement van hoogwaardige bedrijfsobligaties; als het rendement op fondsbeleggingen minder is ontstaat er een fondstekort. De middelen van het fonds zijn momenteel belegd in een redelijk uitgebalanceerde mix van aandelen, schuldinstrumenten en onroerend goed. Vanwege de langlopende aard van de verplichtingen van het fonds acht het bestuur van het pensioenfonds het wenselijk dat een redelijk deel van het fondsvermogen wordt belegd in aandelen en onroerend goed om het door het fonds gegenereerde rendement speculatiever te maken.

Renterisico

Elke verhoging van de rente op obligaties verhoogt de verplichtingen van het fonds; dit wordt echter weer gedeeltelijk tenietgedaan door een hoger rendement op de schuldbeleggingen van het fonds.

Levensverwachtingsrisico

De huidige waarde van de verplichtingen van de toegezegd-pensioenregeling wordt berekend op basis van de verwachte levensduur van de deelnemers aan het fonds, zowel gedurende als na afloop van hun dienstverband. Elke verhoging van de levensverwachting van de deelnemers leidt tot een vergroting van de verplichtingen van het fonds.

Salarisrisico

De huidige waarde van de verplichtingen van de toegezegd-pensioenregeling wordt berekend op basis van de toekomstige salarissen van de deelnemers aan het fonds. Elke verhoging van het salaris leidt tot een vergroting van de verplichtingen van het fonds. Het risico met betrekking tot de aan de nabestaanden van de deelnemers te betalen uitkeringen (weduwe- en wezenuitkeringen) is verzekerd bij een externe verzekeraar.

Indexatierisico

De huidige waarde van de verplichtingen van de toegezegd-pensioenregeling wordt berekend op basis van het toekomstige percentage waarmee de pensioenen worden verhoogd (indexatie). Elke verhoging van het salaris leidt tot een vergroting van de verplichtingen van het fonds.

De bedragen ten aanzien van de toegezegde pensioenregelingen, zoals opgenomen in de balans en winst-en-verliesrekening, zijn als volgt:

2013	Nederland	Verenigd Koninkrijk	België	Duitsland	Ierland	Totaal
Pensioenverplichtingen en fondsbeleggingen						
Pensioenvoorziening	41.726	11.527	992	50.747	16.626	121.618
Pensioenvordering	-	(7.528)	-	-	-	(7.528)
Per 31 december 2013	41.726	3.999	992	50.747	16.626	114.090
Mutatie in pensioenverplichtingen						
Per 1 januari 2013 (herzien)	1.038.703	788.698	2.411	68.783	98.799	1.997.394
Servicekosten	2.181	-	51	313	2.260	4.805
Rentekosten	12.952	32.273	56	2.481	3.881	51.643
Actuariële resultaten	(40.165)	(8.659)	126	2.372	(1.448)	(47.774)
Werknemersbijdrage	215	-	127	-	596	938
Uitbetaalde pensioenen	(8.391)	(22.524)	(200)	(3.962)	(11.457)	(46.534)
Wijzigingen en planaanpassingen	(629.475)	-	-	-	(2.091)	(631.566)
Valutakoersverschillen	-	(16.423)	-	-	-	(16.423)
Per 31 december 2013	376.020	773.365	2.571	69.987	90.540	1.312.483
Mutatie in fondsbeleggingen						
Per 1 januari 2013 (herzien)	957.554	717.884	1.430	20.221	76.667	1.773.756
Renteopbrengsten	10.576	29.767	31	707	3.030	44.111
Rendement exclusief het bedrag in renteopbrengsten	(29.255)	29.748	414	95	86	1.088
Werkgeversbijdrage	8.830	30.446	(218)	2.179	4.992	46.229
Werknemersbijdrage	215	-	127	-	596	938
Uitbetaalde pensioenen	(8.391)	(22.524)	(200)	(3.962)	(11.457)	(46.534)
Administratiekosten	(990)	(2.002)	(5)	-	-	(2.997)
Wijzigingen en planaanpassingen	(604.245)	-	-	-	-	(604.245)
Valutakoersverschillen	-	(13.953)	-	-	-	(13.953)
Per 31 december 2013	334.294	769.366	1.579	19.240	73.914	1.198.393
Pensioenverplichtingen en fondsbeleggingen						
Pensioenverplichtingen	376.020	773.365	2.571	69.987	90.540	1.312.483
Fondsbeleggingen	334.294	769.366	1.579	19.240	73.914	1.198.393
Per 31 december 2013	41.726	3.999	992	50.747	16.626	114.090
Componenten van de verantwoorde pensioenlast						
Servicekosten	1.594	-	51	313	2.260	4.218
Netto-rentekosten	2.376	2.506	25	1.774	851	7.532
Wijzigingen en planaanpassingen	(24.643)	-	-	-	(2.091)	(26.734)
Administratiekosten	990	2.002	5	-	-	2.997
Verantwoorde pensioenlast	(19.683)	4.508	81	2.087	1.020	(11.987)
Componenten van de niet-gerealiseerde resultaten						
Actueel resultaat door wijzigingen in						
demografische aannames	3.572	(7.336)	-	-	-	(3.764)
Actueel resultaat door wijzigingen in						
financiële aannames	(44.186)	(1.453)	275	3.122	-	(42.242)
Actueel resultaat door ervaringsresultaat	449	130	(149)	(750)	(1.448)	(1.768)
Rendement exclusief het bedrag in renteopbrengsten	29.255	(29.748)	(414)	(95)	(86)	(1.088)
Valutakoersverschillen	-	2.470	-	-	-	2.470
Niet-gerealiseerde resultaten	(10.910)	(35.937)	(288)	2.277	(1.534)	(46.392)

De bedragen ten aanzien van de toegezegde pensioenregelingen, zoals opgenomen in de balans en winst-en-verliesrekening, zijn als volgt:

2012 (herzien)	Nederland	Verenigd Koninkrijk	België	Duitsland	Ierland	Totaal
Pensioenverplichtingen en fondsbeleggingen						
Pensioenvoorziening	81.149	73.740	981	48.562	22.132	226.564
Pensioenvordering	-	(2.926)	-	-	-	(2.926)
Per 31 december 2012 (herzien)	81.149	70.814	981	48.562	22.132	223.638
Mutatie in pensioenverplichtingen						
Per 1 januari 2012 (herzien)	1.031.309	726.800	2.340	60.107	77.187	1.897.743
Servicekosten	2.618	208	63	278	1.537	4.704
Rentekosten	42.860	34.659	84	2.150	4.044	83.797
Actuariële resultaten	112.053	32.024	303	10.264	16.888	171.532
Werknemersbijdrage	-	71	12	-	618	701
Uitbetaalde pensioenen	(42.275)	(22.812)	(391)	(4.016)	(1.475)	(70.969)
Wijzigingen en planaanpassingen	(107.862)	86	-	-	-	(107.776)
Valutakoersverschillen	-	17.662	-	-	-	17.662
Per 31 december 2012 (herzien)	1.038.703	788.698	2.411	68.783	98.799	1.997.394
Mutatie in fondsbeleggingen						
Per 1 januari 2012 (herzien)	961.449	648.213	1.604	19.758	67.406	1.698.430
Renteopbrengsten	40.457	33.332	54	731	3.869	78.443
Rendement exclusief het bedrag in renteopbrengsten	82.861	16.076	10	(210)	2.173	100.910
Werkgeversbijdrage	10.925	28.348	148	3.958	4.076	47.455
Werknemersbijdrage	-	71	12	-	618	701
Uitbetaalde pensioenen	(42.275)	(22.812)	(391)	(4.016)	(1.475)	(70.969)
Administratiekosten	(1.715)	(1.020)	(7)	-	-	(2.742)
Wijzigingen en planaanpassingen	(94.148)	-	-	-	-	(94.148)
Valutakoersverschillen	-	15.676	-	-	-	15.676
Per 31 december 2012 (herzien)	957.554	717.884	1.430	20.221	76.667	1.773.756
Pensioenverplichtingen en fondsbeleggingen						
Pensioenverplichtingen	1.038.703	788.698	2.411	68.783	98.799	1.997.394
Fondsbeleggingen	957.554	717.884	1.430	20.221	76.667	1.773.756
Per 31 december 2012 (herzien)	81.149	70.814	981	48.562	22.132	223.638
Componenten van de verantwoorde pensioenlast						
Servicekosten	1.968	208	63	278	1.537	4.054
Netto-rentekosten	2.403	1.327	30	1.419	175	5.354
Wijzigingen en planaanpassingen	(9.535)	-	-	-	-	(9.535)
Administratiekosten	1.715	1.020	7	-	-	2.742
Verantwoorde pensioenlast	(3.449)	2.555	100	1.697	1.712	2.615
Componenten van de niet-gerealiseerde resultaten						
Actuaireel resultaat door wijzigingen in						
demografische aannames	(1.496)	20.848	(5)	-	-	19.347
Actuaireel resultaat door wijzigingen in						
financiële aannames	128.442	25.636	282	8.674	17.242	180.276
Actuaireel resultaat door ervaringsresultaat	(14.893)	(14.460)	26	1.590	(354)	(28.091)
Rendement exclusief het bedrag in renteopbrengsten	(82.861)	(16.076)	(10)	210	(2.173)	(100.910)
Effect van activaplafond	137	-	-	-	-	137
Valutakoersverschillen	-	1.986	-	-	-	1.986
Niet-gerealiseerde resultaten	29.329	17.934	293	10.474	14.715	72.745

In het Verenigd Koninkrijk zijn de fondsbeleggingen negatief beïnvloed door het translatieresultaat als gevolg van de koersdaling van het pond sterling. Hier staat echter een evenredige daling van de pensioenverplichting tegenover.

De gemiddelde periode van de pensioenverplichting is als volgt:

	Nederland	Verenigd Koninkrijk	België	Duitsland	Ierland
Gemiddelde periode (in jaren)	8 - 20	19 - 22	12 - 13	12	22

De actuariële uitgangspunten die zijn gehanteerd in de waardering van de toegezegde pensioenregelingen, zijn als volgt:

2013	Nederland	Verenigd Koninkrijk	België	Duitsland	Ierland
Disconteringsvoet	3,6%	4,6%	2,8%	3,3%	3,9%
Gemiddelde loontrend	2,0%	0 - 2,2%	2,0%	2,0%	0 - 2,0%
Indexatie	2,0%	2,3 - 2,5%	-	2,0%	2,5%
2012 (herzien)	Nederland	Verenigd Koninkrijk	België	Duitsland	Ierland
Disconteringsvoet	3,0%	4,3%	2,3%	3,7%	3,9%
Gemiddelde loontrend	2,0%	2,2 - 3,1%	2,0%	2,0%	0 - 2,5%
Indexatie	2,0%	2,2 - 2,3%	-	2,0%	2,0%

De disconteringsvoet is gebaseerd op de iBoxx hoogwaardige ondernemingsobligaties (AA) gecorrigeerd voor de looptijd van de uitkeringsverplichting.

Voor de (grote) Nederlandse pensioenregelingen is de 2012-2062 prognose sterftetafel gehanteerd, gepubliceerd door het Nederlandse Actuariële Genootschap, gecorrigeerd met de ES-P2A-tabellen.

Voor de waardering van de Nederlandse fondsbeleggingen past de Groep IAS 19.104 toe, omdat sprake is van verzekerde regelingen.

De belangrijkste actuariële aannames voor het vaststellen van de toegezegde verplichtingen zijn rekenrente, percentage waarmee het salaris wordt verhoogd, indexatie en levensverwachting. Onderstaande gevoeligheidsanalyses zijn vastgesteld op basis van de in redelijkheid mogelijke wijzigingen in de respectievelijke aannames aan het eind van de verslagperiode, terwijl alle overige aannames onveranderd blijven.

- Als de rentevoet 0,5% hoger (lager) is, daalt de pensioenverplichting met circa € 111 miljoen (stijgt met circa € 127 miljoen).
- Als de verwachte salarisverhoging 0,5% hoger (lager) is, stijgt de pensioenverplichting met circa € 25 miljoen (daalt met circa € 26 miljoen).
- Als de verwachte indexatie 0,5% hoger (lager) is, stijgt de pensioenverplichting met circa € 58 miljoen (daalt met circa € 53 miljoen).
- Als de levensverwachting stijgt (daalt) met 1 jaar, stijgt de pensioenverplichting met circa € 37 miljoen (daalt met circa € 37 miljoen).

De bovenstaande gevoeligheidsanalyse is niet representatief voor de toegezegde-pensioenverplichting, omdat het niet waarschijnlijk is dat een wijziging in een van de aannames optreedt zonder dat de andere aannames wijzigen, aangezien deze met elkaar verband kunnen houden.

Bovendien is in bovenstaande gevoeligheidsanalyse de huidige waarde van de toegezegd-pensioenverplichting berekend op basis van de geprojecteerd-pensioenwaarderingsmethode per het einde van de verslagperiode, wat dezelfde is die is toegepast bij de berekening van de toegezegd-pensioenverplichting die is opgenomen in het overzicht van de financiële verplichtingen. Er heeft geen wijziging plaatsgevonden in de methodes en aannames die zijn toegepast bij het uitvoeren van de gevoeligheidsanalyses in eerdere jaren.

De opbouw van de fondsbeleggingen is als volgt:

	Nederland	Verenigd Koninkrijk	België	Duitsland	Ierland	Totaal
Liquiditeiten en overige Geïndexeerde obligaties	2.836	16.514	-	-	2.423	21.773
en beleggingen	-	185.780	-	-	-	185.780
Vastrentende waarden	-	248.610	-	-	21.428	270.038
Aandelen	-	294.264	-	-	47.495	341.759
Onroerend goed	-	24.198	-	-	1.937	26.135
Verzekerde contracten	331.458	-	1.579	19.240	631	352.908
Per 31 december 2013	334.294	769.366	1.579	19.240	73.914	1.198.393
Liquiditeiten en overige Geïndexeerde obligaties	3.321	19.802	-	-	2.893	26.016
en beleggingen	-	180.641	-	-	-	180.641
Vastrentende waarden	-	210.356	-	-	14.896	225.252
Aandelen	-	284.376	-	-	56.399	340.775
Onroerend goed	-	22.709	-	-	1.815	24.524
Verzekerde contracten	954.233	-	1.430	20.221	664	976.548
Per 31 december 2012	957.554	717.884	1.430	20.221	76.667	1.773.756

In 2013 kwam het gemiddelde rendement uit op 3 procent (2012: 11 procent).

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.

Naar verwachting zal de werkgeversbijdrage in 2014 lager zijn dan de werkgeversbijdrage in 2013.

22. Voorzieningen

	Garantie	Reorganisatie	Deelnemingen			Totaal
			Huur- garantie	en joint ventures	Overige voorzieningen	
Per 1 januari 2013 (herzien)	75.823	29.699	12.725	70.612	31.424	220.283
Opgenomen in de winst-en-verliesrekening:						
- Nieuwe voorzieningen	21.220	28.391	859	5.291	5.990	61.751
- Vrijval van niet-gebruikte voorzieningen	(9.288)	(2.930)	-	-	(604)	(12.822)
Besteed gedurende het jaar	(18.066)	(26.349)	(4.772)	(1.043)	(12.726)	(62.956)
Herrubriceringen	-	(771)	-	-	471	(300)
Valutakoersverschillen	-	-	-	(2.428)	(2)	(2.430)
Per 31 december 2013	69.689	28.040	8.812	72.432	24.553	203.526

De voorzieningen zijn als volgt opgenomen in de balans:

	2013	2012 (herzien)
Langlopend	103.087	160.312
Kortlopend	100.439	59.971
	203.526	220.283

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 38 procent van de voorzieningen heeft een kortlopend karakter (2012: circa 38 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 93 procent een kortlopend karakter (2012: circa 86 procent). De personeelsgerelateerde kosten van de reorganisatie zijn verantwoord onder de personeelskosten.

De voorziening voor huurgaranties betreft verplichtingen in verband met aan derden afgegeven huurgaranties (met name in Duitsland). In de voorziening is rekening gehouden met de verwachte opbrengsten uit onderverhuur. De huurgaranties in Duitsland betreffen twee objecten en hebben een overwegend langlopend karakter. Voor één object heeft de afgegeven huurgarantie een looptijd tot 2017.

De voorziening voor deelnemingen en joint ventures heeft voor een bedrag van € 1 miljoen (2012: € 2 miljoen) betrekking op deelnemingen en € 71 miljoen (2012: € 69 miljoen) op joint ventures. Deze voorziening is het gevolg van het bestaan van een in rechte verplichting inzake vastgoed joint ventures en de ontwikkeling van de afdekkingsreserve van pps-joint ventures.

De overige voorzieningen hebben voor een bedrag van € 9 miljoen (2012: € 15 miljoen) betrekking op de in het kader van de verkoop van het belang in Van Oord afgegeven dividendgarantie. Daarnaast zijn de overige voorzieningen voor de afwikkeling van oude projectontwikkelingsactiviteiten, claims en juridische verplichtingen in Duitsland en doorlopende huurverplichtingen ten aanzien van (tijdelijk) ongebruikte panden. Circa 13 procent van de voorzieningen heeft een kortlopend karakter (2012: circa 9 procent).

Het langlopende deel van de voorzieningen is contant gemaakt tegen een rentevoet van circa 3 procent (2012: circa 3 procent).

23. Latente belastingen

	2013	2012 (herzien)
Latente belastingvorderingen:		
- Looptijd langer dan 1 jaar	195.495	233.940
- Looptijd korter dan 1 jaar	4.773	17.132
	<u>200.268</u>	<u>251.072</u>
Latente belastingverplichtingen:		
- Looptijd langer dan 1 jaar	19.134	51.827
- Looptijd korter dan 1 jaar	3.502	4.145
	<u>22.636</u>	<u>55.972</u>
Saldo verplichtingen en vorderingen	<u>(177.632)</u>	<u>(195.100)</u>

Het brutoverloop in het saldo belastingvorderingen en -verplichtingen is als volgt:

	2013	2012 (herzien)
Per 1 januari	(195.100)	(81.708)
Verantwoord in winst-en-verliesrekening	(5.173)	(98.902)
Verantwoord in eigen vermogen	17.702	(17.311)
Tariefswijziging winstbelasting	2.298	223
Herrubricering naar activa/verplichtingen aangehouden voor verkoop	2.035	2.724
Valutakoersverschillen	606	(126)
Per 31 december	<u>(177.632)</u>	<u>(195.100)</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	Personeels- gerelateerde voorzieningen	Overige	Totaal
Latente belastingvorderingen						
Per 1 januari 2012 (herzien)	1.330	113.784	19.618	36.263	10.751	181.746
Verantwoord in winst-en-verliesrekening	1.376	84.238	-	(6.039)	(1.569)	78.006
Verantwoord in eigen vermogen	-	-	5.794	11.840	-	17.634
Tariefswijziging winstbelasting	(244)	-	-	-	-	(244)
Herrubricering naar activa aangehouden voor verkoop	-	-	(2.724)	-	-	(2.724)
Valutakoersverschillen	28	-	117	189	84	418
Per 31 december 2012 (herzien)	<u>2.490</u>	<u>198.022</u>	<u>22.805</u>	<u>42.253</u>	<u>9.266</u>	<u>274.836</u>
Verantwoord in winst-en-verliesrekening	(62)	9.335	-	(11.795)	2.542	20
Verantwoord in het eigen vermogen	-	-	(8.178)	(8.660)	-	(16.838)
Tariefswijziging winstbelasting	(287)	-	-	(3.047)	(373)	(3.707)
Herrubricering naar activa aangehouden voor verkoop	-	-	(2.035)	-	-	(2.035)
Herrubricering inclusief wijzigingen in consolidatiekring	-	(34.891)	-	-	34.891	-
Valutakoersverschillen	(64)	-	(144)	(567)	(70)	(845)
Per 31 december 2013	<u>2.077</u>	<u>172.466</u>	<u>12.448</u>	<u>18.184</u>	<u>46.256</u>	<u>251.431</u>

Latente belastingverplichtingen	Onder- handen projecten	Afschrij- vingen	Reële waarde resultaten	Personeels gerelateerde voorzieningen	Overige	Totaal
Per 1 januari 2012 (herzien)	52.321	2.898	1.126	568	43.125	100.038
Verantwoord in winst-en-verliesrekening	(919)	1.858	(540)	(471)	(20.824)	(20.896)
Verantwoord in het eigen vermogen	-	-	(270)	593	-	323
Tariefswijziging winstbelasting	-	-	-	(21)	-	(21)
Valutakoersverschillen	4	284	-	4	-	292
Per 31 december 2012 (herzien)	51.406	5.040	316	673	22.301	79.736
Verantwoord in winst-en-verliesrekening	(1.573)	(1.362)	14	503	(2.735)	(5.153)
Verantwoord in het eigen vermogen	-	-	449	415	-	864
Tariefswijziging winstbelasting	-	(1.324)	-	(85)	-	(1.409)
Herrubricering inclusief wijzigingen in consolidatiekring	(11.031)	11.031	-	-	-	-
Valutakoersverschillen	-	(238)	-	(1)	-	(239)
Per 31 december 2013	38.802	13.147	779	1.505	19.566	73.799

Latente belastingvorderingen in een land worden verantwoord voor zover het waarschijnlijk is dat de Groep in de toekomst beschikt over voldoende belastbare winst in dat land om de tijdelijke verschillen en beschikbare compensabele verliezen te benutten.

Ultimo 2013 heeft de fiscale eenheid Koninklijke BAM Groep in Nederland een totaal fiscaal compensabel verlies van circa € 760 miljoen (2012: circa € 780 miljoen). Dit verlies heeft betrekking op de jaren 2009 tot en met 2013 en is inclusief een bedrag van € 395 miljoen (2012: € 320 miljoen), dat voortkomt uit de liquidatie van de oude vastgoed-ontwikkelingsactiviteiten in Duitsland. De afname van het totaal aan fiscaal compensabele verliezen in 2013 wordt veroorzaakt door een omzetting in tijdelijke waarderingsverschillen enerzijds, en een toename van de verliezen, met name het laatstgenoemde liquidatieverlies, anderzijds. De wettelijke termijn waarbinnen deze verliezen kunnen worden verrekend met toekomstige winsten, is negen jaar. Op grond van een inschatting van de omvang en het moment van de toekomstige belastbare winsten binnen de fiscale eenheid Koninklijke BAM Groep in Nederland is van deze verliezen een bedrag van circa € 630 miljoen (2012: € 780 miljoen) gewaardeerd.

Voor de vennootschappen in Duitsland is naar verwachting ongeveer € 600 miljoen (2012: € 600 miljoen) aan fiscaal compensabele verliezen beschikbaar, die zijn te verrekenen met toekomstige fiscale winsten in Duitsland. Op grond van een inschatting van de omvang en het moment van de toekomstige belastbare winsten per vennootschap is van deze verliezen een bedrag van circa € 42 miljoen (2012: nihil) gewaardeerd.

De inschatting van toekomstige belastbare winsten in Nederland en Duitsland is gebaseerd op financiële budgetten die door het management zijn goedgekeurd, geëxtrapoleerd met gebruik van geschatte groeicijfers die passend worden geacht bij de langetermijnverwachtingen van de Groep.

24. Handels- en overige schulden

	2013	2012 (herzien)
Handelsschulden	880.845	821.771
Aan opdrachtgevers verschuldigde bedragen	697.583	832.829
Aan deelnemingen verschuldigde bedragen	59.355	41.601
Premies sociale verzekeringen en overige belastingen	121.932	136.740
Pensioenpremies	13.056	12.016
Kosten afgesloten projecten	143.235	145.246
Kosten lopende projecten	518.333	381.756
Overige financiële schulden	4.741	6.938
Overige schulden	164.862	184.458
Overlopende passiva	285.972	339.171
	2.889.914	2.902.526

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.

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 gefactureerde termijnen. Zie Toelichting 3.10 en 7.

De overige kortlopende schulden betreffen onder meer nog te betalen kosten in het kader van de reguliere bedrijfs-uitvoering.

25. Personeelskosten

	2013	2012 (herzien)
Lonen en salarissen	1.134.422	1.169.062
Sociale lasten	199.230	205.180
Overige kosten personeelsvoorzieningen	(2.612)	3.177
Pensioenkosten (toegezegde-bijdrageregeling)	90.353	98.770
Pensioenkosten (toegezegd-pensioenregeling)	(11.987)	2.615
	1.409.406	1.478.804

Ultimo 2013 telde de Groep 23.329 medewerkers, uitgedrukt in fte (2012: 23.691 fte). Het gemiddeld aantal fte bedroeg 23.502 (2012: 23.143 fte).

Voor nadere informatie met betrekking tot de pensioenkosten uit hoofde van toegezegd-pensioenregelingen wordt verwezen naar Toelichting 21.

26. Bijzondere waardeverminderingen

	2013	2012 (herzien)
Goodwill	-	150.431
Materiële vaste activa	500	-
Langlopende vorderingen	5.622	40.274
Voorraden	35.904	176.075
Bijzondere waardeverminderingen	42.026	366.780
Aandeel in bijzondere waardeverminderingen in deelnemingen en joint ventures	(12.026)	31.368
	30.000	398.148

In 2012 heeft de Groep door de verdere verslechtering van de economische vooruitzichten voor Nederland bijzondere waardeverminderingen van € 150 miljoen op goodwill, € 40 miljoen op langlopende vorderingen en € 177 miljoen op grond en bouwrechten en € 2 miljoen op vastgoedontwikkeling verantwoord. Daarnaast is sprake van een terugname van € 3 miljoen aan bijzondere waardeverminderingen op vastgoedontwikkeling en € 31 miljoen aan bijzondere waardeverminderingen in deelnemingen en joint ventures (aandeel van de Groep).

De bijzondere waardevermindering op voorraden in 2013 heeft voor € 8 miljoen betrekking op grond en bouwrechten en € 28 miljoen op vastgoedontwikkeling. Daarnaast is sprake van een terugname van € 12 miljoen aan bijzondere waardeverminderingen in deelnemingen en joint ventures (aandeel van de Groep).

27. Kosten van de accountant

De totale accountantskosten inzake de controle van de jaarrekening 2013 bedragen € 4,6 miljoen (2012: € 4,9 miljoen). Hiervan betreft € 3,8 miljoen (2012: € 4,0 miljoen) PricewaterhouseCoopers Accountants N.V., belast met de controle van de jaarrekening van de Groep. Aan deze is voorts een bedrag betaald van € 0,6 miljoen (2012: € 0,4 miljoen) voor overige controlediensten, € 0,1 miljoen (2012: € 0,3 miljoen) voor fiscale advisering en € 0,7 miljoen (2012: € 0,2 miljoen) voor andere niet-controlediensten.

28. Financieringsbaten en -lasten

	2013	2012 (herzien)
Financieringsbaten:		
- Rentebaten op banktegoeden	1.943	3.807
- Overige financiële vaste activa - rentebaten	2.072	5.417
- Overige financieringsbaten	8.985	3.017
- Pps-vorderingen - rentebaten	32.255	33.230
	<u>45.255</u>	<u>45.471</u>
Financieringslasten:		
- Achtergestelde lening	5.533	6.546
- Bank fees achtergestelde lening	500	500
- Gecommitteerde gesyndiceerde kredietfaciliteit	2.172	1.887
- Bank fees gecommitteerde gesyndiceerde kredietfaciliteit	4.084	4.232
- Non-recourse pps-leningen	15.895	13.906
- Overige non-recourse leningen	6.262	5.225
- Bankfinanciering	-	1.089
- Kredietinstellingen	678	895
- Financiële-leaseovereenkomsten	1.739	1.688
- Overige leningen	7.411	2.839
- Geactiveerde rente op eigen projecten	(14.714)	(18.276)
- Resultaat kasstroomafdekkingen	12.340	12.388
	<u>41.900</u>	<u>32.919</u>
Netto-financieringslasten/(-baten)	<u>3.355</u>	<u>12.552</u>

Zie Toelichting 19 voor een overzicht van de gewogen gemiddelde rentepercentages voor activering van rente.

29. Belastingen over het resultaat

	2013	2012 (herzien)
Acute belastingen	10.951	57.733
Latente belastingen	(5.173)	(98.902)
	<u>5.778</u>	<u>(41.169)</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:

	2013	2012 (herzien)
Resultaat vóór belastingen	44.382	(289.269)
Belasting berekend tegen Nederlands tarief	11.098	(72.310)
Belasting effecten van:		
- Belastingtarieven in andere landen	2.313	815
- Onbelaste resultaten en niet eerder gewaardeerde verliezen	(22.337)	(9.455)
- Tariefsveranderingen op latente belastingen	(221)	(945)
- Definitieve aanslagen en niet eerder erkende tijdelijke verschillen	(362)	(4.141)
- Niet (langer) gewaardeerde compensabele verliezen	22.739	7.619
- Vrijstelling van resultaat uit deelnemingen en joint ventures	(5.003)	(1.962)
- Overige inclusief niet-aftrekbare kosten	(2.449)	1.602
- Bijzondere waardeverminderingen van goodwill	-	37.608
Effectieve belastinglast/(-bate)	5.778	(41.169)
Effectieve belastingdruk	13,0%	14,2%

Het gewogen gemiddelde tarief voor de vennootschapsbelasting was 30,2 procent (2012: 24,7 procent).

De verandering is toe te schrijven aan een andere spreiding van de resultaten over de landen.

In 2013 is de belastingdruk met name beïnvloed door niet eerder gewaardeerde, dan wel niet (langer) gewaardeerde compensabele verliezen, alsmede vrijgestelde resultaten van deelnemingen en de gehanteerde belastingtarieven in de verschillende landen.

In 2012 is de belastingdruk met name beïnvloed door de bijzondere waardevermindering op de goodwill met betrekking tot AM, alsmede de gebruikelijke niet aftrekbare kosten en de gehanteerde belastingtarieven in de verschillende landen.

30. Winst per aandeel

	2013	2012 (herzien)
Gewogen gemiddeld uitstaand aantal gewone aandelen (x 1.000)	245.952	238.193
Netto resultaat toerekenbaar aan aandeelhouders	46.157	(183.840)
Gewone winst per aandeel (€)	0,19	(0,77)
Nettoresultaat uit voortgezette activiteiten toerekenbaar aan aandeelhouders	37.631	(248.840)
Gewone winst per aandeel uit voortgezette activiteiten (€)	0,15	(1,04)
Nettoresultaat uit beëindigde activiteiten toerekenbaar aan aandeelhouders	8.526	65.000
Gewone winst per aandeel uit beëindigde activiteiten (€)	0,04	0,27

Rekening houdend met verwatering is de winst per aandeel als volgt:

	2013	2012 (herzien)
Gewogen gemiddeld uitstaand aantal gewone aandelen (x 1.000)	245.952	238.193
Nettoresultaat toerekenbaar aan aandeelhouders	46.157	(183.840)
Fully diluted winst per aandeel (€)	0,19	(0,77)
Nettoresultaat uit voortgezette activiteiten toerekenbaar aan aandeelhouders (diluted)	37.631	(248.840)
Fully diluted winst uit voortgezette activiteiten per aandeel (€)	0,15	(1,04)
Nettoresultaat uit beëindigde activiteiten toerekenbaar aan aandeelhouders (diluted)	8.526	65.000
Fully diluted winst uit beëindigde activiteiten per aandeel (€)	0,04	0,27

31. Dividend

In 2013 is aan de houders van gewone aandelen dividend uitgekeerd ter waarde van € 24,2 miljoen, € 9,8 miljoen in contanten (€ 0,10 per aandeel) en € 14,3 miljoen in aandelen (€ 0,10 per aandeel). In 2012 is aan de houders van gewone aandelen dividend uitgekeerd ter waarde van € 38,2 miljoen, € 17,5 miljoen in contanten (€ 0,16 per aandeel) en € 20,7 miljoen in aandelen (€ 0,1675 per aandeel).

Aan de algemene vergadering van aandeelhouders wordt voorgesteld het dividend over 2013 vast te stellen op € 0,05 in contanten per gewoon aandeel dan wel in aandelen (2012: naar keuze van de aandeelhouder € 0,10 in contanten dan wel in aandelen). Op basis van het aantal uitstaande gewone aandelen ultimo 2013, zal maximaal € 13,5 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.

32. Niet in de balans opgenomen rechten en verplichtingen

In de normale gang van zaken zijn de Groep en haar dochterondernemingen betrokken bij juridische procedures die hoofdzakelijk betrekking hebben op geschillen als gevolg van claims (zowel actieve als passieve) van projecten. In overeenstemming met de huidige grondslagen, heeft de Groep deze claims, in voorkomend geval, gewaardeerd en op haar balans verantwoord. Bij een negatieve uitspraak of afwikkelingen kunnen sommige juridische procedures een materieel effect hebben op de financiële positie, operationeel resultaat en de kasstromen van de Groep. Daarnaast kent de Groep 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 € 235 miljoen (2012: € 269 miljoen). De door banken en borgmaatschappijen gestelde garanties bedragen € 1.597 miljoen (2012: € 1.797 miljoen).

De totale verplichtingen jegens derden van vennootschappen waarvoor de Groep hoofdelijk aansprakelijk is (zoals vennootschappen onder firma) bedragen ultimo 2013 € 2.096 miljoen (2012: € 1.897 miljoen). Hiervan is het aandeel van de Groep ter grootte van € 795 miljoen (2012: € 1.149 miljoen) in de geconsolideerde balans opgenomen.

33. Contractuele verbintenissen

De Groep heeft ultimo 2013 verplichtingen uit hoofde van investeringen in materiële vaste activa ter grootte van € 16 miljoen (2012: € 22 miljoen). Deze verplichtingen hebben voornamelijk betrekking op materieel, machines en installaties.

De Groep kent voorwaardelijke contractuele verplichtingen om gronden te verwerven ten behoeve van project-ontwikkelingsactiviteiten ter hoogte van circa € 190 miljoen (2012: circa € 196 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. Daarnaast heeft de Groep voor circa € 94 miljoen verplichtingen (2012: € 118 miljoen) in het kader van nog te storten eigen vermogen in pps-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 2013 bedragen de kosten van operationele leaseovereenkomsten € 55 miljoen (2012: € 54 miljoen).

De totale minimale leasebetalingen zijn als volgt:

	2013	2012 (herzien)
Korter dan 1 jaar	59.650	53.616
Langer dan 1 jaar en korter dan of gelijk aan 5 jaar	130.543	127.138
Langer dan 5 jaar	26.666	18.267
	<u>216.859</u>	<u>199.021</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 2013 € 39 miljoen (2012: € 28 miljoen). De leaseopbrengsten, inclusief verstrekte leasebonussen, zijn als opbrengsten in de winst-en-verliesrekening verwerkt. In het boekjaar 2013 bedragen de opbrengsten van operationele-leaseovereenkomsten € 1,8 miljoen (2012: € 1,8 miljoen).

De totale minimale leaseontvangsten zijn als volgt:

	2013	2012 (herzien)
Korter dan 1 jaar	1.745	1.982
Langer dan 1 jaar en korter dan of gelijk aan 5 jaar	10.085	9.424
Langer dan 5 jaar	13.974	8.007
	<u>25.804</u>	<u>19.413</u>

34. Bedrijfsfusies en overnames

In zowel 2013, als in 2012 hebben geen materiële acquisities plaatsgevonden.

35. Activa aangehouden voor verkoop en beëindigde activiteiten

	2013	2012 (herzien)
	Pps-projecten	Pps-projecten
Pps-vorderingen	117.073	145.390
Deelnemingen en joint ventures	5.827	-
Latente belastingvorderingen	2.035	2.724
Handels- en overige vorderingen	5.807	48.331
Liquide middelen	9.995	2.809
Activa aangehouden voor verkoop	140.737	199.254
Langlopende leningen	107.141	190.045
Derivaten	8.141	10.896
Kortlopende leningen	2.977	-
Handels- en overige schulden	1.879	1.221
Verplichtingen aangehouden voor verkoop	120.138	202.162

In 2013 hebben de activa en verplichtingen aangehouden voor verkoop betrekking op de geplande verkoop van vier pps-projecten (2012: drie), waarvan twee joint ventures, aan de joint venture BAM PPP/PGGM. De Groep heeft in 2012 twee pps-projecten verkocht aan de joint venture BAM PPP/PGGM en realiseerde na aftrek van kosten een resultaat van € 3,5 miljoen.

In 2013 heeft de Groep drie pps-projecten verkocht aan de joint venture BAM PPP/PGGM met een resultaat van € 8,8 miljoen. De Groep behoudt 20 procent van haar aandeel in deze projecten.

	2013	2012 (herzien)
Nettoresultaat uit beëindigde activiteiten		
Bedrijfsopbrengsten	-	61.364
Totaal bedrijfskosten	-	(56.555)
Financieringsbaten/(-lasten)	-	(45)
Boekwinst verkoop beëindigde activiteit	8.526	61.417
Resultaat vóór belastingen uit beëindigde activiteiten	8.526	66.181
Belastingen	-	(923)
Resultaat na belastingen uit beëindigde activiteiten	8.526	65.258
Realisatie reële waarde kasstroomafdekkingen en koersverschillen vóór belastingen	-	(267)
Belastingen	-	9
Realisatie reële waarde kasstroomafdekkingen en koersverschillen na belastingen	-	(258)
Nettoresultaat uit beëindigde activiteiten	8.526	65.000
Netto-kasstroom uit bedrijfsactiviteiten	-	(564)
Netto-kasstroom uit investeringsactiviteiten	-	(769)
Netto-kasstroom uit financieringsactiviteiten	-	-
	-	(1.333)

Het nettoresultaat uit beëindigde activiteiten bestaat uit de vrijval van de reserveringen voor de kosten van de beëindiging van de bij de verkoop van Tebodin achtergebleven activiteiten en voor de mogelijke belastingclaims bij de verkoop van Flatiron in 2007. In 2012 is het advies- en ingenieursbureau Tebodin verkocht aan Bilfinger voor € 145 miljoen met een resultaat van € 65 miljoen.

36. Transacties met verbonden partijen

De Groep onderscheidt de navolgende verbonden partijen: samenwerkingsverbanden (joint ventures en joint operations), deelnemingen, de raad van bestuur, de raad van commissarissen en bij de pensioenregelingen betrokken derden.

Samenwerkingsverbanden en deelnemingen

Een belangrijk deel van de activiteiten van de Groep wordt uitgevoerd in samenwerkingsverbanden (joint ventures en joint operations). Belangrijke transacties in dit kader zijn het inbrengen van grondposities en/of de financiering ervan alsmede het uitvoeren van projecten in opdracht van derden. Voor een nader overzicht van het aandeel van de Groep in de bedrijfsopbrengsten en de balansen van de samenwerkingsverbanden wordt verwezen naar Toelichting 11 (deelnemingen en joint ventures) en Toelichting 37 (joint operations).

De Groep verrichtte transacties met deelnemingen en joint ventures uit hoofde van verkoop van goederen en diensten voor € 74,2 miljoen (2012: € 82,4 miljoen) en inkoop van goederen en diensten voor € 7,2 miljoen (2012: € 11,7 miljoen).

Ultimo 2013 bedragen de openstaande vorderingen € 18,2 miljoen (2012: € 5,8 miljoen) en de verplichtingen € 59,4 miljoen (2012: € 41,6 miljoen) als gevolg van transacties met deelnemingen en joint ventures.

De Groep heeft ultimo 2013 voor een bedrag van € 110 miljoen aan leningen verstrekt aan deelnemingen en joint ventures (2012: € 127 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:

	2013						
	Bruto-salaris	Variabele beloning	Pensioen-lasten	Kosten phantom shares	Overige emolumenten	Crisis-heffing	Totaal
N.J. de Vries	620	-	133	55	8	90	906
T. Menssen ¹	470	-	30	-	8	51	559
M.J. Rogers ²	509	-	102	47	24	-	682
J. Ruis ³	153	-	55	14	3	12	237
R.P. van Wingerden	470	-	59	41	8	61	639
							<u>3.023</u>
	2012						
	Bruto-salaris	Variabele beloning	Pensioen-lasten	Kosten phantom shares	Overige emolumenten	Crisis-heffing	Totaal
N.J. de Vries	610	107	142	38	8	126	1.031
T. Menssen ¹	115	20	5	-	2	-	142
M.J. Rogers ²	517	90	103	32	25	-	767
J. Ruis ³	460	81	112	10	8	88	759
R.P. van Wingerden	460	81	62	29	8	87	727
							<u>3.426</u>

¹ Met ingang van 1 oktober 2012.

² Brutosalaris 2013 op basis van € 428 duizend (2012: € 420 duizend). Variabele beloning 2012 op basis van € 73 duizend.

³ Teruggetreden per 24 april 2013.

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.

De overige emolumenten hebben met name betrekking op de jaarlijkse vaste onkostenvergoeding en verzekeringspremie.

Bij het vaststellen van de variabele beloningen 2013 is voor de leden van de raad van bestuur met betrekking tot de financiële doelstellingen geen variabele beloning toegekend (maximale variabele beloning 40 procent).

De individuele niet-financiële doelstellingen voor de leden van de raad van bestuur zijn afgeleid van de strategische agenda van de Groep. In de strategische agenda zijn onder meer doelstellingen geformuleerd die langetermijnwaardecreeatie voor aandeelhouders bevorderen, zoals verdere groei in bepaalde marktsegmenten, maatschappelijk verantwoord ondernemen, productontwikkeling, risicobeheersing (waaronder veiligheid), ontwikkeling van medewerkers en kennismanagement. Bij het vaststellen van de variabele beloningen 2013 is voor de leden van de raad van bestuur met betrekking tot de niet-financiële doelstellingen geen variabele beloning toegekend (maximale variabele beloning 20 procent).

Op de algemene vergadering van aandeelhouders van 20 april 2011 is het langetermijnbeloningsplan (LTB) vastgesteld. Het verloop in het aantal voorwaardelijke phantom shares die zijn toegekend aan de leden van de raad van bestuur, is als volgt:

Aantal voorwaardelijk toegekende phantom shares

	1 januari 2013	Toegekend ¹	Stock- dividend ²	Vervallen	31 december 2013
N.J. de Vries	172.050	91.381	4.498	-	267.929
T. Menssen	-	69.272	-	-	69.272
M.J. Rogers	141.486	75.003	3.698	-	220.187
J. Ruis	129.743	-	3.392	(73.287)	59.848
R.P. van Wingerden	129.743	69.272	3.392	-	202.407
	573.022	304.928	14.980	(73.287)	819.643

¹ Toegekend op 3 mei 2013.

² Toename in verband met dividend 2013.

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, toegekend in 2011, 2012 en 2013, worden respectievelijk op 2 mei 2014, 4 mei 2015 en 2 mei 2016 onvoorwaardelijk. Het percentage phantom shares dat onvoorwaardelijk wordt is afhankelijk van de prestatie van de Groep. De prestatie van de Groep is gedefinieerd als de gerealiseerde waardeontwikkeling van het aandeel BAM ten opzichte van de gemiddelde gerealiseerde waardeontwikkeling van een aantal met BAM vergelijkbare ondernemingen (de peer group) gedurende de drie jaar durende prestatieperiode. Deze prestatieperiode vangt aan op 1 januari van het kalenderjaar waarin de phantom shares zijn toegekend en eindigt op 31 december van het kalenderjaar onmiddellijk voorafgaand aan het jaar waarin deze onvoorwaardelijk worden. De gemiddelde gerealiseerde waardeontwikkeling, ofwel Total Shareholders Return (TSR), bestaat uit de koersontwikkeling van het aandeel plus (geherinverteerd) dividend. De peer group bestaat per verslagdatum uit Balfour Beatty, Ballast Nedam, Bilfinger, Heijmans en Skanska.

Het percentage voorwaardelijk toegekende phantom shares dat onvoorwaardelijk wordt is afhankelijk van het percentage waarmee de gemiddeld per kwartaal bepaalde TSR van BAM de gemiddeld per kwartaal bepaalde TSR van de peer group overstijgt, volgens onderstaande staffel:

Prestatie	Toekenning
< 0	0%
0 - 5	35%
5 - 10	45%
10 - 15	55%
15 - 20	65%
20 - 25	75%
25 - 30	85%
≥ 30	100%

De onvoorwaardelijke phantom shares zijn vanaf de datum dat zij onvoorwaardelijk worden nog twee jaar geblokkeerd tot en met 2 mei 2016, 4 mei 2017 en 2 mei 2018 respectievelijk, waarna uitkering in geld plaatsvindt.

Dividenduitkeringen tussen de datum van toekenning en de dag van uitbetaling worden geherinvesteerd en verhogen aldus het aantal toegekende phantom shares. Het bedrag in contanten dat wordt uitgekeerd aan een lid van de raad van bestuur zal nooit meer bedragen dan 150 procent van het vaste brutosalaris zoals dat geldt op de dag van uitbetaling.

Per balansdatum is de reële waarde bepaald van de verplichtingen uit hoofde van het langetermijn beloningsplan voor de leden van de raad van bestuur. De bij de berekening gehanteerde waarderingsfactoren zijn onder meer de aandelenkoersen van BAM en van de peer group per de waarderingsdatum, de verwachte volatiliteit alsmede de verwachte dividenden van deze aandelen, en de risicovrije rentevoet, gebaseerd op de vijfjaars Duitse obligatierente.

De verwachte volatiliteit wordt geschat op basis van de historisch gemiddelde volatiliteit van de aandelenkoersen van BAM en van de peer group. Dienstverlening en niet-marktgerelateerde voorwaarden worden niet meegewogen bij de bepaling van de reële waarde.

De bepaling van de reële waarde van de verplichting uit hoofde van het LTB gebeurt aan de hand van Monte Carlo-simulatiemodellen die rekening houden met alle specifieke kenmerken van het plan. Bij de bepaling van deze waarde wordt rekening gehouden met marktverwachtingen die van toepassing zijn op het deel van de voorwaardelijke phantom shares, zijnde het prestatie criterium, dat is gerelateerd aan de groei van de aandeelhouderswaarde inclusief verwachtingen omtrent het dividend.

Per 31 december 2013 bedragen de reële waarden per aandeel van de voorwaardelijk uitstaande toekenningen € 3,75, € 3,74 en € 3,70 voor de jaren 2011, 2012 respectievelijk 2013, gebaseerd op de relatieve prestatie per 31 december 2013 en het verwachte prestatieverloop over de resterende prestatieperiode.

Het ten laste van de winst-en-verliesrekening gebrachte bedrag aan personeelskosten uit hoofde van het LTB bedraagt € 157 duizend (2012: € 108 duizend). Ultimo 2013 bedraagt de verplichting € 265 duizend (2012: € 108 duizend).

Raad van commissarissen

De beloning van de leden van de raad van commissarissen bedraagt € 253 duizend (2012: € 293 duizend) en is ten laste van het resultaat gebracht.

	2013	2012
P.A.F.W. Elverding, voorzitter	55	55
H. Scheffers, vicevoorzitter	50	50
A. Baar ¹	13	40
J.A. Dekker ²	-	15
J.-P. Hansen ³	-	-
C.M.C. Mahieu	45	45
H.L.J. Noy ⁴	45	30
K.S. Wester	45	45
W.K. Wiechers ²	-	13
	<u>253</u>	<u>293</u>

¹ Teruggetreden per 24 april 2013.

² Teruggetreden per 25 april 2012.

³ Met ingang van 20 november 2013.

⁴ Met ingang van 25 april 2012.

De voorzitter en de overige leden van de raad van commissarissen ontvangen een jaarlijkse vaste onkostenvergoeding van respectievelijk € 3.280,- en € 1.640,- (2012: idem). 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 operations

Een deel van de activiteiten van de Groep wordt uitgevoerd in samenwerkingsverbanden geassocieerd als joint operations. Dit geldt voor alle sectoren en voor alle landen waar de Groep actief is. Het aantal joint operations waarin de Groep participeert, bedraagt circa 490 (2012: circa 490). Deze samenwerkingsverbanden blijven bestaan tot de afronding van het project en zijn daarmee eindig. De looptijd van veel joint operations is in de praktijk beperkt tot een periode van circa één à vier jaar, uitzondering daarop zijn joint operations met daarin strategische grondposities.

Het groepsaandeel in de opbrengsten van deze samenwerkingsverbanden bedraagt in 2013 circa € 1,1 miljard (2012: circa € 0,6 miljard), ofwel ongeveer 16 procent van de opbrengsten van de Groep (2012: 8 procent).

Het aandeel van de Groep in de balansen van joint operations is als volgt:

(€ x miljoen)	2013	2012 (herzien)
Activa		
- Vaste activa	70	211
- Vlottende activa	817	596
	887	807
Verplichtingen		
- Langlopende verplichtingen	61	209
- Kortlopende verplichtingen	832	404
	893	613
Saldo	(6)	194

De Groep kent geen voorwaardelijke verplichtingen en investeringsverplichtingen uit hoofde van joint operations. Overdracht van gelden en/of andere activa vinden plaats in overleg met de partners in de joint operations.

38. Concessies

De Groep is actief op het gebied van concessie management. 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 verantwoord als joint venture. 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:

Pps-projecten in BAM PPP:	Belang	Type	Land	Opera- tioneel	Ingangs- datum	Concessie- periode (in jaren)
<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 ¹	20%	Onderwijs	VK	Ja	2008	30
Solihull Schools ¹	20%	Onderwijs	VK	Ja	2010	25
West Dunbartonshire Schools ¹	20%	Onderwijs	VK	Ja	2010	30
Somerset Schools ¹	17,8%	Onderwijs	VK	Ja	2012	25
Camden Schools ¹	90%	Onderwijs	VK	Ja	2012	25
Irish Schools Bundle 3	100%	Onderwijs	Ierland	Nee	2014	25
Gent Universiteit	100%	Onderwijs	België	Ja	2011	33
Beveren Prison	100%	Justitie	België	Nee	2013	25
Dendermonde Prison	100%	Justitie	België	Nee	2013	25
Schiphol	100%	Justitie	Nederland	Ja	2012	25
High Court	100%	Justitie	Nederland	Nee	2015	30
Landtag Brandenburg, Potsdam	100%	Overig	Duitsland	Ja	2013	30
Bremervoerde Prison	100%	Justitie	Duitsland	Ja	2012	25
Burgdorf Prison ¹	17,6%	Justitie	Zwitserland	Ja	2012	25
<i>Infrastructuur:</i>						
Dundalk By-pass ¹	33,3%	Wegen	Ierland	Ja	2005	28
Waterford By-pass ¹	33,3%	Wegen	Ierland	Ja	2009	30
Portlaoise ¹	33,3%	Wegen	Ierland	Ja	2010	30
N11/N7	100%	Wegen	Ierland	Nee	2015	25
A59 ¹	14%	Wegen	Nederland	Ja	2005	15
N31 ¹	33,3%	Wegen	Nederland	Ja	2007	15
A12 ¹	20%	Wegen	Nederland	Ja	2012	25
N33	100%	Wegen	Nederland	Nee	2014	20
Infraspeed HSL ²	10,5%	Spoorwegen	Nederland	Ja	2006	25
A8 ¹	5%	Wegen	Duitsland	Ja	2010	30
A9 ¹	50%	Wegen	Duitsland	Nee	2014	17
Liefkenshoektunnel ¹	50%	Spoorwegen	België	Ja	2013	38

Pps-projecten in overige bedrijven:*Accommodaties:*

Gerechtsgebouw Gent ²	25%	Justitie	België	Ja	2006	27
Gerechtsgebouw Antwerpen ²	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

Infrastructuur:

Broadland Environmental Services	90%	Overig	VK	Ja	1999	20
----------------------------------	-----	--------	----	----	------	----

¹ Verantwoord als joint venture.

² Verantwoord als deelneming.

Daarnaast is BAM Techniek betrokken bij vijf ESCo's (Energy Service Companies).

In 2013 heeft BAM PPP een omzet uit concessie management gerealiseerd van € 288 miljoen (2012: € 288 miljoen) met een resultaat vóór belastingen van € 14,4 miljoen (2012: € 12,4 miljoen). Zie Toelichting 6.

De totale equity-investering van de Groep ultimo 2013 in pps-projecten bedraagt € 108 miljoen (ultimo 2012: € 116 miljoen).

Daarnaast heeft de Groep nog circa € 94 miljoen verplichtingen (na aftrek PGGM deel gezamenlijk aangeboden projecten) in het kader van nog te storten eigen vermogen in pps-projecten (2012: € 118 miljoen).

De nog te realiseren omzet uit bouwactiviteiten voor pps-projecten in de realisatiefase betreft circa € 0,2 miljard (2012: € 0,5 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 2013, voor perioden variërend van vijftien tot dertig jaar.

39. Overheidssubsidies

In 2013 is circa € 3 miljoen (2012: circa € 2 miljoen) subsidie ontvangen. De subsidies hebben hoofdzakelijk betrekking op opleiding.

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 € 0,8 miljoen (2012: circa € 0,2 miljoen).

41. Gebeurtenissen na balansdatum

Er hebben zich geen materiële gebeurtenissen na balansdatum voorgedaan.

Enkelvoudige balans per 31 december

(vóór winstbestemming x € 1.000)

	2013	2012 (herzien)
2 Materiële vaste activa	16.023	20.616
3 Immateriële vaste activa	384.774	388.169
4 Financiële vaste activa	1.585.416	1.643.558
5 Latente belastingvorderingen	177.469	120.119
Vaste activa	2.163.682	2.172.462
6 Vorderingen	21.668	18.303
7 Liquide middelen	134.618	88.187
Vlottende activa	156.286	106.490
Totaal activa	2.319.968	2.278.952
Geplaatst en opgevraagd kapitaal	26.942	24.152
Agioreserve	806.326	711.249
Reserves	(411.476)	(492.551)
Winstreserves	461.165	669.608
Nettoresultaat voor het jaar	46.157	(183.840)
8 Eigen vermogen	929.114	728.618
Personeelsgerelateerde voorzieningen	62.427	105.277
Voorzieningen	9.245	15.000
9 Voorzieningen	71.672	120.277
Leningen	171.481	132.920
10 Langlopende verplichtingen	171.481	132.920
Leningen	52.094	63.676
Overige kortlopende verplichtingen	1.095.607	1.233.461
11 Kortlopende verplichtingen	1.147.701	1.297.137
Totaal eigen vermogen en verplichtingen	2.319.968	2.278.952

Enkelvoudige winst-en-verliesrekening

(x € 1.000)

	2013	2012 (herzien)
Resultaat van deelnemingen na belasting	45.969	(19.912)
Overige baten en lasten na belasting	188	(163.928)
Nettoresultaat voor het jaar	46.157	(183.840)

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.

Nieuw toegepaste en herziene standaarden

De Groep heeft in 2013 een aantal nieuwe en herziene standaarden toegepast die zijn uitgevaardigd door de International Accounting Standards Board (IASB) en die (verplicht of door vervroegde toepassing) van kracht zijn op verslagperiodes aanvangend op of na 1 januari 2013. Zie Toelichting 3.1 in de geconsolideerde jaarrekening van Koninklijke BAM Groep nv voor het effect van de stelselwijzigingen.

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

Reserves

De reserves bestaan uit reserves voor kasstroomafdekkingen, translatiereserves voor omrekeningverschillen en reserves voor ongerealiseerde actuariële resultaten. 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 2012 (herzien)			
Kostprijs	25.320	10.803	36.123
Cumulatieve afschrijvingen en bijzondere waardeverminderingen	<u>(8.326)</u>	<u>(5.918)</u>	<u>(14.244)</u>
Boekwaarde	<u>16.994</u>	<u>4.885</u>	<u>21.879</u>
Mutaties in de boekwaarde			
Investerings	-	2.199	2.199
Afschrijvingen	<u>(1.325)</u>	<u>(2.137)</u>	<u>(3.462)</u>
Saldo mutaties	<u>(1.325)</u>	<u>62</u>	<u>(1.263)</u>
Per 31 december 2012 (herzien)			
Kostprijs	25.320	12.999	38.319
Cumulatieve afschrijvingen en bijzondere waardeverminderingen	<u>(9.651)</u>	<u>(8.052)</u>	<u>(17.703)</u>
Boekwaarde	<u>15.669</u>	<u>4.947</u>	<u>20.616</u>
Mutaties in de boekwaarde			
Investerings	-	1.602	1.602
Desinvesteringen	<u>(3.160)</u>	<u>(57)</u>	<u>(3.217)</u>
Afschrijvingen	<u>(975)</u>	<u>(2.003)</u>	<u>(2.978)</u>
Saldo mutaties	<u>(4.135)</u>	<u>(458)</u>	<u>(4.593)</u>
Per 31 december 2013			
Kostprijs	16.557	12.186	28.743
Cumulatieve afschrijvingen en bijzondere waardeverminderingen	<u>(5.023)</u>	<u>(7.697)</u>	<u>(12.720)</u>
Boekwaarde	<u>11.534</u>	<u>4.489</u>	<u>16.023</u>

3. Immateriële vaste activa

	Goodwill	Niet-geïntegreerde software	Totaal
Per 1 januari 2012 (herzien)			
Kostprijs	581.230	624	581.854
Cumulatieve afschrijvingen en bijzondere waardeverminderingen	<u>(5.300)</u>	<u>(54)</u>	<u>(5.354)</u>
Boekwaarde	<u>575.930</u>	<u>570</u>	<u>576.500</u>
Mutaties in de boekwaarde			
Investerings	-	1.100	1.100
Afschrijvingen	-	(376)	(376)
Verkoop van dochteronderneming	(42.100)	-	(42.100)
Bijzondere waardevermindering	(150.431)	-	(150.431)
Valutakoersverschillen	<u>3.476</u>	<u>-</u>	<u>3.476</u>
Saldo mutaties	<u>(189.055)</u>	<u>724</u>	<u>(188.331)</u>
Per 31 december 2012 (herzien)			
Kostprijs	542.606	1.724	544.330
Cumulatieve afschrijvingen en bijzondere waardeverminderingen	<u>(155.731)</u>	<u>(430)</u>	<u>(156.161)</u>
Boekwaarde	<u>386.875</u>	<u>1.294</u>	<u>388.169</u>
Mutaties in de boekwaarde			
Afschrijvingen	-	(376)	(376)
Valutakoersverschillen	<u>(3.019)</u>	<u>-</u>	<u>(3.019)</u>
Saldo mutaties	<u>(3.019)</u>	<u>(376)</u>	<u>(3.395)</u>
Per 31 december 2013			
Kostprijs	539.587	1.724	541.311
Cumulatieve afschrijvingen en bijzondere waardeverminderingen	<u>(155.731)</u>	<u>(806)</u>	<u>(156.537)</u>
Boekwaarde	<u>383.856</u>	<u>918</u>	<u>384.774</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 kasstroom-genererende 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 2012 (herzien)	811.664	905.847	423	125	1.718.059
Nettoresultaat voor het jaar	(19.912)	-	-	-	(19.912)
Ontvangen dividenden	(98.242)	-	-	-	(98.242)
Investerings	-	-	517	-	517
Herrubricering	159.841	(159.841)	-	-	-
Aanpassingen in groepsstructuur	34.259	-	-	-	34.259
Kapitaalstortingen	14.800	-	-	-	14.800
Verstekte leningen/aflossingen	-	42.775	-	-	42.775
Valutakoersverschillen	6.347	-	-	-	6.347
Mutatie afdekkingsreserve	(16.600)	-	-	-	(16.600)
Actuarieel resultaat	(38.445)	-	-	-	(38.445)
Per 31 december 2012 (herzien)	853.712	788.781	940	125	1.643.558
Nettoresultaat voor het jaar	46.066	-	(97)	-	45.969
Ontvangen dividenden	(143.520)	-	-	-	(143.520)
Investerings	-	-	339	-	339
Herrubricering	31.232	(31.232)	-	-	-
Aanpassingen in groepsstructuur	(1.685)	-	-	-	(1.685)
Kapitaalstortingen	310	-	-	-	310
Verstekte leningen/aflossingen	-	(30.205)	-	-	(30.205)
Valutakoersverschillen	(8.532)	-	-	-	(8.532)
Mutatie afdekkingsreserve	51.977	-	-	-	51.977
Actuarieel resultaat	27.205	-	-	-	27.205
Per 31 december 2013	856.765	727.344	1.182	125	1.585.416

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

	2013	2012 (herzien)
Latente belastingvorderingen	177.469	120.119
	177.469	120.119

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

	2013	2012 (herzien)
Vorderingen op dochterondernemingen	13.193	10.326
Overige vorderingen en overlopende activa	8.475	7.977
	<u>21.668</u>	<u>18.303</u>

De looptijd van de vorderingen is korter dan een jaar.

7. Liquide middelen

	2013	2012 (herzien)
Banktegoeden	134.618	88.187
	<u>134.618</u>	<u>88.187</u>

De liquide middelen staan geheel ter vrije beschikking.

8. Eigen vermogen

Ultimo 2013 bedroeg het maatschappelijk kapitaal van de Groep vierhonderd miljoen gewone aandelen (2012: vierhonderd miljoen) en zeshonderd miljoen preferente aandelen (2012: zeshonderd miljoen), alle met een nominale waarde van € 0,10 per aandeel (2012: € 0,10 per aandeel). Alle geplaatste aandelen zijn volgestort.

Het verloop van het aantal uitstaande geplaatste en gestorte aandelen is als volgt:

	Gewone aandelen
Per 1 januari 2012	232.937.569
Betaald dividend	8.587.345
Per 31 december 2012	<u>241.524.914</u>
Uitgifte van aandelen	24.152.491
Betaald dividend	3.746.684
Per 31 december 2013	<u>269.424.089</u>

In 2013 is het aantal gewone geplaatste aandelen toegenomen met 3.746.684 door uitkering van dividend in aandelen (2012: 8.587.345 aandelen).

Daarnaast heeft de Groep 24.152.491 nieuwe gewone aandelen tegen een prijs van € 3,50 per aandeel uitgegeven door middel van een accelerated bookbuild-emissie.

Het mutatieoverzicht van het eigen vermogen is als volgt:

	Geplaatst en opgevraagd kapitaal	Agio- reserve	Reserves	Winst- reserves	Netto- resultaat voor het jaar	Totaal
Per 1 januari 2012 (gerapporteerd)	23.294	691.400	(258.539)	580.258	125.995	1.162.408
Effect van stelselwijzigingen	-	-	(163.415)	-	-	(163.415)
Per 1 januari 2012 (herzien)	23.294	691.400	(421.954)	580.258	125.995	998.993
Nettoresultaat voor het jaar	-	-	-	-	(183.840)	(183.840)
Verdeling winst voorgaand boekjaar	-	-	-	125.995	(125.995)	-
Betaald dividend	858	19.849	-	(38.192)	-	(17.485)
Actuarieel resultaat	-	-	(61.498)	-	-	(61.498)
Mutatie reële waarde kasstroomafdekkingen	-	-	(18.663)	-	-	(18.663)
Valutakoersverschillen	-	-	9.564	-	-	9.564
Overige mutaties	-	-	-	1.547	-	1.547
Per 31 december 2012 (herzien)	<u>24.152</u>	<u>711.249</u>	<u>(492.551)</u>	<u>669.608</u>	<u>(183.840)</u>	<u>728.618</u>
Nettoresultaat voor het jaar	-	-	-	-	46.157	46.157
Verdeling winst voorgaand boekjaar	-	-	-	(183.840)	183.840	-
Uitgifte van aandelen	2.415	82.119	-	-	-	84.534
Betaald dividend	375	13.956	-	(24.153)	-	(9.822)
Actuarieel resultaat	-	-	37.801	-	-	37.801
Mutatie reële waarde kasstroomafdekkingen	-	-	54.824	-	-	54.824
Valutakoersverschillen	-	-	(11.550)	-	-	(11.550)
Overige mutaties	-	(998)	-	(450)	-	(1.448)
Per 31 december 2013	<u>26.942</u>	<u>806.326</u>	<u>(411.476)</u>	<u>461.165</u>	<u>46.157</u>	<u>929.114</u>

De koersverschillenreserve bedraagt € 79 miljoen negatief (2012: € 67 miljoen negatief), de reserve voor reële waardeveranderingen van kasstroomafdekkingen bedraagt € 119 miljoen negatief (2012: € 174 miljoen negatief) en de reserve voor niet-gerealiseerde actuariële resultaten bedraagt € 213 miljoen negatief (2012: € 251 miljoen negatief).

De overige reserves zijn, als gevolg van de negatieve koersverschillen- en afdekkingsreserve, beperkt in uitkeerbaarheid ter hoogte van € 411 miljoen (2012: € 493 miljoen).

Aan de algemene vergadering van aandeelhouders wordt voorgesteld het dividend over 2013 vast te stellen op € 0,05 in contanten per gewoon aandeel dan wel in aandelen (2012: naar keuze van de aandeelhouder € 0,10 in contanten dan wel in aandelen). Op basis van het aantal uitstaande gewone aandelen ultimo 2013, zal maximaal € 13,5 miljoen als dividend op de gewone aandelen worden uitgekeerd. Het dividendvoorstel is nog niet in mindering gebracht op de overige reserves in het eigen vermogen.

Resultaatbestemming

In 2013 is aan de houders van gewone aandelen dividend uitgekeerd ter waarde van € 24,2 miljoen, € 9,8 miljoen in contanten (€ 0,10 per aandeel) en € 14,4 miljoen in aandelen (€ 0,10 per aandeel). In 2012 is aan de houders van gewone aandelen dividend uitgekeerd ter waarde van € 38,2 miljoen, € 17,5 miljoen in contanten (€ 0,16 per aandeel) en € 20,7 miljoen in aandelen (€ 0,1675 per aandeel).

9. Voorzieningen

	2013	2012 (herzien)
Personeelsgerelateerde voorzieningen	62.427	105.277
Overige voorzieningen	9.245	15.000
	<u>71.672</u>	<u>120.277</u>

Onder de overige voorzieningen is de dividendgarantievoorziening opgenomen uit hoofde van de verkoop van het belang in Van Oord.

10. Langlopende verplichtingen

	2013	2012 (herzien)
Achtergestelde lening	124.500	124.000
Financiële-leaseovereenkomsten	7.886	7.886
Gecommitteerde gesyndiceerde kredietfaciliteit	38.459	-
Overige leningen	636	1.034
	<u>171.481</u>	<u>132.920</u>

Voor een toelichting op de langlopende leningen wordt verwezen naar Toelichting 19 van de geconsolideerde jaarrekening.

11. Kortlopende verplichtingen

	2013	2012 (herzien)
Bankkredieten	53.737	63.776
Achtergestelde lening	(500)	(500)
Gecommitteerde gesyndiceerde kredietfaciliteit	(1.542)	-
Overige leningen	399	400
Schulden aan groepsmaatschappijen	1.059.713	1.180.445
Belastingen en sociale lasten	654	2.660
Overige verplichtingen	35.240	50.356
	<u>1.147.701</u>	<u>1.297.137</u>

12. Werknemers

Gedurende het jaar 2013 waren bij de vennootschap gemiddeld 240 (2012: 251) werknemers in dienst, uitgedrukt in fte.

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.

Uit hoofde van de deelname in de cash pool van de Groep is de vennootschap hoofdelijk aansprakelijk tezamen met andere deelnemers voor de tekorten in de cash pool als geheel.

Door de vennootschap zijn concerngaranties verstrekt, in hoofdzaak aan opdrachtgevers van projecten, in plaats van bankgaranties. Ultimo 2013 betreft dit een bedrag van € 235 miljoen (2012: € 269 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, 19 februari 2014

Raad van commissarissen:

P.A.F.W. Elverding
H. Scheffers
J.-P. Hansen
C.M.C. Mahieu
H.L.J. Noy
K.S. Wester

Raad van bestuur:

N.J. de Vries
T. Menssen
M.J. Rogers
R.P. van Wingerden

6. Overige gegevens

Voorstel tot bestemming van de winst over 2013

Het nettoresultaat over 2013 ad € 46,2 miljoen is verwerkt in het eigen vermogen.

Aan de algemene vergadering van 23 april 2014 wordt voorgesteld het dividend over 2013 vast te stellen op € 0,05 in contanten per gewoon aandeel dan wel in aandelen. Op basis van het aantal uitstaande gewone aandelen ultimo 2013, zal maximaal € 13,5 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 terugbeta-

ling 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, 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 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 continuï-

teit en/of identiteit van de vennootschap en die ondernemingen in strijd met die belangen zouden kunnen aantasten, naar maximaal vermogen worden geweerd.

De Stichting tracht haar doel te bereiken onder meer door het verwerven, al dan niet door uitoefening van de hiervoor vermelde optie, en het houden van cumulatief preferente aandelen B in het kapitaal van de vennootschap, door het uitoefenen van de aan die aandelen verbonden rechten en/of door het gebruik maken van het aan haar verleende recht van enquête.

Zoals tijdens de algemene vergadering gehouden op 4 juni 1992 werd aangekondigd en tijdens de algemene vergadering gehouden op 8 juni 1993 aan de orde is geweest, heeft de vennootschap op 17 mei 1993 aan de Stichting een optie tot verkrijging van cumulatief preferente aandelen B in het kapitaal van de vennootschap verleend. Deze optie is verleend tot een zodanig bedrag, als de Stichting zal verlangen, met dien verstande dat dit ten hoogste zal kunnen zijn een zodanig nominaal bedrag dat daardoor het totaal nominale bedrag van niet bij de vennootschap geplaatste cumulatief preferente aandelen B maximaal gelijk is aan 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:

R. Pieterse, voorzitter (B)

F.K. Buijn (A)

R. de Jong (B)

De voorzitter van het bestuur ontvangt van de Stichting een jaarlijks honorarium van € 12.000,-.

De overige leden van het bestuur ontvangen van de Stichting elk een jaarlijks honorarium van € 10.000,-.

De personalia van de bestuursleden zijn:

R. Pieterse (1942), voorzitter

Sinds 2009 lid en sinds 2012 voorzitter van het bestuur van de Stichting. Van Nederlandse nationaliteit. Voormalig voorzitter raad van bestuur Wolters Kluwer. De heer Pieterse is voorzitter raad van commissarissen Koninklijke Grolsch, voorzitter raad van commissarissen en lid auditcommissie Mercurius Media Groep Wormerveer, lid raad van commissarissen en voorzitter auditcommissie CSM Corbion, voorzitter bestuur Stichting Continuïteit PostNL 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.

F.K. Buijn (1960)

Sinds 2012 lid van het bestuur van de Stichting. Van Nederlandse nationaliteit. Oud-notaris, geveerd in het Ondernemingsrecht. Lid bestuur Stichting Preferente Aandelen ARCADIS. Als voorzitter of bestuurder van stichtingen administratiekantoor cq. toezicht-houder betrokken bij verschillende grote familiebedrijven. Voorzitter bestuur Stichting Instituut Gak.

R. de Jong RA (1948)

Sinds 2009 lid van het bestuur van de Stichting. Van Nederlandse nationaliteit. Voormalig lid raad van bestuur Essent en chiel financial officer. De heer De Jong is interim-voorzitter raad van commissarissen en lid auditcommissie N.V. Nederlandse Gasunie, 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 en bestuurslid van de Stichting tot het houden van Preferente en Prioriteitsaandelen B Wereldhave.

Er zijn thans geen cumulatief preferente aandelen B geplaatst.

De raad van commissarissen en de raad van bestuur behouden zich het recht voor om in het belang van de vennootschap en de met haar verbonden 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 99 tot en met 194 opgenomen jaarrekening 2013 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 2013, de geconsolideerde winst-en-verliesrekening, het geconsolideerd overzicht van gerealiseerde en niet-gerealiseerde resultaten, het geconsolideerd vermogensoverzicht en het geconsolideerd kasstroomoverzicht over 2013 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 2013, de enkelvoudige winst-en-verliesrekening over 2013 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 2013 en van het resultaat en de kasstromen over 2013 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 2013 en van het resultaat over 2013 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, 19 februari 2014

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 Techniek bv*, Bunnik	100
• BAM Materieel bv*, Lelystad	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
• Galère sa, Chaudfontaine (België)	100
• BAM Technics sa, Louveigné (België)	100
• Betonac nv, Sint-Truiden (België)	100
• CEI-De Meyer nv, Brussel (België)	100
• BAM Nuttall Ltd, Camberley, Surrey (Verenigd Koninkrijk)	100
• BAM Contractors Ltd, Kill, Kildare (Ierland)	100
• Wayss & Freytag Ingenieurbau AG, Frankfurt am Main (Duitsland)	100
Vastgoed	
• AM bv*, Utrecht	100
• AM Real Estate Development bv*, Amsterdam	100
• Kaïros nv, Wilrijk-Antwerpen (België)	100
Publiekprivate samenwerking	
• BAM PPP bv*, Bunnik	100
Deelnemingen	
• Infraspeed (Holdings) bv, Haarlem	10,5
• Justinvest nv, Wilrijk-Antwerpen (België)	33,3
• Rabot Invest nv, Wilrijk-Antwerpen (België)	25,0

Een lijst van deelnemingen als bedoeld in artikel 379 en 414 van boek 2 Burgerlijk Wetboek is gedeponeerd bij het handelsregister te Utrecht.

* Koninklijke BAM Groep nv heeft ten behoeve van deze dochterondernemingen een 403-verklaring gedeponeerd.

Organisatiestructuur

	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	Galère	Galère		
	BAM Technics	BAM Technics		
		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 - Amsterdam - Arnhem - Den Haag - Eindhoven - Groningen - Maastricht - Rotterdam - Utrecht - Zwolle
BAM Advies & Engineering - Bunnik
BAM Gebouwbeheer - Bunnik
BAM HABO - Den Haag
Schakel & Schrale - Amsterdam
Vitaal ZorgVast - Bunnik

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

Heilijgers - Amersfoort

BAM Materieel - Lelystad

BAM Techniek - Bunnik - Amsterdam - Apeldoorn - Benningbroek - Capelle aan den IJssel - Den Haag - Emmen - Groningen - Leeuwarden - Roermond - Veenendaal
Interflow - Wieringerwerf
BAM Techniek – Energy Systems - Bunnik
BAM Techniek – Integrated Works - Nieuw-Vennep
BAM Techniek – Fire Protection - Veenendaal

België

Interbuild - Wilrijk
BAM Technics - Sprimont - Montegnée

Verenigd Koninkrijk

BAM Construct UK - Hemel Hempstead
BAM Construction - Londen - Bristol - Cardiff - Solihull - Derby - Dewesbury - Edinburgh - Exeter - Gateshead - Glasgow - Leeds - Manchester - 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
BAM Immobilien-Dienstleistungen - Stuttgart
BAM Sports - Düsseldorf

Zwitserland

BAM Swiss - Basel

Infra

Nederland

BAM Civiel - Gouda - Amsterdam - Breda - Elsloo - Zuidbroek
BAM Civiel Prefab Beton - Zuidbroek
BAM Energie - Gouda
BAM GO-Park - Ravenstein
BAM Speciale Technieken - Amsterdam

BAM Infratechniek - Barendrecht - Halfweg - 's-Hertogenbosch - Nieuwleusen - Ootmarsum - Schiphol - Susteren - Utrecht - Bunnik
BAM Infratechniek Telecom - Zwammerdam - Amsterdam - Delft - Montfoort - Zoeterwoude - Meer, België
BAM Leidingen & Industrie - Nieuwleusen - Culemborg
BAM Infratechniek Mobiliteit - Culemborg

BAM Rail - Breda - Dordrecht - Eindhoven (Son) - Rotterdam

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

BAM Betonwegen/Betontechnieken - Hardinxveld-Giessendam
BAM Geleiderail - Drachten
BAM Milieu - Hardinxveld-Giessendam
HABO GWW - Den Haag
HOKA Verkeerstechniek - 's-Hertogenbosch
Mostert De Winter - Hardinxveld-Giessendam
Nootenboom/Nootenboom Sport - Barendrecht
Redubel - Geldermalsen

BAM Infraconsult - Gouda - Amsterdam - Apeldoorn - Breda - Den Haag - Ravenstein - Utrecht - Zuidbroek - Jakarta - Perth - Singapore

BAM Infra Asset management - Utrecht
BAM Infra Projectmanagement - Utrecht

België

Galère - Chaudfontaine - Charleroi
BAM Technics - Louveigné - Saint-Nicolas

Betonac - Sint-Truiden
BAM Track - Alken

CEI-De Meyer - Brussel - Eke (Nazareth)

Luxemburg

BAM Lux - 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 - Accra - Cairo - Dar es Salaam - Doha - Dubai - Jakarta - Longmont - Perth - Tripoli

Vastgoed

Nederland

AM - Utrecht
AM Real Estate Development - Amsterdam
IPMMC Consult - Amsterdam

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 - Kill - Frankfurt am Main - Glasgow

Functionarissen

(per 19 februari 2014)

Koninklijke BAM Groep nv

Bunnik

ir. N.J. de Vries, *voorzitter*
 ir. T. Menssen MBA, *CFO*
 M.J. Rogers, *FCIOB, FICE*
 ir. R.P. van Wingerden MBA

mr. S.H.A.J. Beckers, *juridische zaken en secretaris van de vennootschap*
 mr. H. Bree, *vastgoedinvesteringen*
 ir. W. Broekhoff MBA, *human resources*
 mr. R.A. Burger, *strategic sourcing*
 ir. M. von Devivere, *business development infra*
 prof.ir. G.J. Maas, *strategie*
 drs. T.W. Muntinga RC, *financiën*
 ir. W.J. van Niekerk, *corporate social responsibility*
 drs. A.C. Pronk, *public relations*
 drs. M. de Rooij RC, *operational audit*
 A. Sundermeijer, *ICT*

Bouw en techniek

Nederland

BAM Utiliteitsbouw, Bunnik

ing. H.W.J. Bol
 ing. J.J. Kempkens
 ing. M.J.E. de Vreede
 ir. P.M.L. Born MBA
 ing. T.M. Krouwels
 ir. J.G. Nelis
 mr. R.J. Jansen MBA
 ing. J.F.M. Al
 J.A. Hazeleger
 R.A.C. van Zijl

BAM Woningbouw, Bunnik

Heilijgers, Amersfoort
 BAM Techniek, Bunnik

België

Interbuild, Wilrijk-Antwerpen

ir. M. Coppens

Verenigd Koninkrijk

BAM Construct UK, Londen

G. Cash, BA, RIBA
 R. Bailey, MSc, MCIQB
 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. M. Smitt
 M.H. Schimmel MBA
 ir. B. Schultze
 ing. H.J. Versteegen
 ir. S.H. van Royen
 ir. M.A. van Raaij MBA
 ir. B.H. Regtuijt
 W. Konings
 ir. R.L.M. van Hulst
 ir. T. Winter

BAM Infratechniek,
 Bunnik

BAM Rail, Breda

BAM Wegen, Utrecht

Infra

België

Betonac, Sint-Truiden

ir. M. Peeters
 G. De Cock
 ir. L. Luyten
 ir. M. Peeters
 G. De Cock
 P. Depreter
 P. Danaux
 ir. V. Pissart
 S. Rizzo

CEI-De Meyer, Brussel

Galère, Chaudfontaine
 BAM Technics, Louveigné

Verenigd Koninkrijk

BAM Nuttall, Camberley

S.C. Fox, BSc (Hons), CEng, MICE
 R.A.E. James, BSc (Eng), CEng, MICE, FinstCES
 G. Renshaw, BA, ACMA

Ierland

BAM Contractors, Kill

T.M. Cullinane, BE, CEng.fiei

Duitsland

Wayss & Freytag
 Ingenieurbau,
 Frankfurt am Main

Dipl.-Ing. S. Currle
 Dr.-Ing. M. Blaschko
 Dipl.-Ing.Dipl.-Wirtsch.-Ing. I. Rojczyk

Wereldwijd

BAM International, Gouda

G.K. Mazloumian, BSc (Hons), CEng, MICE
 M.R. Bellamy, MSc
 ir. W.R. Remmels

Vastgoed

Nederland

AM, Utrecht

drs. R. Vollebregt
 ir. M.J.S. Broos
 H. de Pater MBA MMO

AM Real Estate Development,
 Amsterdam

drs. F.P. Trip MRE

België

Kaïros, Wilrijk-Antwerpen

P. Penen

Publiekprivate samenwerking

BAM PPP, Bunnik, Glasgow

R. Fielder, BSc, FRICS
 K. Meade, BSc (Hons), MRICS

Vijf jaar kerngegevens

(in € miljoen, tenzij anders vermeld)

	2013	2012 ⁶	2011	2010	2009 ⁴
Opbrengsten	7.041	7.225	7.920	7.611	8.324
Bedrijfsresultaat	15,9	(273,1)	150,7	(30,3)	(68,5)
Resultaat vóór belastingen	52,9	(224,3)	158,7	26,0	(52,8)
Nettoresultaat toerekenbaar aan aandeelhouders	46,2	(183,8)	126,0	15,3	31,3
Nettoresultaat toerekenbaar aan houders gewone aandelen	46,2	(183,8)	126,0	15,3	31,3
Opbrengsten uit voortgezette activiteiten	7.042	7.164	7.697	7.611	8.324
Bedrijfsresultaat uit voortgezette activiteiten	15,9	(273,1)	135,4	(30,3)	(68,5)
Resultaat uit voortgezette activiteiten vóór belastingen	44,4	(289,3)	143,5	26,0	(52,8)
Nettoresultaat uit voortgezette activiteiten toerekenbaar aan aandeelhouders	37,6	(248,8)	113,9	15,3	31,3
Gewone winst per gewoon aandeel (in € 1) ⁵	0,19	(0,77)	0,54	0,08	0,18
Fully diluted winst per gewoon aandeel (in € 1) ⁵	0,19	(0,77)	0,54	0,08	0,18
Dividend per gewoon aandeel (in € 1) ¹	0,05	0,10	0,16	0,03	0,10
Eigen vermogen toerekenbaar aan aandeelhouders	929,1	728,6	1.162,4	1.099,9	875,0
Achtergestelde leningen ²	124,0	123,5	200,0	199,9	200,0
Preferente aandelen	-	-	-	1,7	1,7
Garantievermogen	1.053,1	852,1	1.362,4	1.301,5	1.076,7
Netto-investeringen in materiële vaste activa	65,2	94,6	57,2	68,5	83,3
Afschrijving/waardevermindering:					
- Materiële vaste activa	85,9	80,2	94,9	97,3	93,0
- Immateriële vaste activa	3,2	154,5	11,1	10,9	51,3
- Overige bijzondere waardeverminderingen	29,5	247,7	-	127,3	92,7
Kasstroom vóór dividend	164,8	298,6	232,0	250,9	268,3
Totaal bijzondere waardeverminderingen	30,0	398,1	-	128,2	134,3
Orderportefeuille ³	10.000	10.700	10.400	12.100	11.100
Gemiddeld aantal fte	23.502	23.143	26.639	26.840	28.464
Aantal fte ultimo jaar	23.329	23.691	27.007	26.088	27.212
Ratio's (in %)					
Resultaat vóór belastingen, bijzondere waardeverminderingen in % opbrengsten	1,2	2,4	2,0	2,0	1,0
Resultaat vóór belastingen, bijzondere waardeverminderingen goodwill in % opbrengsten	0,8	(1,0)	2,0	2,0	(0,2)
Resultaat uit voortgezette activiteiten vóór belastingen en bijzondere waardeverminderingen goodwill in % opbrengsten	0,6	(1,9)	1,9	0,3	(0,2)
Nettoresultaat in % opbrengsten	0,7	(2,5)	1,6	0,2	0,4
Nettoresultaat in % gemiddeld eigen vermogen	5,6	(19,4)	11,1	1,6	3,6
Solvabiliteit:					
- Eigen vermogen toerekenbaar aan aandeelhouders in % activa	17,5	13,7	16,1	15,4	12,9
- Garantievermogen in % activa	19,8	16,1	18,9	18,2	15,8
Current ratio	1,10	1,07	1,39	1,23	1,21

¹ Dividend 2013 betreft voorstel.

² Inclusief het kortlopend deel.

³ De orderportefeuille bevat zowel getekende contracten als mondelinge contracten.

⁴ In 2009 zijn opbrengsten, bedrijfsresultaat en orderportefeuille aangepast door toepassing IFRIC 12.

⁵ 2009 aangepast voor claimemissie.

⁶ Cijfers zijn aangepast door toepassing IFRS 11 en IAS 19 (herzien).

7. 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, de derivatenbeurs van NYSE Euronext.

De totale beurswaarde (marktkapitalisatie) van de Groep was ultimo 2013 net boven de € 1 miljard (ultimo 2012 circa € 0,8 miljard).

Koersverloop

De slotkoers van 2013 van het gewone aandeel bedroeg € 3,78. Dit was 17,2 procent boven de slotkoers van 2012 (€ 3,23). Hiermee presteerde het aandeel fractioneel minder dan de AMX-index (stijging van 17,8 procent). Over de afgelopen vijf jaar daalde de koers van het aandeel BAM met circa 25 procent. Ter vergelijking: de AEX en de AMX-index zijn in dezelfde periode respectievelijk met 63 procent en 102 procent gestegen.

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

Beurshandel op NYSE Euronext Amsterdam

De liquiditeit van het gewone aandeel Koninklijke BAM Groep is gedurende 2013 gestegen. Het aantal verhandelde gewone aandelen is in het boekjaar met bijna 20 procent toegenomen tot een totaal van 367,0 miljoen stukken (2012: 306,9 miljoen).

Gemiddeld zijn per handelsdag 1.439.200 gewone aandelen verhandeld (2012: 1.198.900). De waarde van de verhandelde aandelen is in 2013 met circa 55 procent gestegen naar € 1.331 miljoen (2012: € 859 miljoen). Gemiddeld is in 2013 voor € 5,2 miljoen per handelsdag aan aandelen BAM verhandeld (2012: € 3,4 miljoen). Het gemiddelde werd positief beïnvloed door de hoge handelsvolumes na publicatie van de halfjaarcijfers.

> Grafiek 2 toont de ontwikkeling van het gemiddelde aantal verhandelde aandelen in 2013 op NYSE Euronext Amsterdam.

> Grafiek 3 toont de ontwikkeling van de gemiddelde waarde van de aandelen in 2013 op NYSE Euronext Amsterdam.

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

Ontwikkeling aantal uitstaande aandelen

Het aantal uitstaande gewone aandelen is in 2013 met 27.899.175 toegenomen tot 269.424.089. Deze toename is het gevolg van uitbetaling stockdividend (3.746.684 stuks) en de emissie van gewone aandelen (24.152.491 stuks) in november.

De emissie heeft de financiële flexibiliteit van BAM om het strategische plan 2013-2015 te realiseren, verhoogd. Het vermogen te kunnen concurreren met andere grote internationale bouwbedrijven en het vermogen grote nieuwe projecten (zoals multidisciplinaire en pps-projecten) te winnen, in BAM's Europese thuismarkten en internationale markten, is hierdoor toegenomen.

Het verloop van het aantal uitstaande aandelen in 2013 is weer-gegeven in > tabel 7. Het gemiddeld aantal gewone aandelen in 2013 komt uit op 245.951.992 (2012: 238.193.212).

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

> Tabel 8 toont de belangen van 3 procent of meer volgens het AFM-register substantiële deelnemingen.

Dividendbeleid

Dividendbeleid en dividendvoorstel 2013

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 23 april 2014 te Amsterdam, wordt voorgesteld het dividend over 2013 per gewoon aandeel vast te stellen op € 0,05 in contanten (2012: € 0,10) of in aandelen.

Het dividendrendement op gewone aandelen bedraagt hiermee 1,4 procent op basis van de slotkoers 2013 (2012: 3,1 procent). Informatie betreffende het dividendvoorstel over 2013 is tevens opgenomen in de paragraaf financiële resultaten op pagina 28.

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.

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

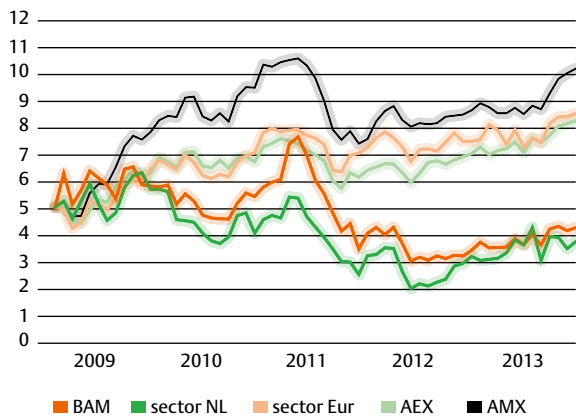
De bijeenkomsten inzake jaarcijfers en halfjaarcijfers vinden voor de pers plaats in de Nederlandse taal. De bijeenkomsten voor analisten zijn in de Engelse taal. Meer informatie hierover is te vinden op de website van de onderneming.

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

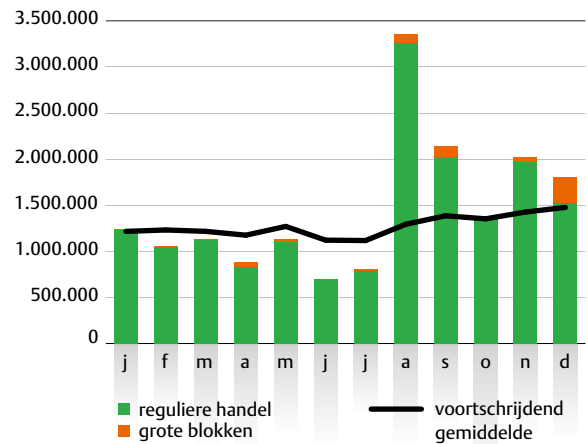
Voor vragen of meer informatie over Koninklijke BAM Groep kan men terecht op de website www.bam.nl. Aandeelhouders (of potentiële aandeelhouders) en financieel analisten kunnen zich met vragen richten tot de manager investor relations van Koninklijke BAM Groep, drs. J.A. van Galen RA, e-mail ir@bamgroep.nl,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

Grafiek 1 Koersverloop gewone aandelen

(in €)

**Grafiek 2** Aantal verhandelde gewone aandelen in 2013

(gemiddeld per dag - NYSE Euronext 2013)

**Tabel 7** Aantal uitstaande aandelen in 2013

	Gewoon	Totaal
Saldo per 1 januari 2013	241.524.914	241.524.914
	100,0%	100,0%
Uitgifte aandelen stockdividend	3.746.684	3.746.684
Uitgifte aandelen	24.152.491	24.152.491
Saldo per 31 december 2013	269.424.089	269.424.089
	100,0%	100,0%

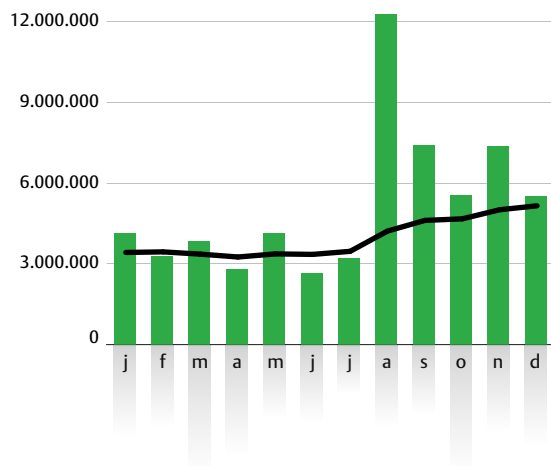
Tabel 8 Belangen van 3 procent of meer volgens het AFM-register substantiële deelnemingen

	Belang in procent geplaatst kapitaal	Datum laatste melding	Belang boven 3 procent sinds *
A. van Herk	10,0	18 juni 2012	oktober 2005
ING Groep N.V.	9,8	20 april 2012	februari 1992
Delta Lloyd N.V.	5,6	6 mei 2011	december 2002
Delta Lloyd Deelneming Fonds N.V.	5,2	17 april 2012	april 2012
Governance for Owners LLP	4,5	29 november 2013	november 2010
I.M. Fares	3,8	1 juli 2013	juli 2013
Zadig Gestion Luxembourg	3,4	16 oktober 2013	16 oktober 2013

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

Grafiek 3 Waarde verhandelde gewone aandelen in 2013

(gemiddeld per dag - NYSE Euronext 2013)



Tabel 9 Gegevens per gewoon aandeel (in € - tenzij anders vermeld)

	2013	2012 ¹	2011	2010	2009 ⁵
Aantal winstgerechtigde gewone aandelen ultimo jaar	269.424.089	241.524.914	232.937.569	231.765.736	135.196.679
Gemiddeld aantal winstgerechtigde gewone aandelen	245.951.992	238.193.212	232.377.783	204.183.583	172.193.087
Nettoresultaat	0,19	(0,77)	0,54	0,08	0,18
Nettoresultaat uit voortgezette activiteiten	0,15	(1,04)	0,49	0,08	0,18
Gemiddeld aantal winstgerechtigde gewone aandelen (fully diluted)	245.951.992	238.193.212	232.665.153	204.624.298	172.635.525
Nettoresultaat (fully diluted)	0,19	(0,77)	0,54	0,08	0,18
Nettoresultaat uit voortgezette activiteiten (fully diluted)	0,15	(1,04)	0,49	0,08	0,18
Kasstroom	0,67	1,26	1,00	1,23	1,55
Eigen vermogen toerekenbaar aan aandeelhouders	3,45	3,82	4,99	4,75	6,47
Dividend ²	0,05	0,10	0,16	0,03	0,10
Pay-out (in procent)	30	-	30	45	43
Dividendrendement (in procent) ³	1,4	3,1	4,9	0,7	1,4
Hoogste slotkoers	4,73	3,97	5,76	6,19	7,37
Laagste slotkoers	2,99	1,94	2,17	3,62	3,87
Koers op 31 december	3,78	3,23	3,26	4,60	5,69
Gemiddelde dagomzet (in aantal aandelen)	1.439.200	1.198.900	1.338.500	2.010.000	1.152.000
Beurswaarde ultimo jaar (x € 1.000,-) ⁴	1.019.321	779.401	759.376	1.070.302	984.452

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

² Dividend 2013 betreft voorstel.

³ Op basis van koers ultimo jaar.

⁴ Op basis van totaal aantal uitstaande gewone en financieringspreferente aandelen.

⁵ Gegevens 2009 aangepast voor claimemissie.

Financiële agenda

23 april 2014	Algemene vergadering van aandeelhouders
25 april 2014	Notering ex-dividend
29 april 2014	Recorddatum dividendrechten
30 april 2014	Begin keuzeperiode dividend
15 mei 2014	Einde keuzeperiode dividend
16 mei 2014	Vaststelling en publicatie omwisselverhouding stockdividend (nabeurs)
20 mei 2014	Betaalbaarstelling dividend
15 mei 2014	Tussentijdse verklaring ex artikel 5:25e Wft
21 augustus 2014	Publicatie halfjaarcijfers
6 november 2014	Tussentijdse verklaring ex artikel 5:25e Wft
19 februari 2015	Publicatie jaarcijfers 2014
22 april 2015	Algemene vergadering van aandeelhouders
20 mei 2015	Tussentijdse verklaring ex artikel 5:25e Wft
20 augustus 2015	Publicatie halfjaarcijfers
5 november 2015	Tussentijdse verklaring ex artikel 5:25e Wft

De algemene vergadering van aandeelhouders vindt plaats op woensdag 23 april 2014 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 NYSE Euronext Amsterdam verhandelde aandelen Koninklijke BAM Groep nv in de periode 13, 14 en 15 mei 2014.

Colofon

Vormgeving:

Boulogne Jonkers Vormgeving, Zoetermeer.

Druk:

RotoSmeets GrafiServices, Utrecht.

Illustraties:

Roos Aldershoff Fotografie, Petra Appelhof, Kees Balen, De Beeldredactie, Michael Boulogne, Claus en Kaan Architecten, Imre Csany, Daylight sprl (Jean-Luc Deru), Michael Godehardt fotodesign, Thea van den Heuvel/DAPH, Erik van 't Hullenaar, McAteer Photograph, Rob Melchior, Mark Neelemans Fotografie, Michael van Oosten Fotografie, Wolfgang Reiher photography, Giles Rocholl Photography, Mario P. Rodrigues, SBP GmbH, Arnoud Schoor, Pedro Sluiter, Paul Tierney, René de Wit, Your Captain Luchtfotografie/Irvin van Hemert.

Voorzijde omslag:

BAM Civiel (met derde), BAM Infratechniek, BAM Wegen, BAM Infraconsult.
Stadsbrug De Oversteek, Nijmegen. Architect: Chris Poulissen.

Dit jaarverslag is gedrukt op FSC Mix Credit, Tom&Otto Silk van Antalis.



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 30058019

This annual report is also available in the English language.
Should different interpretations arise, the Dutch version prevails.



Volg ons op: @BAMGroep_NL

www.facebook.com/RoyalBAM